

Grundlagen

Orientierung an anerkannten Standards

Egal ob sie den Dienstleistungs- oder den Infrastrukturbereich abdecken, ist bei PPP zu empfehlen, sich an anerkannten Kernelementen, Methoden und Standards zu orientieren. – Von Urs Bolz und Christian Elsener

Die Zusammenarbeit von öffentlicher Hand respektive öffentlichen Institutionen mit privaten Partnern kann vielfältige Formen annehmen. Neben losen Kooperationsformen bestehen auch partnerschaftliche Modelle der Zusammenarbeit, kurz Public-private-Partnerships (PPP).

Als PPP im weiteren Sinn (i. w. S.) werden langfristig ausgerichtete und partnerschaftlich orientierte Zusammenarbeitsformen zwischen öffentlicher Hand respektive Institution und Privaten bezeichnet. PPP im engeren Sinn (i. e. S.) beschreiben eine qualifizierte Form von PPP, welche definierte Kernelemente und Standards aufweisen.

Kernelemente von reinen PPP

Gemäss aktueller internationaler Diskussion umfassen PPP i. e. S. insbesondere folgende vier Kernelemente:

- **Lebenszyklusansatz:** Planung, Bau, Finanzierung und Bewirtschaftung, welche über den gesamten Lebenszyklus eines Objekts zu erbringen sind, werden mit einer einheitlichen Ausschreibung vergeben.
- **Risikoverteilung:** Die Risiken eines Vorhabens werden zwischen öffentlicher Hand respektive öffentlicher Institution und privaten Partnern optimal verteilt. Wichtigstes Kriterium für die Verteilung ist die Beeinflussbarkeit eines Risikos.
- **Outputspezifikation:** Das Vorhaben wird funktional ausgeschrieben. Es werden Vorgaben zum erwarteten Ergebnis gemacht, nicht aber, wie dieses Ergebnis zu erreichen ist.
- **Anreizorientierte Vergütungsmechanismen:** Die privaten Partner erhalten eine im Voraus vereinbarte, leistungsabhängige Vergütung.

Weiter sollten nach Schweizer Standards gemäss Praxisleitfaden des Vereins PPP Schweiz folgende Anforderungen beachtet werden:

- **Partnerschaftliche Kultur:** Sämtliche Partner streben die bestmögliche Erfüllung einer Aufgabe an und wollen eine Win-Win-Situation schaffen.
- **Transparente Prozesse:** Die Partnerschaft wird nur angestrebt, wenn im Vergleich zu Alternativen ein klarer Nutzen – beispielsweise mittels Realisierungsvariantenvergleich – aufgezeigt werden kann.
- **Hohe Qualität:** Es werden sämtliche rechtsstaatlichen Anforderungen, insbesondere betreffend Beschaffungs- und Finanzhaushaltsrecht, eingehalten. Weiter findet eine Orientierung an bereits vorhandenen PPP-Standards statt.

Partnerschaften bewusst gestalten

Aktuell ist in der Schweiz – und auch im schweizerischen Gesundheitsbereich – festzustellen, dass PPP im Bereich Infrastruktur kaum, im Bereich von Dienstleistungen aber immer häufiger zur Anwendung kommen.

Hierbei spielt die definitorische Unterscheidung, ob es sich um PPP i. w. S. oder PPP i. e. S. handelt, eine untergeordnete Rolle. Viel wichtiger ist, dass die jeweiligen Partner die genannten Kernelemente, Methoden sowie Standards kennen und diese bewusst in ihre Partnerschaft einbauen. Dadurch können die geplanten Projekte verbessert und die Transaktionskosten für die gewählte Form der Zusammenarbeit tief gehalten werden. ■

Das Literaturverzeichnis kann bei Urs Bolz angefordert werden.



Dr. Urs Bolz, Präsident Expertennetzwerk PPP Schweiz, bolz+partner consulting ag, Bern; urs.bolz@bolzpartner.ch



Christian Elsener, Experte Gesundheitswesen, elsener+partner ag, Bern; christian.elsener@elsenerpartner.ch

PPP au sens strict

Les PPP au sens strict comprennent les quatre éléments fondamentaux suivants:

- **Approche du cycle de vie:** la planification, la construction, le financement et la gestion, qui concernent tout le cycle de vie d'un objet, sont attribués dans le cadre d'un appel d'offres unifié.
- **Répartition des risques:** les risques d'un projet sont répartis de manière optimale entre le secteur ou l'établissement public et les partenaires privés. Le critère le plus important est la capacité d'influencer un risque.
- **Spécification des outputs:** des lignes directrices sont établies pour le résultat escompté, mais pas la manière d'y parvenir.
- **Mécanismes de rémunération incitative:** les partenaires privés reçoivent une rémunération liée à la performance et convenue à l'avance.

En outre, conformément aux directives pratiques de l'association PPP Suisse, les exigences suivantes doivent être respectées:

- **Culture de partenariat:** tous les partenaires s'efforcent d'accomplir au mieux leur mission et veulent créer une situation gagnant-gagnant.
- **Processus transparents:** le partenariat n'est recherché que si l'on peut démontrer un avantage clair par rapport aux alternatives.
- **Haute qualité:** toutes les exigences de l'État de droit, en particulier celles relatives à la législation sur les marchés publics et la budgétisation financière, sont respectées et le projet est orienté vers les normes PPP existantes. ■