

# DIE KOOPERATION VON GEMEINDEN UND VEREINEN

Eine Kosten-Nutzen-Analyse in zehn Schweizer Gemeinden



Vereinsweg

**MIGROS**  
kulturprozent

## Verein Hope/Baden – Hilfe für die Schwächsten entlastet die Allgemeinheit

### Fallbeispiel 6

#### Leistungen des Vereins

Der Verein Hope bietet kurz- und langfristige Unterstützung in Notsituationen und fördert Lebenskompetenzen, Gemeinschaft und Integration. Er wurde 1983 gegründet und besteht aus rund 30 Mitgliedern. Die Arbeit von Hope gliedert sich in vier Bereiche: **Begegnen** (Restaurant, Treffpunkte, aufsuchende Gassenarbeit, Besuchsdienste), **Betreuen** (Sozialarbeit in verschiedenen Formen), **Beschäftigen** (Angebote zur Mitarbeit) und **Beherbergen** (Wohnungsvermittlung, Schlafgelegenheiten). Der Verein leistet Überlebenshilfe für Menschen in Notlagen, von denen viele psychisch krank oder suchtkrank und durch das soziale Netz gefallen sind.

#### Unterstützung durch die Stadt

Die Stadt Baden hat mit dem Verein Hope eine Leistungsvereinbarung über eine 60%-Stelle für den Bereich Gassenarbeit. Durch diese Leistungsvereinbarung entstehen der Stadt Kosten von **53 400 Franken pro Jahr**.

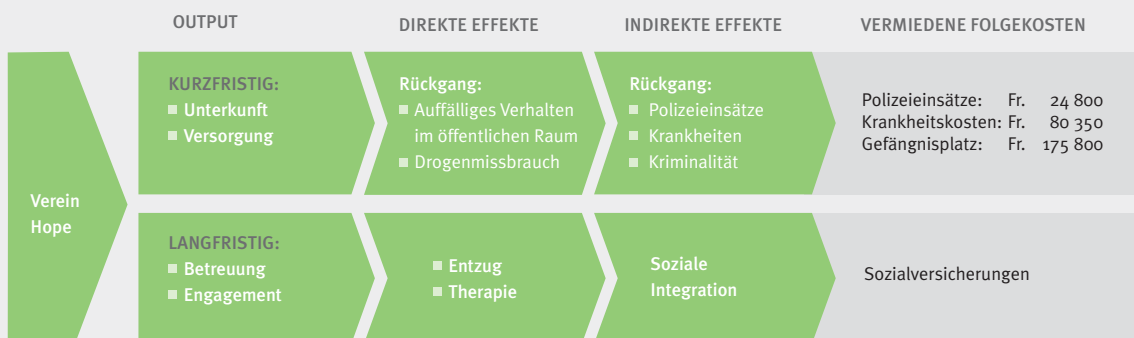
#### Nutzen für die Stadt

Durch die Arbeit versucht der Verein, das Abrutschen von randständigen Menschen in Krankheit und Kriminalität zu verhindern. Kurzfristig kann zunächst Aufwand entstehen, wenn Menschen durch den Verein an eine Therapie herangeführt werden, langfristig verringern sich jedoch Sozial- und Gesundheitskosten, etwa durch frühzeitige Suchtbehandlungen und andere Therapien.

Eine bereits kurzfristig wirksame Einsparung lässt sich aus Sicht der Sozialen Dienste der Stadt bei den Krankheitskosten erzielen. Diese betragen für einen Sozialhilfeempfänger 2009 durchschnittlich 634 Franken. Durch eine bessere Ernährung, Körperhygiene und soziale Kontakte lassen sich diese Kosten bei einem Teil der von Hope betreuten Menschen um ca. 50% reduzieren, wodurch jährliche Einsparungen von bis zu **80 350 Franken** erzielt werden können. Da diese Kosten von den Krankenkassen getragen werden, kommt der Effekt nur indirekt der Stadt zugute.

Besonders wertvoll aus Sicht der Gemeinde ist die aufsuchende Gassenarbeit, in deren Rahmen 100 bis 120 Menschen betreut werden. Nach Aussage der Stadtpolizei Baden verringerte sich die Zahl der Einsätze in der Szene der Randständigen deutlich, seit Hope in der Gassenarbeit tätig ist. Legt man einen Kostensatz pro Polizeieinsatz von 100 Franken zugrunde, lassen sich dadurch jährliche Kosten von **24 800 Franken** einsparen. Gelingt es, durch die Betreuung eine Person vor einem Gefängnisaufenthalt zu bewahren, spart dies Kosten von **ca. 175 800 Franken pro Jahr**, die allerdings auf kantonaler Ebene entfallen.

Die Leistungen des Vereins werden erbracht von neun Angestellten mit 450 Stellenprozenten, acht Zivildienstleistenden und ca. 40 Freiwilligen. Die breite Palette an Angeboten ist nur möglich durch den hohen Anteil an **Freiwilligenarbeit von jährlich über 8500 Stunden**. Hinzu kommt das **hohe Spendenaufkommen** des Vereins von rund **470 000 Franken pro Jahr**, ca. 68% des Gesamtertrags von Hope. Die Stadt Baden könnte nach eigener Einschätzung mit öffentlichen Angeboten weder so niederschwellig noch so effizient agieren wie der Verein, da viele in der Zielgruppe aufgrund früherer Erfahrungen für öffentliche Angebote nur sehr schwer zugänglich sind. Eine eigene Erbringung allein der wichtigsten Leistungen würde die Stadt bereits ein Vielfaches kosten, da mindestens sechs Vollzeitstellen und **Lohnkosten von ca. 480 000 Franken** notwendig würden.



#### Fazit

Der Verein Hope schliesst eine wichtige Lücke im sozialen Leistungsangebot der Stadt Baden und kann dabei seine Leistungen sowohl effektiver als auch effizienter anbieten, als die Stadt es könnte. Hinzu kommen die präventiven Effekte der Vereinsarbeit: Gäbe es den Verein nicht und würden die Leistungen nicht durch die Stadt erbracht, müsste mit sowohl kurz- als auch langfristigen Folgekosten für die Stadt und die Allgemeinheit gerechnet werden.

# DIE KOOPERATION VON GEMEINDEN UND VEREINEN

**Eine Kosten-Nutzen-Analyse in zehn Schweizer Gemeinden**

Herausgegeben von Cornelia Hürzeler im Auftrag des Migros-Kulturprozent

Zürich, Oktober 2010

## Grusswort



## Freiwilliges Engagement: unentbehrlich für Gemeinden!

Das freiwillige und ehrenamtliche Engagement hat in der Schweiz eine lange Tradition. In vielen Gemeinden und Städten werden wichtige Lebensbereiche von freiwillig tätigen Personen massgeblich mitgestaltet. Das kulturelle, sportliche und politische Leben in den Gemeinden wird wesentlich von der Freiwilligenarbeit getragen. Das freiwillige Engagement ist nicht überall gleich gross. Das zeigt sich unter anderem bei kleineren und mittleren Gemeinden, die zunehmend Mühe haben, politische Ämter zu besetzen. Gefragt sind Massnahmen, welche dieser Entwicklung entgegenwirken.

Mit der vorliegenden Studie wirft das Migros-Kulturprozent die Frage auf, welchen Nutzen die Vereine und ihre Freiwilligen für die Gemeinden erbringen. Diese Erhebung ist aus Sicht des Schweizerischen Gemeindeverbandes sehr zu begrüessen. Die Studie liefert wichtige Erkenntnisse für die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und Vereinen sowie für die Förderung der Vereinsarbeit.

Die Gemeinden sind auch in Zukunft auf das Engagement von Freiwilligen angewiesen. Der Schweizerische Gemeindeverband hat deshalb die Anerkennung und die Förderung der Freiwilligenarbeit zu einem seiner Schwerpunkte gemacht.

*Ständerat Hannes Germann,  
Präsident des Schweizerischen Gemeindeverbandes*

## Freiwilligenarbeit schafft Mehrwert für Gemeinden

Seit mehr als 50 Jahren leistet das Migros-Kulturprozent einen aktiven Beitrag an die gesellschaftliche Entwicklung der Schweiz und schafft damit einen Mehrwert für die Bevölkerung. Die vorliegende Studie fügt sich in eine Reihe weiterer Initiativen und Projekte des Migros-Kulturprozent ein, die das freiwillige Engagement fördern. Freiwilliges und ehrenamtliches Engagement gehören zu den wichtigsten Grundpfeilern unseres Milizsystems und unserer Demokratie. Zudem bereichert es das politische und soziale Geschehen und trägt zu einer Vielfalt von kulturellen und sportlichen Freizeitangeboten in den Gemeinden bei. Es gibt keinen Lebensbereich, sei es in der Politik, im Sport oder in der Kultur, der nicht von Freiwilligen massgeblich mitgestaltet wird. Dabei sind die Gemeinden der wesentlichste Ort, an dem freiwilliges Engagement realisiert und sichtbar wird. Die Gemeinden ermöglichen Identifikation, definieren Zugehörigkeit und Abgrenzung. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Zivilgesellschaft, z.B. in Form von Vereinen. Die Förderung des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements erzielt Effekte, welche sich auf das Gemeinwesen und die Partizipation der Einwohner positiv auswirken können. Auch wird die Wohn- und Lebensqualität in einer Gemeinde wesentlich vom Ausmass der unbezahlten Arbeit geprägt.

Immer mehr Gemeinden und deren Organisationen haben erkannt, wie wichtig dieses zivilgesellschaftliche Engagement ist. Sie schaffen Rahmenbedingungen, um die Freiwilligkeit zu fördern, deren Attraktivität und Anerkennung zu verbessern und richten auch ihre Politik zunehmend bewusst auf die Freiwilligkeit aus. Das ist eine zukunftsfähige Entwicklung, erst recht, wenn die freiwillig und ehrenamtlich Tätigen in den Prozess einbezogen und deren Kompetenzen abgeholt werden. Erst die partnerschaftliche Kooperation zwischen Gemeinden und Vereinen fördert nachhaltige Prozesse und trägt zum Gelingen der Zusammenarbeit bei.

Die vorliegende Studie verfolgt zwei grundlegende Ziele: Im Sinne eines Good-Practice-Ansatzes untersucht sie besonders positive Beispiele für erfolgreiche – und aus Sicht von Gemeinden nutzenbringende – Kooperationen von Gemeinden und Vereinen. Weiter werden Instrumente zur Kosten-Nutzen-Analyse der Kooperation von Gemeinden und Vereinen entwickelt und erprobt. Die Herausforderung besteht darin, Nutzeneffekte zu quantifizieren. Mein Dank gilt besonders all jenen Gemeinden und Vereinen, die sich an der Durchführung dieser Studie beteiligt haben. Sie leisten damit einen wertvollen Beitrag, damit sich das freiwillige Engagement in der Schweiz auch in Zukunft entfalten kann.

*Hedy Graber*  
*Leiterin Direktion Kultur und Soziales*  
*Migros-Genossenschafts-Bund*

### Vorwort der Trägerschaft zur Gemeindestudie



**MIGROS**  
kulturprozent

vitamin **B**  
Fachstelle für ehrenamtliche Arbeit

**prognos**

## Trägerschaft der Studie

Das Migros-Kulturprozent ist ein freiwilliges, in den Statuten verankertes Engagement der Migros, das in ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gründet. Es verpflichtet sich dem Anspruch, der Bevölkerung einen breiten Zugang zu Kultur und Bildung zu verschaffen, ihr die Auseinandersetzung mit der Gesellschaft zu ermöglichen und die Menschen zu befähigen, an den sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Veränderungen zu partizipieren. Tragende Säulen sind die Bereiche Kultur, Soziales, Bildung und Freizeit. [www.migros-kulturprozent.ch](http://www.migros-kulturprozent.ch)

Die Studie erscheint im Rahmen von vitamin B, der Fachstelle für Vereinsführung und Vorstandsarbeit. vitamin B ist ein Angebot des Migros-Kulturprozent und unterstützt Vereinsvorstände bei ihrer anspruchsvollen Aufgabe durch Bildung, Beratung und Information. Mit dem Angebot vitamin B leistet das Migros-Kulturprozent einen weiteren aktiven Beitrag zur Stärkung des gemeinnützigen freiwilligen Engagements und zur Förderung der Zivilgesellschaft.

## Verfasser der Studie

Die Schweizer Prognos AG berät seit 1959 europaweit Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in Zukunftsfragen. Auf Basis neutraler Analysen und fundierter Prognosen entwickeln Experten in Basel, Berlin, Bremen, Brüssel, Düsseldorf, München und Stuttgart praxisnahe Entscheidungsgrundlagen und Zukunftsstrategien für Unternehmen, öffentliche Auftraggeber und internationale Organisationen.

## Teilnehmende Gemeinden und Vereine

Wir danken den Gemeinden und den Vereinen für ihre Bereitschaft, an der Studie mitzuwirken und diese damit erst zu ermöglichen.

### Arlesheim BL

Trägerverein Sporthalle Hagenbuchen  
Verein Arleser Gmüesmärt

### Baden AG

Verein Hope  
Quartierverein Kappelerhof

### Meilen ZH

Handwerks- und Gewerbeverein Meilen  
Old Time Jazz-Club  
Mittwochsgesellschaft Meilen

### Röthenbach BE

Frauenverein Röthenbach  
Sportverein Röthenbach  
Musikgesellschaft Röthenbach

### Schwyz SZ

Verein FFS  
Einwohnerverein Ibach-Schönenbuch  
Gemeinsam für unsere Gemeinde

### Sissach BL

Frauenverein Sissach  
Turnverein Sissach  
Sportverein Sissach

### Uetikon am See ZH

Verein Eispark Uetikon  
Frauenverein Uetikon  
Elternverein Uetikon

### Uzwil SG

FC, EHC und BC Uzwil  
Verein Chinderhus Rägeboge

### Wangen bei Olten SO

Chlausenzunft Wangen  
STV Turnvereine Wangen  
Natur- und Vogelschutzverein

### Wuppenau TG

Waldverein Wuppenau  
Musikgesellschaft Wuppenau

## MANAGEMENT SUMMARY

Gemeinden brauchen Vereine und Vereine brauchen Gemeinden. Viele Untersuchungen zeigen auf, wie erfolgreich die Zusammenarbeit von Gemeinden und Vereinen gestaltet werden kann. Die Frage nach dem Nutzen von Kooperationen wird immer positiv beantwortet. Es gibt jedoch bisher keine Studie, welche die verschiedenen Nutzenfelder solcher Partnerschaften für Gemeinden transparent macht und den Versuch unternimmt, den Nutzen einer aktiven Vereinslandschaft für Gemeinden auch zu quantifizieren. In der vorliegenden **Kosten-Nutzen-Analyse** wird diese Lücke geschlossen und anhand von Fallstudien aufgezeigt, dass sich die Kooperation von Gemeinden und Vereinen lohnt. Aus der Perspektive von Gemeinden wird analysiert, welche Kosten durch die Kooperation mit Vereinen entstehen und vor allem welchen konkreten Nutzen diese erbringen können. Die positiven Ergebnisse sollen die Diskussion über die Bedeutung von Vereinen für Gemeinden weiter anregen und mit einer Zahlenbasis unterlegen. Die Kosten-Nutzen-Analyse wurde von der Prognos AG im Auftrag von Migros-Kulturprozent durchgeführt.

Im Sinne einer **Good-Practice-Studie** wurden besonders aussagekräftige Beispiele erfolgreicher Kooperationen von Verwaltung und Vereinen aus zehn Schweizer Gemeinden ausgewählt und hinsichtlich der Kosten- und Nutzeneffekte und möglicher Quantifizierungsansätze untersucht. An der Untersuchung nahmen unterschiedlich grosse Gemeinden aus verschiedenen Regionen mit unterschiedlichen sozialen Strukturen teil, sodass sich möglichst viele Gemeinden und Vereine durch die Studie angesprochen fühlen können.

Der **Nutzen eines Vereins aus Gemeindesicht** ist in der Regel nicht unmittelbar im Vereinszweck ersichtlich und ergibt sich oft indirekt, als – teils nicht intendierter – Folgeeffekt der Vereinsarbeit. Die Nutzeneffekte sind vielfältig, sie wirken, indem die Aufgaben einer Gemeindeverwaltung unterstützt, Gemeindehaushalte entlastet, politische Ziele erleichtert oder Partizipation im Milizsystem gefördert werden. Die im Rahmen der Analyse ermittelten Nutzen wurden zu sieben Nutzendimensionen zusammengefasst. Sie sind je nach Grösse, Lage und Struktur der Gemeinde und abhängig von den betrachteten Vereinen in unterschiedlichen Ausprägungen vorzufinden:

**Effizienzeffekte:** Vereine können ausgewählte öffentliche Leistungen kostengünstiger oder qualitativ besser erstellen als dies der Gemeinde selbst möglich ist. Dieser Effekt ist besonders für solche Orte interessant, die verstärkt die Ausgabenseite des Gemeindehaushalts im Blick haben.



**Präventionseffekte:** Vereine bieten gesundheitsfördernde Angebote, leisten Hilfe in Notlagen und unterstützen – direkt oder indirekt – Integrations- und Bildungsarbeit. Sie begrenzen damit soziale Risiken und ihre Folgekosten für die Gemeinde. Präventionseffekte können vor allem in grösseren Gemeinden, gerade auch solchen mit Zentrumsfunktionen, besonders wertvoll sein, wenn beispielsweise Randgruppen integriert werden, auffälliges Verhalten (von Jugendlichen) vermieden wird oder durch Sportangebote Krankheitsrisiken und damit längerfristige Kosten für die Allgemeinheit reduziert werden.

**Finanzierungseffekte:** Vereine verfügen durch Spenden oder Sponsoring über eigene, erfolgreiche Finanzierungsquellen. Finanzierungseffekte können den Gemeindehaushalt entlasten und das Gemeindeleben bereichern, wenn es einem Verein möglich ist, für wertvolle Vorhaben finanzielle Mittel einzuwerben oder zusätzliche Investitionen in der Gemeinde zu ermöglichen.

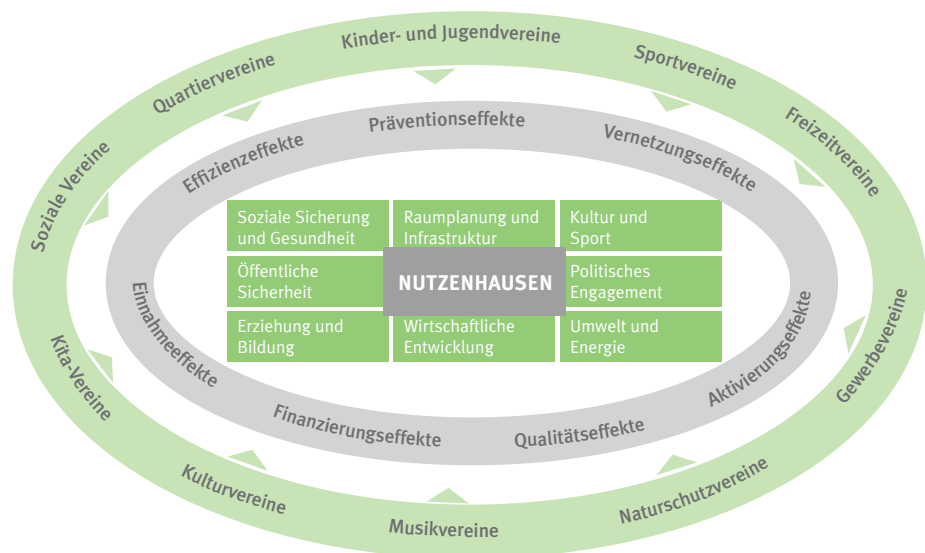
**Einnahmefeffekte:** Vereine setzen regionalwirtschaftliche Impulse und lösen zusätzliche Einnahmen in einer Gemeinde aus. Der Einnahmefeffekt kann sowohl die regionale Wirtschaft betreffen, wenn durch Vereinsaktivitäten die Nachfrage nach Dienstleistungen oder Gütern steigt, also der Konsum angekurbelt wird. Er kann aber auch in erhöhten Steuereinnahmen liegen, beispielsweise aufgrund höherer Umsätze der regionalen Wirtschaft oder aber durch neu gewonnene oder gehaltene Einwohner oder verbesserte Standortattraktivität für Unternehmen.

**Qualitätseffekte:** Gerade kleine, ländliche Gemeinden, womöglich in peripheren Lagen, sind besonders darauf bedacht, ihren Einwohnerinnen und Einwohnern ein attraktives Wohnumfeld zu bieten, um auch junge und ältere Menschen in der Gemeinde zu halten. Vereine sind ein wesentlicher Faktor für Wohnortattraktivität und Lebensqualität. Qualitätseffekte von Vereinsarbeit können darüber hinaus nicht nur die Attraktivität als Wohnort erhöhen, sondern indirekt auch die Attraktivität als Unternehmensstandort steigern.

**Vernetzungs-/Innovationseffekte:** Vereine geben dem sozialen Engagement Strukturen und fördern die Vernetzung von engagierten Menschen. Dadurch generieren sie zusätzliches soziales Kapital und schaffen einen Nährboden für innovative Ideen.

**Aktivierungseffekte:** Vereine aktivieren die Bürgerinnen und Bürger zu sozialem Engagement und politischer Partizipation. Aktivierungseffekte sind vor allem vor dem Hintergrund des Milizsystems wichtig, wo die rückläufige Bereitschaft zur aktiven (politischen) Teilhabe an gesellschaftlichen Aufgaben besonders deutlich spürbar ist.

Abbildung 1:  
Gemeindeaufgaben und  
Nutzendimensionen am Beispiel  
einer Mustergemeinde

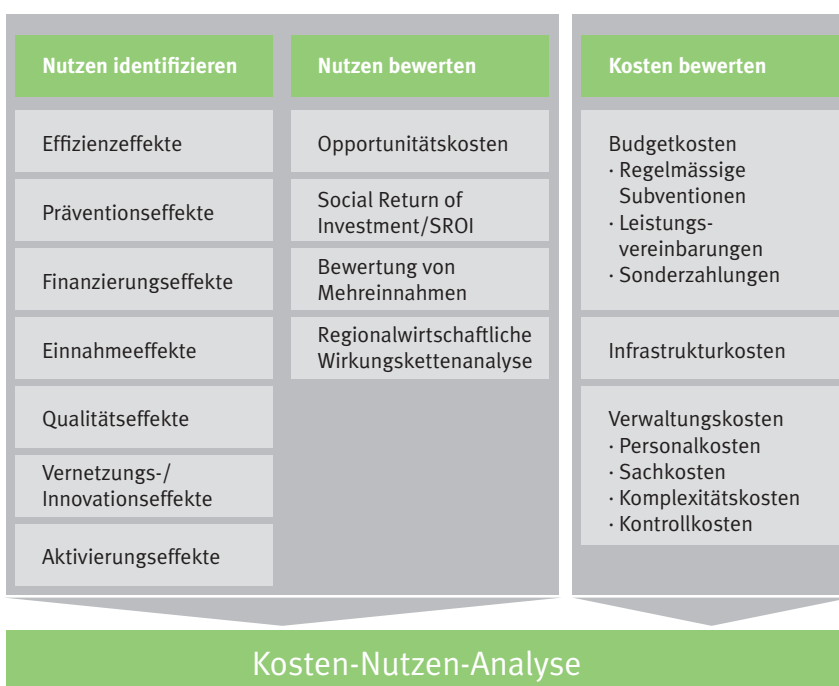


Eigene Darstellung, Prognos AG 2010

Qualitäts-, Vernetzungs- und Aktivierungseffekte wirken eher qualitativ und lassen sich nur schwer finanziell bewerten; Effizienz-, Präventions-, Finanzierungs- und Einnahmeseffekte hingegen konnten unter Einsatz betriebswirtschaftlicher und regionalökonomischer **Instrumente** auch berechnet werden. Die Instrumente zur Berechnung der Nutzeneffekte wurden aus anderen Zusammenhängen entliehen und im Zuge der Untersuchung auf ihr Einsatzpotenzial hin geprüft und entsprechend angepasst. Letztendlich wurden vier Bewertungsansätze zur Monetarisierung der Effekte eingesetzt:

- **Opportunitätskostenansatz:** Bewertung eingesparter (Verwaltungs-) Kosten einer alternativen Leistungserbringung durch die Gemeinde.
- **Folgekosten/Social Return on Investment:** Identifizierung und Quantifizierung der indirekten Wirkungen sozialer Aktivitäten.
- **Bewertung von Mehreinnahmen:** Quantifizierung zusätzlich generierter Einnahmen, z.B. durch erhöhte Spendenbereitschaft.
- **Regionalwirtschaftliche Wirkungskettenanalyse:** Berechnung der Auswirkungen von Vereinsaktivitäten auf die regionale Wirtschaft und den Gemeindehaushalt.

Mit den vorgestellten Nutzendimensionen und Instrumenten stellt die Studie einen Werkzeugkasten zur Verfügung, der Gemeinden ermuntern soll, die eigene Zusammenarbeit mit ihren Vereinen zu analysieren und die Kooperation zu verbessern.



*Eigene Darstellung, Prognos AG 2010*

*Abbildung 2:  
Der Werkzeugkasten zur  
Kosten-Nutzen-Analyse  
der Kooperation zwischen  
Gemeinden und Vereinen*

Dem ermittelten Nutzen stehen auf Gemeindeseite **Kosten** der Unterstützung von Vereinen gegenüber, z.B. durch Subventionen, Leistungsvereinbarungen oder die Bereitstellung von Räumen und Inventar. Ferner wurde untersucht, mit welchen Massnahmen Gemeinden die Kooperation mit Vereinen stärken können, um die Nutzenpotenziale bestmöglich auszuschöpfen und zugleich die Kosten auf Gemeindeseite möglichst gering zu halten. Im Sinne der Kosten-Nutzen-Analyse wurden in den Berechnungen die vereinspezifischen Kosten jeweils den errechneten Nutzen gegenübergestellt. Für ganz unterschiedliche Vereine zeigt sich auch aus dieser quantitativen Perspektive: Die Gemeinden profitieren. Die Kosten-Nutzen-Relation ist positiv.

## Impressum

### **Herausgeberin**

Cornelia Hürzeler im Auftrag des Migros-Kulturprozent  
cornelia.huerzeler@mgb.ch  
www.migros-kulturprozent.ch

### **Bezugsstelle**

Migros-Genossenschafts-Bund  
Direktion Kultur und Soziales  
Postfach, 8031 Zürich  
studie@vitaminB.ch  
Oder Download als PDF unter: [www.vereinsweg.ch](http://www.vereinsweg.ch)

### **Verfasser der Studie**

Prognos AG, CH-4010 Basel  
info@prognos.com  
Autorenteam: Dr. Axel Seidel, Marcel Hölterhoff, Marc Biedermann

### **Redaktion**

Cornelia Hürzeler, Migros-Genossenschafts-Bund

### **Lektorat, Produktion**

Regula Walser, Zürich, [www.regulawalser.ch](http://www.regulawalser.ch)

### **Grafik**

Küttel Laubacher Werbeagentur, Wohlen, [www.kuettel-laubacher.ch](http://www.kuettel-laubacher.ch)

### **Fotos**

Michael Egloff, Zürich, [www.michaelgloff.ch](http://www.michaelgloff.ch)

### **Druck**

Kaelin Production AG, Zürich, [www.kaelinproduction.ch](http://www.kaelinproduction.ch)

© 2010, Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich