PPP

Kantonales Verwaltungszentrum Burgdorf

PPP im Kanton Bern

Chance für eine innovative Bewältigung von öffentlichen Aufgaben

Was fehlt zum Durchbruch?

Macchi Giorgio
Kantonsbaumeister
Amt für Grundstücke und Gebäude des Kantons Bern - AGG

Überblick

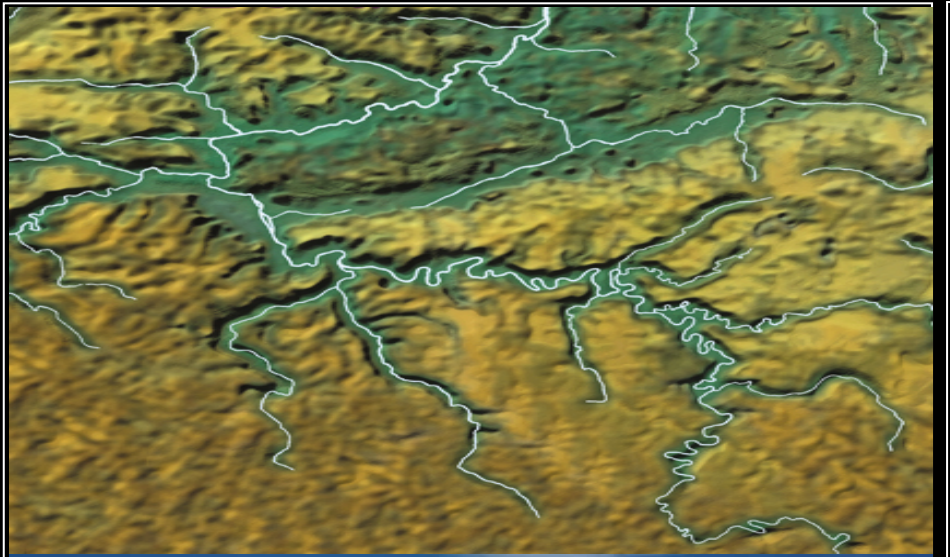
1. Das Neue und das Bewährte
2. Die PPP-Motive
3. Das AGG als Partner
4. Das Commitment
5. Der Ablauf und der Arbeitsstand
6. Ein Ausblick

Macchi Giorgio
Kantonsbaumeister
Amt für Grundstücke und Gebäude des Kantons Bern - AGG

1. Das Neue und das Bewährte

Was fehlt zum Durchbruch?

Nachdenken im voraus !

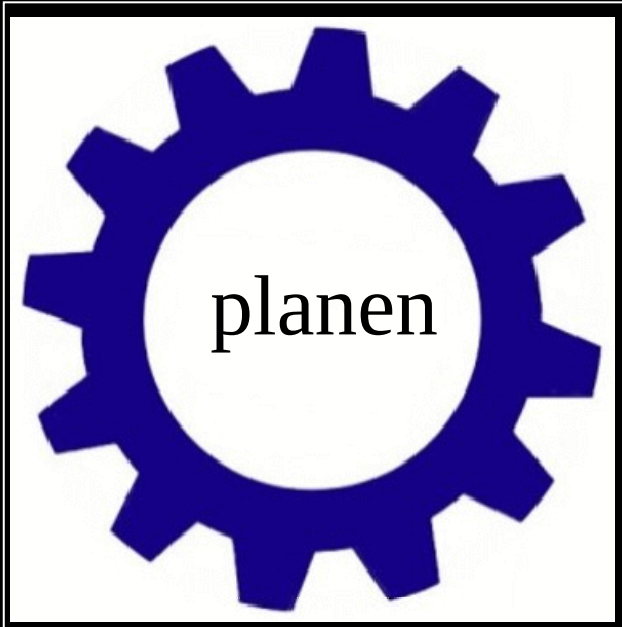


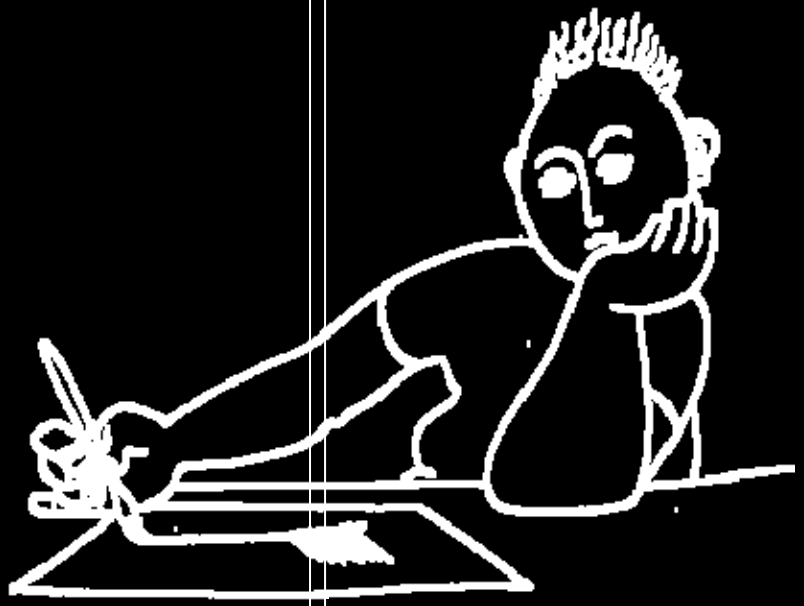
Traditionelle Beschaffung

sia

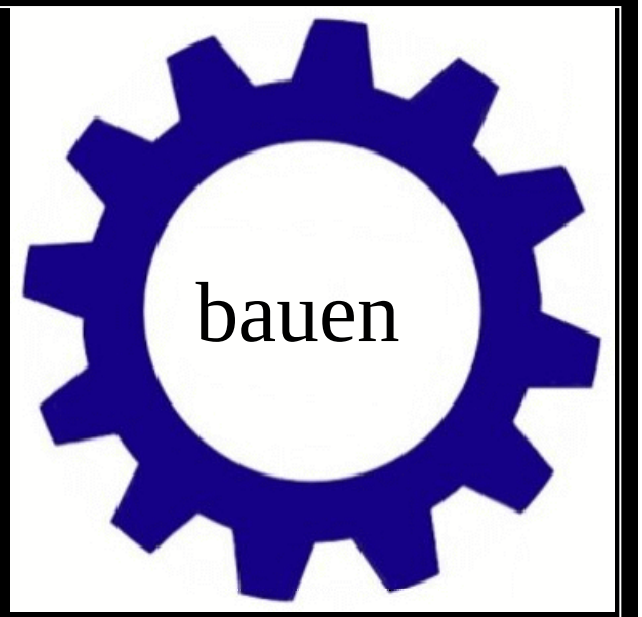
§

PPP



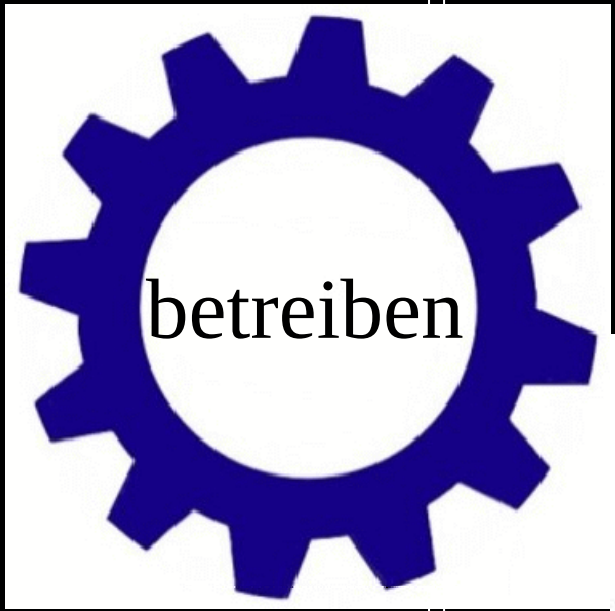


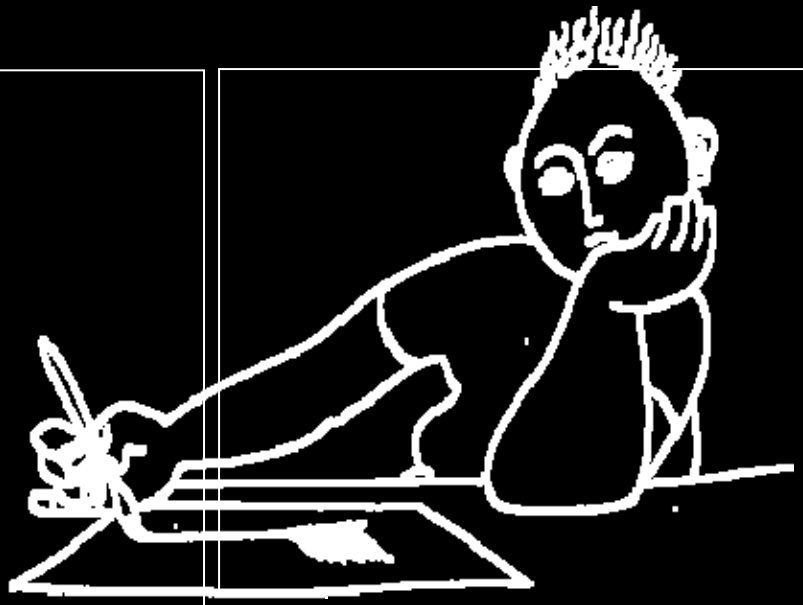
Projektwettbewerb / Planeraufträge



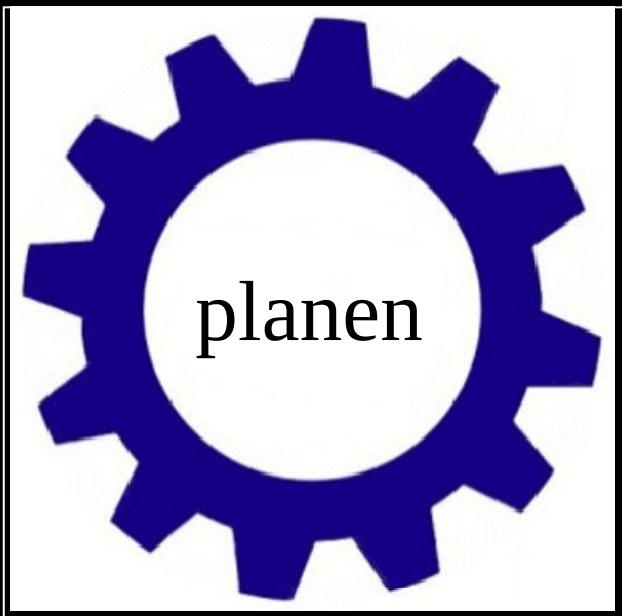
Einzelunternehmen

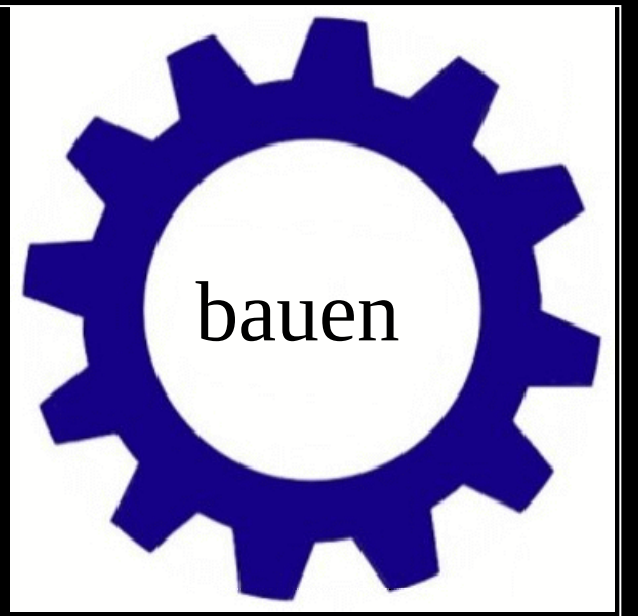
Einzeldienstleistungen





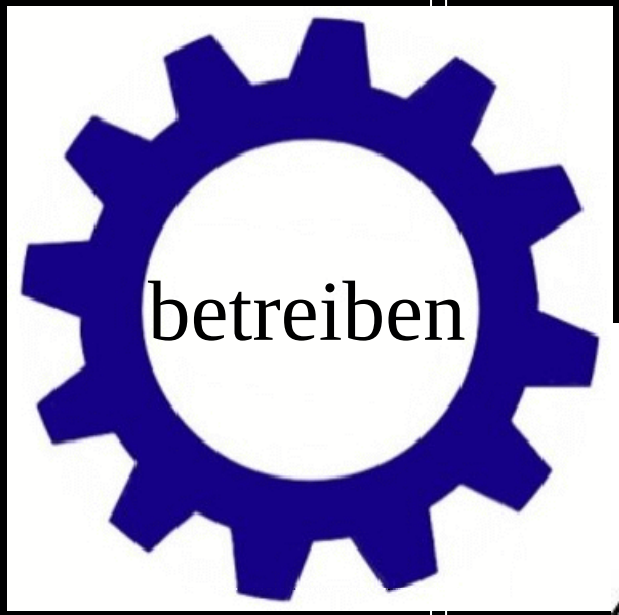
= gute Organisation

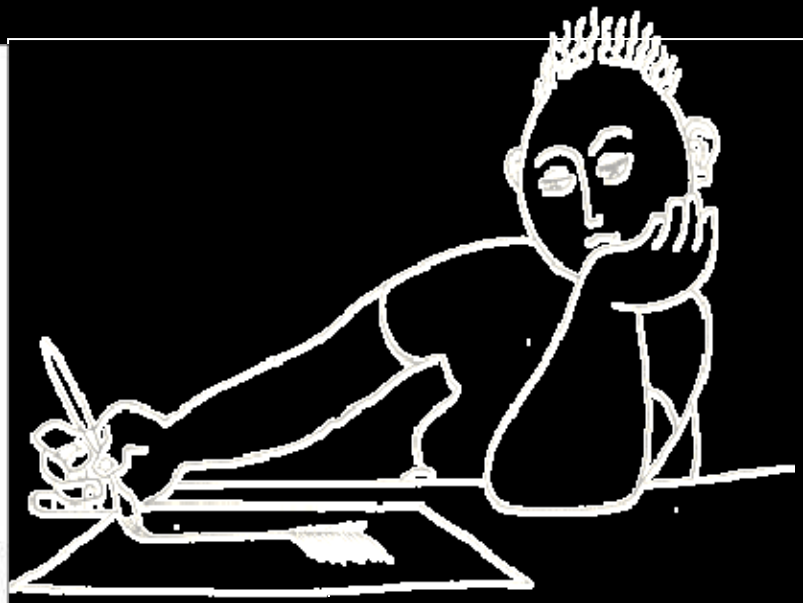




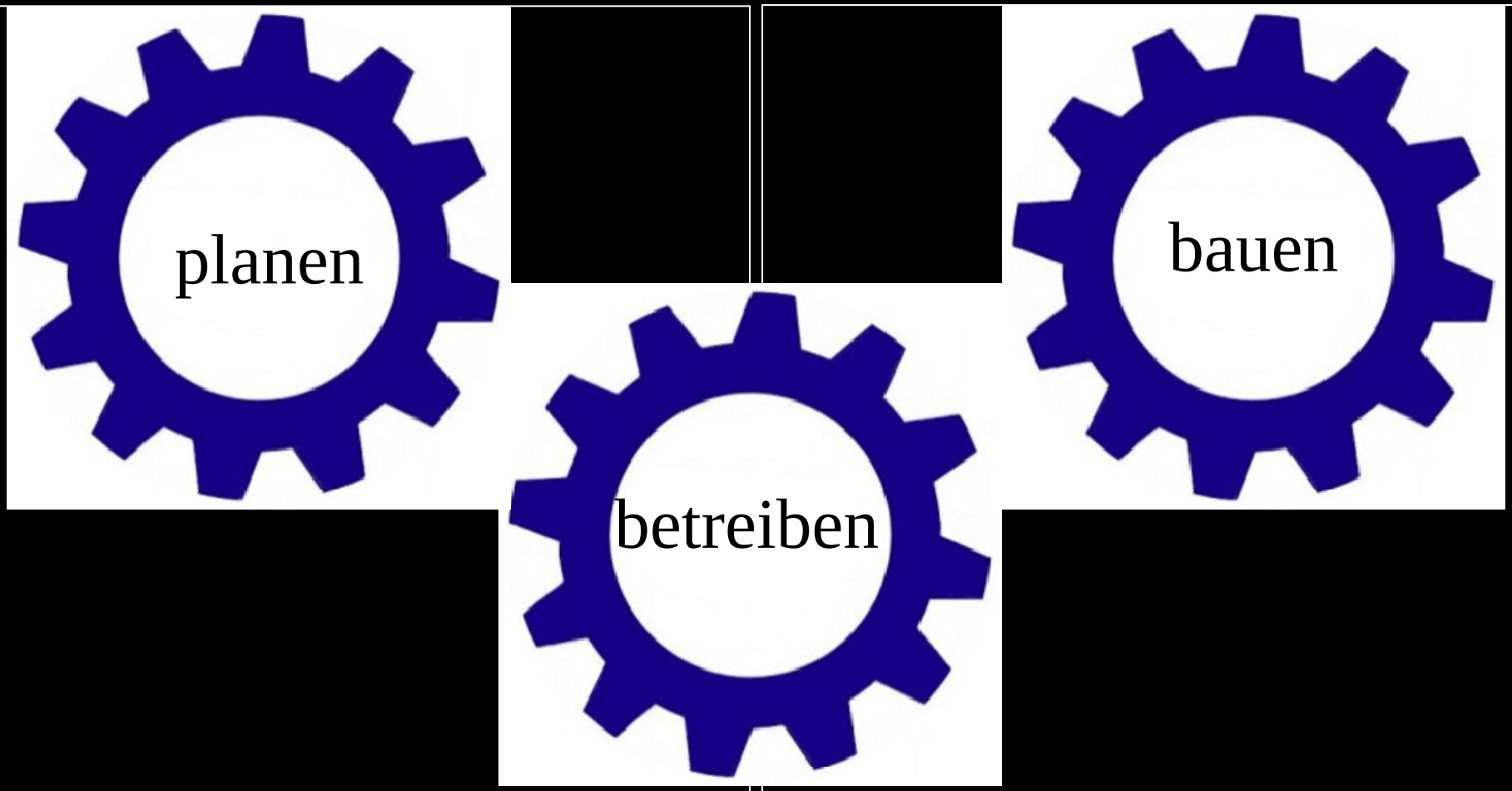
Gesamtleistungswettbewerb/Totalunternehmerlösung

Einzeldienstleistungen

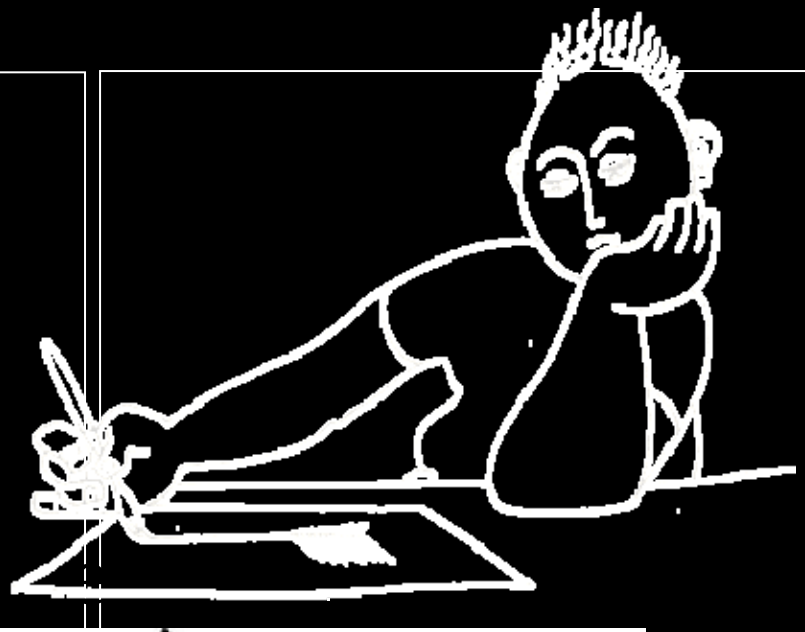




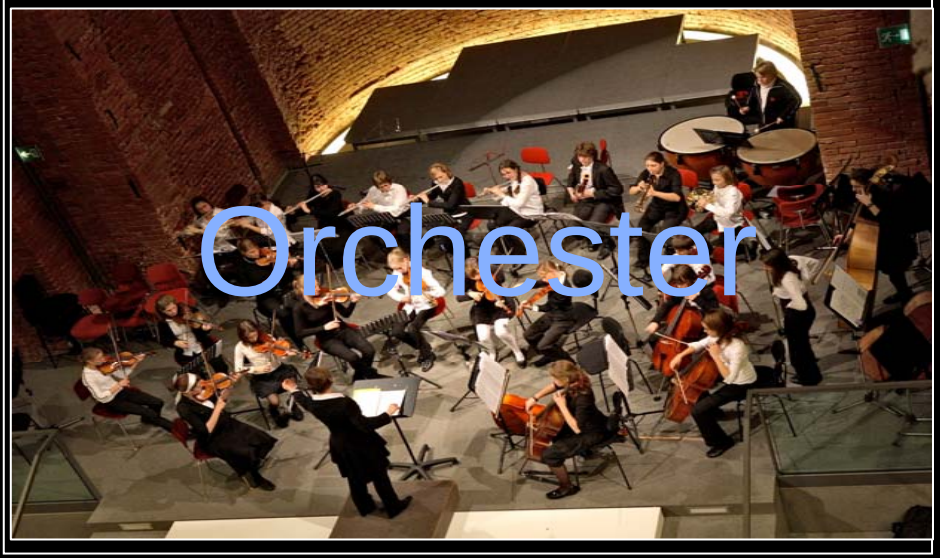
= gute Koordination



Gesamtleistungswettbewerb/PublicPrivatePartnership



= gute Kooperation

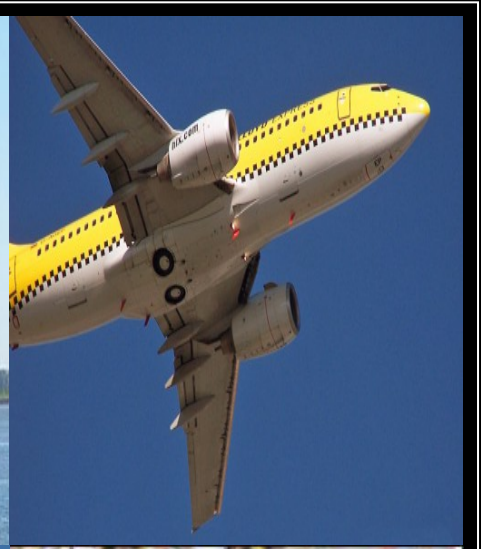


Was ist schöner:
Solisten oder Orchester?

Antwort: Falsche Frage!

traditionelle Beschaffung

Public Private Partnership



Tipp:

PPP ist keine Wanderung…

Einmalige Investition

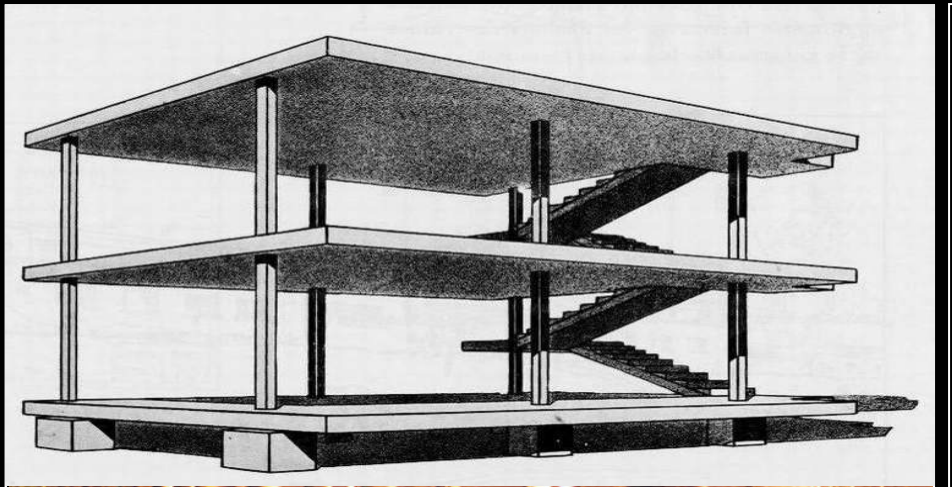
die Finanzen

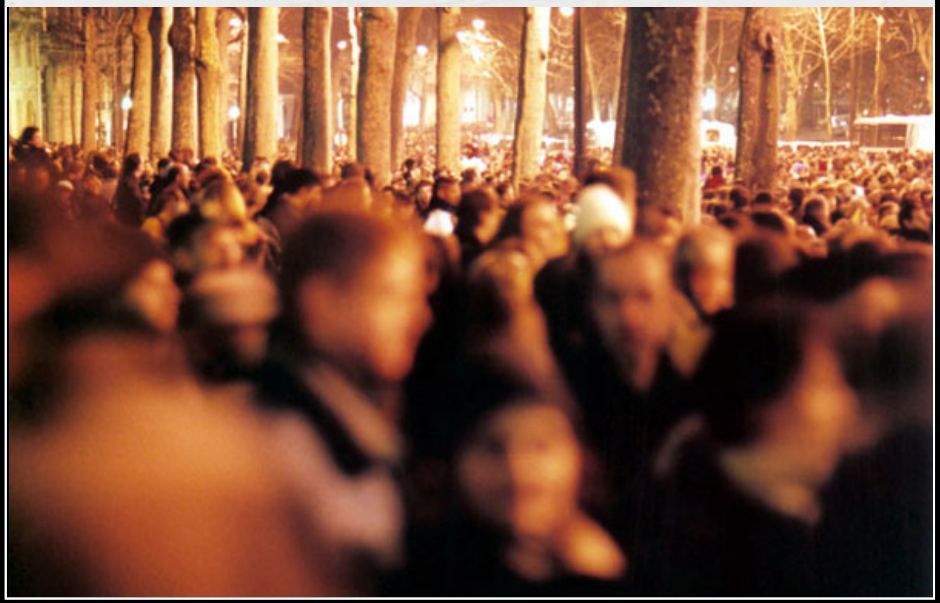
Jährliches Entgelt

Grosse Zahl von Verträgen mit Schnittstellen
im Verlauf der Bau- und Gebrauchszeit

die Verträge

Grosser Vertrag mit definiertem Strukturplan
zu Beginn der Bau- und Gebrauchszeit





PPP - Merkmale

- Öffentliche Aufgabe
- Private und öffentliche Partner
- Wirtschaftliche Leistung
- Verantwortungsgemeinschaft
- Bündelung von Ressourcen
- Allokation von Risiken
- Längerfristige Zusammenarbeit

Risiken für die öffentliche Hand

- Langfristige Bindung
- Komplexität und Aufwand
- Wahrung der öffentlichen Interessen
- Fehlende Erfahrungen

Risiken für die Privaten

- Langfristige Bindung
- Divergierende Interessen
- Fehlende Erfahrung

Chancen für die öffentliche Hand

- Integrale Effizienz
- Entlastung Investitionen

Chancen für die Privaten

- Erschliessung neuer Märkte
- Verbindlichkeit öffentlicher Partner

2. Die PPP- Motive

PPP darf keine Gratwanderung sein

= zu schmale Mission
z.B. nur wegen Finanzengpass

PPP darf kein Point to Point Parcours sein

= zu steife Mission
z.B. kein unternehmerischer Spielraum

Mission...

PPP – warum?

Partnership-Motive

1. Bestehende Ziele sichern
   a) Aufgabe klären
   b) Flexibilität garantieren
   c) Betrieb optimieren

2. Investitionsengpass überbrücken

3. Gesamtwirtschaftlichkeit steigern

4. Wertschöpfung guter Standorte fördern

5. Bewirtschaftung dynamisieren

6. Know-how besser ausschöpfen

Kluge Bauherren schaffen eine vorarchitektonische Szene

1a Aufgabe klären

- Ist Bauen wirklich das Richtige?
- Kann Vorhandenes besser genutzt werden?
- Wurde alles getan, damit eine Investition zu einem nachhaltigen und innovativen Schritt wird?

Der Bauherr kann nichts Neues erwarten, wenn er die Aufgaben nicht neu formuliert.

Partnership-Motiv:

Die Aufgabe darf komplex sein, muss aber klar und verbindlich formuliert werden.

Kluge Bauherren schaffen langfristige Gebrauchswerte

1b Flexibilität garantieren

Die Systemtrennung respektiert die Lebenszyklen und hat entscheidende Vorteile:

Bei der Planung / Realisierung:
Entscheidungsspielraum für sich ändernde Anforderungen

Bei der Nutzung:
Nutzungsflexibilität und vereinfachte Umnutzungen und Erneuerungen

Beim Rückbau:
Fachgerechte Separierung

Partnership-Motiv:

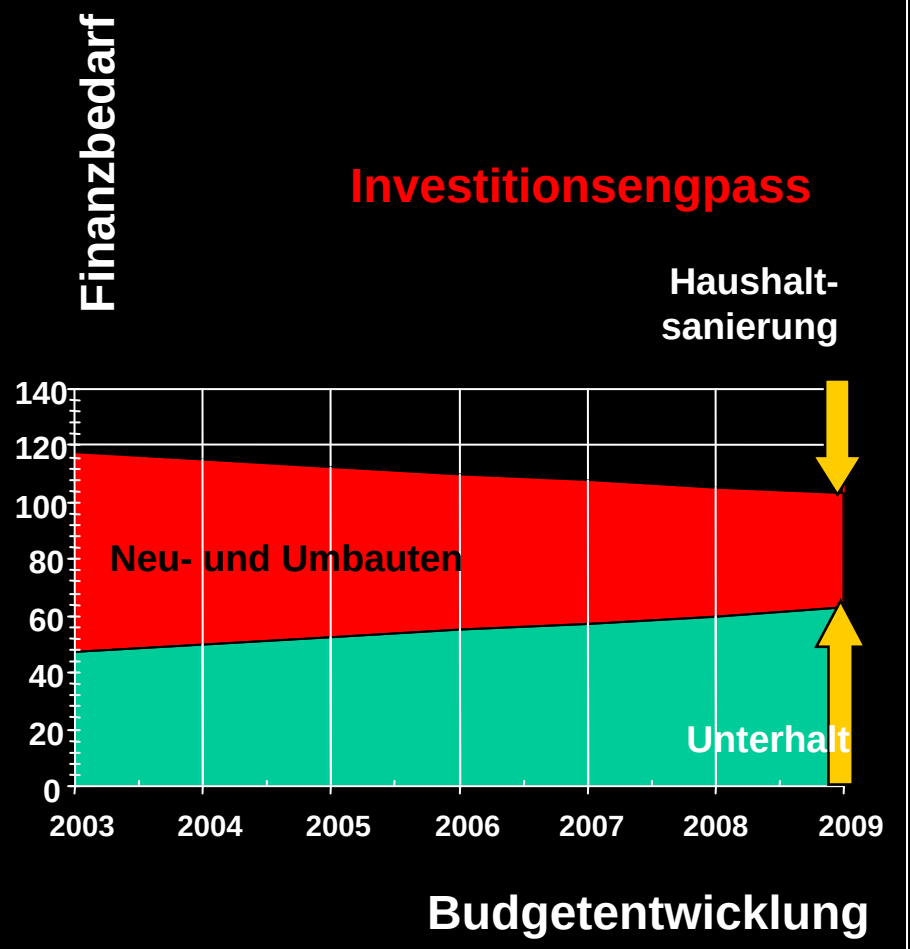
Primär-, Sekundär- und Tertiärsystem bilden eine ideale Basis für PPP - Modelle.

1c Betrieb optimieren

Ohne Gebrauchskultur ist jede Investition früher oder später eine Fehlinvestition.

Gebrauchskultur formt das Benutzerverhalten bei Energiekonsum, Gebäudereinigung, Sicherheitsfragen, Abfallbewirtschaftung, technische Überwachung etc.

Partnership-Motiv:
Der optimale Gebrauch ist gemeinsames Ziel der PPP - Partner.



2. Investitionsengpass überbrücken

Die Ziele des Kantons sind auf operativer Ebene nicht konfliktfrei.

Haushaltsanierung und Wachstum führen zu einem Investitionsengpass.

Partnership-Motiv:

Private Mittel können wertschöpfend eingesetzt werden und Engpässe über-brücken.

3. Gesamtwirtschaftlichkeit erhöhen

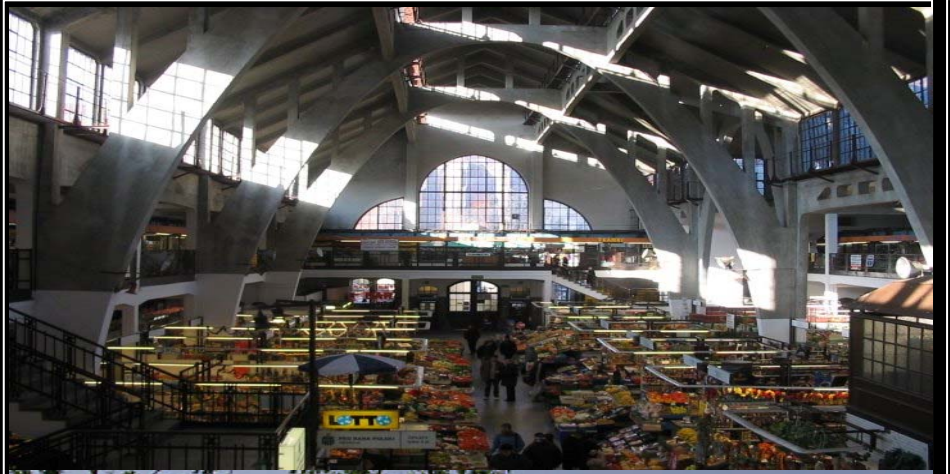
Das Risiko jeder Investition sind die Folgekosten. PPP bringt diese Tatsache vor Baubeginn auf den Tisch bzw. in den Vertrag!

Mit New Public Management ist ein wichtiger Schritt hin zur Vollkostenrechnung erfolgt.

Bei den Immobilien wird die interne Raumkostenverrechnung wichtige Grundlage für Wirtschaftlichkeitsberechnungen.

Partnership-Motiv:

Die Betriebskostenoptimierung erfolgt nachhaltig, weil alle vom Kosten-Nutzen betroffen sind.



4. Bewirtschaftung dynamisieren

Gewerbeparks entstehen an den Agglomerationsrändern zuhauf. Kleine und mittelgrosse Gebäude verunstalten die Landschaft.

Eine gemeinsame Lösung ist billiger und besser. Der Wirtschaftsstandort bekommt zudem eine Corporate Identity.
Aus der Geschichte (Markthalle, Barcelona) lernen und neue Lösungen mit modernen Managementmethoden realisieren und betreiben (Hôtel industriel, Paris).

Partnership-Motiv:
Nicht Bauland vermarkten, sondern Betriebsflächen.

5. Wertschöpfung guter Standorte steigern

Die Standortwahl für öffentliche Gebäude ist ein wichtiges Qualitätskriterium. Gute Standorte sind begehrt. Sie müssen aus wirtschaftlichen Gründen dicht genutzt werden.

Viele Altersheime stehen abseits:
wegen einer Landschenkung,
weil es zu kompliziert schien, mit dem Grossverteiler im Zentrum zu bauen,
weil eine Praxis für komplexe Kooperation fehlte.

Partnership-Motiv:
Gute Standorte müssen partnerschaftlich genutzt sein.

6. Know-how besser ausschöpfen

Mit PPP können neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft beschleunigt werden.

Öffentliche Hand und Private sind gleichwertige Partner.

Alle Beteiligten müssen wollen und in hohem Masse vertrauenswürdig sein.

Partnership-Motiv:
Volkswirtschaftlich effizientes Verhalten.

3. Das AGG als Partner

Daten und Taten ...

Aufgabenprofil des AGG

- 17‘000 Angestellte mit Raumbedarf
- Gebäudeneuwert 5.6 Mia. Fr.
- 2‘000 Gebäude
- 340 zugemietete Objekte
- 350 Unterhaltsprojekte (75 Mio. Fr./a)
- Neu-/Umbauten (120 Mio. Fr./a)
- 2‘500 Miet- und Pachtverträge
- 80 Mitarbeitende

einfach

wirksam

1 Amt

Seit 1. Januar 2005 sind das Hochbauamt und die Liegenschaftsverwaltung fusioniert im Amt für Grundstücke und Gebäude des Kantons Bern (AGG)

www.agg.bve.be.ch

„Aufgaben und Lösungen sollen so einfach wie möglich sein, aber nicht einfacher“. (Albert Einstein)

So ist auch die Organisation des AGG: einfach und wirksam

➡ PPP verlangt klare Ansprechpartner

2 Produktgruppen

Per 1. Januar 2005 Einführung von NPM und damit der Schritt vom Input zum Output-orientierten Denken und Handeln.

<u>PG 1: Betrieb der Liegenschaften</u>

- Unterhalt und Sicherheit
- Externe und interne Vermietungen

<u>PG 2: Entwicklung Liegenschaftsbestand</u>

- Bestandesplanung, Bedarfsplanungen
- Kauf und Verkauf, Zumietungen
- Neu- und Umbaumassnahmen

➡ PPP verlangt Output - Verhalten

3 Komptenzschwerpunkte

Das Portfoliomanagement fördert die Entwicklung und Wertschöpfung des Gesamtbestandes.

Das Facilitymanagement sorgt für interne und externe Vermietung, Sicherheit und Werterhalt der Liegenschaften.

Das Projektmanagement steuert Projektierung und Realisierung von Neu- und Umbauten sowie Gross-instandsetzungen.

➡ PPP verlangt Kompetenz

4 Rollen

Entscheidende: Politische Organe

Protagonisten: AGG und Markt

Partner: Vertragspartner im PPP

Nutzende: Hauptkunde

➡ PPP verlangt klare Rollen

4. Das Commitment

Neue Wege verlangen Mut, Kraft, Beweglichkeit und ein dickes Fell

Zeughausareal Burgdorf

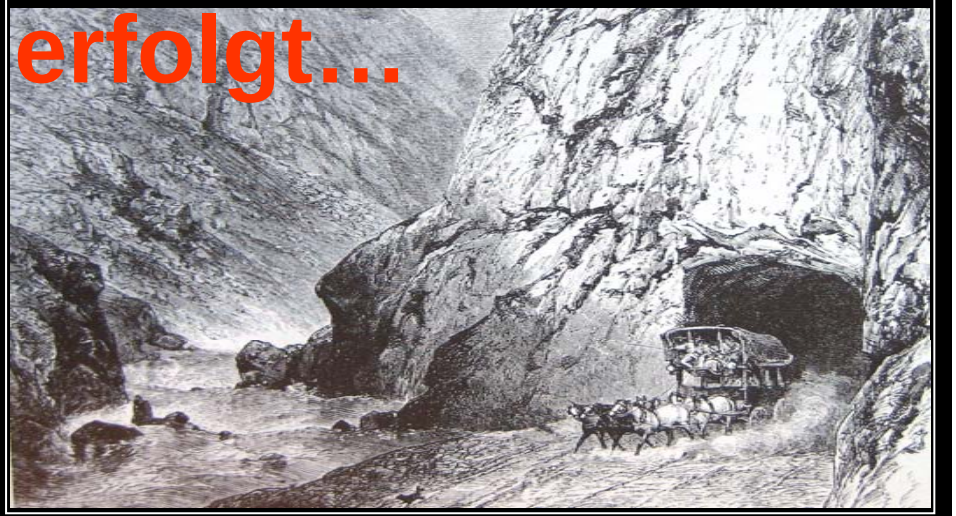
AGG – Schlüsselpersonen:

Thomas Wilhelm PL
Doris Haldner AL
Giorgio Macchi KBM

Durchbruch

Kantonales
Verwaltungszentrum Burgdorf

erfolgt...



5. Der Ablauf und Arbeitsstand

Agenda

1. Aufgabenstellung
2. Standortsicherung
3. Realisierungsvarianten
4. Wirtschaftlichkeit
5. Technische Rahmenbedingungen
6. Übertragbare Dienstleistungen
7. Rechtliche Rahmenbedingungen
8. Risikomanagement
9. Politische Entscheide
10. Öffentlichkeitsarbeit
11. Qualitätssicherung

Kanton Bern

Nutzungsbedarf:

16‘900 m2 HNF

6 Direktionen:
JGK, POM, ERZ, FIN, GEF, BVE
Insgesamt 15 Nutzereinheiten:
Regionalgefängnis
Untersuchungsrichteramt
Polizei
weitere kant. Verwaltungseinheiten

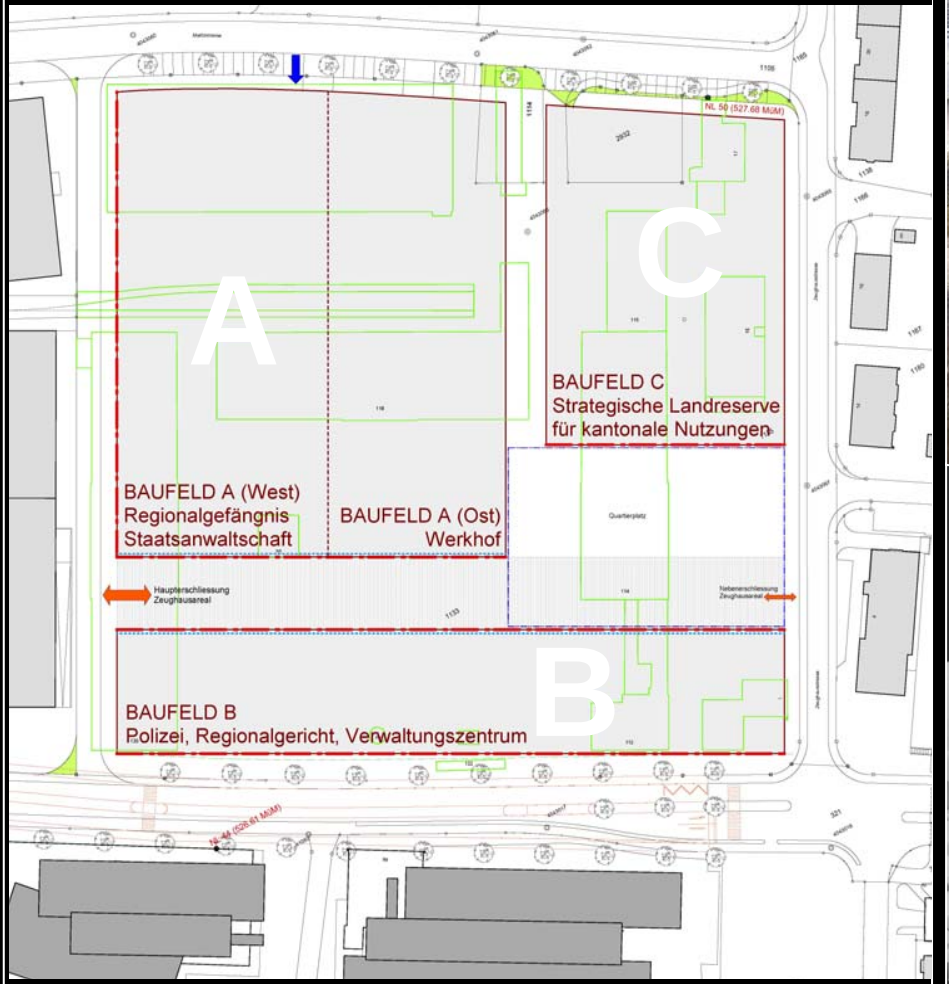
Baustandards:

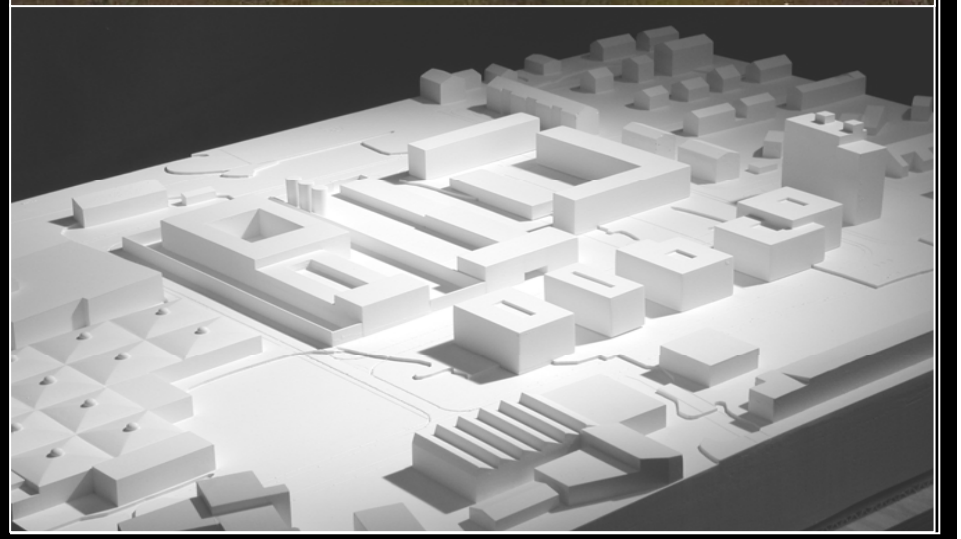
Systemtrennung
Minergie-P-eco

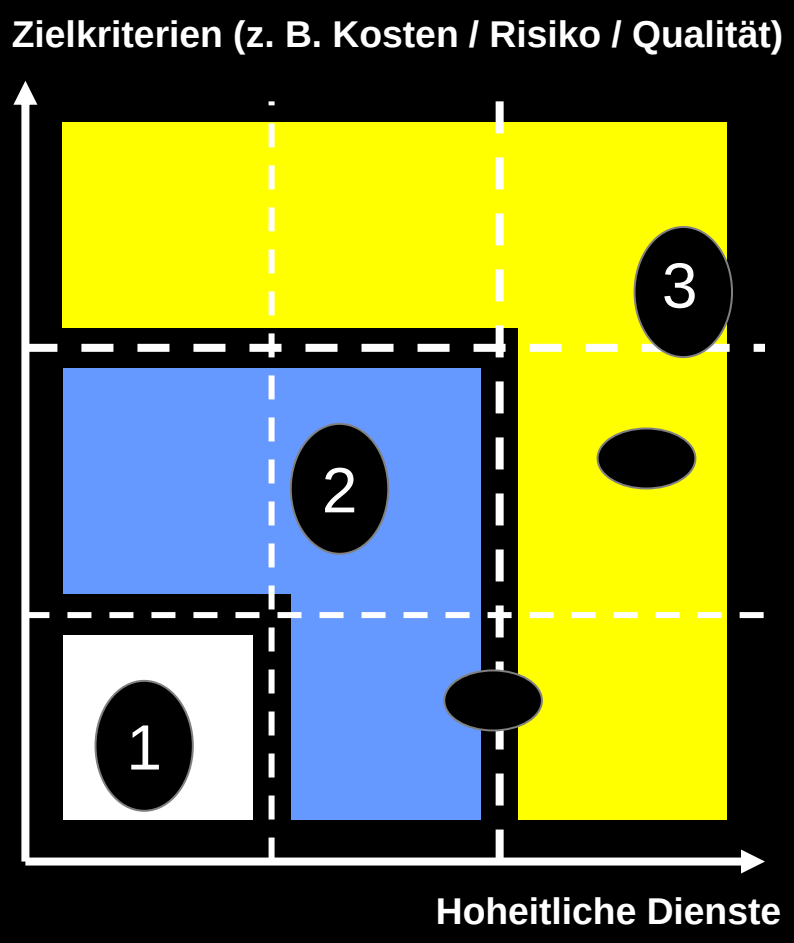
Termin:

Inbetriebnahme 2012

Überbauungsordnung







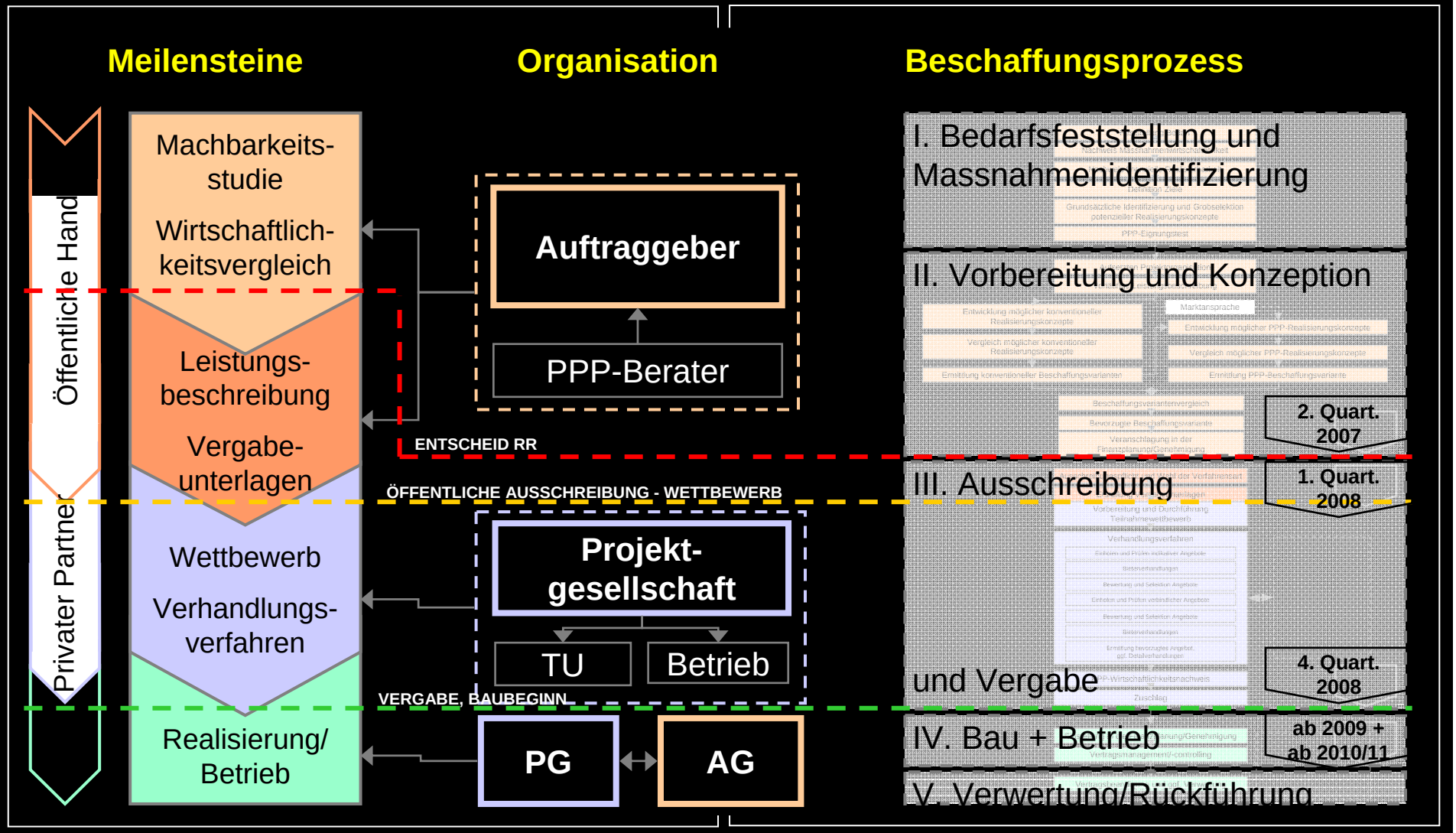
Übertragung von Dienstleistungen

1. Übertragung klar empfohlen:
Bauliches und technisches Gebäudemanagement
Ver- und Entsorgung (Strom, Gas, Wasser)

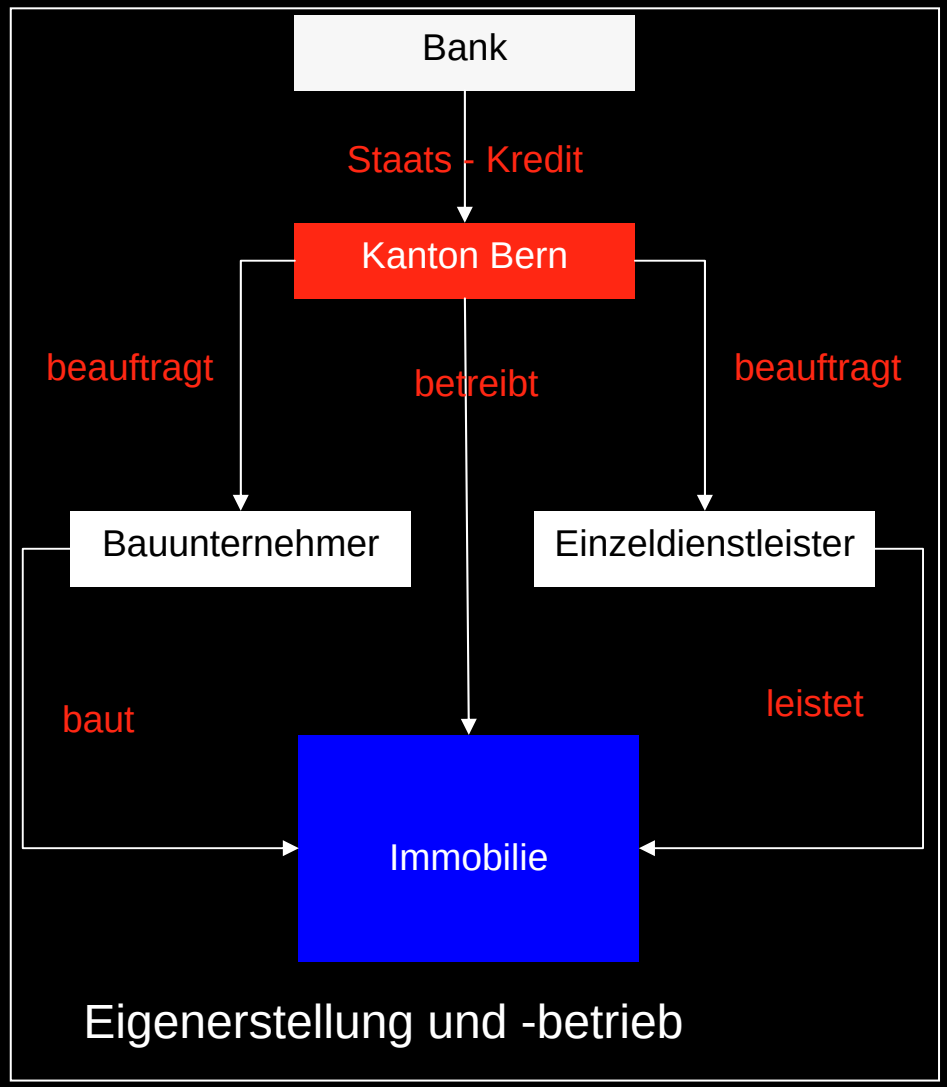
2. Abwägen unter Berücksichtigung der Ziele:
Reinigungsleistungen
Verpflegungsleistungen, Cafeteria, Küche
EDV-Dienste
Fahrdienst, Postdienst
Hol- und Bringdienste

3. Übertragung nicht möglich/sinnvoll
Sicherheitshilfsdienste
Vollzugsaufgaben
leitende Funktionen
hoheitliche Aufgaben

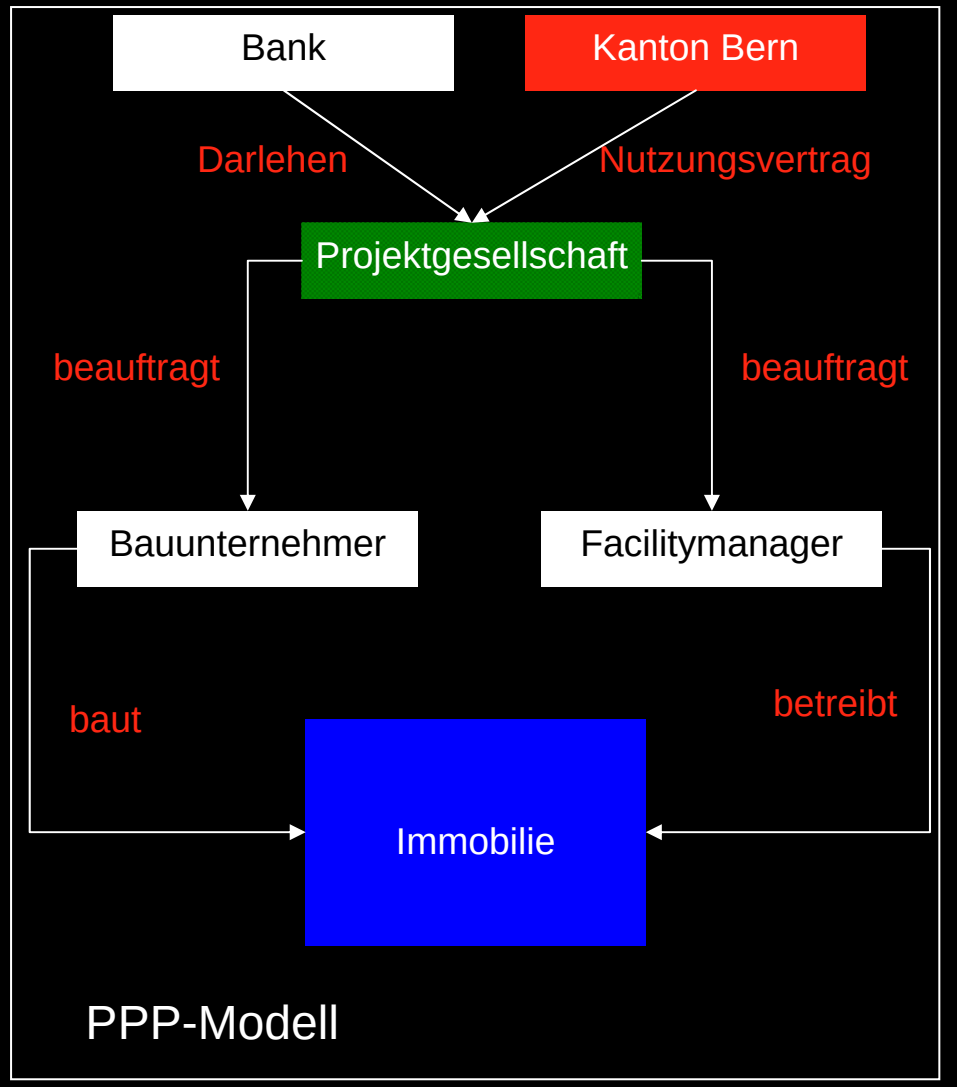
Kanton Bern


Meilensteine
Organisation
Beschaffungsprozess
Öffentliche Hand
Privater Partner
Machbarkeits-studie
Wirtschaftlich-keitsvergleich
Leistungs-beschreibung
Vergabe-unterlagen
Wettbewerb
Verhandlungs-verfahren
Realisierung/ Betrieb
Auftraggeber
PPP-Berater
ENTSCHEID RR
ÖFFENTLICHE AUSSCHREIBUNG - WETTBEWERB
Projekt-gesellschaft
TU
Betrieb
VERGABE, BAUBEGINN
PG
AG
I. Bedarfsfeststellung und Massnahmenidentifizierung
II. Vorbereitung und Konzeption
2. Quart. 2007
III. Ausschreibung
1. Quart. 2008
und Vergabe
4. Quart. 2008
IV. Bau + Betrieb
ab 2009 + ab 2010/11
V. Verwertung/Rückführung

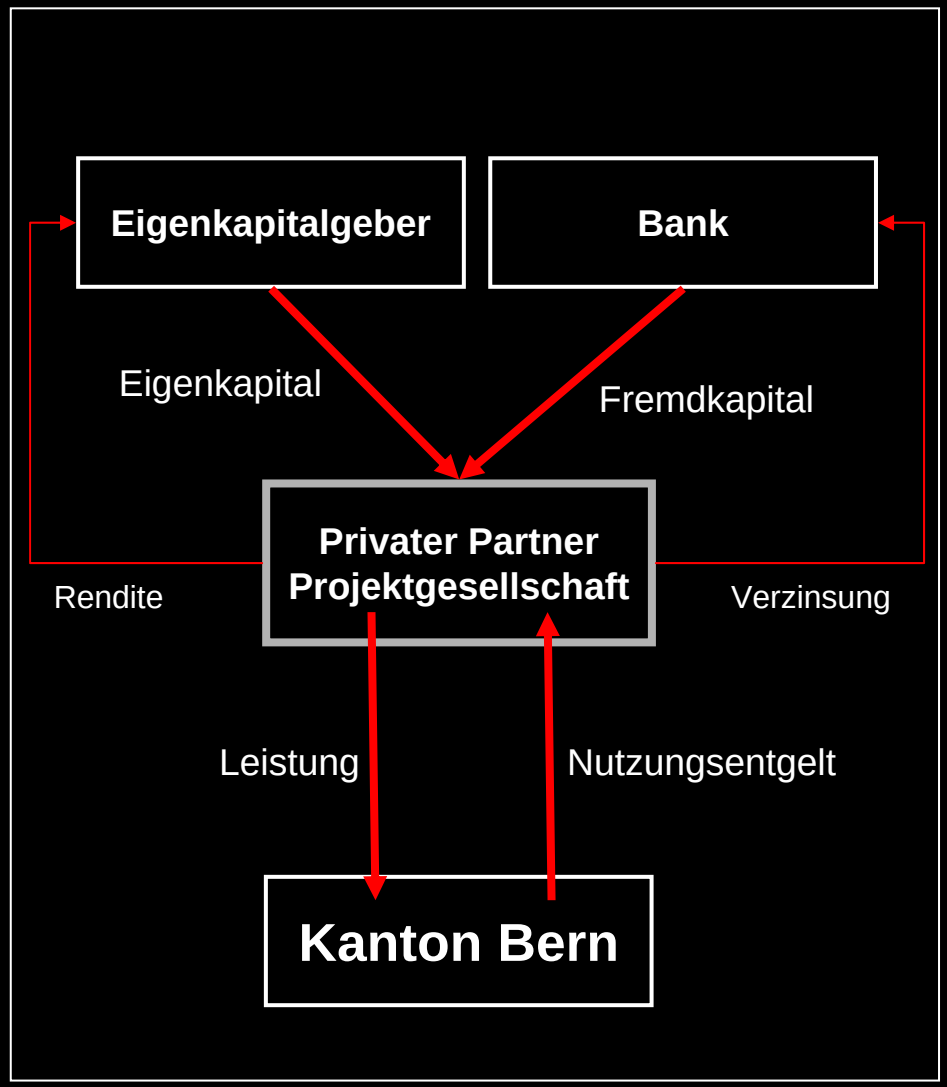
Kanton Bern



Eigenerstellung und -betrieb



PPP-Modell



Finanzierung

- Projektfinanzierung
- Eigentümer der Grundstücke und Gebäude bleibt der Kanton Bern

Konkurrenz

Beschaffungsverfahren

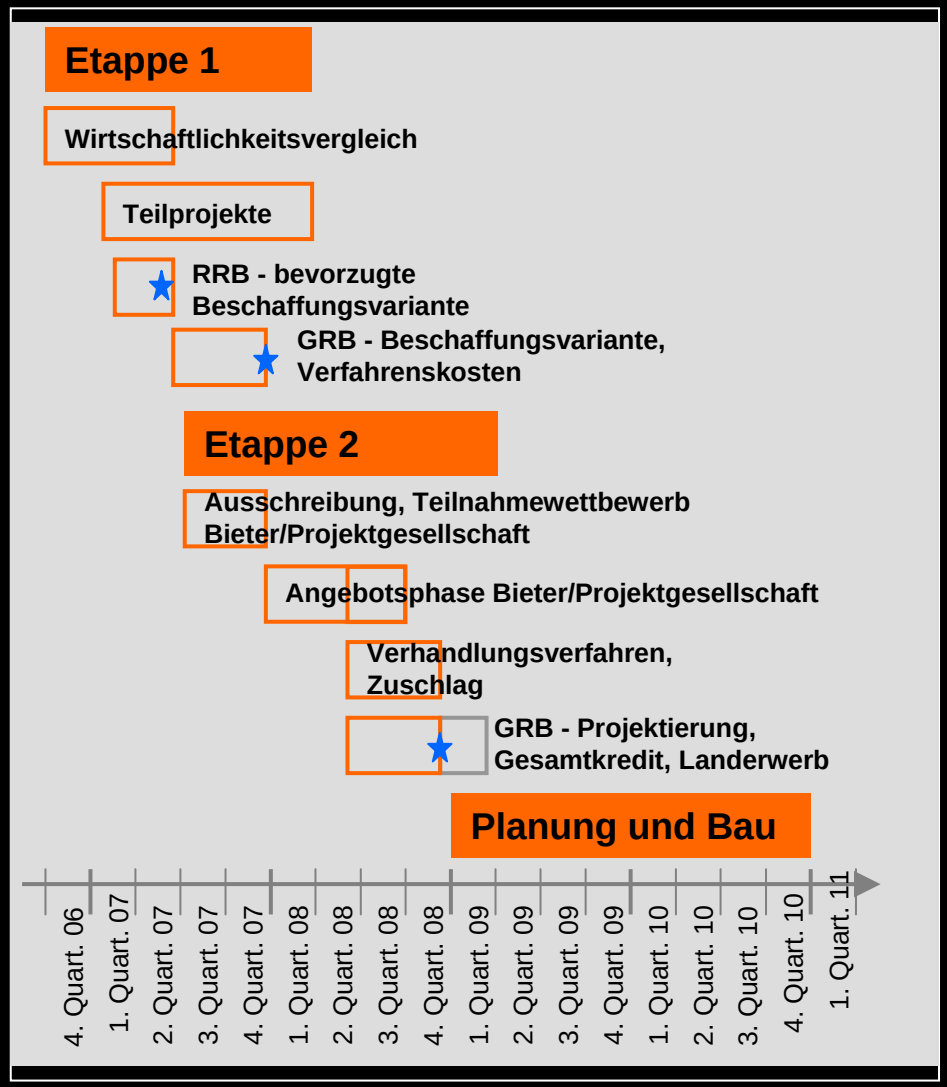
Gesamtleistungswettbewerb

Funktionale Leistungsausschreibung

Gewichtete Kriterien

Nutzerexperten / Fachexperten / Jury

Anonymität

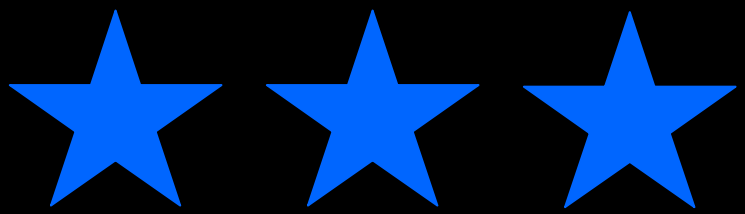


Politische Agenda

RRB betr. Bevorzugte Beschaffungsvariante

GRB zu Beschaffungsvariante
Verfahrenskosten ohne Landerwerb
Verlängerung der Grundstück-Vorkaufrechte
Zusätzliche Vorkaufrechte

GRB (März 2009) mit Kreditgenehmigung für jährlich wiederkehrende Ausgaben (Nutzungsentgelt), Landkauf und Expertensupport.

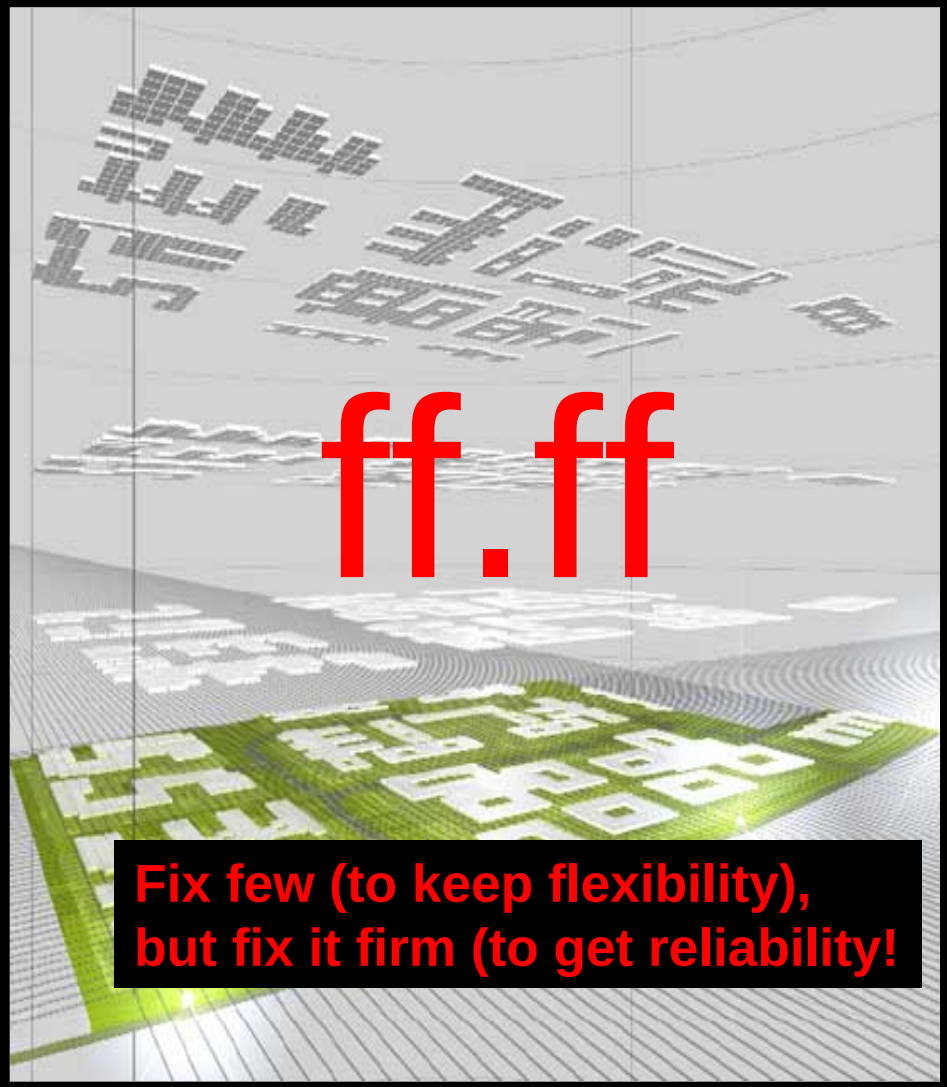


Beraterteam

gestützt auf öffentliche Ausschreibung

Machbarkeitsstudie
Wirtschaftlichkeitsprognose
Beschaffungsunterstützung

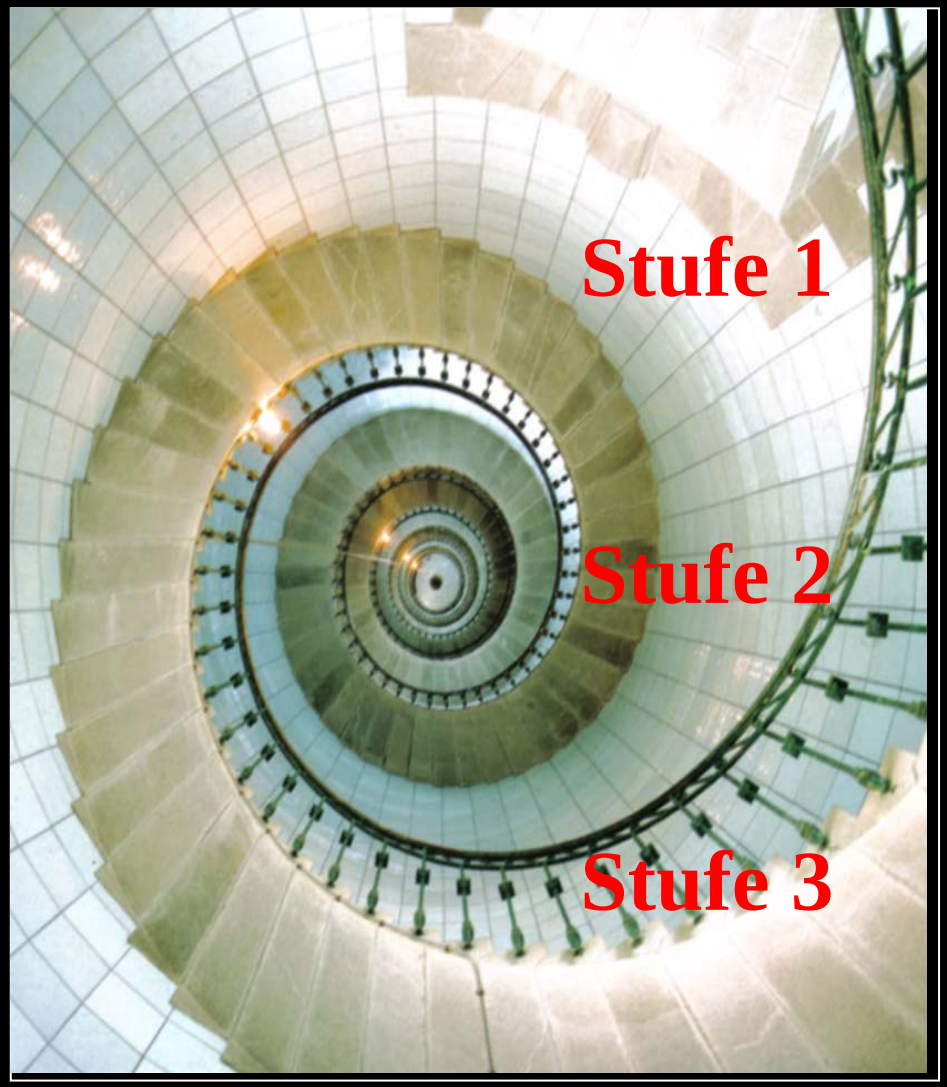
Ernst&Young, Düsseldorf & Bern
Luther Rechtsanwaltsgesellschaft, Düsseldorf



Gebrauchswert
Funktionale Ausschreibung

Fixvorgaben
Je präziser die Bestellung, desto schärfer der Preiskampf und desto strenger die Kontrolle.
Je detaillierter die Bestellung, desto kleiner die Flexibilität.
Je kleiner die Flexibilität, desto kleiner der Gebrauchswert in der Zeit.

Es ist die Herausforderung bei PPP, dass die Detaillierung der Projektanforderungen nicht Inflexibilität zur Folge hat. Die Verträge müssen den Umgang mit der Unschärfe eines Projektes in der Zeit (30 Jahre) schlüssig regeln.
Fixieren, was fixiert werden muss, nicht was fixiert werden kann - und auf gar keinen Fall mehr als das!



Konkurrenzverfahren

Ausschreibungsunterlagen: April 2008
2 Fragerunden
5 Angebote: September 2008
Jurierung ➔3 Bietergemeinschaften

3 Überarbeitete Angebote: Februar 2009
1 Fragerunde
Zwischenjurierung
1 Fragerunde
Schlussjurierung ➔2 Bietergemeinschaften

Schlussangebote September 2009
➔ bestes Angebot
Verfügung September 2009
Finanzierungszusage Bank
Vertragsabschluss: November 2009

Angebotsinhalte

Bau
- Pläne
- Modell
- Baubeschrieb
- Kosten und Termine

Betrieb
- Betriebskonzepte
- Unterhaltspläne
- Kosten und Service-Levels

Verträge
- Rahmenvertrag
- Projektvertrag
- Finanzierungsvertrag
- Dienstleistungsverträge

Fachleute

Jury

FachexpertInnen

NutzerexpertInnen
21 Vertreter aus den 15 Nutzerbereichen

Spezielle Themen

- Finanzkrise
- Konkurse

- Qualitätssicherung
- Bauliche Standards

- Arbeitsrechtliche Bedingungen
- Projektänderungen

Zustand nach 25 Jahren !?

Vertrag

PPP-Rahmenvertrag

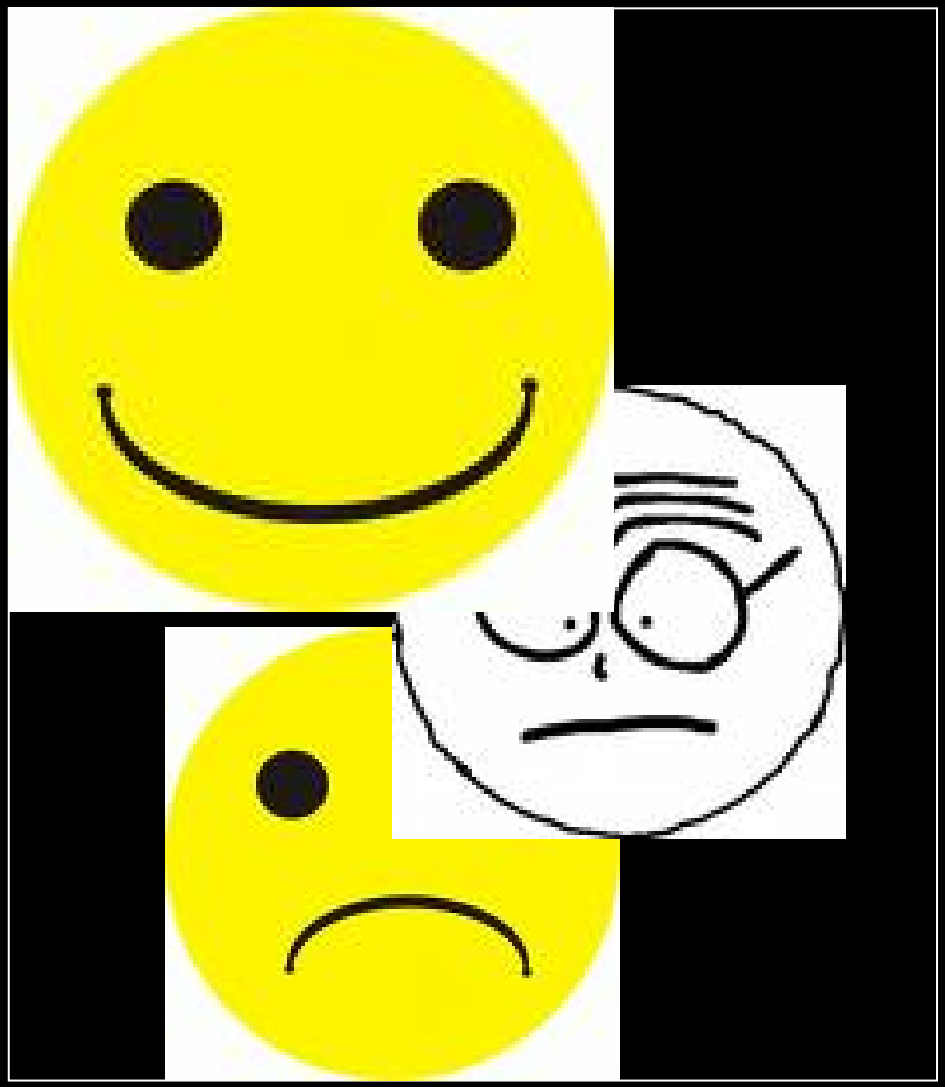
- Informations-, Einsichts- und Kontrollrechte
- Umgang mit Meinungsverschiedenheiten

PPP-Projektvertrag

- Beistellung der Grundstücke an den Investor/Betreiber und Entgeltregelung
- Verpflichtung zur Planung, Finanzierung, Durchführung der Baumassnahmen, Sicherheiten
- Projektvergütung
- Gewährleistung, vorzeitige Beendigung
- Verteilung der Gefahrentragung
- Entschädigung zum Vertragsende / Werterhalt des Projektgegenstandes

PPP-Dienstleistungsverträge

- Festlegung der Dienstleistungen
- Service levels
- Vergütungsformen
- Dauer, Kündigung



Fazit 2009

- Ganzheitliche Bestellung
- Markt spielt
- Risiken explizit behandelt
- Jurierung diszipliniert und engagiert
- Baulich-betriebliche Optimierung
- Lerneffekt erheblich
- AGG Ziele abverlangt
- Bewerber engagiert und diszipliniert

- Verhandlungen nicht zulässig
- Leistungsspitzen enorm

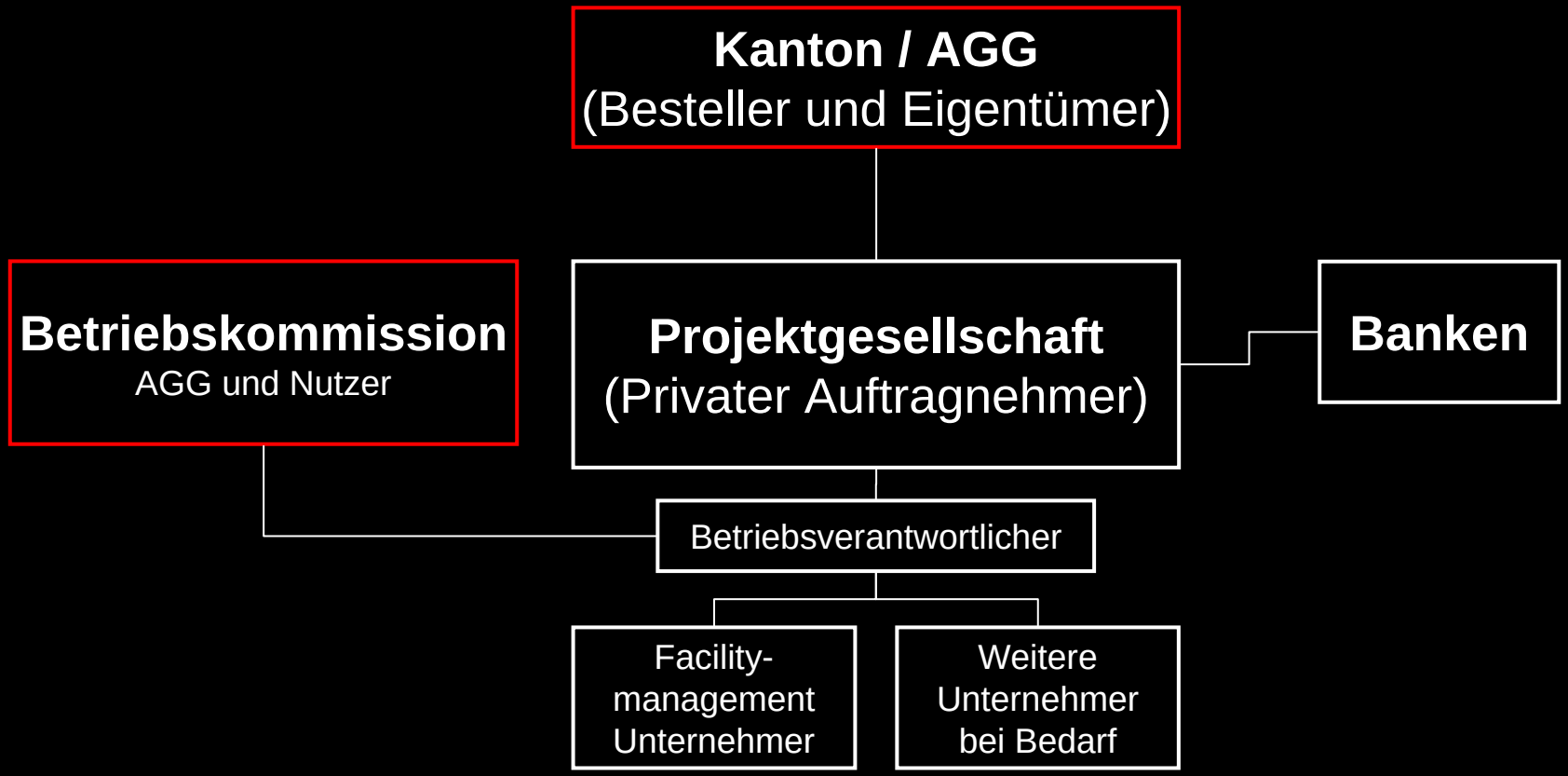
- Finanzierungsleistungen MWSt-pflichtig

Beschaffungsrecht und politische Zuständigkeiten eingehalten

Wir sind auf Kurs,
das Nötige ist geregelt und
wir haben Vertrauen in den Private Partner

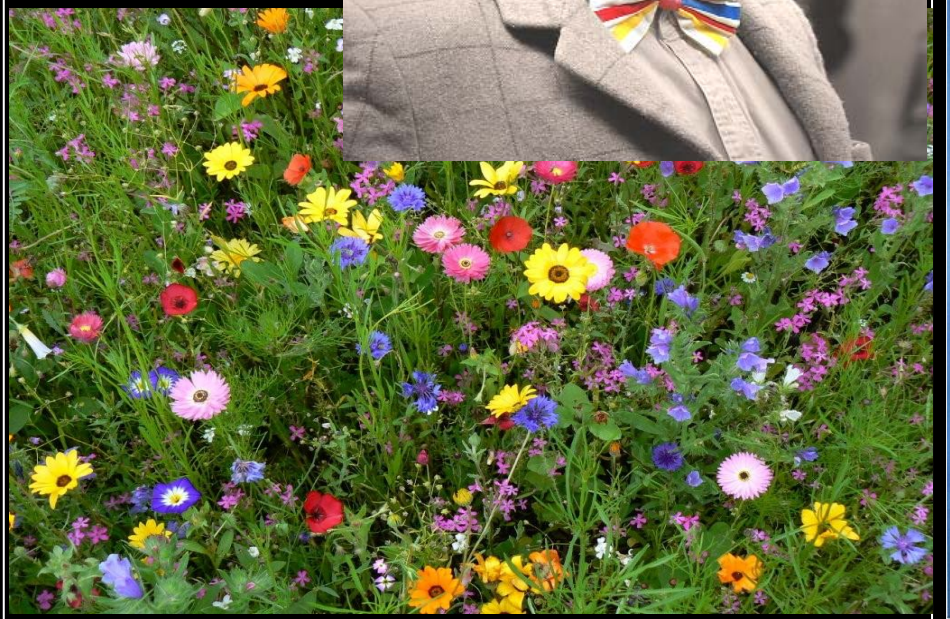
Kanton Bern

Organisation in der Betriebsphase



z.B.
Gepflegtes pflegt man

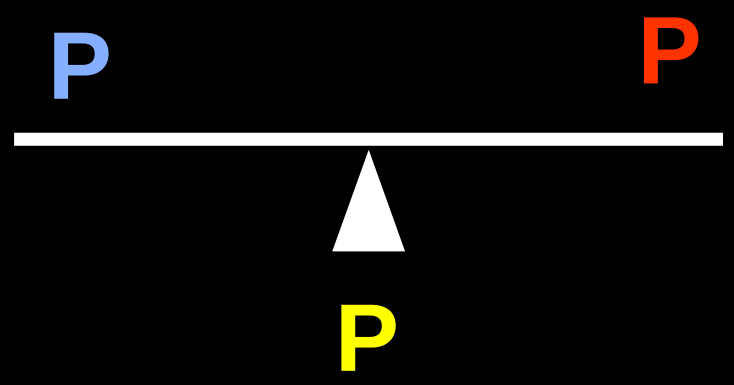
z.B.
Freundlichkeit
ist eine gute Anlage

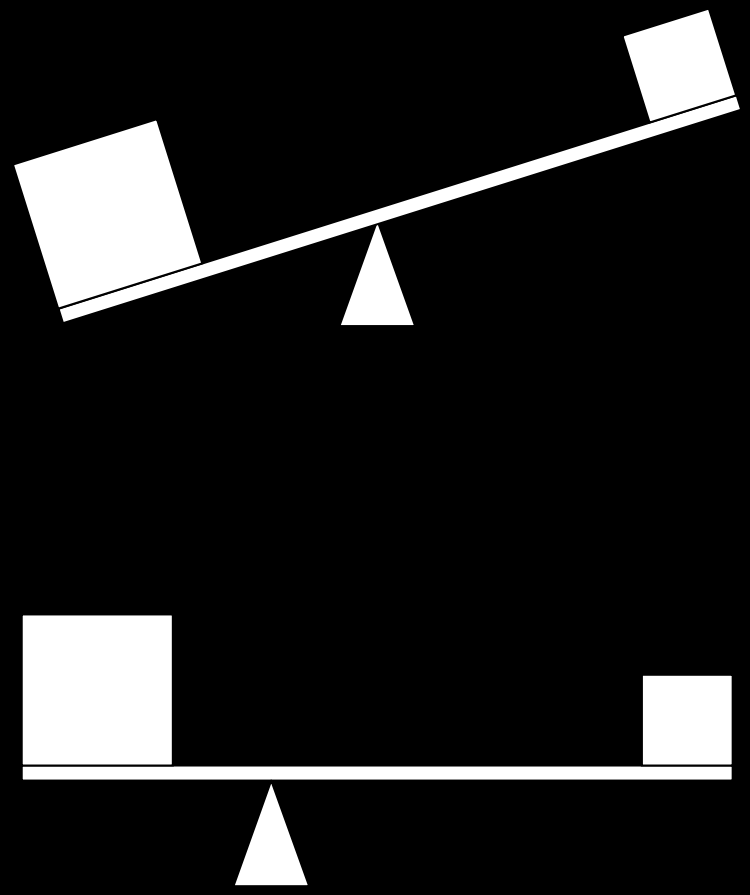


25 Jahre laaaaang?
…huch!

zB. Guter Service
hebt auch die Essmanieren ed vice versa

Balance der
Pflichten und Rechte,
Erwartungen und Toleranzen





6. Ein Ausblick

PPP verlangt Spurwechsel

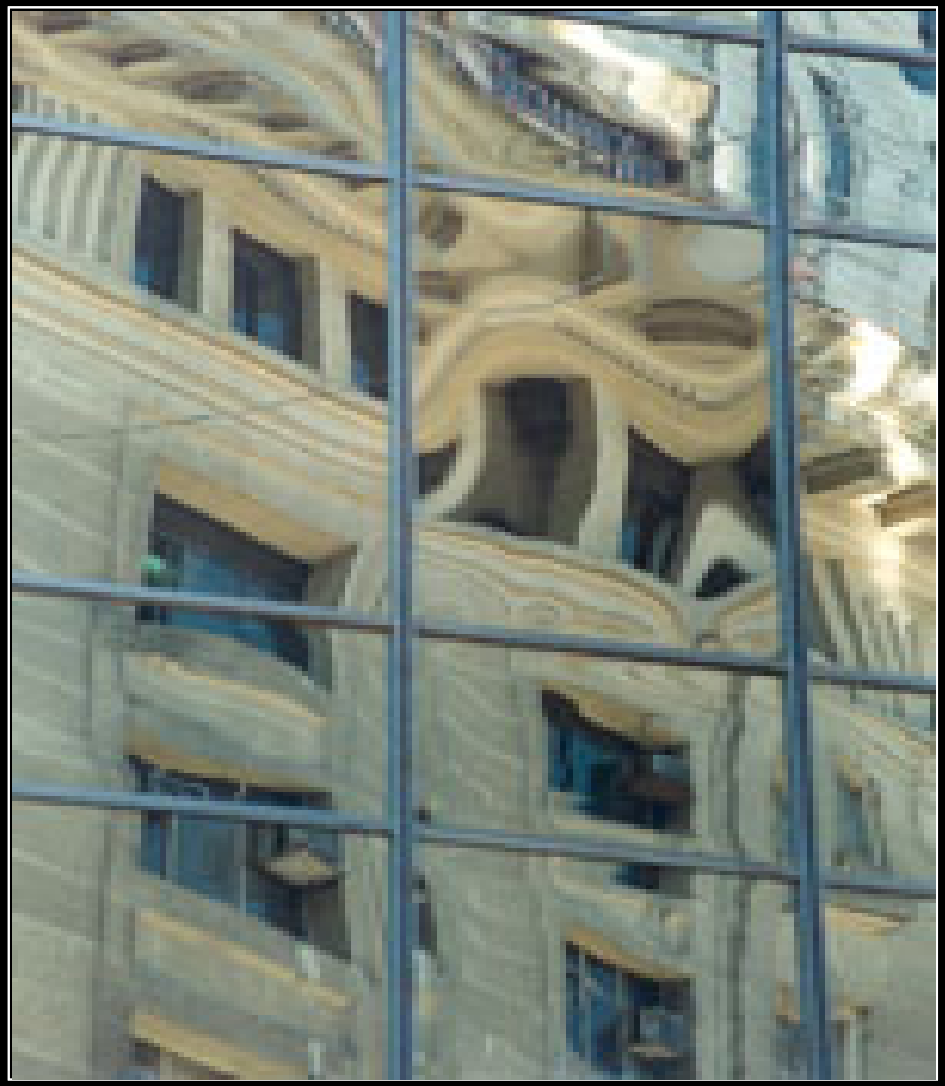
öffentliche Hand

private Partner

Nutzende

Politik

Markt



PPP ist hybrid

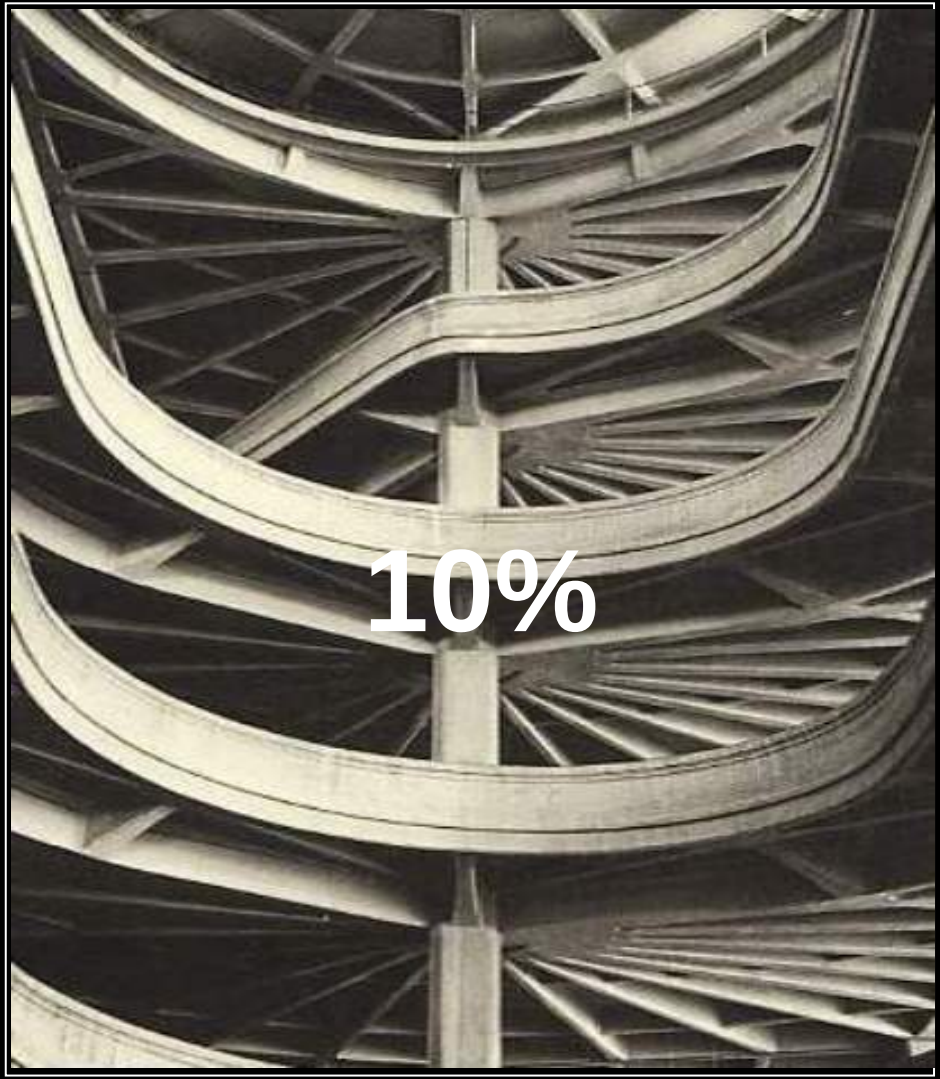
Wenn PPP nur ein anderes Assembling der verfügbaren Leistungen wäre,
dann sind die Aufwendungen zu gross.

Wenn PPP aber eine partnerschaftliche Effizienzsteigerung erzielt, dann ist der Aufwand zu Beginn mehr als lohnend.

PPP ist ein hybrides Modell. Hybride Formen sind resistent.

PPP ist volkswirtschaftlich stabilisierend.

Arbeitsplätze werden langfristig konzipiert.



PPP im Kanton Bern
Sektor
Gebäude und deren Betrieb

Protagonistinnen

…

Partner

…

Politik

…

Portion Glück

Herzlichen Dank !