

INTOSAI



# *Richtlinien Über Das Beste Vorgehen Bei Der Risikoprüfung Von Public Private Partnerships (PPP)*

INTOSAI PROFESSIONAL STANDARDS COMMITTEE

---

PSC-SECRETARIAT

RIGSREVISIONEN • LANDGREVEN 4 • P.O. Box 9009 • 1022 COPENHAGEN K • DENMARK  
TEL.:+45 3392 8400 • FAX:+45 3311 0415 •E-MAIL: INFO@RIGSREVISIONEN.DK

# INTOSAI



INTOSAI General Secretariat - RECHNUNGSHOF  
(Austrian Court of Audit)  
DAMPFSCHIFFSTRASSE 2  
A-1033 VIENNA  
AUSTRIA

Tel.: ++43 (1) 711 71 • Fax: ++43 (1) 718 09 69

E-MAIL: [intosai@rechnungshof.gv.at](mailto:intosai@rechnungshof.gv.at);  
WORLD WIDE WEB: <http://www.intosai.org>

---

# Inhalte

<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>Die Hauptrisiken und ihr Management</b>	
<b>Teil 1: Risiken für die öffentliche Hand</b>	<b>9</b>
A: Klarheit in Bezug auf die Zielsetzungen der Partnerschaft	10
B: Aushandeln einer geeigneten Partnerschaft	13
C: Schutz der Interessen des Staates als Minderheitsaktionär	18
D: Überwachung der staatlichen Interessen innerhalb der Partnerschaft	20
E: Die Aussetzungen des Staates im Falle von Schwierigkeiten	23
<b>Teil 2: Risiken für die ORKB</b>	<b>24</b>
F: Untersuchung des Verfahrens und der Ergebnisse	25
G: Feststellung wertvoller Erkenntnisse zur künftigen Beachtung	27
H: Nachbereitung der eigenen Arbeit	30
<b>Anhang:</b>	<b>31</b>
A: Klarheit im Bezug auf die Zielsetzungen der Partnerschaft	31
B: Aushandeln einer geeigneten Partnerschaft	33
C: Schutz der Interessen des Staates als Minderheitsaktionär	36
D: Überwachung der staatlichen Interessen innerhalb der Partnerschaft	38
E: Die Gefährdung des Staates im Falle von Schwierigkeiten	40
F: Untersuchung des Verfahrens und der Ergebnisse	41
G: Feststellung wertvoller Erkenntnisse zur künftigen Beachtung	42
<b>Quellen</b>	<b>44</b>

---

---

# Einleitung

- 1 In zunehmendem Maße arbeiten Staaten zur Bereitstellung von Dienstleistungen für ihre Bürgerinnen und Bürger mit der Privatwirtschaft zusammen. Dies geschieht aus verschiedensten Gründen. Der Privatsektor mag unter bestimmten Umständen seine Aktivitäten wirtschaftlicher gestalten als die öffentliche Hand, was das Angebot der gleichen Dienstleistung zu geringeren Kosten ermöglicht. Oder der Wettbewerb mag die *Qualität* der Dienstleistung durch den innovativen Einsatz von Technik und eine stärkere Orientierung auf Kundenbedürfnisse hin verbessern. Der Staat kann auch große Infrastrukturinvestitionen tätigen und eine Übernahme der Kapitalkosten für diese Investitionen durch die Privatwirtschaft anstreben. Sofern die Nachfrage nach der Dienstleistung nicht gesichert ist, kann die öffentliche Hand das Risiko mit einem Partner aus der Privatwirtschaft teilen wollen. Des Weiteren können Public Private Partnerships (Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Verwaltungen und Wirtschaft, PPP) Bestandteil eines Programms ökonomischer Reorganisation sein, dessen Ziel die Förderung der privaten Marktwirtschaft oder die Schaffung von Arbeitsplätzen in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit ist. Sie können auch zur Einkommenssteigerung eingesetzt werden, indem sie Güter der öffentlichen Hand (wie etwa geistiges Eigentum und Liegenschaften) zweckmäßiger ausschöpfen.
- 2 Die Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor kann vielerlei Gestalt annehmen, wie **Abb. 1** illustriert. Öffentliche Rechnungskontrollbehörde (ORKBn) haben unterschiedliche Ansichten dazu, was eine PPP im Gegensatz zu einer Privatisierung ausmacht. In vielen Ländern sind diese Partnerschaftsvereinbarungen neuere Entwicklungen. **Abb. 2** zeigt gemeinsame Elemente in den verschiedenen Begriffsbestimmungen für „PPP“.

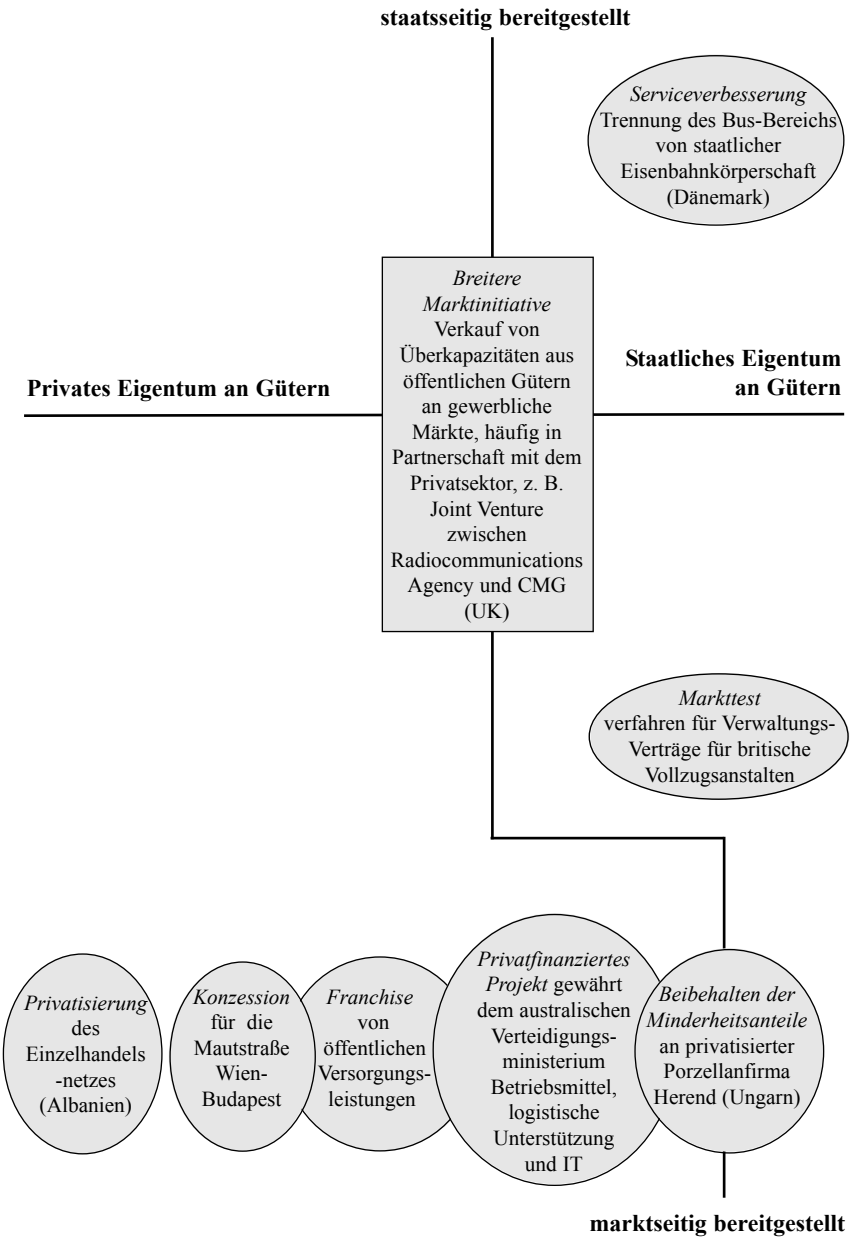
## Abb 1: Arten der Partnerschaft zwischen Privatwirtschaft und öffentlichen Verwaltungen (PPP)

Art der PPP	Beispiel
<p><i>Joint Venture.</i> Die Privatwirtschaft und die öffentliche Verwaltung richten zum Abschluss eines Vorhabens, das beiden Seiten Vorteile bringt, eine Gesellschaft im gemeinsamen Eigentum ein.</p>	<p>Im Vereinigten Königreich ging die Radiocommunications Agency (öffentliche Behörde für Funkkommunikation) mit der Gesellschaft CMG plc eine Partnerschaft ein, damit diese ihre IT-Infrastruktur einbrachte und zur Vermarktung der Fähigkeiten der staatlichen Stelle in der Funkwellenabwicklung an potenzielle Kunden für drahtlose Dienste.</p>
<p><i>Franchise.</i> Der Privatwirtschaft wird gestattet, der Öffentlichkeit im Gegenzug für eine Gebühr Dienstleistungen anzubieten und in Rechnung zu stellen, die gewöhnlich vom Staat bereitgestellt würden.</p>	<p>In Argentinien wurde privaten Lizenznehmern 1989 das Recht gewährt, Versorgungsleistungen für die Öffentlichkeit bereitzustellen. Die Lizenznehmer arbeiten unter der Regulierung von Kontrollstellen für öffentliche Versorgungsleistungen.</p>
<p><i>Konzession.</i> Ähnlich wie Franchising-Vereinbarungen, außer dass der Privatsektor normalerweise die Mittel für den Bau der erforderlichen Infrastruktur, wie etwa einer Brücke oder einer Straße, bereitstellt.</p>	<p>In Ungarn konstruierte, erschloss und finanzierte ein internationales Konsortium die mautpflichtige Verbindungsstraße M1/M15 zwischen Wien und Budapest.</p>
<p><i>Privatfinanzierte Investitionsvorhaben.</i> Ein privatwirtschaftliches Unternehmen beschafft die Finanzierungsmittel zur Konstruktion, zum Bau oder zur Sanierung oder Instandhaltung eines öffentlichen Guts wie etwa eines Krankenhauses. Befindet sich die Anlage in Betrieb, wird von der öffentlichen Hand für einen festen Zeitraum (üblich sind 20-35 Jahre) eine regelmäßige Gebühr entrichtet. Am Ende dieses Zeitspaums geht das Gut wieder über ins öffentliche Eigentum.</p>	<p>Im Vereinigten Königreich hat O<sup>2</sup>, ein privatwirtschaftliches Unternehmen, eine Rahmenvereinbarung über die Bereitstellung eines neuen Polizeifunkdienstes für alle Polizeitruppen in England, Schottland und Wales unterzeichnet. O<sup>2</sup> wird die zur Übertragung von Funksignalen erforderlichen Sachanlagen finanzieren, konstruieren und bauen. Dann wird das System 19 Jahre lang von dem Unternehmen betrieben.</p>

## Abb 1: Arten der Partnerschaft zwischen Privatwirtschaft und öffentlichen Verwaltungen (PPP) *forts*

Art der PPP	Beispiel
<p><i>Privatisierung.</i> Unternehmen im Staatseigentum werden an Privatinvestoren veräußert.</p>	<p>In Albanien wurde das Groß- und Einzelhandelsnetz Anfang der 90er Jahre privatisiert. Das Netz umfasste Läden, Restaurants, Lager und kleine Fertigungsstätten.</p>
<p><i>Beibehalten von Minderheitsanteilen an privatisierten Unternehmen.</i> Der Staat behält einen vereinbarten Prozentsatz der Aktien ein um weiter eine gewisse Kontrolle über die Bereitstellung der Dienstleistungen an die Öffentlichkeit zu haben.</p>	<p>In Ungarn wurde der Porzellanhersteller Herend durch Übernahme durch die eigene Geschäftsleitung privatisiert, wobei der Staat eine Beteiligung von 25% behielt.</p>
<p><i>Markttestverfahren.</i> Privatwirtschaftliche Unternehmen werden im Wettbewerb mit dem bestehenden Anbieter aus dem öffentlichen Sektor zur Angebotsabgabe für die Bereitstellung öffentlicher Dienste aufgefordert.</p>	<p>Im Vereinigten Königreich fanden Ausschreibungen für die Verwaltung von 5 Haftvollzugsanstalten statt. Die Angebote wurden aufgrund der Faktoren Kosten, Sicherheit und der Qualität der Vollzugsbedingungen für Häftlinge beurteilt. Von diesen fünf werden heute zwei von Privatunternehmen verwaltet. In den verbleibenden drei Ausschreibungen erhielten Teams des öffentlichen Sektors den Zuschlag. Der Verwaltungsverträge werden nach 10 Jahren erneut vergeben.</p>
<p><i>Einsatz von Methoden aus der Privatwirtschaft in öffentlichen Stellen,</i> wie etwa Erfolgsmessung, Anreizprogramme für Mitarbeiter/innen und die Rationalisierung von Ressourcen.</p>	<p>In Dänemark wurde der Zweigbereich der staatlichen Eisenbahn (einer öffentlichen Körperschaft) für den Busverkehr vom Rest des Unternehmens abgespalten, um zu gewährleisten, dass das Unternehmen im Wettbewerb mit privaten Transportunternehmen unter gleichen Voraussetzungen arbeitet, sowie zur Verbesserung der Qualität der Serviceleistung für die Öffentlichkeit.</p>

Abb 2: Das Spektrum der PPP



- 3 All diesen Modellen ist ein Faktor gemein: der Staat delegiert ein Element der täglichen Kontrolle über das Dienstleistungs an eine Firma aus der Privatwirtschaft. Dieses Delegieren birgt Risiken, sowohl für die Servicequalität als auch für die Investition der öffentlichen Hand. Wird dabei nicht mit Umsicht vorgegangen, dann können diese Risiken die Vorteile einer Beteiligung des Privatsektors überwiegen.
- 4 ORKBn spielen eine wichtige Rolle bei der Untersuchung der Frage, ob das Risikomanagement für PPP zweckmäßig gehandhabt wird. Die Berichte von ORKB an das Parlament können die Öffentlichkeit über die Dienste, die sie erhält, auf dem Laufenden halten und sie dienen auch zur Verbreitung bester Vorgehensweisen. Die ORKB selbst kann jedoch bei der Prüfung neuer Formen der Partnerschaft einem Risiko ausgesetzt sein - sie mag nicht die erforderlichen Fachqualifikationen haben. Des Weiteren kann die bloße Tatsache einer Überprüfung durch die ORKB ein planvolles Eingehen von Risiken bei der Bereitstellung von öffentlichen Diensten behindern.
- 5 Als Reaktion auf die Entwicklung vermehrter Interaktion zwischen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft richtete INTOSAI eine Arbeitsgruppe Privatisierung ein. Die Arbeitsgruppe besteht aus Vertretern der ORKBn aus 39 Ländern:

Ägypten	El Salvador	Peru
Albanien	Estland	Polen
Antigua und Barbuda	Indien	Rumänien
Argentinien	Israel	Russische Föderation
Australien	Jemen	Sambia
Bahamas	Lettland	Saudi Arabien
Bangladesch	Litauen	Slowakei
Brasilien	Neuseeland	Slowenien
Bulgarien	Norwegen	Tschechische Republik
Chile	Oman	Türkei
Dänemark	Österreich	Ungarn
Deutschland	Papua Neu Guinea	Uruguay
Ecuador	Paraguay	Vereinigtes Königreich (Vorsitz)



- 6 Die Gruppe hat den Auftrag zur Untersuchung der Auswirkungen der Privatisierung auf die Rechnungsprüfung im öffentlichen Sektor und die öffentliche Rechenschaftspflicht. Seit 1993 hat die Arbeitsgruppe die drei folgenden Leitfäden zu wichtigen Aspekten im Privatisierungsverfahren erstellt:
- Richtlinien zum besten Vorgehen bei der Prüfung von Privatisierungen (1998 durch den XVI. INCOSAI - Kongress verabschiedet);
  - Richtlinien zum besten Vorgehen bei der Prüfung der Wirtschaftsregulierung (2001 verabschiedet durch den XVII. INCOSAI - Kongress); sowie
  - Richtlinien zum besten Vorgehen bei der Prüfung des öffentlich-privaten Finanzierungs- und Konzessionswesens (ebenfalls 2001 durch den XVII. INCOSAI - Kongress verabschiedet).
- 7 Die vorangegangenen Richtlinien der Arbeitsgruppe zielten auf den Ansatz der ORKBn gegenüber zur Überprüfung von staatlichen Transaktionen, wie Privatisierungen, und von staatlichen Aktivitäten wie der Regulierung, im Vordergrund. Der XVII. INCOSAI bat die Arbeitsgruppe zu untersuchen, ob weitere Leitfäden zu den neuen Formen der Partnerschaft nützlich wären - einschließlich der Probleme, die auftreten, wenn der Staat eine Minderheitsbeteiligung an privatwirtschaftlichen Unternehmen hat. Die Arbeitsgruppe hat dementsprechend den vorliegenden Leitfaden erarbeitet, der nicht so sehr eine Prüfungsmethodik, sondern die derartigen Partnerschaften innewohnenden Risiken darlegt, sowohl für den Staat als auch für die ORKB. Die öffentliche Hand mag nicht in der Lage sein, die erwarteten Vorteile für die öffentlichen Dienstleistungen zu erzielen, ohne Risiken einzugehen. Der ORKB fällt jedoch eine wichtige Rolle zu: sie muss gewährleisten, dass Ministerien diese Risiken sorgfältig abwägen. Die Richtlinien verfolgen daher einen praktischen Ansatz; sie skizzieren Möglichkeiten des Risikomanagements, illustriert von Erfahrungen seitens der Mitglieder in der Gruppe. ORKBn sind aufgefordert, diese Richtlinien auch den durch sie auditierten Organisationen weiterzugeben, um einen gemeinsamen Ansatz im Hinblick auf das Risikomanagement zu ermöglichen.

- 8 Hauptrisikofelder für den Staat sind:
- A Klarheit in Bezug auf die Zielsetzungen der Partnerschaft
  - B Aushandeln einer geeigneten Partnerschaft
  - C Schutz der Interessen des Staates als Minderheitsaktionär
  - D Überwachung der staatlichen Interessen innerhalb der Partnerschaft
  - E Die Aussetzungen des Staates im Falle von Schwierigkeiten
- 9 Die ORKB ist Risiken ausgesetzt in Bezug auf:
- F Untersuchung des Verfahrens und der Ergebnisse
  - G Feststellung wertvoller Erkenntnisse zur künftigen Beachtung
  - H Nachbereitung der eigenen Arbeit
- 10 In den folgenden Abschnitten finden sich Unter-Risiken für einiede Kategorie mit Vorschlägen zu ihrem möglichen Management. Die Risiken sind in chronologischer Abfolge geordnet, beginnend mit dem Zeitpunkt, wo der Staat zuerst die Notwendigkeit einer Partnerschaft feststellt, über die Auswahl des Partners bis hin zum Betrieb des Vorhabens selbst. Risiko 7 behandelt spezifisch die Möglichkeit von Korruption bei der Auswahl von Partnern. ORKBn sollten der Möglichkeit von Korruption und Geldwäsche jedoch während der gesamten Dauer der Partnerschaft besondere Beachtung schenken.

11 Bei der Prüfung der Handhabung des Risikomanagements beim Einrichten einer PPP und wenn sie gewährleistet, dass solide Risikomanagementverfahren für die PPP selbst bestehen, sollte die ORKB aktuelle beste Vorgehensweisen im Risikomanagement berücksichtigen und bewerten, ob es in der Unternehmensführung der betroffenen Stellen vorgesehen ist. Die korrekte interne Kontrolle bei öffentlichen Stellen, die Partnerschaften mit privatwirtschaftlichen Unternehmen eingehen, wird dazu beitragen, dass man mit einiger Zuversicht voraussetzen kann, dass öffentliche Ressourcen geschützt und Institutionsziele erfüllt werden. Eine derartige Kontrolle sollte auch die Voraussetzungen für eine verbesserte externe Kontrolle schaffen und würde folgende Faktoren beinhalten:

- Gute Informations und Kommunikationssysteme;
- Einhalten spezifischer rechtlicher und technischer Regeln (z.B. für Buchführung, Budgetplanung, Datenverarbeitung, öffentliche Verschuldung, personelle Mittel und Anlagenverwaltung);
- Mechanismen zur Feststellung, Bewertung, Analyse und Behandlung von Geschäftsrisiken;
- Umweltverträglichkeitsprüfungen;
- Kontrolltests zur Bewertung von Aktivitäten für administrative Prozesse, Finanz- und betriebliche Aktivitäten; sowie
- Leistungsindikatoren für die Leitung, die dem Auftrag, der Vision und den Zielen der Organisation entsprechen.

## Die Hauptrisiken und ihr Management

# *Teil 1: Risiken für die öffentliche Hand*

- A Klarheit in Bezug auf die Zielsetzungen der Partnerschaft**
- B Aushandeln einer geeigneten Partnerschaft**
- C Schutz der Interessen des Staates als Minderheitsaktionär**
- D Überwachung der staatlichen Interessen innerhalb der Partnerschaft**
- E Die Aussetzungen des Staates im Falle von Schwierigkeiten**

## A: Klarheit in Bezug auf die Zielsetzungen der Partnerschaft

### Risiko

- 1 Es ist anzunehmen, dass der Staat eine Reihe von Zielsetzungen für den öffentlichen Dienst hat, von denen einige konkurrieren können. Wenn er keine Zielsetzungen für die Sicherung dieser Interessen identifiziert und priorisiert, kann es sein, dass er vor dem Beschluss zum Eintritt in eine Partnerschaft nicht alle realistischen Alternativen ermittelt, und dann befindet er sich aller Wahrscheinlichkeit nach in den Verhandlungen mit potentiellen Partnern im Nachteil.  
**Beispiel** - das Sicherstellen eines universellen Dienstleistungsangebots im ganzen Land (einschließlich abgelegener Gebiete) kann Investitionen in Infrastruktur erfordern, die den Preis von Dienstleistungen für die Verbraucher anheben kann.
- 2 Das Erfordernis der staatlichen Erfüllung einer Vielzahl von Zielen der öffentlichen Politik kann im Widerspruch zu den auf eine Konzentration auf lediglich die rentabelsten Elemente des Dienstes gerichteten Interessen des Privatsektors stehen.

### Risikomanagement

- Erstellung eines Strategieplans mit Darstellung der Zielsetzungen des öffentlichen Sektors für die Partnerschaft sowie den möglichen Alternativen zum Ausgleich wettstreitender Prioritäten.
- Erwägung, wie die gewerblichen Interessen des Privatsektors in angemessener Weise geschützt werden könnten.  
**Beispiel** - Jeder Partei Anreize geben, einen Beitrag zur Erfüllung der Zielsetzungen der jeweils anderen Partei zu leisten.

## A: Klarheit in Bezug auf die Zielsetzungen der Partnerschaft *forts*

### Risiko

### Risikomanagement

- 3 Widersprüche zwischen den Interessen und Zielen des öffentlichen Sektors und denen potenzieller privatwirtschaftlicher Partner können die Wirksamkeit der gemeinsamen Arbeit gefährden
- 4 Ungenügende Prozesse zur Entscheidungsfindung können zur Auswahl des falschen Partners bzw. zum Einsatz eines ungeeigneten Partnerschaftstradmodellsraft für das Vorhaben führen. Die Private Public Partnership kann genutzt werden, damit das Projekt außerbilanziell ausgewiesen ist, und nicht, weil sie die beste Möglichkeit zum Erreichen der staatlichen Zielsetzung verbesserter Dienste darstellt.

- Feststellen, inwieweit das Projekt für die verschiedenen Arten von Partnern im Privatsektor attraktiv ist und erwägen, welche Interessen der Partner am ehesten denjenigen des Staates entsprechen.
- Verschiedene Partnerschaftsmodelle in Erwägung ziehen und die Struktur auswählen, die den Zielen der öffentlichen Hand am ehesten entspricht, dabei gleichzeitig auch für privatwirtschaftliche Partner attraktiv ist. Das Modell sollte erst ausgewählt werden, nachdem alle Alternativen mit rigorosen Bewertungskriterien geprüft worden sind, u. a. Die sowohl reale Kapitalflüsse als auch projizierte Rechnungsgewinne betrachten. ORKBn und Ministerien können sich auf einen angemessenen Rechnungsführungsrahmen für die Finanzbewertung einigen, der Regelungen zur bilanziellen Handhabung von Aktiva und Passiva umfasst.

## A: Klarheit in Bezug auf die Zielsetzungen der Partnerschaft *forts*

### Risiko

### Risikomanagement

- 5 Die öffentliche Hand könnte ihren Führungspersonen nicht ausreichend Direktiven und Anreize geben, um diese zum Eingehen gut verwalteter Risiken zur Sicherung realisierbarer Partnerschaften zu ermutigen. Führungskräfte des öffentlichen Sektors mögen des Weiteren nicht immer im besten Interesse des Staates handeln (aufgrund von Interessenskonflikten oder Druck durch Lobbyisten).
- 6 Es mag nicht ausreichend Wettbewerb für das Projekt geben. Wenn es nur einen potenziellen Partner gibt, fällt es dem Staat schwer, eine wirtschaftlich optimale Übereinkunft zu erreichen.

- Leistungsabhängige Entlohnung, verknüpft mit Nutzerzufriedenheit, kann ein Anreiz für Angestellte der öffentlichen Hand sein, damit sie geregelte Risiken eingehen und im Interesse der Öffentlichkeit handeln.
- Im Machbarkeitsstadium bereits den Markt ausloten, um festzustellen, inwieweit in der Privatwirtschaft Interesse an dem Projekt besteht.

## B: Aushandeln einer geeigneten Partnerschaft *forts*

### Risiko

### Risikomanagement

7 Spezielle Finanz- und Rechtsberater mögen erforderlich sein, aber der öffentliche Sektor kann sich in eine übermäßige Abhängigkeit von der Beratung durch Dritte begeben und Beratern mehr als das marktübliche Honorar zahlen. Es besteht auch das Risiko von Korruption. Berater und öffentliche Angestellte könnten bestochen werden, um eine bestimmte Firma im Beschaffungsverfahren zu favorisieren, oder um einer Partnerschaftsübereinkunft zuzustimmen, die nicht im besten Interesse der öffentlichen Hand liegt.

- Berater nach einer Ausschreibung ernennen, deren Schwerpunkt auf die erforderlichen Fähigkeiten und die Qualität aber auch auf die Kosten setzt.
- In Betracht ziehen, wie die Berater Wissen und Fähigkeiten auf öffentliche Beschäftigte übertragen können.
- Von Anbeginn klare Budgets setzen.
- Eine Verknüpfung der Entlohnung von Beratern mit dem Erreichen der Zielsetzungen der öffentlichen Partner in Betracht ziehen.
- Potenzielle Interessenskonflikte und Lösungsmöglichkeiten für dieselben identifizieren, z.B. durch den Einsatz von Informationsbarrieren.
- Sicherstellen, dass eine dritte Stelle das Auswahlverfahren überwacht und die vereinbarten Geschäftsbedingungen überprüft, bevor die Partnerschaft letztendlich eingegangen wird.



## B: Aushandeln einer geeigneten Partnerschaft *forts*

### Risiko

### Risikomanagement

- | Risiko  | Risikomanagement   |
|---|--|
| 8 Die Aushandlung und Einrichtung einer Partnerschaft bedingt häufig zusätzliche öffentliche Vorauszahlungen, die wieder eingebracht werden können, wenn die Partnerschaft Erfolg hat. Eine fehlende Planung für diese Zusatzaufwendungen kann die Unternehmung gefährden   | ■ Berechnen der voraussichtlichen Kosten als auch des Nutzens der Partnerschaft sowie Feststellen, ob die auf den öffentlichen Sektor entfallenden Kosten finanziell tragbar sind. |
| 9 Tätigt die öffentliche Hand große Vertragszahlungen im Voraus, so kann es sein, dass sie den Partner im Grunde finanziert, was gegen internationale Regeln zur staatlichen Beihilfe verstoßen kann. Wenn ein großer Prozentsatz des Vertragspreises bereits im Vorfeld bezahlt wird, kann der Partner weniger Anreiz haben, schnell oder mit hohem Qualitätsniveau zu liefern. Außerdem könnte der Staat sein Geld verlieren, wenn die Anforderungen später ändern. | ■ Verknüpfen von vertraglichen Zahlungen mit dem Erreichen von Meilensteinen und dem Standard der bereitgestellten Serviceleistungen.  |
| 10 Der öffentliche Sektor kann politischem Druck unterliegen, nur Partnerschaften mit lokalen Unternehmen einzugehen, was eine Verletzung der Beschaffungsvorschriften für internationale Institutionen darstellt.  | ■ Juristischen Rat zu den nationalen und internationalen Beschaffungsvorschriften einholen, denen die Partnerschaft unterliegt.  |

## B: Aushandeln einer geeigneten Partnerschaft *forts*

### Risiko

### Risikomanagement

- | Risiko   | Risikomanagement   |
|--|--|
| 11 Das Erfordernis der Erfüllung von Beschaffungsvorschriften für die öffentliche Hand (einhergehend mit den Kosten und der Ungewissheit öffentlicher Ausschreibungen) kann eine abschreckende Wirkung auf den Wettbewerb haben.                                 | ■ Gewährleisten, dass mit potenziellen Partnern bereits in den Frühphasen der Vorbereitung einer Partnerschaft gute Kommunikation besteht. Es sollte Klarheit darüber herrschen, welcher Beitrag von Seiten des privatwirtschaftlichen Partners erwartet wird, und die erwünschten Ergebnisse der Partnerschaft sollten im Vordergrund stehen. |
| 12 Der öffentliche Sektor kann einen unzuverlässigen Partner mit schlechten Leistungen im Hinblick auf einen optimalen Mitteleinsatz bei den erforderlichen Dienstleistungsarten auswählen, oder einen Partner, der möglicherweise in Korruption involviert war. | ■ Gestaltung gründlicher Beschaffungs- und Beurteilungsprozesse, mit denen die Verlässlichkeit und Redlichkeit potenzieller Partner geprüft wird.  |
| 13 Der Partner aus dem öffentlichen Sektor mag keine ausreichenden Rechtsbefugnisse zum Eintritt in die erwünschte Partnerschaftsform oder zur Übertragung von Aktiva auf eine Stelle aus dem Privatsektor haben.  | ■ Vor festen Zusagen prüfen, ob die erforderlichen Rechtsgrundlagen und sonstige Rechtsbefugnisse bestehen.  |

## B: Aushandeln einer geeigneten Partnerschaft *forts*

### Risiko

14 Die Regierung mag sich keine angemessenen ungenügende Rechte auf unerwartete Gewinne aus der Nutzung von Vermögensgegenständen (einschließlich Immaterialgüterrechten) sichern, die sie in die Partnerschaft einbringt.

### Risikomanagement

- Ein unabhängiges Sachverständigengutachten zu den Vermögensgegenständen einholen.
- Gewährleisten, dass Fragen der Gewinnbeteiligung (einschließlich möglicher künftiger Gewinne aus Immobilienverkäufen oder Refinanzierungen) in der Partnerschaftvereinbarung so klar wie möglich angesprochen werden.
- Den Schutz der staatlichen Interessen sichern, wenn eingebrachte Güter durch die Partnerschaft veräußert werden (z.B. Garantie eines Anteils der Erlöse für den Staat).

## B: Aushandeln einer geeigneten Partnerschaft *forts*

Risiko	Risikomanagement
<p>15 Nach Übertragung von Kapitalgütern an den Privatsektor verliert die öffentliche Hand die Kontrolle über diese, aber es gibt einige Vermögensgegenstände, deren Scheitern der Staat nicht zulassen kann (z.B. Verkehrsinfrastruktur).</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ In Betracht ziehen, ob Güter von nationaler Bedeutung anstelle einer gänzlichen Übertragung an den Privatsektor geleast werden können. Die Partnerschaftsvereinbarung könnte dem öffentlichen Sektor im Falle eines ernststen Versagens bei der Bereitstellung von Diensten oder des Bankrotts des Partners „Eingriffsrechte“ zusichern. Diese sollten jedoch nur dort, wo absolut erforderlich detailliert definiert sein, da sie die Investition des Partners quasi absichern könnten. Wenn der Privatsektor weiß, dass der Staat einschreiten wird, wenn es Probleme gibt, bestehen nur noch verminderte Anreize für eine gute Leistung seitens des privatwirtschaftlichen Partners.</li></ul>
<p>16 Die Garantien und Bürgschaften, die gegenüber dem Partner aus dem Privatsektor abgegeben werden, werden möglicherweise in der Vereinbarung nicht im vollen Umfang preislich dargestellt.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Während ihrer Untersuchung der Übereinkunft sollte die ORKB in Betracht ziehen, ob der Vertragspreis die von beiden Seiten übernommenen Risiken korrekt wiedergibt (insbesondere jegliche Garantien oder Bürgschaften, die einer Partei von der anderen gegeben werden).</li></ul>

## C: Schutz der Interessen des Staates als Minderheitsaktionär

### Risiko

### Risikomanagement

17 Wenn der öffentliche Sektor eine Minderheitsbeteiligung an der Partnerschaft akzeptiert, riskiert er, dass sich sein Partner über seine Interessen hinwegsetzt. Die öffentliche Hand mag eine Minderheitsbeteiligung annehmen, weil der privatwirtschaftliche Partner auf einer Kapitalmehrheit besteht, oder um zu vermeiden, dass die Partnerschaft als öffentliche Unternehmung eingestuft wird, mitsamt der damit möglicherweise einhergehenden Einschränkungen der kommerziellen Freiheit, oder um das Risiko einer Prüfung der Partnerschaft durch die ORKB zu begrenzen.

- Bei der Aushandlung der Vereinbarung berücksichtigen, welchen Wert die Kontrolle für den Privatsektor hat.
- Gewährleisten, dass die Partnerschaftvereinbarung Schutzklauseln für die öffentliche Hand im Bezug auf Struktur, Unternehmensführung („Governance“) und Geschäftsführung umfasst. Mitglieder der Europäischen Union sollten beachten, dass „goldene Aktien“ einem jüngst ergangenen Urteil des Europäischen Gerichtshofes zuwiderlaufen.
- Klären der Zuständigkeiten der Gesellschafter in der Partnerschaftvereinbarung oder in der Unternehmenssatzung.

## C: Schutz der Interessen des Staates als Minderheitsaktionär *forts*

### Risiko

### Risikomanagement

- 18 Unterlassene Bewertung der Auswirkungen verschiedener Maße an Minderheitsbeteiligungen (z.B. können Anteile von 25% oder darüber nach allgemeinem Unternehmensrecht mehr Schutz gewähren) oder Unterlassen der für ein Erlangen der Federführung in der Partnerschaft ausreichenden Investitionen.
- 19 Der Staat kann den Wert seiner Investition verlieren.

- Die mit verschiedenen Maßen an Minderheitsbeteiligungen verbundenen Rechte vor Einwilligung in die Partnerschaft sorgfältig erwägen.
- Regelmäßig Informationen zur Leistung einholen und dazu, ob die Partnerschaft ihren Verpflichtungen gegenüber dem öffentlichen Partner nachkommt, sodass jegliches Verlustrisiko so früh wie möglich erkannt wird und der Partner aus dem öffentlichen Sektor die besten Wege zum Schutz seiner Interessen ins Auge fassen kann.

## D: Überwachung der staatlichen Interessen innerhalb der Partnerschaft

### Risiko

### Risikomanagement

- 20 Der staatliche Partner mag nicht auf ausreichend finanzielle, rechtliche, fachliche oder sonstige Expertise zurückgreifen können, um ihm eine Regelung seiner Beziehung mit dem privaten Partner zu ermöglichen. Er kann daher die Ausübung der seinen Anteilen an der Partnerschaft entsprechenden Rechte unterlassen.
- 21 Selbst wenn der öffentliche Sektor eine Mehrheitsbeteiligung innehat, können unklare Governance und Regelungen zur Streitschlichtung dazu führen, dass dem Minderheitseigner außerordentliche Vorrechte gewährt werden. Das kann dazu führen, dass die öffentliche Hand die Kontrolle über die Partnerschaft einbüßt.

- Das für die Überwachung und Regelung der Beziehung erforderliche Qualifikationsspektrum identifizieren und in Betracht ziehen, wie derartige Fähigkeiten zu bewahren oder abzurufen sind.
- Diese Regelungen im Partnerschaftsvertrag vorsehen.

## D: Überwachung der staatlichen Interessen innerhalb der Partnerschaft *forts*

### Risiko

### Risikomanagement

22 Der öffentliche Partner mag nicht ausreichend gesicherte Informationen über die Leistung der Partnerschaft einholen. Die Partnerschaftsgesellschaft kann für einige ihrer Funktionen Tochtergesellschaften einrichten, womit dem Staat eine Überwachung der Gesamtleistung erschwert wird.

■ Informationsquellen sind u. a. die Investitions- und Betriebsstrategie der Partnerschaft, der Unternehmensabschluss und Einzelheiten der Vertragsleistung im Vergleich zu Geschäftsplänen. Die ORKB sollte gewährleisten, dass Aktiva, Passiva und Ergebnisse von Tochtergesellschaften im Konzernabschluss der Muttergesellschaft mit ausreichenden Informationen zu den Geschäftssegmenten aufgeführt sind, um eine wahrheitsgemäße und angemessene Perspektive zur Leistung der Gesellschaft zu geben.

23 Der staatliche Partner kann daran gehindert werden, ausreichende Informationen über die Leistung der Partnerschaft einzuholen, weil die Partnerschaftsstatuten oder allgemeine Rechtsvorschriften eine Weitergabe von Informationen an einen Partner auf dessen Verlangen nicht gestatten, wenn diese nicht an alle Partner weitergegeben werden.

■ Gewährleisten, dass die Satzung vorsieht, dass Leistungsinformationen, soweit rechtlich statthaft, auf Verlangen an den Partner aus dem Staatssektor weitergegeben werden können. Fungiert der Staat als Kreditgeber oder Garantgeber, so muss er ein Anrecht auf Zusatzinformationen haben, damit die Sicherheit seines Darlehens gewährleistet ist.



## D: Überwachung der staatlichen Interessen innerhalb der Partnerschaft *forts*

### Risiko

### Risikomanagement

24 Die vom staatlichen Partner eingesetzten Ziele für die Leistungsbemessung können widersprüchliches Anreize enthalten.  
**Beispiel:** sie können Geschäftsleiter dazu verleiten, sich mehr auf die buchhalterische Behandlung von Vermögenswerten zu konzentrieren, um Ziele zu erfüllen, als auf die tatsächliche Leistung der Partnerschaft.

25 Im Zuge der Entwicklung der Partnerschaft können Meinungsverschiedenheiten zur Strategie oder Leistung zu Vertragsstreitigkeiten eskalieren.

■ Zur Bewertung der Partnerschaft ein Portfolio von Leistungsmesswerten einsetzen, in dem sowohl finanzielle wie auch qualitative Maßstäbe enthalten sind (wie etwa Kundenzufriedenheit). Die Kapitalflüsse der Partnerschaft zusätzlich zu Finanzmaßstäben überwachen, welche durch die Bilanzierungspolitik verzerrt werden könnten.

■ Geeignete Regelungen für die Governance und Überprüfung (z. B. Vertretung im Vorstand der Partnerschaft, gemeinsame Risikoüberwachung und offene Buchhaltung).

■ Geeignete Vorkehrungen zur Streitschlichtung.

## E: Die Gefährdung des Staates im Falle von Schwierigkeiten

### Risiko

### Risikomanagement

26 Der Staat kann unfreiwillig ein Partner oder Verwalter/Eigner eines privaten Unternehmens werden, z. B. weil das Unternehmen unmittelbar konkursgefährdet ist und einen unverzichtbaren öffentlichen Dienst bereitstellt. In solchen Fällen steht der Ruf des Staates auf dem Spiel.

27 Die Partnerschaft kann in den Konkurs gehen oder der Staat kann sich aus der Vereinbarung austreten wollen. Hat der Staat vor Eintritt in den Vertrag derartige Szenarien nicht identifiziert, so besteht die Gefahr, dass die öffentliche Hand nur bei Zahlung von Vertragsstrafen austreten kann.

■ Der Staat wird bestmögliche Ratschläge und Analysen zum Aufbau einer praktikablen Lösung dieser Schwierigkeiten einholen müssen.

■ In seiner Risikoanalyse vor Eintritt in die Partnerschaft sollte der Staat derartige Eventualitäten sorgfältig in Erwägung ziehen und entsprechende Vorkehrungen treffen - entweder in den Vertragsbedingungen (d.h. die Befugnis zum Rücktritt im Falle unzureichender Leistungen ohne unangemessene finanzielle Verluste) oder über Eventualfallplanung (z. B. Aktienveräußerung).

# *Teil 2: Risiken für die ORKB*

**F: Untersuchung des Verfahrens und der  
Ergebnisse**

**G: Feststellung wertvoller Erkenntnisse zur  
künftigen Beachtung**

**H: Nachbereitung der eigenen Arbeit**

## F: Untersuchung des Verfahrens und der Ergebnisse

### Risiko

### Risikomanagement

28 Der ORKB kann die kommerzielle Kompetenz fehlen zur Bemessung entweder der Qualität des Schutzes staatlicher Interessen durch den staatlichen Partner oder der Frage, ob der öffentliche Sektor unangemessene Risiken eingegangen ist.

29 Vielfach mag die ORKB kein Recht auf Zugriff auf die Partnerschaft an sich haben. Selbst wenn die ORKB derartige Rechte hat, kann der Privatsektor aus Befürchtungen in Bezug auf kommerzielle Vertraulichkeit nur ungenügende Informationen beibringen.

- Die ORKB sollte feststellen, welche Prüfungszuständigkeiten sie hat und wie sie diesen am besten nachkommen kann, einschließlich der Sicherung eines Zugriffs auf alle erforderlichen Fachkompetenzen.
- Die ORKB hat jedoch Zugriff auf den öffentlichen Partner und kann untersuchen und öffentlich darüber Bericht erstatten, inwiefern der Staat seinen Pflichten nachgekommen ist.
- Die ORKB kann das Parlament über Einschränkungen ihrer Zugriffsrechte informieren. Dadurch kann sich der staatliche Sektor gehalten sehen, Zugriffsrechte für die ORKB zur Voraussetzung künftiger Partnerschaften zu machen.
- Die ORKB kann sich an die Partner aus dem Privatsektor wenden, um die Unparteilichkeit der ORKB zu betonen und zu erklären, dass sie sich ebenso für gute Vorgehensweisen interessiert, wie für die Frage, was missraten ist.

## F: Untersuchung des Verfahrens und der Ergebnisse, *Forts*

### Risiko

### Risikomanagement

- 30 Entweder aufgrund fehlender Sachkenntnis oder aufgrund des Wunsches, nicht in die kommerzielle Freiheit der Partnerschaft einzugreifen, kann der staatliche Sektor den Bemühungen der ORKB um eine Sondierung, wie wirksam der Staatspartner das öffentliche Interesse schützt, widerstehen (z. B. indem er argumentiert, dass die ORKB der kommerziellen Gefährtragung feindlich gegenüber steht).
- 31 Bestehende Methoden statten den Prüfer vielleicht nicht für die Leistungsbeurteilung neuer Typen der PPP aus. Ein Benchmark-Vergleich der Qualität von Diensten ist schwierig, wenn es wenig vergleichbare Vorhaben gibt und der öffentliche Sektor die Zielsetzungen der Partnerschaft nicht klar gemacht hat. Damit wird auch ein Urteil darüber erschwert, was eine angemessene Kapitalrendite für den Privatsektorpartner wäre.

- Die ORKB sollte durch eine entsprechende Pressemitteilung demonstrieren, dass sie eine gut gehandhabte Gefährtragung durch den Staat unterstützt. Sie sollte sich in ihren Untersuchungen auf die Erkennung guter Vorgehensweisen und auf das Beitragen von konstruktivern Leitlinien für Entscheidungsträger konzentrieren.
- Eine erneute Überprüfung von langfristigen Projekten in regelmäßigen Abständen erwägen. In diesen Überprüfungen sollte berücksichtigt werden, i) ob die Staatsziele noch immer erfüllt werden, und ii) ob alle Partner eine den von ihnen übernommenen Risiken entsprechende Rendite erhalten.
- Informationen für ein Benchmarking der Wirtschaftlichkeit der Partnerschaft könnten von erfolglosen Bietern oder vergleichbaren Projekten in anderen Staaten eingeholt werden.

## G: Feststellung wertvoller Erkenntnisse zur künftigen Beachtung

### Risiko

### Risikomanagement

- 32 Die Untersuchung der Transaktion durch die ORKB kann sich auf einen zu eng gefassten Bereich konzentriert haben- **zum Beispiel:**
- Die Versuchung kann bestehen, sich lediglich auf das Mislungene zu konzentrieren.
  - Man mag andere relevante Untersuchungen oder Erfahrungen außer Acht lassen - das kann zu einer übermäßigen Belastung der Partnerschaftsgesellschaft führen, wenn diese durch mehrere verschiedene öffentliche Regulierungsstellen geprüft wird.

- Man kann aus Misserfolg wie aus Erfolg lernen, aber die ORKB sollte darauf achten, dass alle Fehler oder Mängel im Zusammenhang gesehen werden, wobei insbesondere zu erfassen ist, dass aus neuartigen Partnerschaftsformen Risiken erwachsen können, so klar sie auch erkannt und so gut sie auch gehandhabt werden mögen.
- Die ORKB sollte jegliche guten Vorgehensweisen, die sie durch Konferenzen, Mitteilungsblätter und inoffizielle Kontakte mit anderen öffentlichen Stellen entdeckt, weiter verbreiten.
- Die ORKB sollte feststellen, welche sonstigen Untersuchungen und Forschungsansätze in Bezug auf ähnliche Arrangements im In- und Ausland ausgeführt wurden, so dass sie ihre eigene Untersuchung durch derartige Arbeiten auf dem Laufenden halten und ihre Ergebnisse an diesem messen kann.  
**Beispiel:** Untersuchungen durch andere Rechnungshöfe und akademische Gremien.

## G: Feststellung wertvoller Erkenntnisse zur künftigen Beachtung, *forts*

### Risiko

### Risikomanagement

33 Wo das Geschäftselbst geeignet zur Entwicklung eines Portfolio-Ansatzes ist, so bestehen widersprüchliche Risiken für die ORKB: auf der einen Seite mag sie nicht erkennen, dass der Kern des Portfolio-Ansatzes darin besteht, dass einige Projekte mit einiger Wahrscheinlichkeit fehlschlagen werden, während andere Erfolg haben; auf der anderen Seite könnte sie die Gründe für das Fehlschlagen bestimmter Projekte nicht auswerten.

34 Die ORKB kann ein Modell für gute Vorgehensweisen in der Vermittlung und Überwachung von Partnerschaften aufbauen. Bei der Anwendung dieses Modells auf die von ihr untersuchten Übereinkünfte kann die Grenzlinie zwischen Leitungs- und Prüfungsfunktionen verwischt werden, womit die Unabhängigkeit der ORKB in Frage gestellt würde.

■ Während sie zwar erkennt, dass der Portfolio-Ansatz im Kern bedeutet, dass einige Vorhaben vermutlich fehlschlagen werden sollte die ORKB, aber auch ermitteln, ob der staatliche Partner gewährleistet, dass die Partnerschaft alle Projekte im Portfolio in den wichtigsten Entwicklungsstadien einer rigorosen Beurteilung unterzieht, sodass die Kosten eines Fehlschlages auf ein Minimum reduziert werden.

■ Die ORKB und die öffentliche Stelle sollten ihre jeweiligen Rollen zu Beginn der Prüfung abstimmen; obgleich die ORKB Empfehlungen aussprechen kann, sollte die Verantwortung für die Umsetzung spezifisch bei der geprüften Organisation verbleiben.

## G: Feststellung wertvoller Erkenntnisse zur künftigen Beachtung, *forts*

### Risiko

### Risikomanagement

35 Die ORKB mag sich auf Fachfragen der Beschaffung konzentrieren und dabei die breiteren wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen von PPP ignorieren, wie etwa das Risiko, dass ein Staatsmonopol durch ein privates Monopol ersetzt wird.

- Die ORKB sollte eine Untersuchung der Frage erwägen, ob die Partnerschaft ihre wirtschaftlichen und sozialen Zielsetzungen erfüllt hat. Die ORKB sollte jedoch gewährleisten, dass derartige Studien die Gründe einer Regierungspolitik nicht hinterfragen.  
**Beispiel:** Fokus auf die *Umsetzung* von Zielsetzungen anstatt darauf, wie die Ziele selbst aussehen sollten.



## H: Nachbereitung der eigenen Arbeit

### Risiko

### Risikomanagement

36 Der Staat kann durch eine PPP Verbindlichkeiten übernehmen, die in deren Büchern nicht im vollen Umfang offen gelegt sind.

■ Der Staat sollte in seinen Buchhaltungsunterlagen ein Risikoverzeichnis führen, in dem auch eine Einschätzung der Wahrscheinlichkeit einer Intervention und ein Schätzwert für die Haftung enthalten sind. Der Staat wird sich bei der Entwicklung eines derartigen Registers bewusst sein müssen, dass die Möglichkeit der Intervention gegen erforderliche Anreize für den Privatsektor abgewogen werden muss (siehe Risiko 15). Das Verzeichnis würde durch die ORKB geprüft, die eine Beurteilung der Angemessenheit der Annahmen des Staates abgeben müsste.

37 Der Staat kann eventuell die Empfehlungen der ORKB nicht umsetzen, was zu einer Wiederkehr derselben Probleme in späteren Übereinkünften führen würde.

■ Folgestudien von Projekten unternehmen, über die man bereits Bericht erstattet hat oder Berichte über neue Partnerschaften zur Beurteilung der staatlichen Reaktion auf die Folgerungen der ORKB. Sie kann dann dem Parlament berichten, ob der Staat seine Tätigkeiten verbessert hat.

---

# Anhang

## Illustrationen von Risiko und guten Vorgehensweisen beim Risikomanagement

### **A: Klarheit im Bezug auf die Zielsetzungen der Partnerschaft**

- Staaten haben im Allgemeinen beim Eintritt in Partnerschaften mehr als eine Zielsetzung; darunter zählen das Erreichen wirtschaftlicher Ziele, Schutz der Investitionen der Steuerzahler, Sicherung von Dienstgüte und -qualität und Sicherung des Angebots bei gleichzeitigem Schutz der Interessen von Verbrauchern (Bericht über eine Erhebung der Arbeitsgruppenmitglieder vom Mai 2001).
- Die britische Radiocommunications Agency suchte nach einem kommerziellen Partner, der einerseits ihren informationstechnischen Bedarf erfüllen und andererseits die Kompetenzen der staatlichen Stelle im Funkwellenmanagement an potenzielle Kunden für drahtlose Dienste vermarkten würde. Sie hatte Schwierigkeiten, einen Partner zu finden, der beides erbringen konnte, hatte aber schließlich Erfolg und erste Anzeichen deuten darauf hin, dass ihre Partnerschaft mit der CMG plc beide Zielsetzungen erfüllt (NAO-Bericht: „The Radiocommunications Agency's Joint Venture with CMG“: HC 21 Session 2000-2001, 8. Dezember 2000).

- In Australien erkennt man immer mehr, dass die erfolgreichsten Ausgliederungsorganisationen diejenigen sind, die eine klare Vorstellung von den gewünschten Ergebnissen haben („Auditing in an Outsourced Environment", Juni 2001).
- Im Vereinigten Königreich gibt es Hinweise darauf, dass durch die Privatwirtschaft entweder für private oder öffentliche Kunden durchgeführte Großbauprojekte, die auf Partnerschaftsprinzipien basieren (Koordinierung und Zusammenarbeit stehen eher im Vordergrund als der alleinige Verlass auf einen vertragsrechtlichen Rahmen) erheblich verbesserte Projekte ergeben (NAO-Berichte: „Modernising Construction": HC 87 Session 2000-2001, 11. Januar 2001 und „PFI: Construction Performance". HC 371 Session 2002-2003, 5. Februar 2003).
- Jüngst durch die australische ORKB herausgegebene Leitlinien betonen die Bedeutung nicht nur eines wirksamen Risikomanagements in Verträgen, sondern auch des Aufbaus und des Erhalts einer Beziehung mit dem Auftragnehmer, die die Zielsetzungen beider Parteien trägt und der Konzentration auf die vereinbarungsgemäß zu erreichenden Ziele („Auditing in an Outsourced Environment", Juni 2001).
- Joint-Venture-Unternehmen werden gewöhnlich eingerichtet, weil die Parteien sich gegenseitig ergänzende Ziele identifiziert haben und beide Parteien einen Beitrag zum Erfolg der Unternehmung leisten können, den sie unabhängig nur schwer realisieren könnten. British Waterways beschloss, einen Partner zu bitten, die Möglichkeiten zur Nutzung des britischen Kanalnetzes als Telekommunikationsnetz zu erforschen, wobei ein Hochleistungs-Faseroptiknetz am Kanal entlang verlegt werden sollte. Das daraus resultierende Gemeinschaftsunternehmen ist heute eine erfolgreiche Gesellschaft (Leitlinie des britischen Schatzamtes, Entwurf August 2001).
- In Polen investierte Rybnicka Spółka Węglowa, eine öffentliche Stelle, Aktiva im Wert von €30 Mio. in eine Partnerschaft ohne jegliche Einschätzung der Auswirkungen der Vereinbarung. Nachdem der Betrieb aufgenommen worden war, ließ die öffentliche Stelle nachteilige Veränderungen in der Kapitalstruktur einer Tochter-Partnerschaft zu. Im Ergebnis verlor die öffentliche Stelle den Einfluss auf Entscheidungen über Gewinnausschüttungen.

- Im Vereinigten Königreich suggeriert eine Reihe erfolgreicher Joint Ventures zwischen staatlichen Forschungseinrichtungen und kommerziellen Partnern, dass Wissenschaftler am ehesten das kommerzielle Potenzial ihrer eigenen Forschung erkennen. Partnerschaften gedeihen, wo es möglich war, die Interessen dieser Mitarbeiter mit denen des Forschungsinstituts sowie mit denen des privatwirtschaftlichen Partners in Einklang zu bringen. Die britische Regierung hat das Gesetz über die öffentliche Verwaltung dahingehend geändert, dass es Wissenschaftlern nun gestattet ist, im Rahmen ihrer Arbeitsverträge Aktienanteile zu erwerben, so dass sie finanzielles Interesse am Erfolg der Unternehmung haben können.

## **B: Aushandeln einer geeigneten Partnerschaft**

- Öffentliche Stellen im Vereinigten Königreich wurden durch das Schatzamt informiert, dass gut verwaltete Risiken diejenigen sind, wo die Mitarbeiter der öffentlichen Stelle, die das Joint Venture aushandeln die erforderlichen Kompetenzen oder Zugriff auf diese Kompetenzen durch Berater haben (UK Treasury Guidance, August 2001). Die ORKB unterstützte diese Botschaft (NAO-Bericht: „Supporting Innovation: Managing Risks in Government Departments“: HC 864 Session 1999-2000, 17. August 2000).
- In Ungarn haben die Geschäftsleitungen und Arbeitnehmer in ehemals staatseigenen Betrieben mit einem beträchtlichen Markt im Inland und im internationalen Ausland erfolgreiche Management-Buy-Outs geschaffen (z. B. das Porzellanwerk Herend, an dem der Staat eine 25%ige Beteiligung hat, und das ungarische Wagen- und Maschinenwerk Rába - nun vollständig im privaten Eigentum).
- Im Vereinigten Königreich wurden einige zusätzliche öffentliche Mittel bereitgestellt, um zum Aufbau kommerzieller Kompetenzen in staatlichen Forschungseinrichtungen beizutragen und um Anfangshilfe für die Einführung spezifischer Projekte zu leisten. Die Nachfrage nach den verfügbaren Mitteln übertraf die Verfügbarkeit in erheblichem Maße.
- In Polen gab die Gmina-Behörde den Wert von Boden, der einer Partnerschaft mit einem privaten Unternehmen beigesteuert wurde, zu niedrig an. Diese Sachleistung wurde ohne eine unabhängige Wertermittlung getätigt und wurde um €500.000 unterschätzt.

- Im Vereinigten Königreich betonen Leitlinien des Schatzamtes und Berichte der ORKB die Bedeutung der Durchführung von Ausschreibungen. Wenn dies nicht möglich ist, sollten Ministerien Mechanismen einrichten (z.B. Benchmark-Vergleichswerte), mit denen das Risiko angegangen wird, dass der Vertrag ohne Wettbewerbsdruck keinen optimalen Mitteleinsatz darstellen könnte. Öffentliche Organe können dazu beitragen, dass die den Bieter entstehenden Kosten minimal gehalten werden, indem sie die Projektanforderungen durchdenken und sie klar und beizeiten zum Ausdruck bringen. Eine Erhebung des NAO über öffentliche Stellen und Auftragnehmer mit Verantwortung für die Verwaltung von 121 öffentlichen Verträgen zeigte, dass 71 Prozent der öffentlichen Organe die Einstellungen der Bieter zu partnerschaftlicher Arbeit bei der Vertragsbeschaffung beurteilt hatten. Die ORKB drängt alle öffentlichen Stellen, dies bei der Beurteilung von Anbietern zu berücksichtigen (NAO-Bericht: „Managing the Relationships to Secure a Successful Partnership in PFI Projects“: HC 375 Session 2001-2002, 29. November 2001).
- In Polen zeigte die Rechnungsprüfung eines durch die Weltbank finanzierten Vorhabens zum Wiederaufbau nach Überflutung, dass 10% der \$200-Millionen-Fazilität für Beratungsdienste aufgewendet wurde. Die Vereinbarung über die Fazilität schrieb die Ernennung hochbezahlter Unternehmensberater vor, die einfache Dienste erbrachten, für die keine Expertise erforderlich war.
- Das Erreichen eines optimalen Mitteleinsatzes, zum Beispiel, ist eine Kernfrage im Gesamtbeschaffungsverfahren. In Australien informieren die Leitlinien des Commonwealth zur Beschaffung, dass der optimale Mitteleinsatz im Commonwealth das Kernprinzip der Beschaffung sei. Es stützt sich auf die Eckprinzipien Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit, Rechenschaftspflicht und Transparenz, Ethik und industrielle Entwicklung: Beamte müssen überzeugt sein, dass unter Berücksichtigung aller relevanten Kosten und Nutzen im Verlauf des gesamten Beschaffungszyklus das bestmögliche Ergebnis erreicht wurde.

- Das britische Straßenverkehrsamt Highways Agency gibt Qualität und Preis bei der Bewertung von Ausschreibungen unterschiedliche Gewichtungen, je nach Komplexität des Projekts. Beispielsweise ist die Aufteilung bei innovativen Projekten 40% nach Qualität und 60% nach Preis, wohingegen bei Wiederholungsprojekten oder bei solchen, wo eine Standardausführung zum Einsatz kommen kann, 20% nach Qualität und 80% nach Preis. Und das Verteidigungsministerium betonte die Auswahl erstklassiger Auftragnehmer, die nachgewiesenermaßen zur Verwaltung von sowohl Konstruktion und Bau fähig sind und die gezeigt haben, dass sie ihre Lieferkette verwalten können (NAO-Bericht: „Modernising Construction“: HC 87. Session 2000-2001, 11 Januar 2001).
- In Polen schloss ein Stadtrat eine vorläufige Vereinbarung über den Verkauf von Immobilien ab, darunter 100 Wohnbauten. Die durch den Stadtrat getätigte Vorauszahlung betrug €1 Mio, trotz der Tatsache, dass der Auftragnehmer nicht im Besitz der Wohnbauten war und das Land ihm nicht gehörte.
- Eine Alternative zum oder ein Aspekt im öffentlichen Beschaffungsverfahren könnte vorschreiben, dass potenzielle Partner eine Vorqualifizierung über ein Sachverständigengremium durchlaufen, das vom Parlament eingerichtet wird und diesem gegenüber rechenschaftspflichtig ist (Ungarn).
- In Australien hat die größere Einbindung der Privatwirtschaft in ein breites Spektrum öffentlicher Dienste die Erkenntnis unterstrichen, dass eine klare Erkennung und Artikulierung der Vertragsanforderungen zu Beginn erhebliche Zeit, Kosten und Anstrengungen in der späteren Vertragsverwaltung sparen kann („Auditing in an Outsourced Environment“, Juni 2001).
- In ihrer aktuellen Studie kommerzieller Partnerschaften, die von staatlichen Forschungseinrichtungen gebildet werden, stellte die britische ORKB fest, dass es staatlicherseits kaum offizielle Abschätzungen des Wertes des betreffenden geistigen Eigentums gab. Die ORKB empfiehlt, dass die Einrichtungen den Einsatz einer systematischen Kategorisierung erwägen sollten (z.B. Thematik, Marktpotenzial, Wettbewerb, Herstellungskosten, Komplexität und zeitlicher Rahmen), wobei sie gegebenenfalls auf externe Expertise zurückgreifen sollten.

- Zum Thema Beilegung von Problemen mit der Gewinnbeteiligung (einschließlich möglicher künftiger Erlöse aus dem Verkauf von Immobilien oder durch Refinanzierung) bei der Verhandlung der Partnerschaftsvereinbarung besagen Erfahrungen in Australien, dass es Behörden des Commonwealth sehr schwer gefallen sei, die in Verträgen enthaltenen Vorschriften zur Gewinnbeteiligung zu betreiben. Öffentliche Ämter stellen häufig die durch derartige Gewinnbeteiligungsvorschriften (einschließlich Nachzahlungsregelungen) zu erwartenden Vorteile in den Vordergrund. Aber im Falle einiger Großaufträge, die von der ORKB untersucht wurden, erwiesen sich diese entweder als illusorische oder zu kompliziert, um in der Folge festzustellen, was geliefert wurde.
- Im Vereinigten Königreich war die Behörde für den Strafvollzug (Prison Service) wegen der Sicherheit der Insassen in einer vom Privatsektor betriebenen Jugendstrafanstalt besorgt. Man ersetzte unter Anwendung von Befugnissen nach einem Parlamentsgesetz zur Intervention in einer an Dritte vergebenen Haftanstalt den Anstaltsdirektor durch ein Management Team aus dem öffentlichen Sektor, um die Sicherheit der Menschen in der Anstalt zu wahren. Der Vertrag sicherte dem öffentlichen Sektor das Recht auf Anwendung dieser gesetzlichen Befugnisse ohne Vertragskündigung zu.

## **C Schutz der Interessen des Staates als Minderheitsaktionär**

- Neun der elf ORKBn, die auf die Umfrage der Arbeitsgruppe reagierten (Bericht vom Mai 2001) gaben an, in ihren Ländern sei der Staat ein Minderheitsaktionär in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Nahezu alle diese ORKBn berichteten, dass Anteilseigner mit substantziellen Beteiligungen ein Veto gegen Entscheidungen einlegen, Aktionärsversammlungen fordern und die Liquidierung des Unternehmens vorschreiben können. Im Vereinigten Königreich führen Leitlinien des Schatzamtes in Fällen, wo der staatliche Partner ein Minderheitsaktionär ist, im Detail auf, welche Beachtung die Stelle des öffentlichen Sektors der Entscheidung über den Umfang von Unternehmensführung schenken sollte, das sie im Joint Venture anstrebt. Es gilt ein Gleichgewicht zwischen dem Schutz der Interessen von Aktionären und der größtmöglichen Autonomie für die mit der Verwaltung des Joint Venture betrauten Personen zu finden (Leitlinien des britischen Schatzamtes, Entwurf August 2001).

- Bis auf einen gaben alle Teilnehmer an der Erhebung unter Mitgliedern der Arbeitsgruppe an, dass der Staat die gleichen Rechte für seine Minderheitsbeteiligung habe wie ein allgemeiner Minderheitsaktionär. In Polen hatte der Staat je nach Art und/oder Status der Anteile (z.B. goldene Aktien) die gleichen oder mehr Rechte. Im Vereinigten Königreich wird in den Leitlinien des Schatzamtes angemerkt, dass die öffentliche Stelle über ihre Stimmrechte auf Vorstands- und Aktionärs ebene den geeigneten Schutz einbauen kann. Der rechtliche Schutz lässt sich außerdem stärken, indem man z. B. in Gesetzesauflagen die Minderheitsrechte definiert, die in der Partnerschaftsvereinbarung und allen späteren Abänderungen festzulegen sind (Ungarn).
- In Polen zeichnete eine öffentliche Institution weniger als 50% der Aktien in der Partnerschaft. Dies schwächte ihre Position und kam zustande, weil sie sich nicht über den Wert des Beitrags von Seiten des privatwirtschaftlichen Unternehmens im Klaren war.
- Des Weiteren gibt es eine Reihe von Problemen, mit denen sich Regierungen mit Mehrheitsanteilen an Körperschaften konfrontiert sehen, insbesondere von börsennotierten Gesellschaften, die auch private Investoren haben. Unter diesen Umständen befindet sich der Staat, zum Beispiel, als Aktionär im Vergleich zu den Privatanlegern gewöhnlich in einer privilegierten Lage. Die Handhabung einer erfolgreichen Schaffung einer angemessen unabhängigen Beziehung in der Unternehmensführung zwischen der Regierung und den Vorständen derartiger Firmen bedarf oft erheblicher Anstrengungen (Australien).
- In Norwegen müssen Staatsministerien die staatlichen Investitionen in Privatunternehmen im Einklang mit vom Parlament festgelegten Vorschriften verwalten, die von der allgemeinen Auflage, dass die Finanzwirtschaft des Unternehmens solide sein muss bis hin zu spezifischen Auflagen reichen können, die sich auf so unterschiedliche Aspekte wie betriebliche Tätigkeiten, geographischen Standort, Produktion, Finanzabschlüsse und Berichtswesen beziehen (Die Rolle des Staates als Minderheitsaktionär in privatisierten Unternehmen; Dokument aus dem Büro des Rechnungshofspräsidenten Norwegens, Juni 2000). In Ungarn ermöglicht die Partnerschaftsvereinbarung den Minderheitsaktionären das Einholen von Daten auf Quartalsbasis.



## **D Überwachung der staatlichen Interessen innerhalb der Partnerschaft**

- Eines der Merkmale von erfolgreichen Kommerzialisierungsvorhaben staatlicher Forschungseinrichtungen im Vereinigten Königreich ist die Beteiligung von professionellen kommerziellen Mitarbeitern, die durch den Beitrag von Kenntnissen in den Bereichen Betriebswirtschaft und Verwaltung von geistigem Eigentum, verbunden mit kommerzieller Erfahrung, zur realistischen Beurteilung von Möglichkeiten die Qualifikationen der Wissenschaftler ergänzen und zum Erfolg der Partnerschaft beitragen.
- Eine gute Vertragsverwaltung erfordert umfassende Kenntnis der Hauptphasen und der mit ihrer Handhabung verbundenen Risiken, regelmäßige Überwachung und wirksame Kommunikation zwischen allen Vertragsparteien. Im Vereinigten Königreich bauten das Krankenhaus von Kingston und sein Auftragnehmer Terrapin auf gute Projektleitung, um die erfolgreiche Fertigstellung eines Operationsblocks innerhalb von 20 Wochen zu gewährleisten. Diese umfasste eine klare Zuteilung von Zuständigkeiten, aber wo erforderlich mit gemeinsamer Problemlösung (NAO-Bericht: „Modernising Construction“: HC 87 Session 2000-2001, 11. Januar 2001).
- In einer Partnerschaft in Polen (zur Flughafenverwaltung) hält das öffentliche Organ 95% der Aktien. Die Entscheidungen über strategische Fragen werden jedoch von allen Aktionären gleichberechtigt gefällt, trotz der Tatsache, dass die verbleibenden beiden Anteilseigner lediglich 5% der Aktien besitzen.

- In ihrem Bericht aus dem Jahre 1999 zur Übernahmen von German Parcel durch das staatseigene Unternehmen Consignia (ehemals Post Office) machte die britische ORKB auf die Börsenregeln aufmerksam, die zum Schutz der Investoren und zur Sicherung eines ordnungsgemäßen Marktbetriebs entwickelt wurden, und nach denen privatwirtschaftliche Unternehmen (einschließlich der Mitbewerber Consignias im Privatsektor) bei der Durchführung einer Großakquisition wichtige Daten offen legen müssen. Diese Daten umfassen Informationen zum entrichteten Preis, zuden auf das erworbene Reinvermögen zurückzuführenden Gewinnen und zu den Auswirkungen der Transaktion auf die Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz des Käufers. Der Eigentümer von Consignia (das Ministerium für Handel und Industrie) akzeptierte, dass man dafür argumentieren könne, dass Consignia und ähnliche staatseigene Organe analoge Regeln annehmen sollten (NAO-Bericht: „The Acquisition of German Parcel“: HC 858 Session 1999-2000, 24. August 2000).
- Im Verlauf der Umstrukturierung der polnischen staatlichen Eisenbahn wurden zahlreiche Tochtergesellschaften eingerichtet. Im Ergebnis verlor der Staat die Kontrolle über die Bereitstellung des Zugreiseverkehrs, trotzder Tatsache, dass dieser aus öffentlichen Mitteln mitfinanziert wird.
- Eine Reihe von ORKBn, die auf die Arbeitsgruppenumfrage reagierten, sagten aus, das staatsnahe Organ habe eine Vertretung in einigen oder allen Unternehmen an denen der Staat eine Minderheitsbeteiligung habe. Diese Vertreter müssen nicht notwendigerweise Beschäftigte des öffentlichen Organs sein.

## **E Die Gefährdung des Staates im Falle von Schwierigkeiten**

- Im Vereinigten Königreich schreiben die Leitlinien des Schatzamtes für Kommerzialisierungsprojekte die Aufstellung eines umfassenden Geschäftsplans unter Mitwirkung beider Parteien von Beginn an vor. Der Plan wird gewöhnlich durch Vereinbarung der Gesellschafter jährlich aktualisiert und kann, sofern gewünscht, von der Bewilligung durch die Aktionäre abhängen.
- Sechs der ORKBn, die auf die Erhebung der Arbeitsgruppe antworteten, sagten, der Staat habe im Hinblick auf seine Gefährdung einige Maßnahmen zur Verminderung der moralischen Gefahr eingeführt, der er sich gegenübersehe. Zum Beispiel übt der Staat seine Rechte in der Türkei und in Australien über eine Holding aus. Und im Vereinigten Königreich werden Partner aus dem Staatssektor vom Schatzamt gedrängt, Handlungen zu vermeiden, die unnötige potenzielle Haftungsfälle mit sich bringen könnten und zu gewährleisten, dass der Träger des Joint Venture für den Abschluss einer zum Schutz seiner Tätigkeiten geeigneten Versicherung verantwortlich ist.
- In Polen wurde die Verwaltung von zahlungspflichtigen Parkzonen und die Kassierung der Parkgebühren durch eine staatliche Stelle auf ein Privatunternehmen übertragen. Nach einer gewissen Zeit befand die staatliche Stelle, dass die Leistung des Privatunternehmens nicht zufrieden stellend sei. Der langfristige Vertrag war jedoch ohne wesentliche finanzielle Verluste für den öffentlichen Sektors nicht vorzeitig kündbar. Dies war darauf zurückzuführen, dass der Vertrag den Parteien keine Kündigung bei Verfall der öffentlichen Dienste einräumte.
- Im Oktober 2001 beschloss die britische Regierung, die privatisierte Eisenbahngesellschaft Railtrack in die Zwangsverwaltung zu übergeben. Die Regierung will ein neues Unternehmen bilden, das die Geschäfte von Railtrack übernehmen soll. Die ORKB hat angekündigt, dass sie untersucht wird, wie die Regulierungsorgane ihren Verpflichtungen nachgekommen sind, wie hoch die zu erwartenden Kosten für den Steuerzahler sein werden und welche Lehren sich daraus für die künftige Verwaltung der Eisenbahn-Infrastruktur ableiten lassen.

- In Polen ging ein staatseigener Flughafen einen Leasingvertrag über 10 Jahre mit einem Privatunternehmen ein. Dieser Leasingvertrag wurde als Sicherungsgegenstand für ein Darlehen eingesetzt, das die Privatfirma für den Bau der Einrichtung aufnahm. Der spätere Rücktritt des Flughafens aus dem Vertrag unterlag einer Strafe von €25 Mio, trotzder Tatsache, dass die Einrichtung den Anforderungen des Flughafens nicht genügte und nicht zur Abwicklung des täglichen Geschäfts taugte.
  
- Im Vereinigten Königreich unterstreichen die Leitlinien des Schatzamtes zu Kommerzialisierungsprojekten, dass Rücktrittsregelungen erforderlich sind, damit der Staatssektor seine Investition in die Partnerschaft freisetzen kann (und dabei Wert abschöpfen) und damit seine Investition schützen kann. Derartige Vorschriften sind erforderlich, damit sowohl das erwartete Ende der Partnerschaft (d.h. das Ablaufen eines öffentlich-privaten Vertrags) als auch Eventualfälle zu decken, wenn beispielsweise die Partnerschaft oder andere Anteilseigner die den vereinbarten Zielsetzungen entsprechenden Leistungen nicht erbringen oder wenn die Partnerschaft bankrott geht oder liquidiert wird. Es ist wichtig, derartige Eventualfälle in der Partnerschaftvereinbarung vorzusehen. Beschließt der Staat einen Ausstieg aus seiner Minderheitsbeteiligung, so besteht die Möglichkeit eines Versuchs zum Verkauf seines Aktienbestands entweder als Paket oder in Form von Einzelportfolios, beispielsweise in einer Auktion (Ungarn).

## **F Untersuchung des Verfahrens und der Ergebnisse**

- In Australien hat die ORKB durch ihre Rechnungsprüfungen darauf hingewiesen, dass Regierungsstellen das Risikomanagement als Bestandteil einer soliden Unternehmensführung erachten sollten, wobei angemerkt wird, dass eine auf ein Vertragsumfeld zugeschnittene Verwaltung wichtiger Geschäftsrisiken gewährleistet wird, dass die Auftragsvergabe Vorteile wie gesteigerte Flexibilität in der Bereitstellung von Diensten und größere Konzentration auf Leistung und Ergebnisse erzielt („Auditing in an Outsourced Environment“, Juni 2001).

- Im Vereinigten Königreich merkte ein von der Regierung in Auftrag gegebener Bericht Befürchtungen in einigen staatlichen Forschungsinstituten an, dass die ORKB sie kritisieren werde, wenn sie bei noch ungewissem Ergebnis Mittel investierten. Der Bericht ergab keine Hinweise, die diese Behauptung untermauert hätten. Die ORKB und das Parlament zeigten in der Folge Unterstützung für Innovation und für wohldurchdachte Risiken und gutes Risikomanagement, wobei anerkannt wird, dass sich Partnerschaften möglicherweise zusätzlichen wirtschaftlichen Nutzen sichern können, ohne von den politischen Zielen abzulenken.
- Acht der neuen ORKBn, die auf die Arbeitsgruppenumfrage reagierten, berichteten, sie hätten Zugriffsrechte auf das öffentliche Organ, das für die staatliche Anlagebeteiligung verantwortlich ist, und dass diese Rechte jährlich oder gelegentlich ausgeübt worden seien. Nur vier dieser ORKBn hatten Zugriffsrechte auf das privatwirtschaftliche Unternehmen, an dem der Staat eine direkte oder indirekte Minderheitsbeteiligung hatte. Die anderen vier sagten aus, sie versuchten jedoch festzustellen, inwieweit der Staat in der Lage sei, seine Aktionärsinteressen schützen und fördern könne; die Methoden waren unter anderem Prüfung von Akten und Rechnungslegung und eine Wirtschaftlichkeitsprüfung der für die staatliche Beteiligung verantwortlichen öffentlichen Organe.

## **G Feststellung wertvoller Erkenntnisse zur künftigen Beachtung**

- Die Richtlinien der Arbeitsgruppe über das beste Vorgehen bei der Prüfung von Privatisierungen, des öffentlich-privaten Finanzierungs-, und Konzessionswesens und der Wirtschaftsregulierung legen dar, dass die ORKB ihre Qualifikationsanforderungen ansprechen muss und geben eine Reihe von Möglichkeiten zum Erlangen dieser Fertigkeiten.

- Die jüngsten Berichte des britischen NAO zur Handhabung der Beziehung zur Sicherung einer erfolgreichen Partnerschaft bei Projekten im Rahmen einer öffentlichen Finanzierungsinitiative (Public Finance Initiative = PFI; November 2001), zur Modernisierung im Bauwesen (Januar 2001) und zum Risikomanagement in Ministerien (August 2000) beinhalten Erhebungen, in denen das Ausmaß identifiziert wird, in dem öffentliche Stellen die Risiken ansprechen, die in diesen neuen Beziehungen mit dem Privatsektor auftreten, sowie ihre Erfahrungen in verschiedenen Arten der Partnerschaft. Diese Berichte enthalten wichtige Lernerfahrungen.
- Die INTOSAI-Arbeitsgruppe stellt eine einzigartige Möglichkeit zur Erkennung, Diskussion und zum Austausch von Erfahrungen mit guten Gepflogenheiten in der Rechnungsprüfung mit anderen ORKBn und mit Entscheidungsträgern weltweit, sowohl über ihre Website als auch über veröffentlichte Richtlinien.
- Im Vereinigten Königreich wird erkannt, dass die Entwicklung eines Portfolios dazu beitragen wird, dass staatliche Forschungseinrichtungen diversifizieren und von erfolgreichen Projekten profitieren, die vor den Fehlschlägen überwiegen. Portfoliomanagement erfordert jedoch ein gewisses Aktivitätsniveau und viele dieser Organe haben noch keinen ausreichenden Projektfluss um ein Portfoliomanagement zu ermöglichen.

---

# Quellen

## **Auf der Webseite der Arbeitsgruppe**

([www.nao.org.uk/INTOSAI/wgap/home.htm](http://www.nao.org.uk/INTOSAI/wgap/home.htm))

- 1 Richtlinien zum besten Vorgehen bei der Prüfung
  - von Privatisierungen
  - des öffentlich-privaten Finanzierungs- und Konzessionswesens
  - der Wirtschaftsregulierung
  
- 2 Dokumente zum 6. Treffen der Arbeitsgruppe (Oktober 1999)
  - Externe Prüfung zum Verlauf der Privatisierung öffentlichen Eigentums, Oktober 1999 (ORKB Albanien)
  
- 3 Dokumente zum 7. Treffen der Arbeitsgruppe (September 2000)
  - Die Rolle des Staates als Minderheitsaktionär in privatisierten Unternehmen, Juni 2000 (ORKB Norwegen)
  - Anwender, September 2000 (ORKB Argentinien)
  - Protokoll des 7. Treffens
  
- 4 Dokumente zum 8. Treffen der Arbeitsgruppe (Juni 2001)
  - Die Rolle des Staates als Minderheitsaktionär in privatwirtschaftlichen Unternehmen - Bericht über die Erhebung der Arbeitsgruppenmitglieder, Mai 2001
  - Auditing in an outsourced environment [Rechnungsprüfung im ausgelagerten Umfeld], Juni 2001 (ORKB Australien)
  - Commercialisation projects in the United Kingdom and their audit [Kommerzialisierungsprojekte im Vereinigten Königreich und ihre Prüfung] (ORKB UK)

- Die Rechnungsprüfung von Konzessionsverträgen, Juni 2001 (ORKB Ungarn)
  - Die Privatisierung in Ungarn 1990-2000, Juni 2001 (ORKB Ungarn)
  - Protokoll des 8. Treffens
  - Bericht der Arbeitsgruppe an den XVII. INCOSAI (Juni 2001)
- 5 Dokumente zum 9. Treffen der Arbeitsgruppe (Juni 2002)
- Bericht zu buchhalterischen und finanziellen Transaktionen der Combust a/s, Juni 2002 (ORKB, Dänemark)
  - Protokoll des 9. Treffens
- 6 Dokumente zum 10. Treffen der Arbeitsgruppe (Juni 2003)
- Sitzungsbericht des 10. Treffens

**Auf der Website der ORKB Australiens**

([www.anao.gov.au](http://www.anao.gov.au)) stehen zur Verfügung:

- 7 Commonwealth-Politik:
- „Principles for the use of private Financing“ (Ministerium für Finanzen und Verwaltung, Oktober 2001)
  - „New South Wales: guidelines for Privately Financed Projects“ (November 2001)
  - „Victoria: Partnerships Victoria“ (Juni 2000)
  - „Governance arrangements for Commonwealth Government Business Enterprises“ (Juni 1997)
  - „The Compatibility of Risk Management and the Survival of Accountability in the Public Sector Environment“ (November 2000)



**Auf der Website der ORKB des Vereinigten Königreichs**  
**([www.nao.org.uk](http://www.nao.org.uk)) stehen zur Verfügung**

8. Berichte des National Audit Office:

- „Supporting Innovation: Managing Risks in Government Departments“  
(HC 864. Session 1999-2000, 17. August 2000)
- „The Acquisition of German Parcel“  
(HC 858. Session 1999-2000, 24. August 2000)
- „The Radiocommunications Agency's Joint Venture with CMG“  
(HC 21. Session 2000-2001, 8. Dezember 2000)
- „Modernising Construction“  
(HC 87. Session 2000-2001, 11. Januar 2001)
- „Managing the Relationships to Secure a Successful Partnership in PFI Projects“  
(HC 375. Session 2001-2002, 29. November 2001)
- „Public-Private Partnerships: Airwave“  
(HC 730. Session 2001-2002, 11. April 2002)
- „PFI: Construction Performance“  
(HC 371. Session 2002-2003, 5. Februar 2003)
- „The Operational Performance of PFI Prisons“  
(HC 700. Session 2002-2003, 18. Juni 2003)

**Auf der Website von Partnerships UK**

**([www.partnershipsuk.org.uk/wider\\_markets](http://www.partnershipsuk.org.uk/wider_markets)) steht zur Verfügung**

9 Leitlinien im Entwurf

- Durch Partnerships UK vorgeschlagene Leitlinien des Schatzamtes  
(Konsultationsentwurf, 21. August 2001)

