

## Jahresbericht 2014 Verein PPP Schweiz

### Inhaltsübersicht

1.	Vorwort des Präsidenten	4
2.	Schwerpunkte des PPP-Modells in der Schweiz im Jahr 2014	5
2.1.	PPP-Geschäfte beim Bund	5
2.2.	PPP im eidgenössischen Parlament	6
2.3.	PPP-Vorhaben in Kantonen und Gemeinden	7
2.4.	Weitere vom Verein verfolgte PPP-Themen	8
2.5.	Wissenschaftliche Arbeiten	9
3.	Weitere Aktivitäten des Vereins PPP Schweiz	10
3.1.	Künftige Ausrichtung der Tätigkeit des Vereins	10
3.2.	Referate und Beiträge anlässlich der Generalversammlungen im Frühjahr und Herbst	10
3.3.	Ausbau und Pflege der PPP-Wissensplattform	12
3.4.	Newsletter	12
3.5.	Anfragen an den Verein PPP Schweiz	12
3.6.	PPP in den Medien	13
3.7.	Kooperationen des Vereins	14
4.	Mitglieder und Finanzen	15
4.1.	Mitgliederwesen, Mitgliederwerbung	15
4.2.	Finanzen	15
5.	Organe des Vereins, Experten und Fachgruppen	16
6.	Berichte aus dem Expertennetzwerk und den Fachgruppen	19
7.	Ausblick auf das Jahr 2015	21

## 1. Vorwort des Präsidenten

Die Finanzlage des Bundes, etlicher Kantone und Gemeinden hat sich 2014 vor dem Hintergrund der anhaltenden internationalen Finanzkrise leicht verschlechtert, präsentiert sich aber im Vergleich zu vielen europäischen Staaten immer noch sehr solide. Das Zinsniveau ist weiterhin tief und sorgt dafür, dass institutionelle Anleger mit einem Anlagenotstand kämpfen und nach Anlagemöglichkeiten im Bereich der öffentlichen Infrastruktur Ausschau halten. Dies führt zu einer paradoxen Situation: Während die öffentlichen Haushalte kostenbewusst geführt werden müssen und vom günstigen Zinsumfeld profitieren, suchen institutionelle Anleger Renditen über Anlagemöglichkeiten in öffentlichen Infrastrukturen zur Absicherung der Rentenversprechen.

Vor diesem Hintergrund muss das PPP-Modell durch seine vielfältigen Aspekte überzeugen. Im Vordergrund stehen dabei die Lebenszykluskostenbetrachtung, die Risikoallokation und damit die zielgerichtete Bündelung der Fähigkeiten aller Beteiligten.

Dass die Betrachtung des Lebenszyklus einer Investition anstelle der reinen Bereitstellung nicht schon längst üblich ist, überrascht und ist politisch begründet. Das PPP-Modell zeichnet sich gerade durch den Langzeit-Blickwinkel aus, sind doch die Kosten des Betriebs insgesamt höher als jene der Bereitstellung. Die Risikoallokation, das heisst die Zuordnung der Risiken auf denjenigen Partner mit der besten Möglichkeit, mit dem jeweiligen Risiko umzugehen, eröffnet der Verwaltung vor allem neue Möglichkeiten, diese professionell und nachhaltig in den Griff zu bekommen. Vor allem aber beinhaltet das PPP-Modell die grosse Chance, die Fähigkeiten aller am Vorhaben Beteiligten im Interesse des gemeinsamen Projekts optimal zu nutzen, zu bündeln und dafür zu sorgen, dass letztlich alle Beteiligten profitieren. Das PPP-Modell steht damit für weit gewichtigere Aspekte als nur für eine (mögliche) private Finanzierung.

Der Verein hat bereits 2013 in einer Fachschrift aufgezeigt, dass PPP verschiedene Finanzierungsformen zulässt. Je nach Ausgangslage kann eine Projektfinanzierung, eine abgesicherte Finanzierung, können Teilzahlungen oder eine öffentliche Langfristfinanzierung zum Ziel führen. Die Frage der Finanzierung ist keineswegs allein entscheidend, ob konventionell oder in einer Partnerschaft vorgegangen werden soll.

Im Jahr 2014 hat das PPP-Modell in der Schweiz weiter an Boden gewonnen. Die neu geplante Umsetzung in mehreren Vorhaben vor allem in der Westschweiz zeigt dies deutlich. Demgegenüber sind in der letzten Zeit auffallend viele Vorhaben als sogenannte PPP-Modelle angesprochen worden, die nicht der PPP-Auslegung des Vereins oder internationalen Vorgaben entsprechen. Dabei handelt es sich also eher um Kooperationen im weitesten Sinne. Der Verein wird künftig verstärkt darauf bedacht sein, solche Vorhaben zu hinterfragen, um eine Verwässerung des Begriffs PPP zu vermeiden.

Ich danke an dieser Stelle erneut meinen Kollegen im Vorstand, den Mitgliedern des Experten-netzwerks und jenen unserer Fachgruppen für ihren grossen Einsatz und ihre ungebrochene Bereitschaft zur Mitarbeit. Den Vereinsmitgliedern danke ich herzlich für ihre Unterstützung und ihre grosse und wertvolle Treue zum Verein.



Lorenz Bösch, Präsident

## 2. Schwerpunkte des PPP-Modells in der Schweiz im Jahr 2014

### 2.1. PPP-Geschäfte beim Bund

Das PPP-Potenzial beim Bund wird weiterhin nur selten genutzt. Die Bundesverwaltung, allen voran das Bundesamt für Bauten und Logistik BBL und das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS, prüfen zwar die Möglichkeit einer vertraglich geregelten längerfristigen Zusammenarbeit mit privaten Partnern regelmässig. Wie sich an einer Zusammenkunft der parlamentarischen Gruppe für öffentlich-private Partnerschaften PPP während der Herbstsession gezeigt hat, wurden dabei vor allem bei der Armee Einsatzfelder identifiziert, bei denen es sich nicht um militärische Kernaufgaben handelt und die in Kooperation mit Privaten effizient und kostensparend gelöst werden könnten. Bislang hat sich die Umsetzung aber aus unterschiedlichen Gründen als schwierig herausgestellt.

Das BBL prüft alle Bauvorhaben mit einem Volumen von mehr als CHF 10 Mio. standardmässig daraufhin, ob Dienstleistungen an Dritte übertragen und die Umsetzung optimiert werden könnten. Als Haupthindernisse für die Übertragung von Aufgaben an Private erwiesen sich Gründe der Sicherheit und der Nutzungsflexibilität, weshalb bisher auf die Umsetzung nach dem PPP-Modell verzichtet wurde.

Die Armee hat bislang Geschäftsfelder fallweise auf der Basis der nunmehr ausser Kraft gesetzten „Kooperationsstrategie VBS“ aus dem Jahre 2010 geprüft und dabei Geschäfte identifiziert, welche das Potential für mögliche PPP aufweisen. Das Volumen der bis dato umgesetzten Geschäfte sei noch bescheiden und könnte ausgedehnt werden, wurde dem Verein beschieden. Wie weitere Geschäftsfelder in Zukunft ausgeschöpft und geprüft werden, wird sich zeigen.

Für die dritte Phase des Programmes „Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung“ des Bundes haben die drei Gemeinden Canobbio, Lugano und Porza beim federführenden Bundesamt für Raumentwicklung 2014 einen Antrag um Unterstützung des Projektes „Nuovo Quartiere Cornaredo“ (NQC) eingereicht. Die drei Gemeinden haben einen interkommunalen Richtplan erarbeitet, der für das Quartier moderne Sport-, Freizeit- und Ausstellungsinfrastrukturen sowie eine Aufwertung der öffentlichen Räume vorsieht. Die Erarbeitung dieses Richtplans basiert auf einem 2004 durchgeführten, internationalen städtebaulichen Wettbewerb, der in einen Masterplan mündete. Infolge fehlender Eigenmittel soll das Vorhaben mit Hilfe eines PPP-Modells realisiert werden und als solches für die Schweiz wegweisend werden. Von 149 beim Bund eingereichten Projekten wurden 33 ausgewählt, das Projekt NQC hat den Sprung auf die Liste der unterstützten Vorhaben leider nicht geschafft. Die Initianten beabsichtigen aber, das Vorhaben dennoch weiter zu verfolgen. Der Verein begrüsst das Projekt und steht mit der Trägerschaft weiterhin in Kontakt.

Der Bundesrat hat im Rahmen des „Masterplan Cleantech“ die Departemente UVEK und WBF beauftragt, Public-Private-Partnership-Finanzierungsmodelle auszuarbeiten für Projekte mit Vorbildcharakter, sowohl im Bereich der kommunalen Infrastrukturen (Leuchtturmprojekte gemeinsam mit den Kantonen, Städten und Gemeinden) als auch für die Förderung von Pilot- und Demonstrationsanlagen im Umwelttechnologiebereich. Die Analyse in diesem zum Jahresende 2013 erschienenen Berichts zeigt, dass mit den aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen PPP-Finanzierungsmodelle im Cleantech-Bereich grundsätzlich eingesetzt werden können. Dennoch ist nicht auszuschliessen, dass im Einzelfall, bei der konkreten Ausgestaltung eines Vorhabens, in einem Spezialerlass Hindernisse für eine PPP-Lösung bestehen. In solchen Fällen ist zu prüfen, ob das Gesetz im Hinblick auf die Ermöglichung von PPP-Lösungen angepasst werden soll. Der Prüfauftrag zeigt, dass die Ausgestaltung von PPP-Modellen bei der Cleantech-Förderung auf vier Ebenen möglich ist. Ein PPP-Modell verspricht bei kleinen Projekten keinen wesentlichen Zusatznutzen für den privaten Partner und verursacht einen höheren Aufwand in der Verwaltung. Bei grösseren, komplexen und dadurch risikoreicheren Projekten, oder wenn der Staat selber als direkter und indirekter Nachfrager von Innovationen beteiligt ist, sollte geprüft werden, ob durch PPP-Finanzierungsmodelle eine effizientere und bessere Zieler-

reichung durch die Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Organisationen erreicht werden könnte. Aus Sicht der beteiligten Bundesämter und der Autoren des Berichtes drängen sich keine grundsätzliche Anpassung der bestehenden Förderinstrumente in Richtung PPP-Modelle auf.

Mit einem „Leuchtturmprogramm“ hat das Bundesamt für Energie ein Finanzierungsmodell mit PPP-Charakteristika für Projekte mit Vorbildcharakter entwickelt, das auch auf verschiedene Bereiche der kommunalen Infrastruktur angewendet werden kann. Der Bund unterstützt damit Unternehmen in der kritischen Phase der Markterprobung sowie im Erfolgsfall bei der Diffusion der Erkenntnisse. In der Folge der Entwicklung des Programms zeigte sich, dass es sinnvoll wäre, ein neues Instrument mit PPP-Charakteristika zu schaffen. Mit der Lancierung eines PPP-Special Purpose Vehicle und Greenbonds könnte ein neues Instrument geschaffen werden, das insbesondere Pensionskassen einen einfacheren Zugang zu Investitionen in Energie- und Infrastrukturmassnahmen verschaffen kann. Damit könnten beispielsweise Energiesparmassnahmen bei den Immobilien des Bundes und später von anderen Organisationen finanziert werden. Die Umwelttechnologieförderung des Bundesamts für Energie, so der Bericht weiter, ist ebenfalls ein Förderprogramm für Projekte mit PPP-Charakteristika. Das Instrument hat sich bisher bewährt und wird auch von den Partnern aus der Privatwirtschaft und der Forschung als sinnvoll und zielführend erachtet. Mit der Umwelttechnologieförderung wurden bisher mehrheitlich kleinere Systeme oder Teilkomponenten von Systemen entwickelt, welche zu einer Steigerung der Ressourceneffizienz im nicht-energetischen Bereich führen. Um die Entwicklung von Innovationen auf der Ebene von ganzen Systemen zu ermöglichen, muss die Finanzierung von grösseren (Leuchtturm-)Projekten sichergestellt werden. Deshalb soll die Möglichkeit geschaffen werden, dass punktuell grössere Projekte als PPP durchgeführt werden können. Das Subventionsgesetz muss entsprechend angepasst werden. Der Verein beobachtet die weitere Entwicklung mit grossem Interesse.

## 2.2. PPP im eidgenössischen Parlament

Die parlamentarische Gruppe für öffentlich-private Partnerschaften PPP hat in der Herbstsession ein weiteres Parlamentariertreffen organisiert, über das wir berichtet haben, und zum Jahresbeginn einen Newsletter für die Mitglieder des Parlaments versandt. Die Präsidentin der Gruppe, Nationalrätin Elisabeth Schneider-Schneiter, hat mit einer ausserparlamentarischen Anfrage verschiedene Fragen zur Zusammenarbeit mit Privaten an die Adresse des Bundesamtes für Bauten und Logistik gerichtet, die im Parlamentariertreffen thematisiert wurden. Ferner hat sie mit Datum vom 26. September 2014 eine Interpellation zur Fahrzeugbeschaffung der Armee eingereicht. Im Zusammenhang mit der Frage der Wirtschaftlichkeit der Fahrzeugbeschaffung der Armee sind immer wieder Unklarheiten aufgetaucht, so z.B. in der Abklärung A 027 des VBS vom 21. März 2014. In der Vergangenheit wurden verschiedentlich Abklärungen über Auslagerungen mit Public Privat Partnership-Ansätzen geprüft, deren Umsetzungen an internen Widerständen gescheitert sind, obwohl damit erhebliche Vorteile verbunden wären. Mit Blick auf den Fahrzeugbedarf nicht nur der Armee, sondern auch anderer Bundesbetriebe, hat sie für eine neuerliche objektive Prüfung öffentlich-privater Kooperationen nach dem PPP-Modell plädiert und dem Bundesrat verschiedene Fragen gestellt. Die Antworten des Bundesrates vom 12. November 2014 sind nach Einschätzung der Interpellantin ausweichend ausgefallen und führten dazu, dass sie mit einem Postulat am 9. Dezember 2014 nachdoppelte. Darin ersucht sie den Bundesrat um Informationen, weshalb erstens die Option einer Auslagerung der Verwaltungsfahrzeuge an Private nicht vorbehaltlos geprüft wurde, zweitens in welchen Bereichen des Flottenmanagements bereits mit Privaten zusammengearbeitet wurde und mit welchem Ergebnis, sowie drittens, welche Ergebnisse von vergleichbaren Kooperationen vorliegen würden.

Hintergrund des Vorstosses bildet die Tatsache, dass der Bund eine stattliche Fahrzeugflotte mit rund 1800 Fahrzeugen des Berufsmilitärs, 86 Repräsentationsfahrzeugen sowie rund 4000 Verwaltungsfahrzeugen betreibt. Bei den Fahrzeugen des Berufsmilitärs kommt ein

Fuhrparkmanagement zum Einsatz, nicht so aber bei jenen für die Verwaltung. Dies erstaunt angesichts der Erfahrungen anderer grosser Flottenbetreiber wie der Post oder der Carsharing-Genossenschaft Mobility. Auch ein Blick über die Grenzen löst Erstaunen aus: Die deutsche Bundeswehr wird durch ein umfassendes Flottenmanagement effizient mit Mobilität versorgt. Deren Experten kamen zum Schluss, ein Mobilitätsmanagement nach dem PPP-Modell würde sich auch für die Schweizer Armee rechnen. Auf die Gründe für das Postulat angesprochen, antwortete Elisabeth Schneider-Schneiter: „Das VBS beschäftigt sich derzeit erneut mit der Frage, wie die Fahrzeugkosten gesenkt werden könnten. Noch im Frühjahr 2014 kam das VBS-Inspektorat zum Schluss, dass die Fahrzeugkosten nicht einheitlich berechnet und keine betriebswirtschaftlichen Ansätze berücksichtigt würden. Jetzt wollen wir wissen, weshalb nicht alle Möglichkeiten zur Kostenreduktion ausgeschöpft werden!“.

### 2.3. PPP-Vorhaben in Kantonen und Gemeinden

Das PPP-Modell fand 2014 für verschiedene Vorhaben Anwendung oder stand zur Debatte. Hier eine unvollständige Übersicht:

Im Bieler Bözingenfeld entstehen derzeit unter einem Dach zwei neue Sportstadien unter dem Titel „Stades de Bienne“, nun auch „Tissot Arena“ genannt. Das Vorhaben mit einem Investitionsvolumen von rund 200 Mio. Franken umfasst neben einem Eisstadion ein Fussballstadion, eine überdachte Eisfläche, eine Curlinghalle, Anlagen für den Breiten- und Freizeitsport sowie ein Restaurant, Fachmärkte und ein unterirdisches Parksysteem. Die Stadt Biel hat das Land im Baurecht für 99 Jahre an die Kumaro Delta AG als private Investorin abgetreten. Die Totalunternehmerin HRS AG erstellt darauf die öffentlichen Sportanlagen und übergibt sie der Einwohnergemeinde Biel schlüsselfertig zu Stockwerkeigentum. Die Stadt bewilligt ausserdem innerhalb desselben Komplexes die Realisierung von Flächen für private Zwecke, was der Investorin eine Rendite für ihre Investition ermöglicht. Die Eröffnung der Stadien ist für Sommer, diejenige der Fachmärkte für Herbst 2015 vorgesehen.

Auf dem EPFL-Campus in Lausanne wurde im April 2014 ein neues Kongresszentrum eingeweiht: das Swiss Tech Convention Center. Zusammen mit einem neuen Studentenwohnheim wurde das Projekt als PPP zwischen der EPFL und zwei Immobilienfonds der Credit Suisse realisiert. Das Projekt besteht aus zwei Gebäudekomplexen: Das STCC-Gebäude beherbergt ein Konferenzzentrum mit bis zu 3000 Plätzen. Das zweite neue Gebäude im „Quartier Nord“ beinhaltet ein Studentenwohnheim mit Platz für über 500 Studierende, mehrere Einkaufsmöglichkeiten sowie ein Hotel mit 66 Zimmern. Das Investitionsvolumen betrug 225 Millionen Franken und wurde je hälftig durch zwei Fonds getragen.

In der Industriezone des Genfer Vororts Plan-les-Ouates entsteht derzeit mit „Skylab“ ein multifunktionelles Geschäftshaus als PPP, das 2015 in Betrieb geht. Das Bauprojekt umfasst ein Parkhaus, ein Feuerwehrlokal, eine Kinderkrippe, ein Fernheizwerk sowie Büros für Industrie und Verwaltung. Das Investitionsvolumen beträgt 150 Millionen Franken; die Partnerschaft besteht aus der Gemeinde Plan-les-Ouates, dem Immobilienunternehmen Concordo SA und einer Stiftung.

In Rheinfelden entsteht derzeit die Überbauung „Salmenpark“. Zum Projekt gehören Wohnbauten, Büros, Einkaufsflächen, Parkhäuser sowie ein Wohn- und Pflegezentrum. Letzteres entsteht in öffentlich-privater Partnerschaft zwischen der Stadt Rheinfelden und der Betreiberin Seniocare und wird voraussichtlich im November 2015 eröffnet. Das Investitionsvolumen für das gesamte Vorhaben beläuft sich auf rund 240 Millionen Franken, davon ca. 40 Millionen Franken für das Wohn- und Pflegezentrum Salmenpark.

In Yverdon-les-Bains sind die Vorarbeiten angelaufen für die Realisierung eines seit Jahrzehnten diskutierten Parkhauses am Bahnhof nach dem PPP-Modell. Das Projekt ist Teil der Sanierung der städtebaulich wichtigen Place d'Armes. Nach Ergänzungswahlen in den Stadtrat wer-

den die Dimensionen des Vorhabens derzeit nochmals diskutiert; das Projekt ist daher vorerst eingefroren.

In La Tour-de-Trême soll nach dem Willen von 24 Gemeinden des Distrikts Gruyère neu ein Centre sportif régional de la Gruyère entstehen. Das Vorhaben umfasst eine Eisbahn, drei Pools und eine Doppeltturnhalle und wird in einem PPP-Modell realisiert.

Im Kanton Graubünden entsteht bis 2015 ein grenzübergreifendes Holz-Kompetenzzentrum im PPP-Modell. Das Centro Tecnologico del Legno (CTL) zielt darauf ab, im Valposchiavo (Puschlav) ein innovatives Technologie- und Weiterbildungszentrum für Berufsleute aus der Holzverarbeitungsbranche aus den italienischsprachigen Landesteilen der Schweiz und der Region Lombardei aufzubauen.

Die Stadt Zürich hat die Planung, Finanzierung, den Aufbau und Betrieb eines öffentlichen Veloverleihsystems durch einen Gesamtdienstleister während 5 Jahren ausgeschrieben. Ziel ist es, eine einfach zugängliche, zuverlässige und häufig genutzte öffentliche Mobilitätsdienstleistung anzubieten. Der Betrieb soll weitgehend selbsttragend gestaltet werden und möglichst geringe Kosten für die Stadt verursachen. In der Grundleistung umfasst das System unter dem Namen „Züri rollt“ mindestens 1'500 Velos und 100 Stationen. Als Option wurde eine räumliche Ausdehnung mit zusätzlich mindestens 750 Velos und 50 Stationen ausgeschrieben.

#### 2.4. Weitere vom Verein verfolgte PPP-Themen

##### Lebenszyklusmodell

Das Expertennetzwerk des Vereins unter der Leitung von Dr. Urs Bolz hat sich intensiv mit dem Lebenszyklusmodell und seinen Merkmalen auseinandergesetzt. Wir verweisen an dieser Stelle auf Ziffer 6. dieses Berichts auf Seite 20.

##### PPP-Weiterbildung für Verwaltungen

Die Weiterbildung für Verwaltungen wurde 2014 weitergeführt und erstmals in der Romandie angeboten. In Zürich haben neun, in Paudex elf Personen an den halbtägigen Veranstaltungen teilgenommen. Das Echo der Teilnehmer war für beide Anlässe ausgezeichnet. Der Informationsaustausch mit erfahrenen Experten wurde sehr geschätzt, die Diskussion im Plenum war sehr rege.

Wir bedanken uns bei der Bau-, Planungs- und Umweltdirektoren-Konferenz BPUK sowie bei Kommunale Infrastruktur, der Fachorganisation des Schweizerischen Städteverbandes und des Schweizerischen Gemeindeverbandes sowie dem Centre Patronal, die erneut die Schirmherrschaft über unsere Veranstaltungen übernommen haben.

Der Verein wird diese Weiterbildungskurse auch 2015 anbieten und mit einem leichten zeitlichen Ausbau des Zeitrahmens den Wünschen nach vermehrten Diskussionsmöglichkeiten im Plenum Rechnung tragen.

##### PPP für Wuhr- und Flurgenossenschaften

Das von einer Arbeitsgruppe aus dem Schoss der Fachgruppe Verkehr entwickelte Modell wurde zwei kantonalen Meliorationsämtern und dem Bundesamt für Landwirtschaft präsentiert, wobei Interesse dieser Stellen beobachtet werden konnte, weil es die Chance beinhaltet, den Mitteleinsatz nachhaltig zu optimieren. Der Verein hofft nun, dass das Bundesamt für Landwirtschaft das Thema aufgreifen wird.

### Das PPP-Modell für eine neue Bahnlinie Lugano-Mailand?

Die Fortsetzung der Gotthard-Neat über Lugano nach Mailand ist in der Schweiz und in Italien auf der langen Bank gelandet. Eine schweizerisch-italienische Gruppe hat einen neuen Ansatz für einen Neat-Südanschluss via Chiasso präsentiert, der gemischtwirtschaftlich nach dem PPP-Modell finanziert werden könnte. Die Ausgestaltung einer neuen Linie, die zusätzliche Kapazität für die Bahn zwischen Lugano und Mailand anstrebt, soll pragmatisch erfolgen, damit die Kosten in realistischen Dimensionen bleiben. So könnte z.B. die Überquerung des Luganersees zwischen Melide und Maroggia doppelspurig bleiben. Die neuen Transportkapazitäten würden es zudem erlauben, auf einen Ausbau der Autobahn im Südtessin auf sechs Spuren zu verzichten. Der Verein steht im Gespräch mit den Initianten, die nun abwarten, wie der Kanton Tessin und die Region Lombardei die Idee aufnehmen.

### 2.5. Wissenschaftliche Arbeiten

Das PPP-Modell stand im Mittelpunkt verschiedener Diplom- und Masterarbeiten:

Name	Vorname	Hochschule	Stufe	Thema/Titel	Abschluss
Weissenböck Gerhard	Stefan Gerhard	ETH Zürich	Conference Paper	Project Selection Regarding Life-Cycle Oriented and Equity-Intensive Projects: A Critical Assessment of the PPP Project Selection Process in the Construction Industry	07.11.2014
Koller	Lisa	ETH Zürich	Doktorarbeit	Prozessmodell zur Entscheidungsfindung für eine interkommunale Kooperation von Infrastruktur-Unternehmensbetrieben zur wirtschaftlichen Optimierung des betrieblichen Strassenunterhalts	2014
Anghileri	Maurizio	USI Lugano	Bachelor	Partenariato pubblico-privato: un'applicazione pratica nel contesto pubblico ticinese	2013
Castelletti	Chiara	USI Lugano	Bachelor	Il partenariato pubblico-privato come formula gestionale per l'amministrazione e la realizzazione di infrastrutture pubbliche nella Città di Lugano.	2014
Makdissi	Sandy	USI Lugano	Master	Il partenariato pubblico-privato nella regione del Medio Oriente e Nord Africa (MENA). Un'analisi empirica delle determinanti del PPP nella Regione MENA.	2014
Bruchez	Nathanael	Universität Bern	Master	Public Private Partnerships (PPPs) in South Africa To what extent are PPPs suitable for the long-term development of infrastructure in South Africa?	22.04.2014

Das PPP-Modell wurde zudem von Professor Andreas Lienhard und Dr. Urs Bolz in folgenden beiden Studiengängen des Kompetenzzentrums für Public Management (kpm) der Universität Bern vermittelt:

- Executive Master of Public Administration (MPA)
- Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CAS)

### 3. Weitere Aktivitäten des Vereins PPP Schweiz

#### 3.1. Künftige Ausrichtung der Tätigkeit des Vereins

Im Rahmen eines Strategieworkshops erörterte der Vorstand die Frage, ob der Verein weiterhin eine neutrale Informationsplattform bilden oder als Organisation wahrgenommen werden soll, die konkreten PPP-Vorhaben zum Durchbruch verhilft. Grundlage dazu bildeten die Ergebnisse einer kurzen Befragung der Vereinsmitglieder. Diese ergab, dass die Mitglieder den Erfahrungsaustausch und die Wissensvermittlung im praktischen Umgang mit dem PPP-Modell suchen. Der Vorstand beschloss, diesen Erwartungen weiterhin mit Veranstaltungen und praxisnahen Publikationen zu entsprechen. Was die strategische Ausrichtung betrifft, kam er zum Schluss, dass der inhaltliche Fokus des Vereins weiterhin das PPP-Modell bilden soll, dass aber eine thematische Erweiterung denkbar ist. Dabei soll weiterhin betont werden, dass eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft die öffentliche Aufgabenerfüllung primär dank Lebenszyklusansatz, besserer Risikoverteilung und einer optimierten Umsetzungskultur wirtschaftlicher und leistungsfähiger gestalten kann.

Ab dem Jahreswechsel soll der administrative Aufwand des Vereins reduziert, seine Sichtbarkeit aber beibehalten werden. Die Optimierung des Ressourceneinsatzes soll es ermöglichen, ein jährliches zusätzliches Schwerpunktprojekt voranzutreiben. 2015 sollen die mit dem Pilotprojekt „Neumatt“ in Burgdorf in der Zwischenzeit gemachten Erfahrungen zum Betrieb des Zentrums gesammelt und zugänglich gemacht werden.

#### 3.2. Referate und Beiträge anlässlich der Generalversammlungen im Frühjahr und Herbst

Beinhalten Vorhaben für öffentliche Hochbauten, die in einer PPP-Partnerschaft mit öffentlichen und privaten Beteiligten umgesetzt werden, mehr und verdeckte Risiken als konventionell erstellte Bauten? Wie können Risiken im Hochbau lokalisiert und reduziert, wenn möglich gar eliminiert werden? Mit den **Risiken bei öffentlichen Bauten** setzte sich die Informationsveranstaltung auseinander, die im Anschluss an die Generalversammlung vom 14. Mai in Bern stattfand. Die Referenten kamen dabei zum Schluss, dass vollständige Sicherheit bei öffentlichen Bauten nicht möglich oder nicht bezahlbar sei. Das PPP-Modell trage aber wesentlich dazu bei, dass mögliche Risiken nicht nur während der Bauzeit, sondern für die ganze Lebensdauer einer Immobilie identifiziert und deren Beherrschung frühzeitig fair und transparent geregelt werde, was im Interesse der Gesellschaft liege.

Lorenz Bösch, Präsident des Vereins, stellte fest, dass die Politik die Tendenz habe, Risiken im Bereiche von Infrastrukturbauten nur selektiv wahrzunehmen. In der Regel dominierten vielfältige Interessen die Entscheide zu Infrastrukturprojekten. Gerade darin aber liege die Ursache, dass Risiken nicht optimal beherrscht würden. Die Diskussion um die Risikobeherrschung sollte deshalb stärker geführt werden. Eine wichtige Verantwortung dafür tragen politische Exekutiven. Die Risikodiskussion ermöglicht es, Interessen in Projekten transparent zu machen. PPP-Modelle sind für grössere Projekte geeignet und prädestiniert, um Risiken optimaler und systematisch zu verlagern und damit auch das Selbstmanagement der öffentlichen Hand auf jene Bereiche zu konzentrieren, die sie am besten selbst beherrschen kann und muss.

Ständerat Hans Stöckli, während zwei Jahrzehnten Stadtpräsident und Finanzdirektor der Stadt Biel, erläuterte mögliche Risiken der PPP-Realisierung am Beispiel des Stadionprojekts "Stades de Bienne". Er präsentierte Ansätze, wie Risiken durch die öffentliche Hand minimiert werden können, welche Restrisiken aber stets bleiben.

Peter Walter stellte fest, dass der öffentliche Auftraggeber sich oft nicht der wirtschaftlichen Risiken bewusst sei, die er in seinem bestehenden Immobilienportfolio oder bei neuen Beschaffungen eingehe. Walter ist Präsident des Vereins PPP in Hessen und einer der ersten Verfechter von Public-Private-Partnership-Modellen in Deutschland, wo solche landesweit bislang in mehr als 200 Fällen zum Einsatz kamen. Bei partnerschaftlichen Projekten wie dem PPP-Modell



wird nach den Ausführungen des deutschen PPP-Spezialisten der Lebenszyklus der Beschaffung in allen seinen Phasen transparent dargestellt und kalkuliert. Damit kämen auch die bisher dem öffentlichen Auftraggeber nicht bewussten Ansätze für Risiken zur Sprache.

Frau Dr. Jennifer Firmenich von der ETH Zürich beleuchtete die Risikosituation im öffentlichen Bau aus einer übergeordneten kritischen Perspektive. Auch sie stellte fest, dass eine vollständige Sicherheit bei Bauprojekten nicht möglich oder nicht bezahlbar sei. Es gehe darum, aus Unsicherheit resultierende Risiken mit einem systematischen Risikomanagement zu identifizieren, zu bewerten und so weit wie sinnvoll und möglich zu beherrschen. Die öffentliche Hand als Auftraggeber kann mit einem entsprechend erhöhten Risikobewusstsein schon vor Vertragsabschluss einen Beitrag zum Projekterfolg leisten.

Die **Lebenszyklusbetrachtung**, das heisst die Abschätzung sowohl der Bau- wie der Betriebs- und Unterhaltskosten von öffentlichen Investitionen und nicht bloss deren Erstellung, ist aus Sicht des Vereins aus Kostengründen unverzichtbar und stand im Mittelpunkt der Informationsveranstaltung vom 3. Dezember in Bern. Die Abschätzung von Baukosten umfasst üblicherweise bloss die Investitions-, nicht aber die Folgekosten. Der Verein plädierte daher an diesem Anlass dafür, dass die Betrachtung der Lebenszykluskosten und damit auch mögliche alternative Vollzugsvarianten für öffentliche Investitionen als Standard festgesetzt werden.

Hansruedi Müller, Bau- und Wirtschaftsingenieur, stellte zu Beginn fest, dass in aller Regel die Bewirtschaftung einer Immobilie rund 80% der Gesamtlebenskosten eines Gebäudes, die Errichtung jedoch lediglich 20% ausmachen würden. Trotzdem wären es die Baukosten, die zu Diskussionen Anlass geben, kaum aber je diejenigen des Betriebs. Er forderte daher die öffentlichen Verwaltungen dazu auf, vermehrt die gesamten Lebenszykluskosten noch vor dem Start der Detailplanung zu ermitteln und beim Entscheid einzubeziehen. Bei betrieblich anspruchsvollen Vorhaben wäre zudem eine Gegenüberstellung der Kosten der konventionellen Umsetzung und jener der Realisierung nach dem PPP- oder auch TU-Modell angezeigt.

Kurt Signer, Generalsekretär des Baudepartementes des Kantons St. Gallen, präsentierte die Umsetzung des Lebenszyklusansatzes im neugestalteten kantonalen Immobilienmanagement. Das Immobilienportfolio des Kantons umfasst rund 650 Gebäude mit einem versicherten Neuwert von 2,62 Mia. Fr. Der Blick auf den Lebenszyklus einer Immobilie bestimmt für St. Galler Bauten künftig massgeblich die Erneuerungs- und Unterhaltsentscheide. Zeitgerechte Instandsetzungen und Erneuerungen sichern langfristig den kostenoptimierten Wert des Immobilienbestandes. Dementsprechend richten sich auch die Aufbauorganisation des kantonalen Hochbauamtes sowie die Führungsinstrumente am Lebenszyklus aus. Dem Parlament werden in Zukunft die einzelnen Bauprojekte bereits vor der Durchführung des Architekturwettbewerbes und der Detailplanung zum Entscheid vorgelegt.

Roger Krieg, Spezialist für integrales Immobilienmanagement, plädierte dafür, dass das Unterhaltsmanagement bereits früh in der Planungsphase berücksichtigt werden müsse. Dabei wird zwischen dem ordentlichen Betrieb, der Instandsetzung und der Nutzungsflexibilität einer Immobilie unterschieden. Ein nachhaltiges und lebenszyklusorientiertes Unterhaltsmanagement erfordert eine frühe Einbindung und Integration in den Planungs- und Bauprozess. Zur Sicherstellung der komplexen Anforderungen an den späteren Betrieb und dessen Anlagen bedarf es eines strukturierten planungs- und baubegleitenden Facility Managements. Die Optik darf hierbei nicht nur auf Funktionalität und Kosten gelegt werden, sondern muss die Wertentwicklung und die Erträge genauso berücksichtigen.

Wie Urs Bolz darlegte, ist die Optimierung der Wirtschaftlichkeit eines Investitionsvorhabens über den ganzen Lebenszyklus in der politischen Debatte noch kein zwingendes Thema. Das Finanzhaushaltsrecht bestimmt, wie die öffentliche Hand Ausgaben zu beschliessen hat. Ausgabenbewilligungen der Parlamente betreffen in aller Regel bloss die Investitions-, nicht aber die Folgekosten. Er sprach sich daher dafür aus, dass Lebenszykluskosten und damit auch mögli-

che alternative Vollzugsvarianten im Zusammenhang mit der Ausgabenbewilligung geprüft und Wirtschaftlichkeitsrechnungen bei wichtigen Vorhaben zum Standard erklärt werden.

Präsident Lorenz Bösch stellte fest, dass die Lebenszykluskosten einer Immobilie mit dem PPP-Modell konsequent betrachtet und gesteuert werden. Das PPP-Modell schaffe Kostentransparenz über das ganze Projekt unter Einschluss der Betriebsphase sowie der Risikokosten. Diese Transparenz wäre bei Investitionen der öffentlichen Hand auch dann erforderlich, wenn nach dem konventionellen Ansatz realisiert würde.

### 3.3. Ausbau und Pflege der PPP-Wissensplattform

Der Auftritt des Vereins im Internet verursachte 2014 ein gestiegenes Arbeitspensum hinter den Kulissen. Die Zahl der aktuellen Nachrichten im Umfeld von öffentlich-privaten Partnerschaften hat gegenüber dem Vorjahr um rund die Hälfte zugenommen. Gleichzeitig galt es, interessante Veranstaltungen im In- und Ausland auszuschreiben. Die bestehenden PPP-Projekte zu aktualisieren, neue Vorhaben zu portraituren und neue Fachbeiträge aufzunehmen erwies sich erneut als sehr aufwändig. Daneben erfuhr die Site des Vereins zahlreiche kleine optische Verbesserungen, die den Gesamteindruck harmonischer erscheinen lassen. Für die Sponsoren bedeutend war der Bildwechsel und die attraktive Platzierung auf der Startseite.

Dieser wichtige Teilbereich der Arbeit des Vereins wäre bei rückläufigen Mitgliederbeiträgen ohne Sponsoren nicht mehr zu leisten. Der Verein PPP Schweiz dankt daher erneut der HRS Real Estate AG ([www.hrs.ch](http://www.hrs.ch)) als Vereinsmitglied und Sponsor sowie neu der Hirslanden AG ([www.hirslanden.ch](http://www.hirslanden.ch)) für ihre Unterstützung als Sponsoren der Wissensplattform.



Der Verein PPP Schweiz würde sich freuen, wenn weitere Sponsoren für eine Unterstützung gewonnen werden könnten. Die Geschäftsstelle steht Interessenten gerne mit Informationen zur Verfügung.

### 3.4. Newsletter

Mit insgesamt sieben Ausgaben des elektronischen Newsletters orientierte der Verein 2014 die Mitglieder des Vereins und gegen 2'800 Schlüsselpersonen aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft über wichtige Veränderungen im Umfeld des PPP-Modells und des Vereins. Die Reaktionen zeigen, dass diese Dienstleistung weiterhin sehr geschätzt wird. Sie kommt immer dann zum Einsatz, wenn aktuelle und relevante Informationen zur Verbreitung anstehen.

### 3.5. Anfragen an den Verein PPP Schweiz

Das Interesse am PPP-Modell hat sich 2014 in einer erneut stark steigenden Zahl von Anfragen nach Informationen zum PPP-Modell und nach inhaltlicher Unterstützung in Form von Referaten für Veranstaltungen im In- und Ausland niedergeschlagen. Hier ein Ausschnitt aus diesen Anfragen

Wer	Anliegen
Seestadt Zürich	Grundsätzliche Fragen; Anfrage für Experten für Initialberatung
Kinderanwaltschaft.ch	Erstberatung durch Dr. Urs Bolz
Stadt Aarau	Erstberatung durch Dr. Urs Bolz

St. Galler Kantonalbank	Anfrage nach ethischen Grundsätzen
Bau- und Umweltschutz- direktion BL, Abt. Wirtschaft und Finanzen	Referenten für Diskussion zum Potential von PPP im Kanton BL gesucht. Der Geschäftsführer hat den Verein und das PPP-Modell vertreten.
Gemeinde Sumiswald	Erstberatung durch H. Müller
Advention Business Partners	Serge Bodart stellt sich als Interviewpartner für Fragen zur Schweizer PPP-Szene
Patrimonium, Baar	Anfrage zu PPP-Projekten im Gesundheitswesen in der Schweiz.
Industrie- und Wirtschafts- vereinigung Schaffhausen	Frau Doris Haldner stellte sich als Referentin zum Thema „Staat und Bauwirtschaft“ zur Verfügung und referierte zum Thema PPP
Diverse Privatpersonen und Firmen aus Europa, Nordafrika und Asien	Informationen zu PPP-Veranstaltungen im In- und Ausland, Präsentationen von Dienstleistungen, allgemeine Fragen zu PPP: Finanzierung, Vorgehen, Verständnis. Fragen zur Website und zu den aufgeführten Projekten, Kontakte
Diverse Hochschulen und Universitäten im In- und Ausland	Anfragen für Praktika, Kooperationen bei Veranstaltungen, Kontaktdaten Experten für Masterarbeit, Fragebogen für Studien, Angaben zu Publikationen, Fach- und Verständnisfragen.

Eine grosse Zahl dieser Anfragen hat die Geschäftsstelle selbständig erledigt. Der Verein dankt den Vorstandsmitgliedern und PPP-Experten herzlich, die sich für die Beantwortung der Fachfragen zur Verfügung gestellt haben.

### 3.6. PPP in den Medien

Als Teil der Medienarbeit betrieb die Geschäftsstelle weiterhin ein nationales PPP Issues Management, das sich primär auf Veröffentlichungen im Internet und auf Berichte in den Printmedien abstützte. Diese Arbeit verfolgte das Ziel, offene Fragen und Themen frühzeitig zu ermitteln und allfälligen Trends zu entsprechen. Im Zug dieser Arbeit wurden 2014 über 4'000 Beiträge gesichtet und inhaltlich auf die Relevanz für die Vereinstätigkeit analysiert. Daraus resultierten rund 200 Meldungen, die an Experten oder Mandatsträger weitergeleitet wurden oder deren Inhalt in die Wissensplattform im Internet einfluss.

Im vergangenen Jahr richtete der Verein folgende Beiträge an die Medien oder wirkte bei folgenden Berichten aktiv mit:

Datum	Thema
13.01.2014	Jean-Hugues Busslinger, Mitglied des Vorstands, stand im Mittelpunkt einer längeren Berichterstattung von Radio RTS 1 zum Thema PPP.
21.02.2014	Verlag Fachkomm: Sucht thematische Anregungen für mögliche Themen "Kooperation Verwaltung und Private" für Artikel
April-Juni	Serge Oesch, Mitglied des Vereins und Leiter der Westschweizer Geschäftsstelle des Schweizerischen Baumeisterverbandes, verfasste eine mehrteilige Artikelserie über das PPP-Modell in der „Schweizer Bauwirtschaft“.
Mai 2014	Jean-Hugues Busslinger stand dem Fachmagazin „Competence“ in einem Interview Red' und Antwort für Fragen rund um PPP im Gesundheitswesen.
13.05.2014	Kurzmeldung „Biozentrum Basel Symbol für positive Auslegung des PPP-Begriffs“

28.07.2014	Kurzmeldung „PPP für ambulante Chirurgie am Kantonsspital Lausanne“
22.09.2014	Die „Schaffhauser Nachrichten“ unterstützten wir bei der Bereitstellung eines Hintergrundberichtes über das PPP-Modell, in dessen Rahmen Frau Doris Haldner zu Erfahrungen rund um „Neumatt“ in Burgdorf befragt wurde
Oktober	Lorenz Bösch und Armin Haymoz lieferten Beiträge für den elektronischen „Managementletter NPO + Politik“ der ecopolitics
27.11.2014	Unterstützung der „Handelszeitung“ in ihrer Berichterstattung über die Verbreitung des PPP-Modells beim Bund

Darüber hinaus standen die Vorstandsmitglieder und die Geschäftsstelle Journalisten und Medienschaffenden mit Informationen und der Beantwortung von Fragen zu öffentlich-privaten Partnerschaften und zum PPP-Modell mehrfach zur Seite.

### 3.7. Kooperationen des Vereins

2014 durfte der Verein wiederum mit der Eidgenössischen Technischen Hochschule ETH in Zürich und mit dem Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern, die beide Repräsentanten in den Vereinsvorstand abstellten, intensiv und freundschaftlich zusammenarbeiten. Aber auch der Austausch mit der Berner Fachhochschule, mit economiesuisse, dem Dachverband der Schweizer Wirtschaft, mit der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften, mit dem deutschen Verein PPP in Hessen e.V. und mit dem Bundesverband Public Private Partnership e.V. in Hamburg trugen mit wertvollen Beiträgen zur Verbreiterung des Wissens über das PPP-Modell bei. Sie alle sind für den Verein weiterhin eine wichtige Informationsquelle punkto Erfahrung und Fachwissen. Wir danken an dieser Stelle allen unseren Gesprächspartnern für ihren Beitrag zum gegenseitigen Informationsaustausch.

## **4. Mitglieder und Finanzen**

### 4.1. Mitgliederwesen, Mitgliederwerbung

Im Jahr 2014 sind die Roschi Rohde & Schwarz AG, die Faithful+Gould Limited, die Swiss Healthcare Properties AG, die Retraites Populaires sowie eine Einzelperson dem Verein PPP Schweiz beigetreten.

Dagegen stehen die Austritte von sieben Unternehmen aus der Privatwirtschaft und einer Einzelperson sowie zwei Rückzügen von Unternehmensgruppen auf Teilbereiche. Die Austritte wurden mit Pensionierung, Sparmassnahmen oder falschen Erwartungen an das PPP-Modell begründet.

Somit zählt der Verein PPP Schweiz per Ende 2014 neu 95 Mitglieder (2013: 98).

Die Mitgliederwerbung wurde auch 2014 mit verschiedenen Aktionen fortgeführt und führte zu Neueintritten, für die der Verein dankbar ist.

### 4.2. Finanzen

Die Jahresrechnung 2014 des Vereins PPP Schweiz schliesst bei einem Totalertrag (inkl. Finanzertrag) von Fr. 306'277 unter dem Vorjahr mit Fr. 330'112 (- Fr. 23'835 gegenüber 2013). Dabei bildeten sich alleine die Mitgliederbeiträge gegenüber dem Vorjahr um Fr. 31'400 zurück, was auf Änderungen in der Mitgliedschaft und Austritte zurückzuführen ist. Der Totalaufwand (inkl. Finanzaufwand) konnte zwar reduziert werden auf Fr. 316'139 im Vergleich zu Fr. 326'952 im Jahr 2013; trotzdem liess sich ein Defizit von Fr. 9'862 für das Geschäftsjahr 2014 nicht vermeiden.

Das Vereinsvermögen beläuft sich per 31.12.2014 neu auf Fr. 77'874.24 (Vorjahr Fr. 87'736.24).

## 5. Organe des Vereins, Experten und Fachgruppen

### Vorstand

Lorenz Bösch Präsident	Unternehmensberater, Mitglied der Geschäftsleitung BHP-Hanser und Partner, Zürich; ehemaliger Baudirektor des Kantons Schwyz
Niklaus Scheerer Vizepräsident	UBS AG, Corporate & Institutional Banking, Executive Director, Zürich
Martin Sonderegger Quästor (ab 1.7.2014)	Rüstungschef, Leiter Departementsbereich armasuisse im VBS, Bern
Ulrich Appenzeller (bis 30.6.2014)	Vormals Rüstungschef, Bern und Quästor des Vereins PPP Schweiz
Bryan T. Adey	Lehrstuhl für Infrastrukturmanagement am Institut für Bau- und Infrastrukturmanagement der ETH Zürich, Prof. Dr.
Dieter Bambauer	Mitglied der Konzernleitung Schweizerische Post und Leiter PostLogistics, Dr., Bern
Jakob Baumann	CEO und Delegierter des Verwaltungsrates der Kriss Groupe SA, Nyon
Urs Bolz	Unternehmensberater, Inhaber bolz+partner GmbH, Dr., Bern
Jean-Hugues Busslinger	Direktor und Leiter politische Abteilung, Centre Patronal, Paudex
Urs Gasche	Nationalrat, Verwaltungsratspräsident der BKW FMB Energie AG, Bern
Jacky Gillmann	Verwaltungsratspräsident der Losinger-Marazzi AG, Bern
Guido Grütter	Gemeindeammann, Politische Gemeinde Münchwilen
Doris Haldner	Vormals Kantonsbaumeisterin des Kantons Bern, Hettiswil
Armin Haymoz (bis 31.12.2014)	KPMG AG, Leiter Public Sektor und NPO, Gümligen
Andreas Lienhard	Professor für Staats- und Verwaltungsrecht, Geschäftsführender Direktor Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern, Prof. Dr.
Hansruedi Müller	gsi Bau- und Wirtschaftsingenieure AG, Mitglied der Geschäftsleitung, Basel
Kurt Signer	Generalsekretär des Baudepartements des Kantons St. Gallen
Hans Stöckli	Ständerat Kanton Bern, Biel

### Kontrollorgan des Vereins (Revisionsstelle)

Daniel Dubois	Betriebswirtschafter HSG, Leiter der Finanzkontrolle der Stadt Basel, lic. oec., Basel
Christian Meier	Betriebswirtschafter HSG, stv. Finanzchef und Controller der Stadt Thun, lic. oec., Thun

## **Geschäftsstelle**

Heinz Gut, Geschäftsführer      Geschäftsführender Partner Heinz Gut & Partner AG, Zürich

## **Expertennetzwerk**

Urs Bolz  
Präsident      Unternehmensberater, Inhaber, bolz+partner GmbH, Dr., Bern

Andreas Lienhard  
Vizepräsident      Professor für Staats- und Verwaltungsrecht,  
Geschäftsführender Direktor Kompetenzzentrum für Public  
Management der Universität Bern, Prof. Dr.

Andreas Abegg      A M T Rechtsanwälte, Zürich, Prof. Dr.

Serge Y. Bodart      Consultant Engineer, IPD – Infrastructure Project Development,  
Genf

Marc Cummins      Generalsekretär der Baudirektion des Kantons Zürich, Dr.,  
Zürich

Christian Elsener      Director PricewaterhouseCoopers AG, Bern

Tobiolo Gianella      Ragim Fiduciaria SA, Lugano e Facoltà di Scienze economiche,  
Università della Svizzera italiana, Lugano, Dr.

Gerhard Girmscheid      Professor für Bauprozess- und Bauunternehmensmanagement,  
Vorsteher des Instituts für Bau- und Infrastrukturmanagement,  
ETH Zürich, Prof. Dr.

Guido Grütter      Gemeindeammann, Politische Gemeinde Münchwilen

Doris Haldner      Vormals Kantonsbaumeisterin des Kantons Bern, Hettiswil

Armin Haymoz      Leiter Public Sektor und NPO, KPMG AG, Gümligen

Claude Jeanrenaud      Nationalökonom, Professor Université de Neuchâtel,  
Institut de recherches économiques, Prof. Dr., Neuchâtel

Ansgar Kauf      Senior Expert in PPPs for Roads & Transport, Genf

Ulrich Keusen      Rechtsanwalt, Bratschi, Wiederkehr & Buob, Partner, Bern

Romeo Minini      Grand & Nisple Rechtsanwälte, St. Gallen

Hansruedi Müller      Mitglied der Geschäftsleitung, gsi Bau- und Wirtschafts-  
ingenieure AG, Basel

Heinz Müller      Direktor, Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau,  
Burgdorf

Thomas Müller-Tschumi      Walder Wyss AG, Dr., Zürich

Peter Rohner      Managing Partner, BEG & Partners AG; Leiter CC HNE,  
Universität St. Gallen, Prof. Dr.

Michael Schultze-Rhonhof      Geschäftsführer der DKC Deko Kommunal Consult GmbH  
Düsseldorf

Stefan Weissenböck      Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Bau- und Infrastruktur-  
management, ETH Zürich

Thomas Wilhelm      Projektleiter, Marti Contractors Ltd., Moosseedorf

Michael Zilkens      Dipl. Ing. RWTH/SIA, Dipl. Kfm., Dipl. Volkswirt, Luzern

## Fachgruppen

<i>Fachbereich / Fachgruppe</i>	<i>Präsident, verantwortlicher Leiter</i>	<i>Zuständiges Mitglied Vorstand/Expertennetzwerk</i>
Bau ( <i>derzeit inaktiv</i> )	Hansruedi Müller	Prof. Dr. Gerhard Girmscheid
Dienstleistungen	Guido Grütter	Dr. Urs Bolz, Prof. Dr. Claude Jeanrenaud
Finanzen ( <i>derzeit inaktiv</i> )	vakant	Niklaus Scheerer
Gesundheitswesen	Prof. Dr. Peter Rohner	Guido Grütter
Verkehr	Thomas Kieliger, Dipl. Bauing. ETH, Partner Kieliger Gregorini, Wollerau	Guido Grütter

## Mitglieder der Fachgruppen

### Dienstleistungen

Thomas Walter Wälchli PostLogistics AG, Leiter Konzeption Kundenlogistik, Bern

### Gesundheitswesen

Lars Baacke BEG & Partners AG, Dr., Schaffhausen

Daniel Domeisen CURAVIVA Verband Heime und Institutionen Schweiz, Ressortleiter BWL/Recht, Bern

Jürg Th. Gasser MediService AG, CEO, Dr., Zuchwil

Jörg Huber Stadtspital Triemli, Leiter Orthopädie, Dr., Zürich

Urs Karli AndreasKlinik Hirslanden Cham Zug, Direktor, Dr., Cham

Reto Ormos BEG & Partners AG, Dr., Schaffhausen

Peter Wiedersheim Ärztesgesellschaft Kanton St. Gallen, Geschäftsführer, Dr., St. Gallen

### Verkehr/Infrastrukturen

Serge Y. Bodart IPD – Infrastructure Project Development, Consultant Engineer, Genève

Christian Elsener PricewaterhouseCoopers AG, Corporate Finance Real Estate, Direktor, Bern

Guido Grütter Gemeindeammann, Politische Gemeinde Münchwilen

Heinz Gut Geschäftsführender Partner Heinz Gut & Partner AG, Zürich

Ansgar Kauf Senior Expert in PPPs for Roads & Transport, Genf

Thomas Kieliger Kieliger & Gregorini AG, Partner und Inhaber, Wollerau

Frédéric Mohr Pöyry Infra AG, Bauing. MBA, Consulting, Zürich

Hansruedi Müller gsi Bau- und Wirtschaftsingenieure AG, Mitglied der Geschäftsleitung, Basel

Stefan Suter Ecoplan, Partner, Bern

Michael Zilkens Dipl. Ing. RWTH/SIA, Dipl. Kfm., Dipl. Volkswirt, Luzern



## 6. Berichte aus dem Expertennetzwerk und den Fachgruppen

### Expertennetzwerk

Das Expertennetzwerk hat sich 2014 unter der Leitung von Urs Bolz wiederum an zwei Daten eingehend mit aktuellen Grundsatzfragen beschäftigt.

Am Meeting vom 11. März 2014 stand das Thema der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung im Mittelpunkt. Die Informationsveranstaltung des Vereins im Anschluss an die Herbst-GV im Dezember 2013 und die Diskussionen unter den Experten zeigten einmal mehr, dass die Kostenplanungen nach *sia* mit den Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, wie sie für das PPP-Modell erforderlich sind, nicht zu vergleichen sind. Die heute weit verbreiteten Kostenplanungen sind unvollständig und daher nicht zielführend. Um dem PPP-Modell auf breiterer Basis zum Durchbruch zu verhelfen, sollte daher die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung neu positioniert werden. 2015 wird zu diesem Zweck eine neue Publikation des Vereins erscheinen.

An der Telefonkonferenz vom 20. November 2014 setzten sich die Experten nach Vorarbeit von Urs Bolz intensiv mit dem Lebenszyklusmodell auseinander. Sie entwickelten dazu verschiedene Thesen:

1. Der **Lebenszyklusansatz** ist im Grundsatz schon heute über das Wirtschaftlichkeitsprinzip und (teilweise) den Nachhaltigkeitsgrundsatz im geltenden Recht erforderlich.
2. Die **Lebenszyklusplanung** ist ein Fortschritt. **Partnerschaftliche Lebenszyklusmodelle** aber gehen darüber hinaus. Hier werden Chancen und Risiken über den ganzen Lebenszyklus zwischen den Partnern verteilt, mit dem Ziel einer Win-win-Situation am Ende. So werden zumindest die Investitionskosten in der Regel linear über die Lebenszyklusdauer abgeschrieben.
3. Lebenszyklusdenken und -handeln ist **nicht einfach**. Stichworte sind: Komplexität, Planungsunsicherheit, Inflexibilitäten. Dies sollte jedoch nicht vom Lebenszyklusansatz abhalten, sondern motivieren, jeweils **angemessene Lösungen** zu finden.
4. Der **Lebenszyklusansatz** sollte zu einem Umdenken führen. Im Zentrum der Überlegungen sollte nicht mehr die Investition stehen, sondern Leistung mit den jeweiligen Gesamtkosten. In den Finanzhaushaltsgesetzen sollten dafür neue Lösungen entwickelt werden.
5. Für die Realisierung des Lebenszyklusansatzes ist eine klare **Zuordnung der Verantwortlichkeit** nötig. Dies gilt sowohl bei der öffentlichen Hand wie auch bei einem privaten Partner.
6. Lebenszyklusmodelle dürfen bei der Bewilligung nicht gegenüber investitionsbasierten Modellen **diskriminiert** werden.
7. **Architekten** sind heute noch nicht ausgebildet und in der Praxis nicht bereit, über den Lebenszyklus zu planen. Heute bestehende Standards sind nicht hinreichend. Hierfür braucht es komplementäre Kompetenzen.

Die PPP-Experten waren sich einig, dass öffentliche Ausschreibungen den Lebenszyklusansatz vermehrt berücksichtigen sollten. Der Verein wird sich bemühen, in der Vernehmlassung zum laufenden Revisionsverfahren des öffentlichen Beschaffungsrechts eine entsprechende Stellungnahme abzugeben.

Daneben war das Expertennetzwerk auch 2014 vielfältig in die Ausbildung, in die Weiterbildung und in die Diskussionen um das PPP-Modell in der Schweiz eingebunden. Es unterstützte so den Verein beim laufenden Wissens- und Erfahrungsaustausch.

### Fachgruppe Dienstleistungen

Das PPP-Modell hat im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen im letzten Jahr leicht an Bedeutung gewonnen und ist vereinzelt in Grundkonzepte und Ausschreibungen eingeflossen. Der Verein wird die veränderte Ausgangslage und den sich daraus ergebenden Handlungsbedarf neu hinterfragen.

### Fachgruppe Gesundheitswesen

Die Fachgruppe PPP im Gesundheitswesen befasst sich mit der Gestaltung und Organisation von gemischtwirtschaftlichen Unternehmen, insbesondere mit dem Bau und Betrieb von Spitälern und Pflegeeinrichtungen. Der Bau sowie der Betrieb von Spitälern und Pflegeeinrichtungen bedürfen vertieftem Expertenwissen und Erfahrung aus mehreren Fachdisziplinen. Eine PPP-Organisation bringt die unterschiedlichen Spezialisten in optimaler Weise zusammen und erlaubt es, die Zusammenarbeit so zu organisieren, dass die individuellen Interessen gleichgeschaltet werden können. Auftraggeber, Planer, Bauunternehmen, Betreiber und Investoren profitieren alle von einer langfristig effizienten und nachhaltigen Realisierung des Projekts. Die PPP-Betrachtung setzt für sämtliche Beteiligten Anreize, ein Projekt über den gesamten Lebenszyklus hinweg zu betrachten und sich entsprechend optimal zu verhalten. Die Fachgruppe PPP wurde im vergangenen Jahr mehrmals für Expertisen zu PPP-Fragen angefragt und hat an verschiedenen Anlässen Aufklärungs- und Informationsarbeit geleistet.

### Fachgruppe Verkehr

Im Gegensatz etwa zum benachbarten Ausland sind privat finanzierte oder organisierte Verkehrsinfrastrukturen in der Schweiz unerwünscht. Die Fachgruppe verfolgt daher derzeit keine Aktivitäten.

## 7. Ausblick auf das Jahr 2015

Für 2015 hat sich der Verein trotz wirtschaftlichen Einschränkungen wiederum viel vorgenommen. Als thematisches Schwergewicht steht dabei die Analyse der Erfahrungen mit dem Betrieb des kantonalen Verwaltungszentrums „Neumatt“ in Burgdorf und die Aktualisierung der bisherigen Erkenntnisse im Vordergrund. Damit dieses Ziel verfolgt werden kann, wird die Tätigkeit des Geschäftsführers und der Geschäftsstelle etwas zurückgefahren. Trotzdem bemühen sich alle Beteiligten, die öffentliche Präsenz des PPP-Themas und des Vereins weiterhin gut sichtbar zu halten.

2015 sind wiederum Informationsveranstaltungen im Anschluss an die Generalversammlungen des Vereins geplant. Die thematischen Schwergewichte werden rechtzeitig im Internet bekannt gegeben. Bitte reservieren Sie sich die folgenden Daten:

- 21. Mai 2015
- 26. November 2015

Zudem plant der Verein zwei Weiterbildungsveranstaltungen für Mitarbeiter von Verwaltungen, die am 29. Mai 2015 in Paudex in französischer Sprache und am 5. Juni 2015 in Zürich in deutscher Sprache durchgeführt werden.