

---

# MANAGEMENTLETTER NPO & POLITIK

---

## Partnerschaftliche Modelle auch für NPO

In den letzten Jahren wurden Stimmen laut, für neue oder besonders anspruchsvolle Aufgaben des Staates das sogenannte PPP-Modell einzusetzen. Die Frage liegt daher nahe, ob es nicht auch vermehrt für den Dienstleistungssektor angewendet werden könnte.

Text: Lorenz Bösch, Präsident des Vereins PPP Schweiz

Gerade in der Westschweiz sind in letzter Zeit verschiedene Aufgaben infolge knapper öffentlicher Mittel oder aufgrund von komplexen Aufgabenstellungen für Umsetzungen nach diesem Modell konzipiert und ausgeschrieben worden. Dahinter steht die Idee, private Unternehmen und evtl. auch privates Kapital zur Unterstützung der Verwaltung und zur Lösung einer öffentlichen Aufgabe einzubinden.

Public Private Partnership (PPP) soll sich, so der 2006 gegründete [Verein PPP Schweiz](#), als Qualitätsstandard der Zusammenarbeit von Staat und Wirtschaft entwickeln, zu einer Win-win-Situation für beide Partner führen und deshalb nachhaltige Projekterfolge sichern. Über PPP können neue oder zusätzliche Umsetzungs- und Finanzierungsoptionen erschlossen werden, die unter Umständen eine raschere Realisierung einer Aufgabe ermöglichen.

### Wie sich das PPP-Modell definiert

PPP umfasst die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und Privaten und ist ein Lösungsansatz zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben unter besonderer Berücksichtigung des Lebenszyklusgedankens. PPP basiert auf standardisierten Beschaffungspro-

zessen und umfasst vielfältige Kooperationsformen.

Mit dem PPP-Begriff sind Lösungen verbunden, die folgende Merkmale aufweisen:

- Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe als Ziel
- Beteiligung mindestens je eines privaten und öffentlichen Partners
- Bereitstellung wirtschaftlicher Leistung
- Verantwortungsgemeinschaft
- Bündelung von Ressourcen (Kapital, Betriebsmittel, Know-how)
- Risikoallokation

Dabei wird nach zwei unterschiedlichen Typen von PPP-Lösungen unterschieden:

Das Modell «Beschaffungs-PPP» kennzeichnet eine Form der Beschaffung mit funktionaler Ausschreibung (im Rahmen des Beschaffungsrechts), die sich von der konventionellen Abwicklung unterscheidet. Die öffentliche Hand tritt als Besteller auf, Private sind Ersteller, Betreiber (Infrastruktur) oder Erbringer (Dienstleistung) und oft auch Investoren. Dabei spielt die Betrachtung des gesamten Lebenszyklus eine entscheidende Rolle. Als bislang erstes praktisches Beispiel für eine nach international anerkannten Regeln realisierte Aufgabe in der Schweiz gilt das Kantonale Verwaltungszentrum «Neumatt» in Burgdorf.

Das Modell «Aufgabenerfüllung» steht für die partnerschaftliche Erfüllung einer öffentlichen

Aufgabe. Öffentliche Hand und Private engagieren sich gemeinsam für die Lösung einer öffentlichen Aufgabe, sei es durch langfristige vertragliche Zusammenarbeit oder durch die Schaffung eines besonderen Trägers (z.B. Gesellschaft, Verein, Stiftung). Als praktisches Beispiel auch für den NPO-Sektor steht «[Compasso](#)», eine Informationsplattform zur beruflichen Eingliederung von Arbeitnehmenden mit einer Beeinträchtigung. Sie wird von einem Verein getragen, in dessen Trägerschaft staatliche und private Akteure eingebunden sind.

Als Vorteile des PPP-Modells resultieren für die öffentliche Hand unter anderem die Nutzung von privatem Know-how, eine finanzielle Entlastung, ein Effizienzgewinn, eine raschere Realisierung von Projekten auch bei knappen Budgets sowie die Entlastung von operativen Aufgaben. Für private Partner lassen sich dadurch neue Märkte erschliessen, gleichzeitig können sie ihre Erfolgchancen am Markt optimieren.

### **Einsatz des PPP-Modells auch in der Schweiz möglich**

Die beiden genannten Beispiele zeigen, dass das PPP-Modell, das in Europa schon längere Zeit mit Erfolg angewendet wurde und wird, auch in der Schweiz eingesetzt werden kann. Allerdings ist einzugrenzen, dass sich diese Option nicht für alle Aufgaben eignet. Mögliche Aufgabenfelder zeichnen sich aus, wenn sie eine bestimmte Grösse haben und wenn sie komplex sind, sodass es sich lohnt, privates Fachwissen einzubinden. Beim Beschaffungsmodell sollte ein wesentlicher Anteil des Auftrags die Betriebsleistung darstellen, damit der Lebenszyklusansatz zu einer Reduktion der Betriebskosten führen kann. Gleichzeitig muss man an dieser Stelle festhalten, dass das PPP-Modell nicht dazu da ist, gesetzliche Bestimmungen wie z.B. die Schuldenbremse zu umgehen oder die Umsetzung einer Aufgabe der staatlichen Einflussnahme zu entziehen. PPP-Projekte kommen nur dann zustande, wenn die öffentliche Hand und Private dies wollen und beide Seiten aus dieser Zusammenarbeit für sich Nutzen ziehen.

Beim PPP-Modell ist die private Mittelbeschaffung tendenziell teurer als diejenige der öffentlichen Hand. Auf der anderen Seite können der Lebenszyklusansatz, die feste Vertragsdauer über eine längere Zeit, kombiniert mit der

zweckmässigen Risikoverteilung und das private Management zu erheblichen Effizienzgewinnen führen. Wie alle komplexen Vorhaben beinhalten auch PPP-Modelle nicht nur Chancen, sondern auch Risiken. Das Modell sollte deshalb vor allem dort geprüft werden, wo sich eine Kooperation eignet. Dass es in der Schweiz noch wenig verbreitet ist, führt der Verein PPP Schweiz unter anderem darauf zurück, dass sich im Vergleich zum Ausland Bund, Kantone und Gemeinden dank ihren Steuerhoheiten und den finanzpolitischen Entscheidungsregeln in einer besseren finanziellen Situation befinden als in anderen Staaten. Zudem gibt es in der Schweiz diverse Alternativen, die im Ausland weniger etabliert sind. Das Potenzial wird aber auch hierzulande mehr und mehr erkannt.

### **PPP für NPO**

Öffentlich-private Kooperationen haben in der Schweiz eine lange Tradition. So wurden Private seit jeher zur Erstellung öffentlicher Infrastrukturen oder zur Lösung öffentlicher Aufgaben beigezogen, wie sich z.B. bei den Privatbahnen, in der Abfallwirtschaft oder bei den Spitex-Organisationen zeigt. Auch in öffentlichen Unternehmen hat sich die Zusammenarbeit mit Privaten – auch im Non-Profit-Bereich – längst bewährt. Dabei hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass der moderne Staat öffentliche Leistungen nicht zwingend selber erbringen, sondern sie ermöglichen muss. Für viele NPO ist die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft nichts Neues. Diese hat sich längst als ernstzunehmender Partner bei der Lösung von sozialen, demografischen oder ökologischen Herausforderungen etabliert. Die Basis für Partnerschaften im Sinn des PPP-Modells ist damit gegeben.

### **PPP und NPO – passt das zusammen?**

Wir haben diese Frage einem Experten gestellt: Armin Haymoz ist Direktor und Leiter Public Sektor und NPO bei der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG in Bern und Mitglied des Vorstands des Vereins PPP Schweiz.

*Herr Haymoz, sehen Sie für den Einsatz des PPP-Modells für NPO in der Schweiz überhaupt eine Chance?*

Ich denke ja, mehr denn je, denn der Staat wird

von Wünschen nach zusätzlicher Unterstützung oder neuen Serviceleistungen überfordert. Da können der NPO- und der PPP-Ansatz weiterhelfen.

*Gibt es Beispiele von erfolgreichen oder gescheiterten PPP-Projekten unter NPO-Einbezug?*

Ja es gibt sehr viele erfolgreiche Beispiele in ganz unterschiedlichen Themenfeldern, denken Sie nur etwa an Compasso, die Plattform für berufliche Eingliederung, an PPP-SiN, die Registerharmonisierung, SuisseID, E-Gris, aber aus meiner Sicht auch die Spitex. In Zusammenhang mit der Revision des Krankenversicherungsgesetzes wurde innerhalb der Kantone der Wettbewerb im Gesundheitswesen belebt, gleichzeitig wurde nach neuen Lösungen und Wegen der Effizienzsteigerung und des Kostenmanagements gesucht. Hier eröffnen PPP-Modelle die Chance für interessante Kooperationen mit erfolgreichen privaten Unternehmen, privaten Stiftungen und NPO. Als Beispiel kann ich auch die Radiologie Luzern Land AG erwähnen. Die rasche demographische Veränderung ruft geradezu nach Zusammenarbeit im Bereich Alters- und Gesundheitsvorsorge. Verschiedene Gemeinden kämpfen mit finanziellen Problemen und sollten trotzdem zusätzliche Angebote in Alters- und Pflegeheime schaffen. Da sind private Partner, die seit Jahren in der Altersvorsorge aktiv sind, in neuen PPP-Projekten willkommen.

*Welche Optionen sehen Sie für ein Zusammenwirken von PPP und NPO?*

PPP kann ein alternativer Weg zu NPO darstellen. Die Privatwirtschaft ist interessiert, Dienstleistungen in Form von PPP in Bereichen zu erbringen, die bisher mehrheitlich NPO vorbehalten waren. Dies konkurrenziert nicht zwingend den NPO-Ansatz, sondern kann ihm neue Chancen eröffnen.

Das PPP-Modell könnte auch als Instrument von NPO genutzt werden. Eine PPP-Trägerschaft kann auch aus einer nicht gewinnorientierten, gemeinnützigen Aktiengesellschaft bestehen. Motiv für die Mitwirkung der Wirtschaft wäre nicht die Gewinnorientierung der gemeinsamen Tochter, sondern das wirtschaftliche Interesse aus der Zusammenarbeit, das al-

lenfalls andere, weitere Tätigkeiten der Unternehmung begünstigt.

Non-Profit-Organisationen sind auch mögliche Partner des PPP-Modells. Die Partnerschaft besteht in diesem Fall nicht aus zwei, sondern aus drei Parteien, die gemeinsam langfristige Ziele verfolgen. Anwendungsmöglichkeiten ergeben sich beispielsweise im Kulturbereich oder in der Entwicklungszusammenarbeit und überall dort, wo erhebliche finanzielle Leistungen zu erbringen sind.

*Wie präsentieren sich die Rahmenbedingungen für den Einbezug von NPO in PPP-Projekte. Wären Anpassungen nötig?*

Die Rahmenbedingungen für NPO sind dieselben wie in Bau- und Betriebsprojekten. Die Partner müssen einander vertrauen, müssen den Mehrwert der Zusammenarbeit beidseits erkennen. Es geht vor allem um Know-how, um Erfahrung, um Arbeitsinstrumente und dann auch um Kapital. Im Vordergrund muss aber die Aufgabenerfüllung stehen. Dies gilt für den Bildungs-, den Gesundheits- und den Kulturbereich, wie dies in verschiedenen Beispielen, die Tag für Tag erfolgreich funktionieren, bewiesen wird.

#### **Verein PPP Schweiz**

Der 2006 gegründete [Verein](#) setzt sich für die Förderung von PPP ein, und möchte das Modell als Qualitätsstandart in der Zusammenarbeit von Staat und Wirtschaft etablieren.

#### **Im Parlament eingereichte Vorstösse zu PPP (Auswahl)**

[14.3965](#) – Ip. Elisabeth Schneider-Schneiter: «Fahrzeugbeschaffung der Armee - PPP»

[14.3925](#) – Ip. Fabio Abate: «Zusammenarbeit mit Privaten (Private Public Partnership, PPP): Wie weit verbreitet ist sie in der Bundesverwaltung?»

[13.3483](#) – Po. FDP-Liberale Fraktion: «Public Private Partnership für Infrastrukturprojekte»

[13.3519](#) – Ip. Hans Stöckli: «Bundessubventionen an PPP-Projekte Dritter»

[12.3635](#) – Po. Pirmin Bischof (CVP/SO): «Neue, nachhaltige Finanzierungsinstrumente für die Zukunft der Schweiz»

[11.5399](#) – Fra. Sommaruga Carlo. «Entwicklungshilfe. Public Private Partnership beim Wasser»

Dies ist ein Auszug des Managementletter NPO & Politik.

Der Managementletter im Umfang von 5 bis 12 Seiten erscheint 8-mal jährlich, als PDF, vor und nach der ordentlichen Session. Nebst einem Schwerpunktartikel enthält er eine Liste der neu eingereichten relevanten Geschäfte (inkl. aktivem Link) sowie eine Kurzanalyse ausgewählter neuer Vorstösse. Weiter enthält er den aktuellen Stand bzw. einen Rückblick/Ausblick auf die für NPO als Organisationsform relevanten Geschäfte im politischen Prozess sowie weitere wichtige Informationen (z.B. Pressemitteilungen, Vernehmlassungen etc.).

Die jährliche Abonnementsgebühr beträgt für Einzelorganisationen 980 CHF. Dachorganisationen bezahlen 2900 CHF und sind berechtigt, den Managementletter an maximal 8 assoziierte Einzelorganisationen weiterzuleiten. Bei weiteren assoziierten Einzelorganisationen und assoziierten Dachorganisationen wird die Gebühr gemeinsam vereinbart.

Der Managementletter kann via [kunz@ecopolitics.ch](mailto:kunz@ecopolitics.ch) oder [infoprodukte@ecopolitics.ch](mailto:infoprodukte@ecopolitics.ch) bestellt werden.

---

#### Impressum

**Herausgeberin:** © Ecopolitics GmbH, Postgasse 15, Postfach 817, 3000 Bern 8, Telefon 031 313 34 34, Fax 031 313 34 35, [www.ecopolitics.ch](http://www.ecopolitics.ch)

**Redaktion:** Christoph Schumacher, [schumacher@ecopolitics.ch](mailto:schumacher@ecopolitics.ch)

**Redaktionsschluss:** 9. Oktober 2014

**Erscheinungstermine:** Der Managementletter NPO & Politik erscheint achtmal jährlich. Die nächste Nummer wird am 14. November 2014 als Vorschau auf die Wintersession der Eidgenössischen Räte herausgegeben.

**Abonnemente:** Ein Jahresabonnement können Sie bequem auf der Website von [Ecopolitics](http://Ecopolitics) bestellen.