

PPP-Kompakt

Schwerpunktthema November

Monatlicher Informationsbrief für Entscheider aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung Facility Management

November 2008

11/2008

ppp-kompakt@rsbk.de

Editorial

Im Rahmen der zuletzt betonten Bedeutung des Lebenszyklus-Ansatzes von PPP-Projekten erlangt Facility Management (FM: ganzheitliches Immobilienmanagement unter Einbeziehung aller technischen, betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und ökologischen Aufgabenstellungen) ei-



Dr. Jürgen Bader, Lindner Immobilien Asset Management GmbH

nen herausragenden Stellenwert. Neben dem hohen Anteil der "Warmmiete" (Instandhaltungs- und Betreiberpflichtungen) am gesamten Mietentgelt eines PPP-Projektes (ggf. bis 50 Prozent) ist im Vergleich zu der doch eher überschaubaren Bauzeit- und Gewährleistungphase eines PPP-Objektes der Verpflichtungs- und damit Prognosehorizont eines kompletten Nutzungszyklus (20-30 Jahre) ungleich ungewisser und damit riskanter. Beide Aspekte unterstreichen die extreme Bedeutung eines erfahrenen, verlässlichen FM-Partners im Gesamterfolg des PPP-Projektes. Als Reaktion auf diesen hohen Stellenwert von FM lässt sich bei den großen Bauunternehmen im PPP-Marktsegment allenthalben eine Konzern-Integration von prominenten FM-Unternehmen beobachten. Dies hilft allerdings nicht im Geringsten den Mittelständlern, die häufig hohe Baukompetenz genießen, jedoch die erforderliche FM-Seite weder selbst oder aber über entsprechende Kontakte zu verlässlichen Anbietern abdecken und in ihre PPP-Bemühungen einbringen könnten. Wenn unlängst in diesem Zusammenhang Betreiberpflichtungen aus dem Gesamtbündel von privater Seite eingekauft PPP-Leistungen wieder herausgenommen und getrennt – häufig mit kürzeren Laufzeiten – vergeben werden, so ist diese Entwicklung zu bedauern, konterkariert sie doch den ursprünglichen Charme eines erfolgreichen Risikotransfers auf den privaten Partner und sicherer Kalkulationsgrundlagen für die öffentlichen Haushalte über die Dauer eines kompletten PPP-Lebenszyklus. Viel zielführender im Bemühen um erfolgreiche PPP-Projekte auch für den Mittelstand erscheint vielmehr der aktuell stattfindende deutsche Markteintritt des weltweit größten PPP-Bestandhalters, der ohne Zugehörigkeit zu einem der großen Baukonzerne und damit frei von jeglichen Interessenkollisionen sich mit hoher Finanzkraft dem Mittelstand als Equity-Partner anbietet, um sein angestammtes Geschäft als PPP-Bestandhalter und FM-Manager kontinuierlich aufzustoßen.

Win-win-Situation

Erfolgreiche Schul-PPP und Facility-Management im Kreis Offenbach

PPP ist die Zukunft. Davon sind wir im Kreis Offenbach überzeugt. Gerade hat uns auch der Landesrechnungshof in dieser Annahme bestätigt. Er bescheinigt uns nämlich nicht nur die Wirtschaftlichkeit unseres PPP-Ansatzes, sondern er fordert uns sogar ausdrücklich auf, auch bei künftigen Vorhaben PPP-Varianten zu prüfen.

Ziel unseres Public Private Partnership-Projektes war es, 90 Schulen im Kreis zu modernisieren und langfristig kosteneffizient zu führen. Funktionell und rechtlich erbringen die privaten Partner ihre Dienstleistungen mit der Instandsetzung auf der einen Seite und der Bewirtschaftung und Instandhaltung auf der anderen Seite, was insbesondere im Hinblick auf die Genehmigung der Projekte durch die Rechtsaufsichtsbehörde von Bedeutung war. Die bauliche Instandsetzung (Sanierung) erfolgt auf der Grundlage des sogenannten Mogendorfer Modells, das in der Vergangenheit in vielen Projekten von Kommunen oder anderen Hoheitsträgern im gesamten Bundesgebiet zur Anwendung gekommen ist und auch weiterhin erfolgreich praktiziert wird. Dieser Teil der Partnerschaft, geregelt in einem Sanierungsvertrag, stellt mithin teilweise einen Werkvertrag, teilweise aber auch ein kreditähnliches Rechtsgeschäft im Sinne von § 103 Abs. 7 und § 107 der Hessischen Gemeindeordnung dar. Nur in diesem Zusammenhang ergab sich das Erfordernis einer Genehmigung durch die zuständige Rechtsaufsichtsbehörde. Die bauliche Instandhaltung und die Bewirtschaftung der Schulgebäude erfolgen hingegen über den gesamten Zeitraum der Partnerschaften auf der Grundlage eines Facility-Management-Vertra-



Landrat Peter Walter: "Der Kreis Offenbach soll zum Schulstandort Nummer eins in Hessen werden." Foto: PPP-Kompakt/Kreis Offenbach

ges zwischen so genannten "Projektgesellschaften" und dem Kreis. Als ein gemischter Dienstleistungs- und Werkvertrag ohne zusätzliche Finanzierungskomponente zwischen dem Kreis und den privatrechtlich organisierten Projektgesellschaften bedurfte dieses Element der Transaktion keiner rechtsaufsichtlichen Genehmigung. Die Partnerschaften sind jeweils insgesamt auf eine Laufzeit von 15 Jahren (bei einem Sanierungszeitraum von fünf Jahren) angelegt. Bereits nach drei Jahren waren ca. 50 Prozent der Schulen saniert. Die privaten Partner sind verpflichtet, nach der Sanierung den erreichten baulichen Standard der Schulen bis zum Ende der Partnerschaft zu sichern. Der Kreis Offenbach ist in Höhe von jeweils 5,1 Prozent am Stammkapital der Projektgesellschaften beteiligt, SKE bzw. Hochtief halten einen Anteil von jeweils 94,9 Prozent. Der Kreis stellt für die Anfangsphase von zwei Jahren jeweils einen (von zwei) Geschäftsführern der Projektgesellschaft. Des Weiteren ist die Errichtung eines Aufsichtsrates vereinbart. Dieser be-

steht aus Vertretern des Kreises, der Arbeitnehmer und des privaten Partners, der auch den Aufsichtsratsvorsitzenden stellt. Um den Interessen des Kreises an der ordnungsgemäßen Erfüllung der Aufgaben zur Bewirtschaftung und der baulichen Instandsetzung und -haltung Rechnung zu tragen, wird bei der Projektgesellschaft ein Beirat errichtet. Der Beirat berät die Geschäftsführung der Projektgesellschaft. Seine Mitglieder werden mehrheitlich vom Kreis ernannt. Der jeweilige private Partner ist verpflichtet, die jederzeit ausreichende Eigenkapitalausstattung der Projektgesellschaft sicherzustellen. Die Eigenkapitalquote ist vertraglich festgelegt. Der private Partner hat auch sicherzustellen, dass der Projektgesellschaft ausreichende Fremdfinanzierungsmittel zur Erledigung des Facility-Managements zur Verfügung stehen. Er hat eine entsprechende Patronatserklärung abzugeben. Der Kreis hat sich nicht am Aufbau der Eigenkapitalbasis oder in sonstiger Form an der Finanzierung der Projektgesellschaft zu beteiligen.

Der private Partner steht durch eine Bürgschaft dafür ein, dass die Projektgesellschaft auch nach einer Beendigung des Sanierungs- bzw. Facility-Management-Vertrages daraus bereits entstandene oder begründete Verpflichtungen erfüllt. Alle Verpflichtungen, die Subunternehmer gegenüber der Projektgesellschaft übernehmen, werden zugleich als Pflicht zugunsten des Kreises ausgestaltet (Kreis als Drittbegünstiger bei Subunternehmerverträgen). Dem Kreis werden alle Erfüllungs-, Gewährleistungs- und Schadensersatzansprüche gegen Subunternehmer zur Sicherung seiner Ansprüche aus dem Sanierungs- und dem Facility-Management-Vertrag übertragen. Darüber hinaus übernimmt die Projektgesellschaft alle Mitarbeiter, und zwar zu den Bedingungen ihrer bisherigen Verträge. Natürlich gab es auf Seiten der betroffenen Verwaltungsmitarbeiter Ängste in Bezug auf den Arbeitgeberwechsel. Aber am Ende des langen Diskussionsprozesses gab es eine fast einstimmige Zustimmung zur Übernahme der Mitarbeiter. Fast alle Hausmeister sind freiwillig zu SKE und Hochtief gewechselt. Und im benachbarten Offenbach streiten die Hausmeister an den Schulen dafür, so bezahlt zu werden wie ihre Kollegen im Kreis.

"Lehrer sind sehr zufrieden"

Natürlich ist PPP kein Selbstzweck. Es muss einer übergeordneten Idee dienen. Bei uns war einer der Hauptbeweggründe, den Kreis Offenbach zum Schulstandort Nummer eins in Hessen zu machen. PPP lässt sich deshalb nicht nur in Geld rechnen. Denn eine attraktive Schullandschaft ist ein weicher Faktor, der für ansiedlungswillige Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Standortauswahl spielt. Wie zu-

frieden die Beteiligten mit unserem PPP-Modell sind, zeigt auch ein Wirtschaftlichkeitsvergleich der TU Darmstadt, die das PPP-Projekt wissenschaftlich begleitet. Bei einer Lehrerbefragung an drei sanierten Schulen gaben rund 79 Prozent der Befragten an, mit der Sanierung "sehr zufrieden zu sein". 57 Prozent erklärten, ihre Arbeitsbedingungen hätten sich entscheidend verbessert. Rund 90 Prozent der Lehrer betonten zudem, die neue Arbeitssituation sei "motivierend". Nahezu identische Zahlen ergaben zwei weitere Umfragen unter Schülern und Eltern der sanierten Schulen. Das gesamte Lernumfeld ist modern und zeitgemäß. Aber auch das Facility-Management selbst funktioniert tadellos. Ein Lehrer sprach mich neulich an: Früher habe es oftmals Wochen oder Monate gedauert, ehe ein Schaden behoben werden konnte. Seit PPP sei alles meist schon am nächsten Tag erledigt. Selbst Graffiti werde konsequent beseitigt. Es gibt also nur Gewinner! Das Projekt Schulen und das Facility-Management sind für alle Beteiligten eine Win-win-Situation. Es garantiert aber nicht nur die schnelle Instandsetzung und eine effiziente Bewirtschaftung der Schulgebäude, sichert Arbeitsplätze und garantiert erstklassige Bildungseinrichtungen. Es bedeutet vielmehr für den Kreishaushalt langfristige und überschaubare Planbarkeit des Mittelbedarfs und in diesem Bereich Unabhängigkeit von Kapitalmarktschwankungen. Darüber hinaus bringt es uns aber auch dem Ziel, Konzentration der Verwaltung auf ihre Kernkompetenzen, einen entscheidenden Schritt näher!

Peter Walter ist Landrat des Kreises Offenbach

Erfahrungsaustausch

PPP im Krankenhausbereich – notwendige Grundsatzarbeiten

Der Bau und Betrieb von Krankenhäusern stellt im Vergleich zu anderen staatlichen Aufgaben besondere Anforderungen. Die sekundären und tertiären Dienstleistungen, die für die Patientenbehandlung und -versorgung notwendig sind, setzen sich je nach Funktionsbereich aus bis zu 30 einzelnen Aufgabenfeldern zusammen. Im Jahr 2006 lagen die Kosten für die stationäre Krankenhausbehandlung in Deutschland laut statistischem Bundesamt bei 58 Milliarden Euro. Etwa 20 Prozent dieser Kosten werden durch die unterstützenden Dienstleistungen verursacht. Dieses Leistungsvolumen bildet einerseits eine gute Voraussetzung für Public Private Partnership-Modelle im Krankenhausbereich. Andererseits besteht die Schwierigkeit, die einzelnen Leistungen transparent und mit den individuellen Risiken

darzustellen, was die Grundlage für Vertragsverhandlungen bildet. Die Arbeitsgruppe Krankenhäuser des Föderalen-PPP-Kompetenznetzwerkes (FPK) unterstützt daher die Erstellung krankenhausspezifischer Grundsatzarbeiten. Die PPP Task Force des Bundes begleitet zudem das Forschungsvorhaben der TU Bergakademie Freiberg zum Thema Risikoverteilung bei PPP-Vorhaben im Krankenhausbereich. Ziel der Arbeitsgruppe der PPP-Kompetenzzentren aus Bund und Ländern ist der länderübergreifende Erfahrungsaustausch, insbesondere zu aktuellen gesetzlichen Neuregelungen zur Integration von Fördermitteln in PPP-Krankenhausbereichen, wie etwa in Hessen und Nordrhein-Westfalen. Hinsichtlich eines krankenhausbereichs



PPPs im Krankenhausbereich gibt es noch relativ selten und wenn dann häufig nur in speziellen Bereichen, wie hier das Westdeutsche Protonentherapiezentrum Essen (WPE). Eine Arbeitsgruppe soll nun den Erfahrungs- und Informationsaustausch in diesem Bereich ankurbeln. Foto: PPP-Kompakt/WPE GmbH

spezifischen PPP-Eignungstes steht die Arbeitsgruppe in engem Austausch mit der PPP Task Force NRW, die die Erstellung eines entsprechenden Leitfadens für Universitätskliniken beauftragt hat. Auch auf europä-

scher Ebene sucht die Arbeitsgruppe den Dialog zu aktuellen Themenstellungen. Hinsichtlich der Standardisierung von outputorientierten Leistungsbeschreibungen konnten bereits wichtige Erfahrungen mit den Niederlan-

den ausgetauscht werden, auf deren Basis Standards für die outputorientierten Leistungsbeschreibungen zur Minderung der Transaktionskosten für alle Beteiligten geschaffen werden sollen. Mitglieder der Arbeitsgruppe sind die Länder Baden-Württemberg, Bremen, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein, Saarland und die PPP Task Force im BMVBS. Geschäftsstelle ist das Kompetenzzentrum PPP Baden-Württemberg, vertreten durch das Institut für Technologie und Management im Baubetrieb/Facility Management an der Universität Karlsruhe (TH).

KP²BW, Institut für Technologie und Management im Baubetrieb/Facility Management, Universität Karlsruhe (TH), PPP Task Force im BMVBS

in Kooperation mit:



IMPRESSUM PPP-KOMPAKT Herausgeber: Rudolf Scharping (Geschäftsführer RSBK GmbH), R. Uwe Proll (Chefredakteur Behörden Spiegel) Redaktionsbeirat: Prof. Dr. Harald Bartl, Prof. Dr. Klaus Fleischer

Kontakt: RSBK GmbH, Schweizer Straße 1, 60594 Frankfurt am Main, Tel.: 069/661277-0, Fax: - 12, Mail: ppp-kompakt@rsbk.de, Behörden Spiegel, Am Buschhof 8, 53227 Bonn, Tel.: 0228/97097-0, Fax: - 75, Mail: redaktion@behoerenspiegel.de

PPP-Kompakt

Neues Kreishaus in Pinneberg

Errichtung und Anmietung eines Verwaltungsgebäudes in Öffentlich Privater Partnerschaft

Das Pinneberger Kreishaus besteht derzeit aus einem Konglomerat aus unterschiedlichen Verwaltungsgebäuden. Der älteste Gebäudeteil, ein ehemaliges Krankenhaus, stammt aus dem Jahr 1871, an das in den sechziger, siebziger und neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts Hochhäuser und Nebengebäude angeflanscht wurden. Vor allem die "jüngeren" Gebäude sind stark renovierungsbedürftig. Eine funktionale Unterbringung der Beschäftigten ist außerdem in den Räumen schlichtweg nicht möglich.

Seit vielen Jahren traten immer wieder bauliche Mängel auf, die in den vergangenen sieben Jahren wegen gravierender Sicherheitsmängel vor allem an den Hochhäusern zu akutem Handlungsbedarf führten. Im Frühjahr 2007 ließ der Kreis prüfen, ob die Sanierung des Altbestandes oder ein Kreishaus-Neubau als PPP-Modell erreicht werden könnte. Diese Machbarkeitsstudie hatte zum Ergebnis, dass ein PPP-Mietmodell Kostenvorteile gegenüber der Eigenrealisierung er-

warten lässt. Daraufhin beschloss die Kreispolitik, das Verwaltungsgebäude als PPP-Mietmodell zu realisieren und das künftige Kreishaus nicht mehr im Eigentum zu halten. Die im Juli 2007 veröffentlichte europaweite Ausschreibung sah vor, dass die Bieter die Bereitstellung der benötigten Büroflächen entweder durch Sanierung des bestehenden Kreishauses oder an anderen Standorten als Neubau verwirklichen konnten. Von seinem Vertragspartner erwartete der Kreis Planung, Bau und Betrieb des Verwaltungsgebäudes über einen Zeitraum von 25 Jahren. Insbesondere Wartung und Instandhaltung aller baulichen und technischen Anlagen, Ver- und Entsorgung sowie Gebäudereinigung sollen in der Verantwortung des privaten Partners liegen.

Nach nur neun Monaten Laufzeit des PPP-Verfahrens – ein Verhandlungsverfahren mit vorgeschaltetem Teilnahmewettbewerb – erteilte der Kreis im Juni 2008 den Zuschlag an einen Investor. Der Vertrag unter der aufschiebenden Bedingung der Genehmi-



Modern und offen für Bürger, Politik und Beschäftigte – so wird sich das zukünftige Kreishaus in Pinneberg präsentieren.

Grafik: PPP-Kompakt/Kreis Pinneberg

gung durch das Innenministerium wurde am 19.06.2008 unterzeichnet und notariell beglaubigt.

Flexibles Raumkonzept

Mit dem Neubau eines Kreishauses schafft der Kreis ein modernes und offenes Haus für Bürger, Politik und Beschäftigte, das räumlich flexibel ist und den sich stets wandelnden organisatori-

schen Herausforderungen Rechnung trägt. Die Räumlichkeiten und die Bauweise sind so geplant, dass einzelne Räume oder ganze Abteilungen mit geringem Aufwand geändert, verschoben oder umgruppiert werden können. Bei einem verringerten Raumbedarf kann das Haus sukzessive in kleinen Mieteinheiten abgetrennt und fremdvermietet

werden. Die Dienstleistungsqualität und die Kundenorientierung können weiter verbessert werden. Die Leistungsfähigkeit der Verwaltung kann durch optimale Arbeitsabläufe und eine bessere Zusammenarbeit der Bereiche weiter gesteigert werden.

Die deutlich verbesserte Bewirtschaftung des neuen Gebäudes sorgt für eine nachhaltige Haushaltskonsolidierung. Das Risiko unvorhergesehener Kosten zum Erhalt des Gebäudes werden künftig vermieden. Allein im Jahr 2007/2008 musste der Kreis Sanierungen am Altbestand von rund 1,8 Mio. Euro durchführen, ohne auch nur eine einzige qualitative oder organisatorische Verbesserung zu bewirken. Die Vorteile dieses Mietmodells, wie z. B. mehr Flexibilität und Erlöse aus Vermögenswerten zur Haushaltsentlastung, wurden in der Machbarkeitsstudie und durch eine Prüfung des Rechnungsprüfungsamtes nachgewiesen. Neben einer qualitativ hochwertigen Architektur wurde großer Wert auf eine Einhaltung und Förderung ökologischer Standards gelegt,

um die Bewirtschaftungskosten mit innovativen Techniken und Modellen zu reduzieren.

Lokale Betriebe eingebunden

Der Kreis strebte von Anfang an, mit diesem PPP-Projekt mittelständischen Betrieben bis zum regionalen Handwerk eine faire Chance zu geben. In dieser Hinsicht wurde u. a. auch ein Team aus UTAG Ingenieure GmbH Leipzig/Berlin und White & Case LLP ausgewählt, das den Kreis in technischer, wirtschaftlicher und juristischer Hinsicht beraten hat. Den Zuschlag für das neue Kreishaus erhielt ein Mittelstandskonsortium um die Firma Impala Immobilien GmbH & Co. KG mit der Baufirma August Prien und dem Betreiber Luwa. Der Zuschlag an dieses Mittelstandskonsortium zeigt, dass mit dem Neubau Mittelstand und lokales Handwerk auch bei diesen komplexen Projekten eingebunden werden können.

Andreas Köhler, Kreisverwaltung Pinneberg

Lebenszyklusorientierte Projektgestaltung

PPP-Projekte beinhalten mehr als reine Kosteneffizienz

Vielfach wird in der öffentlichen Diskussion die Kosteneffizienz als der wesentliche Vorteil von Public Private Partnership (PPP) gesehen. Legt man jedoch die Erfahrungen der laufenden PPP-Vorhaben zugrunde, so zeigt sich, dass diese Form der langjährigen Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und privatem Partner weit mehr beinhaltet, als durch den Begriff der Effizienz beschrieben werden könnte.

Ein unerlässlicher Bestandteil aller PPP-Projekte ist der Lebenszyklusansatz in allen Phasen der Projektdurchführung. So tritt an die Stelle der bislang praktizierten harten Trennung der einzelnen Phasen Planung, Bau und Betrieb ein interdisziplinäres, phasenübergreifendes Planungsverfahren.

Im Folgenden wird dieses Planungsverständnis am Beispiel des PPP-Projekts Schulen Halle aufgezeigt, für das die HSG Zander GmbH die Verantwortung für den Betrieb und die vollständige Unterhaltung von neun Schulen und sechs Turnhallen der Stadt

Halle (Saale) übernommen hat. Dies beinhaltet insbesondere die Leistungen für das bauliche, technische und infrastrukturelle Gebäudemanagement aller Standorte über einen Zeitraum von 25 Jahren. In engster Kooperation mit der HSG Zander GmbH verantwortet ein Konsortium der Bilfinger Berger AG und der Günter Papenburg AG die Planungsleistungen, welche durch umfangreiche Sanierungsmaßnahmen geprägt wurden. Dadurch war es möglich, das umfassende Know-how des Bilfinger Berger Konzerns über alle Projektphasen hinweg in das Projekt einzubringen.

Schulen nachhaltig betreiben

Im Sinne einer lebenszyklusorientierten Projektgestaltung ist die HSG Zander GmbH bereits seit Beginn – von der Präqualifikationsphase an – kontinuierlich mit in das Vorhaben eingebunden; alle Entscheidungen wurden einvernehmlich zwischen den Partnern gefällt. In intensiver Zusammenarbeit mit dem



Bei dem PPP-Schulprojekt in Halle, im Foto die Eröffnung der Sekundarschule Heinrich-Heine, wurde von Anfang an auf eine lebenszyklusorientierte Projektgestaltung geachtet.

Foto: PPP-Kompakt/Bilfinger Berger AG

Baukonsortium wurde für die Öffentlich Private Partnerschaft mit der Stadt Halle ein attraktives und zukunftsweisendes Angebot erarbeitet, um einen sicheren, effizienten und nachhaltigen Betrieb aller Schulen zu gewährleisten. Die Grundlage hierfür bildete die enge Abstimmung von Planung und Konzeption, insbe-

sondere im Hinblick auf die betrieblichen Prozesse der HSG Zander GmbH.

In einem rekursiven Planungsprozess wurde das Angebot bis zur Erteilung des Auftrags durch die Stadt Halle optimiert und im Anschluss in eine gemeinsame Ausführungsplanung überführt. Somit wurden Belange der War-

tung und Instandsetzung, aber auch der energetischen Effizienz schon zu einem frühen Zeitpunkt berücksichtigt. Mit der Bewertung der Kosten über den gesamten Vertragszeitraum (Lebenszyklusansatz) konnte für die Schulen in Halle infolgedessen ein Konzept entwickelt werden, das die Stadt Halle überzeugte.

Kompetenz bündeln

Das Auftragsvolumen der HSG Zander GmbH beträgt ca. zwei Mio. Euro pro Jahr. Für fünf Schulen und drei Turnhallen begann der Betrieb zu Beginn dieses Schuljahres. Die restlichen vier Schulen und drei Sporthallen werden ab dem kommenden Schuljahr 2009 in den Schulbetriebsleistungen werden durch den privaten Partner verantwortet.

Die HSG Zander GmbH bündelt ihre Kompetenz im Bereich der öffentlich-rechtlichen Partnerschaften in der zentralen Abteilung Public Private Partnership (PPP), die mit ca. 20 Mitarbeitern für alle PPP-Projekte in Europa von der Präqualifikation

über die Planungs- und Bauphase bis in den Regelbetrieb verantwortlich ist. Das operative Know-how fließt projektspezifisch durch eine enge Zusammenarbeit mit der jeweiligen Regionalleitung ein. Dieses Vorgehen gewährleistet einen beständigen Wissensfluss sowie eine Kontinuität in Bezug auf das eingesetzte Personal. In Kooperation mit der Bilfinger Berger Hochbau GmbH werden zudem fortlaufend projektübergreifend Standards entwickelt, die in Form einer "Best Practice" allen PPP-Projekten zugrunde gelegt werden. Nur durch diese enge Abstimmung aller Projektbeteiligten lassen sich die anfangs beschriebenen Effizienzvorteile im Rahmen der Öffentlich Privaten Partnerschaft nachhaltig erwirtschaften, die im Einklang mit den Komfortansprüchen des Gebäudenutzers stehen.

Dr. Gert W. Riegel, Prokurist, HSG Zander GmbH
Jan Wollesen, Projektleiter / Energieingenieur, HSG Zander GmbH

Führungskräfte Forum

Vorbehalte aus dem Weg räumen
Best Practice Beispiele vorstellen
Perspektiven für die Zukunft aufzeigen

27. November, München

Weitere Informationen und Anmeldung unter:
www.fuehrungskraefte-forum.de

Eine Veranstaltung des **Behörden Spiegel** und der **RSBK**



Antwortfax

an die Behörden Spiegel-Gruppe +49-(0)228)9 70 97-78

- Ja, ich nehme an der Veranstaltung am 27. November 2008 in München teil.
 Leider bin ich verhindert, möchte aber in jedem Fall über weitere Veranstaltungen informiert werden.

Name, Vorname: _____

Dienststellung/Funktion: _____

Dienststelle/Behörde: _____

Straße/Postfach: _____ PLZ/Ort: _____

Telefon: _____ Telefax: _____

E-Mail: _____

Datum/Unterschrift: _____

Die Veranstaltung ist für Angehörige des Öffentlichen Dienstes und für Parlamentarier (und deren Mitarbeiter) kostenfrei. Eine Anmeldung mit diesem Formular ist jedoch Voraussetzung. Für alle anderen Teilnehmer wird eine Tagungsgebühr in Höhe von 350,- Euro zzgl. MwSt. erhoben.* Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Zusagen erfolgen deswegen in der Reihenfolge der Anmeldungen. Die Teilnahme wird per E-Mail bestätigt. Wenn Sie weitere Einladungen für interessierte Kollegen benötigen, schicken Sie eine E-Mail an benjamin.bauer@behoerenspiegel.de

Alle Teilnehmer der Veranstaltung erhalten auf Wunsch ein kostenloses Jahresabonnement des Behörden Spiegel und dazu den wöchentlichen E-Government Newsletter.

*Bei Stornierung der Anmeldung bis eine Woche vor Veranstaltungsbeginn wird eine Bearbeitungsgebühr in Höhe von 50,- Euro zzgl. MwSt. erhoben. Danach oder bei Nichterscheinen des Teilnehmers wird die gesamte Tagungsgebühr berechnet. Selbstverständlich ist eine Vertretung des angemeldeten Teilnehmers möglich.