

# Partnerschaftsmodelle Staat und Wirtschaft Entwicklungen im Jahr 2020

Dr. Urs Bolz, Dr. Bernhard Eicher

Bern, 8. Februar 2021

## *Inhaltsübersicht*

1. *Einleitung*
2. *Entwicklungen Partnerschaften in der Schweiz*
3. *Selektiver Blick ins Ausland*

# 1 Einleitung<sup>1</sup>

Der vorliegende Beitrag berichtet über die Entwicklung von Partnerschaftsmodellen zwischen Staat und Wirtschaft im Jahr 2020. Er setzt die Berichterstattung aus dem Jahr 2019 fort.<sup>2</sup> Diese erfolgt im Rahmen der Interessengemeinschaft Partnerschaften (IGP). Die IGP fördert Wissen zu gemeinsamen Geschäftsmodellen von Staat und Wirtschaft zur partnerschaftlichen Erfüllung öffentlicher Aufgaben oder von Aufgaben im öffentlichen Interesse, mit Einschluss innovativer Formen der Beschaffung.<sup>3</sup>

## 2 Entwicklungen Partnerschaften in der Schweiz

Die Corona-Krise hat im Jahr 2020 mehrere bereits bestehende und öffentlich-private Partnerschaften begünstigende Megatrends verstärkt. So haben neben der allgemeinen Digitalisierung der Einbezug der Gesellschaft sowie soziale Innovationen starken Auftrieb erhalten. Während der ersten Krisenmonate bildeten sich innert kürzester Zeit neue Netzwerke zur gegenseitigen nachbarschaftlichen Unterstützung sowie für den Support des lokalen Gewerbes.<sup>4</sup> Die nun entstandenen Netzwerke – häufig organisiert über digitale Plattformen – stellen ein grosses Potenzial zur partnerschaftlichen Lösung von künftigen sozialen Herausforderungen dar.

Im Zusammenhang mit den neu entstandenen Netzwerken, häufig ausserhalb der «klassischen» Industrie, gewann auch die Innovationsthematik sowie die Impactorientierung zusätzliches Gewicht. Kleine, innovative sowie agile Unternehmen und Vorhaben hatten in den vergangenen Jahren kaum so viel Aufmerksamkeit wie 2020. U. a. sollen sie denn auch bei der Schaffung des geplanten Klimafonds des Bundes eine wichtige Rolle spielen.<sup>5</sup> Und schliesslich erhielt die Erkenntnis, dass bei der Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen (DL) wirtschaftliche, soziale und ökologische Kriterien i. S. eines umfassenden Lebenszyklusansatzes eine wichtige Rolle spielen sollten, zusätzlichen Schub. Hier setzt sich zunehmend das Bewusstsein durch, dass lebenszyklusorientierte Beschaffung – gerade im Innovationsbereich – primär über einen gezielten Dialog mit den privatwirtschaftlichen Anbietern erreicht werden kann.<sup>6</sup>

Im Jahr 2020 entstanden deshalb – selbstverständlich nicht ausschliesslich aufgrund der vorherrschenden Krise – diverse neue partnerschaftliche Modelle resp. wurden diese ausgebaut. Mit Blick auf die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise können u. A. die Ende März geschaffenen Notkredite des Bundes genannt werden. Hierbei gewährt der Bund Bürgschaften z. G. lokal tätiger Bürgschaftsgenossenschaften, welche ihrerseits wiederum die von Banken zu gewährenden Notkredite verbürgen.<sup>7</sup> Die äusserst rasche Schaffung dieser Notkredite war nur dank langjähriger und bewährter Zusammenarbeit zwischen dem Bund, den lokalen Bürgschaftsgenossenschaften sowie den in der Schweiz tätigen Banken möglich. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Bundesstellen und Finanzindustrie trug Ende 2020 mit der Lancierung der Plattform Finance Swiss weitere Früchte.<sup>8</sup> Die Plattform fasst aktuelle Themen inkl. Regulierungen, z. B. in den Bereichen FinTech und Sustainable Finance, zusammen und verweist auf weiterführende Informationen. Zielpublikum sind sowohl inländische als auch ausländische Investoren.

<sup>1</sup> Verantwortlich für diesen Bericht sind Dr. Urs Bolz und Dr. Bernhard Eicher. Dr. Urs Bolz ist geschäftsführender Partner der bpc bolz+partner consulting ag. Er ist gleichzeitig Vorsitzender der Interessengemeinschaft Partnerschaften (IGP). Dr. Bernhard Eicher ist Berater und Finanzierungsspezialist der bpc bolz+partner consulting ag. Die Autoren danken allen Beteiligten, welche zum vorliegenden Bericht beigetragen haben.

<sup>2</sup> Vgl. Bolz Urs, Eicher Bernhard (2019). Partnerschaftsmodelle Staat und Wirtschaft. Entwicklungen im Jahr 2019, URL: [www.sgww.ch/wp-content/uploads/2020/05/Partnerschaftsmodelle-Staat-und-Wirtschaft\\_Entwicklungen2019.pdf](http://www.sgww.ch/wp-content/uploads/2020/05/Partnerschaftsmodelle-Staat-und-Wirtschaft_Entwicklungen2019.pdf).

<sup>3</sup> Vgl. Interessengemeinschaft Partnerschaften, URL: [www.sgww.ch/themen/partnerschaften](http://www.sgww.ch/themen/partnerschaften).

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Projekt Local Hero, URL: [www.local-hero.ch](http://www.local-hero.ch).

<sup>5</sup> Vgl. Bundesgesetz über die Vermeidung von Treibhausgasemissionen (CO<sub>2</sub>-Gesetz), BBl 2020 7847.

<sup>6</sup> Vgl. Bolz Urs, Mettler Melanie (2019). Beschaffung von Innovationen/Innovative Beschaffungen. Grundlagen. Ein Diskussionsbeitrag im Auftrag des Bundesamts für Umwelt (BAFU), URL: [www.nachhaltige-beschaffung.ch/pdf/Innovative\\_Beschaffungen\\_Grundlagen\\_20190523.pdf](http://www.nachhaltige-beschaffung.ch/pdf/Innovative_Beschaffungen_Grundlagen_20190523.pdf).

<sup>7</sup> Vgl. Verordnung zur Gewährung von Krediten und Solidarbürgschaften in Folge des Coronavirus vom 25. März 2020, SR 951.261.

<sup>8</sup> Vgl. URL: [www.finance.swiss](http://www.finance.swiss).

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit wurde aber nicht ausschliesslich im Finanzsektor weiter etabliert. Mit der Wyss Academy for Nature (WA)<sup>9</sup> sowie dem Swiss Center for Design and Health (SCDH)<sup>10</sup> wurden im Kanton Bern die Grundsteine für zwei öffentlich-private Innovationszentren mit nationaler und internationaler Ausstrahlung gelegt. Die Stiftung WA wird hierbei während ihren ersten zehn Betriebsjahren mit CHF 100 Mio. seitens der privaten Wyss Foundation sowie je CHF 50 Mio. seitens Kanton und Universität Bern finanziert (matching funds). Das SCDH wurde von verschiedenen Partnern aus Forschung, Lehre und Privatwirtschaft im Sinne eines Public Private Partnership (PPP) gegründet und soll während der ersten Jahre subsidiär durch Betriebsbeiträge von Bund und Kanton unterstützt werden. Mittelfristig sollen beide Innovationszentren (WA und SCDH) eigenwirtschaftlich betrieben werden können.

Im Innovationsbereich wurde die öffentlich-private Zusammenarbeit auch im Bereich der Cyber-Sicherheit ausgebaut. Dabei sollen die bisherigen Fach- und Meldestellen – u. a. die gut etablierte Melde- und Analysestelle Informationssicherung (MELANI) – im Nationalen Zentrum für Cybersicherheit (NCS) zusammengefasst werden. Das NCS soll dabei systematischere Kontakte zu privaten Unternehmen, insbesondere zu solchen, welche im Bereich kritische Infrastruktur tätig sind, pflegen. Angedacht ist u. a. eine Informationsplattform, welche sowohl durch öffentliche Beiträge als auch private Mittel finanziert werden soll.

Weiter entwickelten diverse Schweizer Städte ihr Engagement im Bereich Smart Cities weiter. Beispielhaft seien die neue Smart-City Strategie der Stadt St. Gallen, die Plattformen für den eUmzug resp. für ein elektronisches Erholungsmonitoring der Städte Bern resp. Zürich sowie das geplante elektronische und systematisierte Stakeholdermanagement der Stadt Luzern genannt.<sup>11</sup>

Schliesslich erschien Anfang 2020 eine Publikation zum Thema Innovative Geschäftsmodelle Staat und Wirtschaft. Gemäss den Autoren bedeutet «Innovation in öffentlichen Organisationen oft auch eine Weiterentwicklung der Zusammenarbeitsformen zwischen Staat und Wirtschaft. Dabei kann es helfen, in Geschäftsmodellen zu denken und Neues im interdisziplinären Dialog auszuprobieren. Grundlegende Elemente des Verwaltungshandelns werden mit innovativen Ansätzen kombiniert. Dazu müssen alte und neue Kompetenzen zusammengebracht, Innovationsräume geschaffen und eine Risikokultur eingeführt werden». Der Beitrag plädiert für eine Stärkung wichtiger Kompetenzen des Verwaltungshandelns und für eine darauf aufbauende offene Innovationsmentalität an der Nahtstelle zwischen Staat und Wirtschaft.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Vortrag Regierungsrat an den Grosse Rat vom 12. Dezember 2018: Wyss Centre Bern; Co-Finanzierung Anteil Kanton Bern; Ausgabenbewilligung; Rahmenkredit 2020-2029 sowie URL: [www.wyssacademy.unibe.ch](http://www.wyssacademy.unibe.ch).

<sup>10</sup> Vgl. Vortrag Regierungsrat an den Grosse Rat vom 19. Juni 2019: Swiss Center for Design and Health (SCDH): Projektierungskredit.

<sup>11</sup> Vgl. u. a. Verein Smart City Hub Switzerland, URL: [www.smartcityhub.ch](http://www.smartcityhub.ch).

<sup>12</sup> Vgl. Schedler Kuno, Bolz Urs (2020). Innovative Geschäftsmodelle: Staat und Wirtschaft. Swiss Yearbook of Administrative Sciences, 11(1), 25–37. DOI: <https://doi.org/10.5334/ssas.136>.

## 2.1 Entwicklungen in der Schweiz

### a. Rechtsetzungsvorhaben und Politik

Auf Stufe Bund verabschiedete der Bundesrat Ende Oktober 2020 eine neue Beschaffungsstrategie<sup>13</sup> für den Zeitraum 2021-2030. Grundlage hierfür bildet das per 1. Januar 2021 revidierte Beschaffungsrecht.<sup>14</sup> Die neue Strategie und das revidierte Recht schaffen neue Möglichkeiten, mit innovativen Unternehmen zusammenzuarbeiten. Der Zweckartikel des Gesetzes deklariert den wirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen, ökologisch und sozial nachhaltigen Einsatz der öffentlichen Mittel als Hauptanliegen. Daraus folgend soll künftig das «vorteilhafteste» Angebot den Zuschlag erhalten. Weiter sollen Preis und Qualität Zuschlagskriterien auf gleicher Stufe bilden und generell der Lebenszyklusansatz sowie Qualitäts- und Nachhaltigkeitsaspekte mehr Gewicht erhalten. Hierzu sollen auch neue Vergabeinstrumente, insbesondere das Dialogverfahren, eingesetzt werden können. Herausfordernd wird nun sein, die neuen Möglichkeiten zur einfacheren Beschaffung von Innovation und nachhaltigen Produkten/DL bei den Beschaffungsstellen von Bund, Kantonen und Gemeinden zu implementieren.

Weiter wurden wichtige Gesetzesvorlagen für Partnerschaften im digitalen Bereich sowie in der Logistik vorangetrieben. Gegen die im Herbst 2019 vom Parlament beschlossene Gesetzesvorlage zur E-ID<sup>15</sup>, welche eine partnerschaftliche Aufgabenteilung zwischen Staat und Privaten zur Herausgabe der digitalen Identifikation vorsieht, wurde 2020 das fakultative Referendum ergriffen. Die entsprechende Volksabstimmung zur Vorlage findet nun am 7. März 2021 statt. Die IGP führte hierzu im Juni 2020 eine Tagung mit ausgewiesenen Fachexpertinnen und Fachexperten durch.<sup>16</sup> Das Eidgenössische Justiz- und Polizeidepartement (EJPD) seinerseits lancierte eine eigene Website, um die Stimmbevölkerung über das partnerschaftliche Vorhaben zu informieren.<sup>17</sup> Für das partnerschaftliche Logistikvorhaben Cargo Sous Terrain (CST), welches bis im Jahr 2050 die grossen Schweizer Städte mit den nationalen Logistikzentren unterirdisch und mit selbstfahrenden, klimaschonenden Fahrzeugen verbinden soll, wurde 2020 ein entsprechender Gesetzesentwurf<sup>18</sup> erarbeitet. Dieser soll nun im Jahr 2021 vom nationalen Parlament beraten und verabschiedet werden. Parallel dazu bereitet die für den Ausbau verantwortliche CST AG, bei welcher sich unter anderem die Post, die SBB, die Swisscom sowie mehrere Finanzintermediäre engagieren, das nach Inkrafttreten des vorgesehenen Gesetzes notwendige Plangenehmigungsverfahren vor.

Schliesslich spielte der Partnerschaftsgedanke auch im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit weiterhin eine wichtige Rolle. Ziel des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA) ist es nach wie vor, die Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privaten voranzubringen. Der Bundesrat verabschiedete im Jahr 2020 hierzu die entsprechende Botschaft.<sup>19</sup>

### b. Kantone

Auf interkantonalen Ebene wurde in Analogie zum revidierten Beschaffungsrecht auf Bundesstufe die entsprechende interkantonale Vereinbarung (IVöB) weiter konkretisiert. Die revidierte interkantonale Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen wurde Ende 2019 an einer Sonderversammlung des interkantonalen Organs für das öffentliche Beschaffungswesen (InöB) in Bern einstimmig verabschiedet, im Jahr 2020 startete der Ratifizierungsprozess der einzelnen Kantone.<sup>20</sup> Gemäss interkantionaler Bau-, Planungs- und Umweltdirektorenkonferenz (BPUK) befanden sich Ende 2020 die Kantone Aargau,

<sup>13</sup> Vgl. Beschaffungsstrategie der Bundesverwaltung – Umsetzungsstrategie zur Totalrevision des öffentlichen Beschaffungsrechts für die Strategieperiode 2021-2030.

<sup>14</sup> Vgl. Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB) vom 21. Juni 2019 (Stand 1. Januar 2021), SR 172.056.1.

<sup>15</sup> Vgl. Ausführungen des Bundesamts für Justiz (BJ) zum Bundesgesetz über elektronische Identifizierungsdienste (E-ID-Gesetz, BGEID), URL: [www.bj.admin.ch/bj/de/home/staat/gesetzgebung/e-id.html](http://www.bj.admin.ch/bj/de/home/staat/gesetzgebung/e-id.html).

<sup>16</sup> Vgl. Interessengemeinschaft Partnerschaften IGP, URL: [www.sgvw.ch/blog/partnerschaften](http://www.sgvw.ch/blog/partnerschaften).

<sup>17</sup> Vgl. Informationswebsite des Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartements (EJPD), URL: [www.ejpd.admin.ch/ejpd/de/home/themen/abstimmungen/bgeid.html](http://www.ejpd.admin.ch/ejpd/de/home/themen/abstimmungen/bgeid.html).

<sup>18</sup> Vgl. Entwurf Bundesgesetz über den unterirdischen Gütertransport (UGüTG) sowie Botschaft zum Bundesgesetz über den unterirdischen Gütertransport und Website CST, URL: [www.cst.ch](http://www.cst.ch).

<sup>19</sup> Vgl. Botschaft zur Strategie der internationalen Zusammenarbeit 2021-2024 (IZA-Strategie 2021-2024) vom 19. Februar 2020, BBI 2020 2597.

<sup>20</sup> Vgl. Ausführungen der Vereinigung für das öffentliche Beschaffungswesen, URL: [www.oeffentlichesbeschaffungswesen.ch/index.php/news/16-revision-der-ivoeb](http://www.oeffentlichesbeschaffungswesen.ch/index.php/news/16-revision-der-ivoeb).

Appenzell Innerrhoden, Basel-Stadt, Bern, Schwyz, Waadt und Zürich im Ratifizierungsprozess. Sobald zwei Kantone die Vereinbarung definitiv ratifiziert haben, kann diese in Kraft treten.

## 2.2 Ausgewählte Projekte

Für das Jahr 2020 können insbesondere folgende Projekte erwähnt werden (vgl. dazu auch Ausführungen in Ziff. 2.1):

*Bund, Cargo Sous Terrain (CST):* Mit dem Projekt CST soll ein Gesamtlogistiksystem (Versorgung und Entsorgung) für den flexiblen Transport kleinteiliger Güter in der Schweiz geschaffen werden. In den kommenden Jahrzehnten soll hierfür ein unterirdisches Tunnelsystem zur Verbindung von Produktions-, Logistikstandorten und den städtischen Zentren gebaut werden. Als erste Strecke ist Härkingen/Niederbipp – Zürich mit rund 70 Km Strecke und 10 Anschlussstellen vorgesehen, die Inbetriebnahme soll im Jahr 2031 stattfinden. Bis im Jahr 2050 sind insgesamt 500 km Tunnelstrecke geplant. Dabei wird CST als partnerschaftliches Vorhaben realisiert. Bau- und Betrieb des Tunnelsystems sollen vollständig privat finanziert werden. Hierfür wurde die Cargo Sous Terrain AG gegründet, im Verwaltungsrat sind u. a. Vertreter von Banken, Versicherungen, Grossverteilern, dem Flughafen Zürich, SBB Cargo, der Post sowie der Swisscom. Für die Planung der ersten Etappe verfügt die AG über finanzielle Mittel von rund CHF 100 Mio.. Parallel zur privaten Planung der ersten Bauetappe schafft der Bund die hierfür notwendigen gesetzlichen Grundlagen.<sup>21</sup>

*Bund, Partnerschaftliche Plattform Finance Swiss:* Anfang Dezember lancierten das Eidgenössische Finanzdepartement (EFD) sowie das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) zusammen mit privaten Partnern aus der Finanzindustrie (Schweizerische Bankiervereinigung, Asset Management Association, SIX, Zurich Versicherung, SwissRe) die Informationsplattform Finance Swiss. Ziel ist es, einem internationalen Fachpublikum die Vorteile des «Finanzplatzes Schweiz» im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz aufzuzeigen und das Publikum über aktuelle Entwicklungen/Innovationen auf dem Laufenden zu halten. Für die operative Umsetzung sowie den Betrieb der Plattform sind insbesondere das Staatssekretariat für internationale Finanzfragen (SIF) sowie die Vermarktungsorganisation Präsenz Schweiz zuständig.<sup>22</sup>

*Bund, Cyber-Sicherheit als partnerschaftliche Aufgabe:* Die Cyber-Sicherheit ist sowohl für die öffentliche Hand als auch für private Unternehmen von zunehmender Bedeutung. Entsprechend beschloss der Bundesrat Anfang 2019, die bisherigen Fach- und Meldestellen im Nationalen Zentrum für Cybersicherheit (NCS) zu bündeln. Das Zentrum ist bundesintern und extern erste Anlaufstelle für Fragen im Bereich Cyberberisiken und nimmt auch Meldungen von Cybervorfällen entgegen resp. analysiert Letztere. Das NCS pflegt für seine Aufgabenerfüllung auch systematische Kontakte zu privaten Unternehmen, insbesondere zu solchen, welche im Bereich kritische Infrastruktur tätig sind. Zwecks Verbesserung und Ausbau der bisherigen Aktivitäten soll dieses Netzwerk mit privaten Partnern erweitert werden. So sollen das Frühwarnsystem für Cybervorfälle verbessert und die zugestellten Push-Informationen adressatengerechter zugestellt werden können.<sup>23</sup>

*Bund und Kantone, eOperations Schweiz AG erfolgreich:* Die Plattform eUmzugCH ermöglicht es mittlerweile in 17 Kantonen, An- und Abmeldungen bei der Einwohnerkontrolle elektronisch vorzunehmen. Monatlich werden so in der Schweiz rund 8000 Umzugsmeldungen abgewickelt. Die Plattform gehört zur eOperations Schweiz AG, welche im Jahr 2018 von der Schweizerischen Informatikkonferenz (SIK) gegründet wurde und mittlerweile viele Kantone und Städte als Aktionäre hat. Die eOperations Schweiz AG hat ausschliesslich Gemeinwesen und öffentliche Unternehmen als Aktionäre, Private sind dabei bewusst ausgeschlossen. Dies und die Gemeinnützigkeit der AG ermöglichen es der eOperations Schweiz AG, Dienstleistungen rasch und ohne öffentliches Beschaffungsverfahren anschaffen zu können. Ziel der AG ist es, dass Gemeinwesen Informatikplattformen und -Leistungen gemeinsam anschaffen können. Nicht jede Stadt und jeder Kanton soll «das Rad wieder von Neuem erfinden» müssen. Neben der

<sup>21</sup> Vgl. Cargo Sous Terrain, URL: [www.cst.ch](http://www.cst.ch).

<sup>22</sup> Vgl. Finance Swiss, URL: [www.finance.swiss](http://www.finance.swiss).

<sup>23</sup> Vgl. Nationales Zentrum für Cybersicherheit, URL: [www.melani.admin.ch/melani/de/home.html](http://www.melani.admin.ch/melani/de/home.html).

Plattform eUmzugCH stellt die AG z. B. auch eine gemeinwesensübergreifende Lösung zur Validierung von elektronischen Signaturen zur Verfügung.<sup>24</sup>

*Bund und Kantone, Partnerschaftliches Projekt Cardossier:* Cardossier ist eine Plattform, die im Juni gestartet ist. Hinter ihr steht ein Verein, der gemäss eigenen Angaben nicht gewinnorientiert ist. Neben privaten Firmen (grosse Autoimporteure, Versicherungen, Branchenverbände, etc.) sind auch das Aargauer Strassenverkehrsamt, jenes im Fürstentum Liechtenstein, das Bundesamt für Strassen ASTRA oder mehrere Hochschulen mit im Boot. Cardossier will digital abbilden, was ein Auto schon «erlebt» hat. Vom ersten Kilometer bis zum Schrottplatz. Dieser digitale Lebenslauf baut technisch auf der Blockchain-Technologie auf und soll in der ganzen Schweiz sowie allenfalls im angrenzenden Ausland verfügbar sein.<sup>25</sup>

*Kanton Bern, Swiss Center for Design and Health (SCDH):* Das Center soll zum führenden nationalen Kompetenzzentrum an der Schnittstelle zwischen Design und Gesundheit werden. Dabei sollen wirksame medizinische und pflegerische Betreuung, nutzerorientierte Architektur und optimale Integration von IT und Kommunikation unter Designaspekten erforscht sowie anschliessend in die Praxis umgesetzt werden. Der Start des SCDH ist für das Jahr 2021 vorgesehen. Hierzu gründeten 2019 verschiedene Partner aus Forschung, Lehre und Privatwirtschaft im Sinne einer Public Private Partnership (PPP) die SCDH AG. Weiter erklärten über 20 Unternehmen, Forschungsinstitutionen und Verbände mittels Letter of Intent (LoI) ihr Interesse an einer Kooperation. Der Kanton Bern sowie der Bund sollen sich mittels Betriebsbeiträgen während der ersten acht Jahre (2021-2028) am Aufbau des SCDH beteiligen, anschliessend soll das Zentrum eigenwirtschaftlich funktionieren. Schliesslich soll das SCDH ab dem Jahr 2026 einen zentralen Standort mittels Neubau, welcher über Aktienkapitalerhöhungen sowie Fremdmittel finanziert wird, erhalten.<sup>26</sup>

*Kanton Bern, Wyss Academy for Nature (WA) gegründet:* Im Mai 2020 wurde die WA – ein partnerschaftliches Projekt der Wyss Foundation, des Kantons Bern sowie der Universität Bern – gegründet. Ziel der Academy ist es, die nachhaltige Entwicklung an der Schnittstelle von Landnutzung, Biodiversität und Klima voranzubringen. Hierzu sollen in den nächsten Jahren vier internationale Hubs in Kenia, Laos, Peru und Bern auf- respektive ausgebaut werden. Weiter sollen praxisorientierte Forschungsteams, ein Syntheszentrum sowie eine Plattform zum Austausch zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft aufgebaut werden. Zentraler Standort der Academy ist die Kochergasse 4 in Bern. Die WA wurde nicht nur partnerschaftlich zwischen öffentlichen und privaten Akteuren gegründet, sondern soll in den kommenden Jahren auch entsprechend finanziert werden. Die private Wyss Foundation hat für die erste Betriebsphase von zehn Jahren total CHF 100 Mio. in Aussicht gestellt, der Kanton und die Universität Bern steuern während der gleichen Zeitperiode je CHF 50 Mio. in Form von Geld- und Sachleistungen bei. Nach Ablauf dieser ersten Betriebsphase soll die WA eigenwirtschaftlich durch die Akquisition von Drittmitteln finanziert werden.<sup>27</sup>

*Kanton Zürich, Partnerschaftliches Kultur- und Begegnungszentrum in Bülach:* Der Stadtrat Bülach (ZH) beabsichtigt, ein neues Kultur- und Begegnungszentrum zu realisieren. Neben der kulturellen Nutzung sollen im Sinne einer Mantelnutzung auch Wohnungen, Gastronomie sowie Gewerbefläche entstehen. Die Anforderungen an das Zentrum wurden an zwei partizipativen Workshops und mittels Onlinebefragung zusammen mit der Bevölkerung erarbeitet. Mit der Terresta Immobilien- und Verwaltungs-AG (Terresta), einer Tochtergesellschaft der Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte, konnte für die weitere Planung und Realisierung eine private Partnerin gewonnen werden. Die Terresta ist bereits Eigentümerin eines Grossteils des zu beplanenden Grundstücks. Für die weiteren Schritte wurde eine Absichtserklärung zwischen der Stadt Bülach und der Terresta unterzeichnet. Als Nächstes soll nun unter Federführung der Terresta als Investorin und Grundeigentümerin zusammen mit der Stadt Bülach ein Gestaltungsplan erarbeitet und dem Parlament vorgelegt werden. Anschliessend soll ein städtebaulicher

<sup>24</sup> Vgl. eOperations Schweiz AG, URL: [www.eoperations.ch](http://www.eoperations.ch).

<sup>25</sup> Vgl. Beitrag Regionaljournal SRF vom 25. Juni 2020, URL: [www.srf.ch/news/regional/aargau-solothurn/start-cardossier-digitaler-lebenslauf-eines-autos-interessiert-auch-im-ausland](http://www.srf.ch/news/regional/aargau-solothurn/start-cardossier-digitaler-lebenslauf-eines-autos-interessiert-auch-im-ausland).

<sup>26</sup> Vgl. Vortrag Regierungsrat an den Grossen Rat vom 19. Juni 2019: Swiss Center for Design and Health (SCDH): Projektierungskredit.

<sup>27</sup> Vgl. Vortrag Regierungsrat an den Grossen Rat vom 12. Dezember 2018: Wyss Centre Bern; Co-Finanzierung Anteil Kanton Bern; Ausgabenbewilligung; Rahmenkredit 2020-2029 sowie URL: [www.wyssacademy.unibe.ch](http://www.wyssacademy.unibe.ch).

Wettbewerb durchgeführt werden, schlussendlich wird es seitens Stimmbevölkerung einen Ausgabenbeschluss benötigen. Die Planungsarbeiten sollen im Jahr 2022 abgeschlossen sein.<sup>28</sup>

### 3 Selektiver Blick ins Ausland

In der vorliegenden Berichterstattung über die Entwicklung von Partnerschaften in der Schweiz kann keine umfassende Auslegeordnung über partnerschaftliche Projekte und Vorhaben im Ausland gemacht werden. Ein selektiver Blick muss an dieser Stelle genügen.

Generell lässt sich feststellen, dass auch im Ausland weiterhin sehr verbreitet auf partnerschaftliche Modelle gesetzt wird, auch wenn klassische PPP mit privater Langzeitfinanzierung doch stark rückläufig sind.

Insbesondere in der Entwicklungsfinanzierung sind Partnerschaftsmodelle auf dem Vormarsch. Wurden vor einigen Jahren primär Beiträge à fonds perdu (Grants) an Empfängerinnen und Empfänger (meist Klein- und Mittelbetriebe, KMU) in Low Developed Countries (LDC) entrichtet, bestehen heute immer mehr nationale und internationale Fonds, welche die Empfängerinnen und Empfänger mit Bürgschaftsdeckungen (Garanties), Darlehen (Loans) und/oder Eigenkapital (Equity) versehen und sich bemühen, zusätzliches Kapital aus dem Privatsektor zu mobilisieren. Die Idee: Die Empfängerinnen und Empfänger von Entwicklungshilfe sollen in eine unternehmerische Verantwortung eingebunden werden und die zur Verfügung gestellten öffentlichen Mittel im Erfolgsfall ganz oder teilweise zur zweckgebundenen Wiederverwendung zurückzahlen. Zusätzlich soll durch die Mobilisierung von Kapital aus dem Privatsektor ein Leverage-Effekt der öffentlichen Mittel erzielt werden.<sup>29</sup>

Bei den Vereinten Nationen (UN) sind Partnerschaften insbesondere im Zusammenhang mit dem «People First» Ansatz ein wichtiges Thema. Hierbei richtet sich der Fokus nicht primär auf monetäre Aspekte, vielmehr sollen die betroffenen Menschen im Zentrum stehen. Entsprechend schreibt die UN auch von «People-First PPP». In diesem Zusammenhang hat die UN Economic Commission for Europe fünf Outcomes und zehn Prinzipien erarbeitet. Sie sollen helfen, unter bestehenden PPP «People-First»-Ansätze identifizieren resp. implementieren zu können und neue Projekte zu realisieren. Als wichtigste Outcomes werden der Zugang zu Ressourcen, der Aufbau resilienter Infrastruktur (z. B. betreffend CO<sub>2</sub>-Ausstoss), die Erreichung von mehr Steuergerechtigkeit dank effizientem Mitteleinsatz, die Replizierbarkeit der Vorhaben sowie der Einbezug sämtlicher wichtiger Stakeholder gesehen.<sup>30</sup>

Die Europäische Union (EU) schliesslich hat im Forschungs- und Entwicklungsbereich zurzeit zehn für sie strategisch wichtige Partnerschaften (contractual public private partnerships). Ziel dieser Partnerschaften ist es, gesellschaftlichen Herausforderungen besser begegnen zu können. So bestehen Partnerschaften zu den Themen Factories of the Future (FoF), Energy-efficiency Building (EeB), European Green Vehicle Initiative (EGVI), Sustainable Process Industry (SPIRE), High Performance Computing (HPC), Advanced 5G networks for the future Internet (5G), Cybersecurity, Big Data Value, Robotics und Photonics.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> Vgl. Stadt Bülach, URL: [www.buelach.ch/buelach/buelach-aktuell/artikel/kultur-und-begegnungszentrum-auf-dem-areal-sonnenhof-3269](http://www.buelach.ch/buelach/buelach-aktuell/artikel/kultur-und-begegnungszentrum-auf-dem-areal-sonnenhof-3269).

<sup>29</sup> Vgl. Z. B. Müller Jonas, Kramer Anja Nina (2020). Additionalität bei der Mobilisierung von Privatkapital: Crowding-in/Crowding-out? In: KfW Entwicklungsbank (Hrsg.). KfW Development Research, Nr. 8.

<sup>30</sup> Vgl. Draft Paper der UN Economic Commission for Europe, URL: [www.wiki.unece.org/pages/viewpageattachments.action?pageId=87622829&metadataLink=true&preview=/87622829/106299499/UNECE%20PPP%20People-first%20PPP%20Impact%20Assessment%20Tool-Public%20Review%20v1.0.docx](http://www.wiki.unece.org/pages/viewpageattachments.action?pageId=87622829&metadataLink=true&preview=/87622829/106299499/UNECE%20PPP%20People-first%20PPP%20Impact%20Assessment%20Tool-Public%20Review%20v1.0.docx).

<sup>31</sup> Vgl. Europäische Union, URL: [www.ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/contractual-public-private-partnerships](http://www.ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/contractual-public-private-partnerships).