
Kommentar

Richtlinien zur Public Corporate Governance (PCG-Richtlinien)

Aarau, 18. September 2013 (Stand 1. April 2015)

Inhaltsverzeichnis

1.	Aufbau	3
2.	Ingress.....	3
3.	Allgemeine Bestimmungen	4
3.1	Ziff. 1: Zweck der Richtlinien.....	4
3.2	Ziff. 2: Geltungsbereich und Einhaltung der Richtlinien.....	5
3.3	Ziff. 3: Überprüfung der Richtlinien	5
3.4	Ziff. 4: Definition der Beteiligungen	6
3.5	Ziff. 5: Errichtung und Rechtsform der Beteiligungen.....	7
4.	Der Kanton als Eigentümer.....	8
4.1	Ziff. 6: Beteiligungsstrategie.....	8
4.2	Ziff. 7: Einteilung der Beteiligungen	8
4.3	Ziff. 8: Aufgaben des Kantons gegenüber den Beteiligungen.....	9
4.4	Ziff. 9: Aufgabentrennung zwischen den Departementen.....	10
4.5	Ziff. 10: Eigentümerrechte.....	11
4.6	Ziff. 11: Berichterstattung.....	13
5.	Verhältnis zwischen dem Kanton und den Beteiligungen	15
5.1	Ziff. 12: Steuerung der Beteiligungen.....	15
5.2	Ziff. 13: Leistungsvertrag	15
5.3	Ziff. 14: Eigentümerstrategie.....	16
5.4	Ziff. 15: Eigentümerziele und Stossrichtungen.....	17
5.5	Ziff. 16: Eigentümergespräch.....	19
5.6	Ziff. 17: Kontinuierliche Abstimmung der Interessen	20
5.7	Ziff. 18: Kantonsvertretung und Mandatierung	21
5.8	Ziff. 19: Anfragen und Stellungnahmen.....	22
5.9	Ziff. 20: Risikoerfassung	23
5.10	Ziff. 21: Finanzielle Leistungen des Kantons.....	23
6.	Organisation der Beteiligungen.....	25
6.1	Ziff. 22: Unabhängigkeit der Organe	25
6.2	Ziff. 23: Grösse, Amtszeit und Wählbarkeit des obersten Leitungsorgans.....	25
6.3	Ziff. 24: Organisation des obersten Leitungsorgans.....	27
6.4	Ziff. 25: Erneuerung und Zusammensetzung des obersten Leitungsorgans.....	28
6.5	Ziff. 26: Vergütungen der Leitungsorgane.....	30

6.6	Ziff. 27: Interessenwahrung und Ausstandspflicht.....	34
6.7	Ziff. 28: Risikomanagement und internes Kontrollsystem.....	35
6.8	Ziff. 29: Rechnungslegung und externe Revision.....	35
6.9	Ziff. 30: Offenlegung und Corporate Governance	36
6.10	Ziff. 31: Kooperationen und Beteiligungen	36
6.11	Ziff. 32: Kommerzielle Nebenleistungen.....	36
6.12	Ziff. 33: Standortgebundene Beteiligungen	37
6.13	Ziff. 34: Kommunikation	37
7.	Beilagen	37
	Beilage 1: Einsatz der Steuerungsinstrumente.....	38
	Beilage 2: Einteilung der Beteiligungen in das Zweikreis-Modell	41
	Beilage 3: Leitfaden zur Festlegung von Eigentümerzielen und Stossrichtungen.....	44

1. Aufbau

Der Aufbau der Richtlinien wurde überarbeitet. Neu gliedern sich die Richtlinien in vier Titel:

1. **Allgemeine Bestimmungen**
2. **Der Kanton als Eigentümer:** Dieser Titel umfasst sämtliche Bestimmungen, welche die interne Organisation des Kantons betreffen (z.B. Rollentrennung).
3. **Verhältnis zwischen dem Kanton und den Beteiligungen:** Dieser Titel umfasst diejenigen Bestimmungen, welche das Verhältnis zwischen Kanton und Beteiligungen regeln (z.B. Eigentümerstrategien und -gespräche).
4. **Organisation der Beteiligungen:** Dieser Titel umfasst die Anforderungen, die sich an die Beteiligungen richten (z.B. Vorgehen zur Besetzung der obersten Leitungsorgane).

2. Ingress

Richtlinien zur Public Corporate Governance (PCG-Richtlinien) vom 18. September 2013, gestützt auf § 90 Abs. 2 der Kantonsverfassung sowie § 9a des Gesetzes über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung (Organisationsgesetz) vom 26. März 1985¹,

Die explizite Zuständigkeit des Regierungsrats für den Erlass von "Richtlinien zur Steuerung und Kontrolle der Beteiligungen" ist neu in § 9a Abs. 2 des Gesetzes über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung (Organisationsgesetz) vom 26. März 1985 (SAR 153.100) klar geregelt.

Die Beteiligungsbetreuung wird als klassische Exekutivaufgabe von der Regierung wahrgenommen. Sie trägt die Verantwortung zur Gewährleistung der öffentlichen Aufgaben, welche zur Erfüllung an die Beteiligungen übertragen sind. Die Regierung ist auch zuständig für die Verwaltung des Vermögens, d.h. die Wahrnehmung der Rolle des Eigentümers gegenüber den Beteiligungen. Deshalb ist es sachgerecht, dass die Exekutive die Vorgehensweise zur Steuerung und Kontrolle der Beteiligungen festlegt. Anhand des Beteiligungsreports kann die Exekutive den Grossen Rat als Oberaufsicht zur Art der Beteiligungsbetreuung regelmässig informieren.

Die Richtlinien bieten wie bis anhin die Möglichkeit, begründet davon abzuweichen ("comply or explain"). Bei jeder Beteiligung handelt es sich um einen individuellen Fall, wodurch die Möglichkeit einer angepassten Vorgehensweise, auf Grundlage von generellen Instrumenten, sachgerecht ist. Dies dürfte die Akzeptanz und somit die Umsetzung der PCG-Richtlinien innerhalb der Beteiligungen stärken.

¹ SAR 153.100

3. Allgemeine Bestimmungen

3.1 Ziff. 1: Zweck der Richtlinien

¹ Die Richtlinien zur Public Corporate Governance regeln das Verhältnis zwischen dem Kanton als Eigentümer und den Beteiligungen, stellen organisatorische Anforderungen an die Beteiligungen und legen die kantonsinternen Zuständigkeiten und Abläufe zur Beteiligungsbetreuung fest.

² Sie bezwecken eine angemessene Steuerung und Kontrolle der Beteiligungen des Kantons, abhängig von der Grösse, dem Beteiligungsanteil, der Bedeutung für die Aufgabenerfüllung und dem Risiko der Beteiligungen.

³ Dabei werden folgende Ziele berücksichtigt:

- a) Sicherstellung der öffentlichen Aufgabe,
- b) Wahrung der Eigentümerinteressen des Kantons,
- c) Abstimmung von Eigentümer- und Unternehmensinteressen,
- d) Optimierung der Risikoexposition des Kantons,
- e) Standardisierung der Instrumente und Prozesse sowie Transparenz der Beteiligungssteuerung durch den Eigentümer,
- f) kontinuierliche Überprüfung des Beteiligungsportfolios hinsichtlich Notwendigkeit.

Abs. 1 wird ohne materielle Änderungen systematisiert gemäss Kapitelstruktur und selbsterklärend präzisiert. Schon heute weisen die PCG-Richtlinien diese Inhalte auf. Zum Geltungsbereich der Richtlinien vgl. Ziff. 2 Abs. 1.

Abs. 2 nennt als Zweck eine ausgewogene Steuerung und Kontrolle der Beteiligungen. Der Hinweis auf Grösse, Beteiligungshöhe, Bedeutung und Risiko soll festhalten, dass bei gewissen Beteiligungen eine intensivere Betreuung sinnvoller ist als bei anderen.

Abs. 3 nennt die umfassend überarbeiteten Zielsetzungen, die sich an der aktuellen Usanz ausrichten. Die Public Corporate Governance dient der Sicherstellung der öffentlichen Aufgabe, indem sie mit der Wahrung der Eigentümerinteressen des Kantons einen positiven Effekt auf die Firmenorganisation und die Führung des Unternehmens entfaltet. Die gegenüber früher nicht mehr aufgeführten Ziele ergeben sich einerseits aus dem übergeordneten Recht (OR) und andererseits aus den jeweiligen individuellen Eigentümerstrategien.

3.2 Ziff. 2: Geltungsbereich und Einhaltung der Richtlinien

¹ Die Richtlinien gelten für die Departemente und die Staatskanzlei als Weisungen und zeigen den Beteiligungen die Absichten des Kantons in der Beteiligungssteuerung.

² Abweichungen sind nur in spezifisch notwendigen Fällen möglich und zu begründen.

³ Das Departement Finanzen und Ressourcen überwacht in Zusammenarbeit mit den sachzuständigen Departementen die Einhaltung dieser Richtlinien.

Abs. 1 wird ohne materielle Änderungen präzisiert. Schon heute gelten die PCG-Richtlinien intern als Weisungen und für die Beteiligungen als selbständige Rechtspersönlichkeiten als Zielsetzungen, da sie keine hoheitliche Rechtskraft entfalten. Das Verhältnis zwischen dem Kanton und den Beteiligungen im rechtlichen Sinn wird nicht durch die PCG-Richtlinien, sondern durch das Recht geregelt, dem die Beteiligungen unterstehen (insbesondere kantonale Spezialgesetze oder das Obligationenrecht). Somit zeigen die Richtlinien in jenen Bereichen, welche die innere Organisation der Beteiligungen betreffen, die Absichten des Kantons, welche die Departemente im Fall von entsprechenden Fragen (z.B. Ausgestaltung von Statuten und Reglementen) im Rahmen ihrer Handlungen umsetzen sollen. Kantonsintern sind die Richtlinien verbindlich und legen transparent dar, wie und mit welchen Instrumenten der Kanton seine Beteiligungen führt. Dies entspricht einem klaren Postulat der OECD Guidelines für Public Corporate Governance.

Abs. 2: Abweichungen sollen nur in einem für eine Beteiligung spezifisch notwendigen Fall möglich sein und gemäss dem Grundsatz "comply or explain" begründet werden. Da die rund 35 Beteiligungen sehr unterschiedlicher Natur sind und es in vielen Fällen nicht sachgemäss wäre, ihnen in jedem Punkt die gleichen Anforderungen zu auferlegen, ist dieses Vorgehen sinnvoll und stärkt die Wirkung der Richtlinien gegenüber den Beteiligungen. Der allgemeingültige Charakter der Richtlinien kann aufrechterhalten werden, und besondere Situationen können dennoch beachtet werden. Die Bestimmung schafft Transparenz, wenn eine Richtlinie seitens einer Beteiligung nicht eingehalten werden soll. Abweichungen aufgrund von rechtlichen Vorgaben gelten automatisch als begründet.

Abs. 3: Die Einhaltung der Richtlinien seitens des Kantons und der Beteiligungen soll nach der Einführungsphase und erfolgter Revision vermehrt unter Federführung des Departements Finanzen und Ressourcen durch die zuständigen Departemente überprüft werden; die Zuständigkeiten richten sich nach Ziff. 7 der Richtlinien.

3.3 Ziff. 3: Überprüfung der Richtlinien

¹ Die Richtlinien werden regelmässig auf ihre Wirksamkeit hin überprüft.

Abs. 1: Eine Überprüfung der Richtlinien wird auch in Zukunft periodisch sinnvoll sein.

3.4 Ziff. 4: Definition der Beteiligungen

¹ Unter Beteiligung wird eine Institution in der Rechtsform der selbständigen öffentlichrechtlichen Anstalt oder einer Gesellschaftsform des Obligationenrechts verstanden, an welcher der Kanton als Träger beteiligt ist.

² Beteiligungen dienen der Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe. Sie können eingegangen werden, wenn sie das wirtschaftlichste und wirksamste Mittel sind, um die öffentliche Aufgabe zu vollziehen. Sie sind zu veräussern, sobald die öffentliche Aufgabe entfällt.

Abs. 1: Die Definition von Beteiligungen bleibt unverändert. Sie grenzt die Beteiligungen bewusst von anderen Formen der Aufgabenerfüllung ab. So sind Formen der Aufgabenerfüllung durch Dritte, an denen der Kanton nicht als Eigentümer beteiligt ist, nicht als Beteiligungen zu betrachten. Unternehmen, die lediglich finanzielle Unterstützung in Form von Subventionen erhalten, fallen somit nicht unter die Definition der Beteiligung (z.B. Berufsschulen). Ebenso fallen unselbständige Anstalten und Ämter aufgrund ihrer fehlenden eigenen Rechtspersönlichkeiten nicht unter den Begriff der Beteiligung. "Als Träger beteiligt" bedeutet, dass der Kanton mittels Gesellschaftskapital, das in Barwert oder als Sacheinlage geleistet wurde, oder mittels Vertrag an der Institution beteiligt ist, oder bei selbständigen kantonalen oder interkantonalen Anstalten aufgrund der spezifischen gesetzlichen Grundlage, welche die Anstalt begründet.

Weiterhin nicht zu den Beteiligungen gezählt werden Stiftungen und Vereine. Beide sind im Zivilgesetzbuch geregelt und erweisen sich nur in Sonderfällen als geeignete Unternehmensstrukturen. Der Kanton ist an Stiftungen und Vereinen weder mittels spezialgesetzlicher Grundlage noch mittels Kapital beteiligt. Eine Abgrenzung gegenüber den Mitgliedschaften in Vereinen sowie gegenüber Stiftungen ergibt sich auch aus verwaltungsökonomischen Gründen. Stiftungen unterstehen zudem der Stiftungsaufsicht. In Einzelfällen kann in Abweichung dieser Regelung dennoch auch für Stiftungen und Vereine ein zu den Beteiligungen analoges Vorgehen angezeigt sein, beispielsweise wenn Stiftungen Aufgaben des Kantons vollziehen oder wenn Vereine, in denen der Kanton Aargau Mitglied ist, sich in starkem Ausmass unternehmerisch betätigen.

Abs. 2: Beteiligungen werden gemäss § 2 Abs. 3 und § 4 des Dekrets über die wirkungsorientierte Steuerung von Aufgaben und Finanzen (DAF) vom 5. Juni 2012 (SAR 612.310) im Verwaltungsvermögen geführt und dienen somit einer öffentlichen Aufgabe. Sobald diese entfällt, ist die Beteiligung entsprechend zu veräussern. Mit der Auslagerung der öffentlichen Aufgabe geht die Autonomie der selbständigen juristischen Person gemäss Obligationenrecht oder kantonalem Spezialgesetz einher. Bei grundsätzlichen Bedenken des Eigentümers zur Autonomie, d.h. wenn weniger Autonomie angestrebt werden soll und Fragen zur operativen und strategischen Führung vermehrt durch die Politik entschieden werden sollen, ist folglich der Entscheid zur Auslagerung beziehungsweise eine Reintegration einer Beteiligung oder öffentlichen Aufgabe in die Verwaltung zu prüfen, auch wenn eine Beteiligung an und für sich das wirtschaftlichste und wirksamste Mittel zur Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe wäre.

3.5 Ziff. 5: Errichtung und Rechtsform der Beteiligungen

¹ Errichtung, Veränderung der Beteiligungsanteile und Veräusserung von Beteiligungen erfolgen unter Vorbehalt spezialgesetzlicher Regelungen auf Beschluss des Regierungsrats respektive auf Beschluss des Gesetzgebers im Fall von Anstalten.

² Für die Bestimmung der Rechtsform von neuen Beteiligungen ist dem Risikoaspekt Rechnung zu tragen. In der Regel ist die Rechtsform einer Aktiengesellschaft zu wählen. Einfache Gesellschaften sind zu vermeiden. Für hoheitliche Aufgaben ist die Rechtsform einer selbständigen Anstalt auf spezialgesetzlicher Grundlage zu wählen.

Abs. 1: Die Zuständigkeit für die Errichtung, Veränderung und Veräusserung von Beteiligungen liegt gemäss § 9a Abs. 1 des Gesetzes über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung (Organisationsgesetz) vom 26. März 1985 (SAR 153.100) neu explizit beim Regierungsrat. Sofern spezialgesetzliche Bestimmungen vorliegen, wie dies bei Anstalten der Fall ist, liegt die Zuständigkeit beim Gesetzgeber. Vorbehalten bleiben in jedem Fall spezialgesetzliche Regelungen und das korrekte finanzrechtliche Vorgehen, welche einen Einbezug auch des Volks nach sich ziehen können.

Abs. 2: Da Beteiligungen beträchtliche Risiken mit sich bringen können, ist der Risikoaspekt seitens Kanton zwingend zu beachten. Aufgrund der Solidarhaftung unter den Gesellschaftern sollten insbesondere einfache Gesellschaften in Zukunft vermieden. Aus dem gleichen Grund sind Kapitalgesellschaften, die mit ihrem Gesellschaftskapital haften, vorzuziehen. Organisation und Funktionsweise von Aktiengesellschaften sind in der Öffentlichkeit bekannt und somit nachvollziehbar. Die Formulierung "in der Regel" ist zudem genügend offen, um im Bedarfsfall aufgrund spezifischer Anforderungen oder Rahmenbedingungen eine andere Gesellschaftsform zu wählen. Ein mögliches Missverständnis in diesem Zusammenhang ist oft, dass Aktiengesellschaften gerade im Rahmen von öffentlichen Aufgaben meistens steuerbefreit und nicht gewinnorientiert oder auf eine hohe Rendite ausgerichtet sind (z.B. Spitalgesellschaften). Hoheitliche Aufgaben sind im Rahmen von Anstalten mit öffentlichrechtlicher Rechtsform zu vollziehen. Der Bund sieht Aktiengesellschaften vor, sofern keine hoheitlichen Aufgaben zu erfüllen sind, die Mehrzahl der Leistungen am Markt erbracht werden und die Voraussetzungen für wirtschaftliche Selbständigkeit erfüllt sind. Auch die OECD befürwortet eine Vereinheitlichung der Unternehmensformen.

4. Der Kanton als Eigentümer

4.1 Ziff. 6: Beteiligungsstrategie

¹ Der Kanton definiert alle vier Jahre eine Beteiligungsstrategie.

² Die Beteiligungsstrategie beinhaltet eine Überprüfung der Zweckmässigkeit und des Nutzens der bestehenden Beteiligungen, Kriterien für kommende Auslagerungen von öffentlichen Aufgaben sowie eine Evaluation der Umsetzung der letzten Beteiligungsstrategie.

Eine vierjährige Beteiligungsstrategie dient dem Regierungsrat für die periodische Überprüfung des Beteiligungsportfolios im Sinne der Zweckmässigkeit und des Nutzens der bestehenden Beteiligungen und als Leitfaden für die künftige Gestaltung der Beteiligungen, d.h. die Kriterien für kommende Auslagerungen von öffentlichen Leistungen. Sie definiert die gesamte Stossrichtung des Beteiligungsportfolios. Der Umsetzungsstand soll als Grundlage für die Aktualisierung und möglicherweise Neuausrichtung nach vier Jahren evaluiert werden.

4.2 Ziff. 7: Einteilung der Beteiligungen

¹ Der Regierungsrat legt die Einteilung der Beteiligungen in einem Zweikreis-Modell fest. Die Einteilung erfolgt gemäss Grösse, Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligung seitens des Kantons, Bedeutung und Risiko. Die Intensität der Beteiligungssteuerung wird vom Regierungsrat auf die Einteilung abgestimmt.

Abs. 1: Neu wird eine Einteilung der Beteiligungen in ein Zweikreis-Modell durch den Regierungsrat per Beschluss anhand verschiedener Kriterien vorgenommen. Das Kriterium der Grösse soll als Anhaltspunkt insbesondere anhand des im Obligationenrecht seit 1. Januar 2012 geltenden Grössenkriteriums für das Revisionsrecht (ordentliche oder eingeschränkte Revision) gemessen werden (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR). Demnach müssen alle Unternehmen eine ordentliche Revision durchführen, die zwei der folgenden drei Kriterien erfüllen: Bilanzsumme von CHF 20 Mio., Umsatzerlös von CHF 40 Mio. und 250 Vollzeitstellen. Dieses Kriterium ist deshalb sinnvoll, weil es einem landesweiten Konsens entspricht und einen Hinweis auf die Bedeutung und das mit einer Beteiligung verbundene Risiko gibt. Auch das Kriterium Mehrheit - Minderheit ist objektiv messbar und gibt einen Hinweis darauf, inwiefern die eigenen Anliegen autonom umsetzbar sind.

Der Entscheid über Bedeutung und Risiko einer Beteiligung ist eine politische Einschätzung. Als bedeutend einzustufen sind sicherlich alle grossen Anstalten, weil sie nicht nur eine öffentliche Aufgabe erfüllen, sondern auch auf kantonalem Recht basieren und der Kanton ihr einziger Träger ist. Ansonsten ist eine Einteilung gemäss Rechtsform als formelles Kriterium nicht zielführend, entscheidend ist hauptsächlich eine materielle Betrachtung. Die Beurteilung des Risikos kann auf Basis der Umfrage zu den Risiken der Beteiligungen, die den Kan-

ton betreffen, vorgenommen werden. Durch die Einteilung kann z.B. die Intensität von Eigentümergesprächen gesteuert werden (keines, einmal jährlich, mehrmals jährlich), und die Eigentümerstrategien können detaillierter oder einfacher ausgestaltet werden. Jahresbericht mit Jahresrechnung der Beteiligungen im 1. Kreis sollen dem Regierungsrat immer vorgelegt werden, was eine genauere Begleitung der Beteiligungen ermöglicht. Die Beteiligungen im 1. Kreis sollen aus Transparenzgründen als Rechnungslegung in der Regel Swiss GAAP FER anwenden. Trotz Einteilung der Beteiligungen muss auf die Eigenheiten der sehr unterschiedlichen Beteiligungen eingegangen werden. Eine sachgerechte Steuerung geht auf die spezifischen Anforderungen der Beteiligungen ein und wird individuell angemessen definiert. Bei keiner Beteiligung kann auf eine Steuerung verzichtet werden.

4.3 Ziff. 8: Aufgaben des Kantons gegenüber den Beteiligungen

¹ Das Verhältnis des Kantons zu den Beteiligungen wird durch folgende zwei Hauptaufgaben definiert:

- a) Gewährleister der öffentlichen Aufgabe: Der Kanton beauftragt die Beteiligungen mit der Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe.
- b) Eigentümer: Der Kanton nimmt als Eigentümer Einfluss auf die strategische Weiterentwicklung der Beteiligungen, auf die Organisation des obersten Leitungsorgans, auf die Finanzen (insbesondere Kapitalausstattung, Gewinnausschüttung und Rechnungslegung) und auf das Risiko und übt seine Rechte und Pflichten an der Generalversammlung aus.

² Beide Aufgaben werden seitens Kantons je nach Zweck und Charakter der Beteiligung mit unterschiedlicher Ausprägung wahrgenommen.

Abs. 1: Die neu formulierte Aufgabentrennung weicht inhaltlich nicht vom bisherigen Konzept ab, ist jedoch verständlicher und praxisnaher formuliert. Die Inhalte der beiden Aufgaben sind neu klar umschrieben. Bei der Aufgabe des Gewährleisters der öffentlichen Aufgabe handelt es sich um die Gewährleistung der durch die Beteiligung vollzogenen öffentlichen Aufgabe (respektive der durch die Beteiligung dafür erbrachten Leistungen, sofern die Beteiligung die öffentliche Aufgabe nicht selbst vollzieht, sondern den Vollzug mit ihren Leistungen nur unterstützt) und die Sicherung der damit verbundenen Interessen im weiteren Sinn. Bei der Aufgabe des Eigentümers handelt es sich nicht nur um die finanziellen Interessen, sondern im weiteren Sinn auch um das Interesse an einer ganzheitlich sinnvollen Weiterentwicklung des Unternehmens.

Abs. 2: Für jede Beteiligung sollen beide Aufgaben in der Beteiligung unterschiedlicher Ausprägung wahrgenommen werden. So gibt es Beteiligungen, wo die Gewährleistung der öffentlichen Aufgabe im Vergleich zur Aufgabe des Eigentümers unbedeutender ist, oder umgekehrt. Eine abstrakte Festlegung ist nicht sachgerecht, weil die über 35 Beteiligungen sehr unterschiedlich sind und diese Einschätzung für jede Beteiligung individuell ist.

4.4 Ziff. 9: Aufgabentrennung zwischen den Departementen

¹ Die unterschiedlichen Aufgaben des Kantons gegenüber den Beteiligungen werden zwischen den Departementen getrennt:

- a) Die Aufgaben des Gewährleisters der öffentlichen Aufgabe nimmt das sachzuständige Departement wahr.
- b) Die Aufgaben des Eigentümers im finanziellen Bereich nimmt das Departement Finanzen und Ressourcen wahr.
- c) Die übrigen Aufgaben des Eigentümers nehmen das sachzuständige Departement und das Departement Finanzen und Ressourcen gemeinsam wahr.

² Die Federführung gegenüber den Beteiligungen liegt in der Regel beim sachzuständigen Departement. Gegenüber den Beteiligungen treten die Departemente mit einheitlicher Haltung auf. Bei fehlendem Einvernehmen entscheidet der Regierungsrat.

³ Das Departement Finanzen und Ressourcen ist verantwortlich für Methodik, Prozess, Dokumentation sowie Weiterentwicklung der Beteiligungsbetreuung. Die Departemente stimmen sich im Rahmen einer regelmässig tagenden Kontaktgruppe zur Beteiligungsbetreuung gegenseitig ab.

Abs. 1: Am Grundsatz der Trennung der beiden Aufgaben zwischen den Departementen wird wie bisher weiterhin festgehalten. Die Trennung ermöglicht die Konzentration auf eine Perspektive, weil die Wahrnehmung beider Rollen innerhalb einer Person oder Abteilung kaum praktikabel ist. Die organisatorische Trennung der beiden Aufgaben unterstützt somit die Wahrnehmung der unterschiedlichen Interessen und stärkt die entsprechende Einflussnahme auf die Beteiligung. Die organisatorische Trennung ermöglicht die Erzielung eines angemessenen Konsens zwischen den beiden Perspektiven. Eine klare Aufgabentrennung wird ebenfalls von den OECD Guidelines gefordert. Fragen der Gesetzgebung hinsichtlich der kantonalen Anstalten sowie die Unterbreitung der Geschäftsberichte der kantonalen Anstalten an den Grossen Rat nehmen weiterhin die sachzuständigen Departemente vor. Die Aufgabentrennung ist in der Public Corporate Governance im Kanton Aargau inhaltlich orientiert und nicht formell: Die Beurteilung der Zielerreichung beispielsweise muss je nach Inhalt der Zielsetzung durch das sachzuständige Departement (sofern das Ziel die öffentliche Aufgabe betrifft) oder das Departement Finanzen und Ressourcen (sofern das Ziel z.B. Ausschüttungen betrifft) vorgenommen werden.

Abs. 2: Die Federführung gegenüber der Beteiligung (z.B. Schreiben, Einladungen) wird dem sachzuständigen Departement zugeteilt. Zentral seitens Departement Finanzen und Ressourcen sollen aus Effizienzgründen weiterhin generelle Umfragen wie zu den Terminen des Beteiligungsjahrs, zur Zielerreichung oder zum Risiko durchgeführt werden. Bei der Wahrnehmung beider Aufgaben wird wie bisher im Sinne einer einheitlichen Haltung kantonsintern Einvernehmen angestrebt. Bei unterschiedlichen Interessen entscheidet der Regierungsrat.

Abs. 3: Die einheitliche Gestaltung der Prozesse zur Beteiligungsbetreuung wird weiterhin vom DFR wahrgenommen: Wahrnehmung der Aufgaben des Eigentümers in Zusammenarbeit mit den sachzuständigen Departementen sicherstellen, d.h. Abgleich der Interessen un-

ter den Departementen und allfällige Instruktionen des Regierungsrats einholen, Umfrage zur Zielerreichung, Erhebung der Risiken, einheitliche Aufbereitung der Dokumente wie Eigentümerstrategien, Schreiben, Erstellung des Beteiligungsreports zusammen mit den sachzuständigen Departementen, Reporting an den Regierungsrat, Besuch der Generalversammlungen gemäss Verordnung über die Delegation von Kompetenzen des Regierungsrats (Delegationsverordnung) vom 10. April 2013 (SAR 153.113), Weiterentwicklung der Methodik und Instrumente, Analyse zu spezifischen Fragestellungen im Bereich Beteiligungen, zentrale Dokumentation und Informationsaustausch, Koordination des einheitlichen Vorgehens sowie mit dem Aufgaben- und Finanzplan. Um Doppelrollen zu vermeiden, werden bei Beteiligungen, die dem DFR zugeordnet sind, die unterschiedlichen Rollen analog zwischen verschiedenen Abteilungen respektive Sektionen getrennt. Die regelmässig tagende Kontaktgruppe zur Abstimmung der Beteiligungsbetreuung zwischen den Departementen wird neu in den PCG-Richtlinien verankert.

4.5 Ziff. 10: Eigentümerrechte

¹ Der Regierungsrat nimmt – vorbehältlich spezialgesetzlicher Regelungen – die Eigentümerrechte des Kantons wahr.

² Er delegiert die Vertretung des Kantons an den Eigentümerversammlungen der Beteiligungen unter Berücksichtigung der Bedeutung der Aufgaben des Kantons als Gewährleister der öffentlichen Aufgabe und Eigentümer an das Departement Finanzen und Ressourcen oder bei grossen Beteiligungen gemeinsam an das Departement Finanzen und Ressourcen und das sachzuständige Departement.

³ Das Departement Finanzen und Ressourcen oder das sachzuständige Departement stellen dem Regierungsrat Antrag auf Erteilung einer Instruktion, falls die Anträge der obersten Leitungsorgane der Beteiligungen an die Eigentümerversammlung abgelehnt werden sollen. Bei Beteiligungen im 1. Kreis ist dem Regierungsrat in jedem Fall Antrag zu stellen.

⁴ Bei Anstalten stellt das sachzuständige Departement den Antrag. Bei den übrigen Beteiligungen stellt das Departement Finanzen und Ressourcen den Antrag.

⁵ Die Beteiligungen stellen die Einladungen zur Eigentümerversammlung mindestens 28 Tage vorher zu, damit kantonsintern eine geordnete Meinungsfindung möglich ist.

Abs. 1: Sofern keine spezialgesetzlichen Regelungen vorhanden sind, welche andere Prozesse vorschreiben, liegt die Wahrnehmung der Eigentümerrechte gegenüber kantonalen Beteiligungen als klassische Exekutivaufgabe beim Regierungsrat. Beim Grossen Rat liegt die Oberaufsicht. Gleichermassen äussert sich auch § 8 des Organisationsgesetzes (SAR 153.100) zu den Staatsanstalten.

Abs. 2: Diese Bestimmung gilt für Beteiligungen mit Eigentümerversammlung. Wie bis anhin wird die Vertretung des Kantons an den Eigentümerversammlungen an die Departemente in der Verordnung über die Delegation von Kompetenzen des Regierungsrats (SAR 153.113) delegiert. Die Departemente sind intern frei, eine entsprechende Person zu bezeichnen. Aufgrund des grossen Gewichtes von finanziellen und unternehmerischen Fragen an den Eigen-

tümerversammlungen soll die Vertretung des Kantons normalerweise durch das DFR erfolgen. Bei grossen Beteiligungen kann die Vertretung des Kantons durch zwei Departemente (Aufteilung 50%-50%) ausgeübt werden.

Abs. 3: In der heutigen Fassung können die Departemente bei Eigentümerversammlungen von Beteiligungen, die an sie delegiert sind (vgl. Kommentar zu Abs. 2), ohne Regierungsratsbeschluss nur den Anträgen des obersten Leitungsorgans zustimmen. Mit der neuen Fassung können sie sich ohne Regierungsratsbeschluss auch der Stimme enthalten. Die gewisse zusätzliche Flexibilität ist dann sinnvoll, wenn die Regierungswürdigkeit einer Frage nicht gegeben ist, jedoch eine Zustimmung aufgrund der PCG-Richtlinien nicht angezeigt ist und entsprechende Änderungen seitens der Beteiligung schon im Gange sind. Die Jahresrechnungen der Beteiligungen im 1. Kreis (vgl. Ziff. 7) werden in jedem Fall im Regierungsrat traktandiert. Dadurch kann der Regierungsrat Einfluss auf den Ablauf der Eigentümerversammlungen nehmen (bei Beteiligungen, die eine Eigentümerversammlung aufweisen), und bei Bedarf dem Vertreter an der Generalversammlung eine Instruktion erteilen. Jahresbericht und Jahresrechnung der Beteiligungen im 2. Kreis (vgl. Ziff. 7) werden dann im Regierungsrat traktandiert, wenn das zuständige Departement mit den Anträgen der Beteiligung an die Eigentümerversammlung nicht einverstanden ist. Da die Einteilung der Beteiligungen in den 1. und 2. Kreis mit Beschluss des Regierungsrats erfolgt, besteht eine grössere Flexibilität, hierzu bei Bedarf eine Änderung vorzunehmen, im Vergleich zu heute, wo die in jedem Fall zu traktandierenden Beteiligungen in den PCG-Richtlinien festgehalten sind.

Abs. 4: Bei den Anstalten erfolgt die Antragstellung an den Regierungsrat - soweit spezialgesetzlich vorgesehen (d.h. Aargauische Gebäudeversicherung, Aargauische Kantonalbank, Aargauische Pensionskasse, BVG- und Stiftungsaufsicht Aargau, Fachhochschule Nordwestschweiz, SVA Aargau) - schon heute durch die sachzuständigen Departemente. Bei den Spitalgesellschaften erfolgte die Antragstellung bislang seitens DGS im Rahmen der Abrechnung der Leistungsaufträge. Aufgrund der Systemänderung gemäss KVG entfällt die bisherige Koppelung zwischen der Abrechnung der Leistungsaufträge und der Festlegung des Jahresergebnisses. Neu soll deshalb auch hier die Antragstellung seitens DFR erfolgen, analog zur AEW Energie AG und Axpo Holding AG sowie den neu dem Regierungsrat vorzulegenden Beteiligungen.

Abs. 5: Die Frage nach den Versandfristen stellte sich in der jüngeren Vergangenheit öfters. Grundsätzlich muss eine Regierungssitzung zwischen dem Versand und der Eigentümerversammlung liegen, um allfällige Differenzen einem Entscheid zuzuführen. Diese Sitzung muss von den Departementen ordentlich vorbereitet werden können. Die gesetzliche Frist von 20 Tagen reicht dazu oft nicht aus. Minimal sind vier Wochen vorzusehen, wodurch auch allfällige Regierungsferien abgedeckt sein sollten.

4.6 Ziff. 11: Berichterstattung

¹ Das Departement Finanzen und Ressourcen erstellt in der Regel zwei Mal pro Jahr unter Einbezug der sachzuständigen Departemente einen Beteiligungsreport.

² Der Beteiligungsreport ist in geeigneter Form dem Grossen Rat und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Er beinhaltet insbesondere:

- a) Veränderungen der Anzahl der Beteiligungen und der Beteiligungshöhe,
- b) Beschluss von Eigentümerstrategien,
- c) Veränderungen in den Organen der Beteiligungen,
- d) Gewinnausschüttungen der Beteiligungen,
- e) zusammenfassende Darstellung der Zielerreichung der Eigentümerstrategien.

³ Der Bericht zum Beteiligungsreport zuhanden des Regierungsrats beinhaltet:

- a) Vorgänge bei den Beteiligungen,
- b) Informationen zu Eigentümerversammlungen,
- c) Zielerreichung der Eigentümerstrategien inklusive Beurteilung und Massnahmen im Fall von Abweichungen (einmal jährlich),
- d) Risiken der Beteiligungen, die den Kanton betreffen inklusive Beurteilung und notwendigen Massnahmen (einmal jährlich),
- e) Inhalte der Eigentümergespräche,
- f) Rückmeldungen von Kantonsvertretern in den obersten Leitungsorganen,
- g) Beschluss von Mandatierungen.

⁴ Der Beteiligungsspiegel im Jahresbericht des Kantons beinhaltet pro Beteiligung:

- a) das Gesellschaftskapital,
- b) die Beteiligungshöhe des Kantons und ihre Veränderung,
- c) den Buchwert beim Kanton,
- d) die Ausschüttung an den Kanton,
- e) die Bilanzsumme,
- f) die Gesellschaftsform,
- g) den Kantonsvertreter.

⁵ Das Departement Finanzen und Ressourcen ist zuständig für die Aktenführung. Diese umfasst:

- a) jährlich aktualisiertes Datenblatt für alle Beteiligungen,
- b) Liste der Kantonsvertreter in obersten Leitungsorganen inklusive Mandatierungen,
- c) Unterlagen zu den Eigentümerversammlungen.

⁶ Im Fall von wichtigen Ereignissen und Entwicklungen erstattet das sachzuständige Departement dem Regierungsrat unverzüglich Bericht.

Abs. 1: Präzisierung. Aus verwaltungsökonomischen Gründen soll von der halbjährlichen Berichterstattung nicht abgewichen werden. Jedoch können bei wichtigen Informationen jederzeit zusätzliche Regierungsratsgeschäfte vorbereitet werden.

Abs. 2: Der Inhalt des Beteiligungsreports wird definiert. Da inskünftig der Regierungsrat bei allen Beteiligungen vermehrt die Aufgabe des Eigentümers gegenüber den Beteiligungen

übernehmen soll (was im Rahmen von Änderungen der Spezialgesetze anzustreben ist), ist die aktive Information des Grossen Rats ein Ersatz für die direkten Beschlüsse des Grossen Rats und ermöglicht ihm die Wahrnehmung der Obergewalt über den Regierungsrat.

Abs. 3: Das DFR wird wie bisher halbjährlich den Beteiligungsreport in Zusammenarbeit mit den Departementen und den Beteiligungen erstellen. Es wird zusätzlich bei den Departementen hinsichtlich der Inhalte der Eigentümergespräche und bei den Kantonsvertretern in obersten Leitungsorganen eine Umfrage durchführen und den Regierungsrat im Rahmen des Berichts zum Beteiligungsreport informieren.

Abs. 4: Der genaue Inhalt des Beteiligungsspiegels im Jahresbericht des Kantons wird aufgeführt.

Abs. 5: Das Datenblatt informiert über die grundsätzlichen Fakten zu jeder Beteiligung sowie die Eigentümerstrategie des Kantons.

Abs. 6: Im Fall von wichtigen Ereignissen und Entwicklungen (vgl. Ziff. 17) orientiert das sachzuständige Departement den Regierungsrat unverzüglich und beantragt Massnahmen zum weiteren Vorgehen.

5. Verhältnis zwischen dem Kanton und den Beteiligungen

5.1 Ziff. 12: Steuerung der Beteiligungen

¹ Die Beteiligungen werden mit Leistungsverträgen zur öffentlichen Aufgabe sowie mit Eigentümerstrategien gesteuert.

Abs. 1: Die Steuerung der Beteiligungen mit Leistungsverträgen und Eigentümerstrategien erfolgt analog zur Trennung der Aufgaben zwischen Gewährleister der öffentlichen Aufgabe und Eigentümer. Der Abschluss von Leistungsverträgen ist zumeist gesetzlich festgelegt.

5.2 Ziff. 13: Leistungsvertrag

¹ Der Leistungsvertrag beschreibt die zu erfüllende öffentliche Aufgabe hinsichtlich:

- a) rechtliche Grundlagen,
- b) Menge, Qualität und Wirkung der Leistungen sowie finanzielle Abgeltung,
- c) Folgen bei Nichterfüllung oder bei mangelhafter Erfüllung,
- d) Berichterstattung und Controlling,
- e) weiteren Auflagen und Bedingungen,
- f) weiteren Vertragsmodalitäten.

² Der Leistungsvertrag wird in der Regel in einen mehrjährigen Rahmenvertrag und einen Jahresvertrag aufgeteilt. Ausnahmsweise kann auch ein einstufiges Vertragswerk abgeschlossen werden. Bei einem einstufigen Vertragswerk ist der Inhalt des Rahmenvertrags in den Jahresvertrag zu integrieren.

Abs. 1: Die Inhalte von Leistungsverträgen mit den Beteiligungen werden klar definiert. Das Finanzrecht gemäss GAF muss selbstredend beim Abschluss von Leistungsverträgen beachtet werden.

Abs. 2: In der Regel wird der Leistungsvertrag in zwei Dokumente mit unterschiedlicher zeitlicher Dauer aufgeteilt, nämlich einen längerfristig gültigen Rahmenvertrag und einen jährlich wechselnden Jahresvertrag.

5.3 Ziff. 14: Eigentümerstrategie

¹ Der Regierungsrat erstellt für jede Beteiligung unter Einbezug der Beteiligung eine längerfristig ausgerichtete Eigentümerstrategie. Sie dient als Grundlage der Beziehung zwischen Kanton und Beteiligung.

² Die Eigentümerstrategie enthält Ziele, die sich an die Beteiligung richten, und Stossrichtungen, die das beabsichtigte Vorgehen des Kantons mit der Beteiligung umfassen.

³ Im Fall von weiteren Eigentümern achtet der Regierungsrat auf ihren Einbezug. Die Eigentümerstrategie wird nach Möglichkeit in einem Aktionärsbindungsvertrag festgehalten.

⁴ Der Regierungsrat evaluiert und überarbeitet die Eigentümerstrategien mindestens alle vier Jahre.

Abs. 1: Die Eigentümerstrategie ist ein zentrales Instrument der Beteiligungssteuerung. Sie dient dazu, im Kanton eine klare und möglichst einheitliche Vorstellung über die Zielsetzungen der Beteiligung zu entwickeln und beantwortet die Frage, weshalb der Kanton überhaupt an diesem Unternehmen beteiligt ist. Sie zeigt der Beteiligung die Zielsetzungen des Eigentümers auf, und schafft dadurch eine verlässliche und klare Grundlage, auf der die Führungsorgane der Beteiligung die Unternehmensstrategie - in Übereinstimmung mit den Zielsetzungen des Eigentümers - erarbeiten kann. Die Unternehmensstrategie wiederum dient nicht nur der Weiterentwicklung des Unternehmens, sondern auch der Umsetzung der Eigentümerziele. Idealerweise wird die Eigentümerstrategie vom Regierungsrat und obersten Leitungsorgan (oder den von ihnen delegierten Stellen) gemeinsam ausgearbeitet, damit das gemeinsame Verständnis gegeben ist und die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz und aktiven Umsetzung steigt. Ziel sollte ein Konsens zwischen dem sachzuständigen Departement und dem obersten Leitungsorgan sein. In der Ausarbeitung sind alle involvierten Personen zuerst zum Inhalt informell (Workshop, Befragung), später zum Entwurf formell (Schreiben) anzuhören. Die Eigentümerstrategie ist rechtlich nicht bindend, d.h. das oberste Leitungsorgan muss die Eigentümerstrategie in seiner eigenen Unternehmensstrategie nicht rechtlich zwingend berücksichtigen, jedoch liegt dies in seinem Interesse, insbesondere bezüglich seiner eigenen Wiederwahl. Die Eigentümerstrategie kann in Ausnahmefällen formaljuristisch auch als "Trägerstrategie" bezeichnet werden, so z.B. bei der APK: Weil das Vorsorgekapital der Aargauischen Pensionskasse (APK) nicht dem Kanton gehört, wird in diesem Spezialfall die Eigentümerstrategie als "Trägerstrategie" bezeichnet, um das mögliche Missverständnis von vornherein auszuräumen, und obwohl die entsprechende rechtliche Situation klar ist.

Abs. 2: Die Aufteilung der Eigentümerstrategie erfolgt wie bisher in Ziele, die sich an die Beteiligung richten, und Stossrichtungen, die das beabsichtigte Vorgehen des Kantons mit der Beteiligung beschreiben.

Abs. 3: Im Fall von weiteren Eigentümern und Minderheitsbeteiligungen werden Eigentümerstrategien nach Möglichkeit in Aktionärsbindungsverträgen festgehalten. Im Minimum ist der Standpunkt der weiteren Eigentümer einzuholen und ein bereinigter Konsens anzustreben. Dadurch soll vermieden werden, dass die Beteiligung möglicherweise mit widersprüchli-

chen Zielvorstellungen konfrontiert ist, was für die Beteiligung zu einem Loyalitätskonflikt gegenüber einzelnen Eigentümern führen könnte.

Abs. 4: Eigentümerstrategien sollten längerfristig ausgerichtet sein und nicht jährlich wechseln. Revisionen sind periodisch, d.h. mindestens alle vier Jahre zu evaluieren. Erkennen die Beteiligung oder der Kanton als Eigentümer Revisionsbedarf, so ist dieser gemäss Dringlichkeit möglicherweise früher aufzugreifen.

5.4 Ziff. 15: Eigentümerziele und Stossrichtungen

¹ Die Eigentümerziele beinhalten angemessen konkrete und möglichst messbare Aussagen zu den folgenden Punkten:

- a) Erfüllung des Leistungsvertrags oder der Zielsetzungen zur öffentlichen Aufgabe, sofern kein separater Leistungsvertrag vorliegt,
- b) strategische Zielsetzungen,
- c) finanzielle Zielsetzungen und Zielsetzungen zur Gewinnausschüttung,
- d) Zielsetzungen zur Organisation,
- e) Zielsetzungen zur Zusammenarbeit der Beteiligung mit dem Eigentümer und Einhaltung dieser Richtlinien,
- f) weitere Zielsetzungen.

² Die Stossrichtungen beschreiben das beabsichtigte Vorgehen des Kantons mit der Beteiligung.

³ Aussagen zu den einzelnen Punkten werden nur gemacht, wenn dies entsprechend den spezifischen Erfordernissen einer Beteiligung notwendig ist und sie durch die Beteiligung beeinflussbar sind.

⁴ Politisch wichtige Fragen werden in Rechtserlassen geregelt.

⁵ Der Kanton erfasst jährlich den Stand der Umsetzung der Eigentümerziele.

Abs. 1: Die Eigentümerziele sollen einfach, klar, über den Erstellungszeitpunkt hinaus verständlich und widerspruchsfrei formuliert sein. Insbesondere soll klar sein, was konkret mit einem Ziel beabsichtigt und gemeint ist, sodass sich kein Interpretationsspielraum eröffnet. Sie sollen wirklich notwendige Themen aufgreifen und mehrjährig ausgerichtet sein. Sie sollen für die Beteiligung erreichbar sein. Ihre Formulierung soll möglichst lösungsneutral sein; sie sollen die Ziele, nicht aber die Massnahmen zur Zielerreichung beschreiben. Die Regulationsstufe ist so zu wählen, dass sie der Autonomie der Beteiligung gerecht wird, ohne die politischen Rahmenbedingungen zu missachten. Eine zu detaillierte Steuerung sollte vermieden werden, weil sie einerseits zur Übersteuerung führen kann (Zielkonflikte, resp. gegensätzliche Zielvorgaben innerhalb des Unternehmens, sowie Einschränkung der unternehmerischen Handlungsfähigkeit), und andererseits die unternehmerische Verantwortung des Verwaltungsrats nie ersetzen kann. Jedoch sollen in jenen Bereichen konkrete Ziele gesetzt werden, wo dies notwendig und relevant ist (z.B. "Frühzeitige Absprache mit dem Eigentümer bei Immobilienprojekten"). Eine generelle Aussage hierzu ist nicht zu machen; die Ausgestaltung muss je nach Erfordernissen der Beteiligungen individuell erfolgen. Die Eigentümerziele sollen längerfristig Gültigkeit haben und nicht jährlich revidiert werden müs-

sen. Interpretationsspielraum und das Ausmass und der Zeitpunkt der Zielerreichung können bei Bedarf mittels Indikatoren und Sollwerten konkretisiert werden. Ansonsten ist die Zielerreichung im Rahmen der jährlichen Messung der Zielerreichung verbal zu beschreiben.

Die einzelnen Themen in Absatz 1 entsprechen der aktuellen Usanz insbesondere auch bei den Eigentümerstrategien des Bundes für seine ausgelagerten Unternehmen. Sofern kein separater Leistungsvertrag vorliegt, sollte dieser in der Eigentümerstrategie umschrieben werden, insbesondere hinsichtlich Menge, Qualität und Preis der zu erstellenden öffentlichen Leistung. Die strategischen Zielsetzungen können Ziele zu den Geschäftsbereichen, der Marktposition, der Kundenorientierung oder der Weiterentwicklung des Unternehmens umfassen. Die finanziellen Zielsetzungen beziehen sich auf den Gewinn und die Rendite, die Gewinnausschüttung, das Risiko (Risikohöhe und -management), die Kapitalausstattung, die Liquidität, die Produktivität oder den Unternehmenswert. Zur Zielsetzung zur Gewinnausschüttung: Eine langfristige Festlegung konkreter Gewinnziele ist aufgrund des Geschäftsverlaufs nicht realistisch; hingegen sind Ausschüttungsquoten sinnvollerweise in den Eigentümerstrategien zu definieren. Spezifische Organisationsziele können Aussagen zu Kooperationen oder zu Beiräten umfassen. Die Ziele zur Zusammenarbeit umfassen in jedem Fall die Einhaltung der PCG-Richtlinien sowie weitere spezifische Erfordernisse des Eigentümers, z.B. zu Berichterstattung, Eigentümergesprächen oder gegenseitiger Information. Weitere Zielsetzungen können zu anderweitig politisch erwünschten Sachverhalten angefügt werden.

Abs. 2 definiert die Stossrichtungen des Kantons zum beabsichtigten Vorgehen mit der Beteiligung. Sie umfassen insbesondere Änderungen von Rechtserlassen (Gesetz, Dekret, Verordnung) oder Beschlüsse, sowie geplante Überprüfungen der Beteiligungen und der Beteiligungshöhe, die Veräusserung oder die Beibehaltung der Beteiligung. Auch eine Wiedereingliederung der öffentlichen Aufgabe in die Verwaltung ist denkbar. Die einzelnen Schritte können mit Meilensteinen geplant und deren Erreichung im Rahmen der Messung der Zielerreichung überprüft werden.

Abs. 3 weist darauf hin, dass Eigentümerstrategien nur den notwendigen Umfang aufweisen sollen. Es sind nicht zwingend alle Themen abzuhandeln, sondern im Sinne schlanker und umsetzbarer Eigentümerstrategien die für die einzelne Beteiligung individuell sinnvollen Punkte festzulegen.

Abs. 4: Grundsätzliche, politisch wichtige Fragen sollten der Verantwortung der Beteiligungen entzogen werden. Der Kanton kann seine Spezialgesetze (Spitalgesetz, Energiegesetz, etc.) zur Steuerung von politisch relevanten Fragen im Zusammenhang mit Beteiligungen entsprechend nutzen. Dadurch entsteht ein Umsetzungszwang, und es entfallen Interpretationsspielräume oder mögliche Konflikte mit dem obersten Leitungsorgan.

Abs. 5: Der Kanton soll jährlich (mit dem Beteiligungsreport zum 1. Halbjahr) die Umsetzung der Eigentümerstrategien erfassen. Dazu führt er bei den Beteiligungen eine entsprechende Umfrage durch. Aufgrund der Resultate können nach Bedarf Massnahmen ergriffen werden. Die Zuständigkeit für die Durchführung der Umfrage liegt beim DFR. Verantwortlich für die

inhaltliche Beurteilung der Umsetzung liegt beim sachzuständigen Departement und beim DFR gemäss den Inhalten der Eigentümerziele (vgl. Ziff. 9 Abs. 1).

5.5 Ziff. 16: Eigentümergespräch

¹ Die sachzuständigen Departemente und das Departement Finanzen und Ressourcen führen mit den Beteiligungen Eigentümergespräche durch. Seitens der Beteiligungen nehmen je eine Vertretung des obersten Leitungsorgans und der Geschäftsleitung teil.

² Das Eigentümergespräch dient der Abstimmung von Fragestellungen von beidseitigem Interesse und beinhaltet in der Regel die folgenden Themen:

- a) Information über den Geschäftsgang und die Umfeldentwicklungen,
- b) Erfüllung des Leistungsvertrags,
- c) strategische Ausrichtung,
- d) geplante Akquisitionen oder Umstrukturierungen,
- e) aktuelle Themen aus dem obersten Leitungsorgan und der Geschäftsleitung,
- f) Besprechung der Traktanden der Eigentümerversammlung,
- g) Umsetzung und Änderungsbedarf der Eigentümerstrategie,
- h) Interessenkonflikte,
- i) hauptsächliche Risiken der Geschäftstätigkeit und getroffene Massnahmen,
- j) Ausschüttungsplanung.

³ In der Regel wird mit jeder Mehrheitsbeteiligung mindestens einmal jährlich ein Eigentümergespräch durchgeführt. Der Regierungsrat legt die Vorgehensweise fest. Kanton und Beteiligungen können im Fall von wichtigen Ereignissen und Entwicklungen kurzfristig zusätzliche Eigentümergespräche einberufen.

⁴ Sofern mehrere Departemente an einem Eigentümergespräch beteiligt sind, stimmen sie sich vorher zu den Themen ab.

Abs. 2: Eigentümergespräche sind strukturierte Gespräche zwischen dem Kanton als Eigentümer und seiner Beteiligung. Dabei treffen sich die Eigentümerversammlungsvertreter (i.d.R. zuständiger Regierungsrat, zuständiger Abteilungsleiter sowie zuständiger Sachbearbeiter inkl. Protokollführung), eine Vertretung des obersten Leitungsorgans (i.d.R. Verwaltungsratspräsident) sowie der Geschäftsleitung (i.d.R. Geschäftsführer, evtl. zusätzliche Spezialisten der Beteiligung) und der Kantonsvertreter, sofern einer eingesetzt ist. Weitere Eigentümer werden nach Möglichkeit miteinbezogen oder zumindest vorgängig angehört. Je nach individuellen Bedürfnissen der Beteiligungen sollen die Eigentümergespräche 1-2x jährlich oder öfter stattfinden, davon nach Möglichkeit einmal im Frühjahr (insbesondere zu Jahresbericht, Jahresergebnis, Ausschüttung, Erfüllung der Eigentümerziele, Vorbesprechung Traktanden der Eigentümerversammlung).

Ziel ist die kontinuierliche Übereinstimmung der Geschäftstätigkeit der Beteiligung und ihrer strategischen Ausrichtung mit den Anforderungen der politischen Verantwortungsträger. Das Eigentümergespräch bietet Gelegenheit, die Geschäftstätigkeit und die Entwicklung des Unternehmens für die Eigentümerversammlungsvertreter transparent und nachvollziehbar darzustellen, ein gemeinsames Verständnis zu wichtigen Sachverhalten zu entwickeln und die gegenseitigen

Anliegen darzulegen. Den politischen Verantwortungsträgern soll eine unterjährige Einflussnahme auf die Beteiligung ermöglicht werden. Mögliche Interessenkonflikte oder Differenzen zwischen unterschiedlichen Zielsetzungen seitens der Beteiligung und den Eigentümern sowie politisch relevante Themen sollen frühzeitig erkennbar und mit dem Ziel der Übereinstimmung und eines gemeinsamen Vorgehens bearbeitet und gelöst werden. Insbesondere sollen die Traktanden der Eigentümerversammlung vorbesprochen werden, damit die Jahresversammlung durch die Beteiligung in Übereinstimmung mit dem Eigentümer erfolgt. Ebenso soll in diesem Rahmen über die im Rahmen der Beteiligung vorhandenen grösseren Risiken sowie die entsprechenden Massnahmen zur Risikoreduktion seitens der Beteiligung Bericht erstattet werden. Das Gespräch dient zudem der Beziehungspflege zwischen Beteiligung und Eigentümer und soll das gegenseitige Vertrauen der Beteiligten sichern. Die Traktandenliste soll in beidseitiger Übereinstimmung erstellt werden.

Eigentümergegespräche stellen somit ein wichtiges Bindeglied zwischen den Trägern der politischen und der fachlichen Verantwortlichkeiten dar. Im Gegensatz zu rein informellen Gesprächen wird mit einem strukturierten Vorgehen ein höheres Mass an Verbindlichkeit angestrebt. Formell kann den Eigentümergegesprächen dennoch kein bindender Charakter zukommen, das heisst weder soll der Verwaltungsrat mit dem Hinweis auf gefallene Voten der Eigentümer die Verantwortung für die ihm gemäss Obligationenrecht und Statuten zustehenden Rechte und Pflichten an die Eigentümer abtreten können, noch können sich die politischen Verantwortungsträger dadurch politisch binden. Die jeweilige Verantwortung für materielle Entscheide wird durch Eigentümergegespräche nicht verschoben.

Abs. 3: Der Regierungsrat legt die Federführung, Anzahl und Teilnehmer in einem separaten Dokument fest. Im Fall von wichtigen Ereignissen und Entwicklungen (vgl. Ziff. 17) ist es die Pflicht der Beteiligung wie auch des sachzuständigen Departements, das weitere Vorgehen abzusprechen.

Abs. 4: Sofern mehrere Departemente am Eigentümergegespräch mit einer Beteiligung teilnehmen, sollen die einzelnen Themen und Standpunkte vorgängig abgesprochen werden, um gegenüber der Beteiligung eine konsolidierte Haltung zu vertreten.

5.6 Ziff. 17: Kontinuierliche Abstimmung der Interessen

¹ Das oberste Leitungsorgan und der Kanton sorgen für die kontinuierliche Abstimmung der Interessen zwischen Kanton und Beteiligung und erstatten einander im Fall von wichtigen Ereignissen und Entwicklungen unverzüglich Bericht.

Abs. 1: Es liegt in der Verantwortung des Präsidenten oder der Präsidentin des obersten Leitungsorgans, bei Traktanden, die den Eigentümer betreffen, vorgängig die Haltung des Eigentümers einzuholen und für eine kontinuierliche gegenseitige Abstimmung der Interessen zu sorgen. Diese Verantwortung kann auch an ein Mitglied des obersten Leitungsorgans delegiert werden, das somit als Verbindungsperson zum Kanton waltet und mit den Ansprechpartnern frühzeitig Kontakt aufnimmt und die entsprechenden kantonalen Interessen auslotet.

Aus Sicht der Corporate Governance sind andere Verbindungspersonen als der Präsident oder die Präsidentin dann problematisch, wenn ihnen im Gremium ein höheres Gewicht zukommt, was die Gleichberechtigung aller Mitglieder und so die Funktionsweise des Gremiums schwächen würde. Demgegenüber hat der Präsident oder die Präsidentin eine Gesamtsicht aller Interessen einzunehmen, was eher für eine Delegation an ein einzelnes Mitglied spricht.

Ziel ist es, eine Arbeitsbeziehung und ein Vertrauensverhältnis mit den involvierten Stellen des Kantons aufzubauen und Fragen, welche den Kanton betreffen, frühzeitig zu besprechen.

5.7 Ziff. 18: Kantonsvertretung und Mandatierung

¹ Mitglieder des Grossen Rats, des Regierungsrats oder Verwaltungsangestellte können vorbehältlich Absatz 2 nicht Mitglieder der obersten Leitungsorgane der Beteiligungen sein.

² Der Regierungsrat kann in begründeten Fällen pro Beteiligung einen Kantonsvertreter aus dem Regierungsrat oder der Verwaltung bezeichnen, insbesondere sofern:

- a) der Kanton bei der Beteiligung keine Leistungseinkäufe tätigt oder, sofern der Kanton Leistungseinkäufe tätigt, der Kantonsvertreter nicht im sachzuständigen Departement tätig ist,
- b) das oberste Leitungsorgan seitens der anderen Eigentümer ebenfalls mit Mitgliedern des Regierungsrats oder Verwaltungsangestellten besetzt wird, wobei in diesen Leitungsorganen darauf hinzuwirken ist, dass die Besetzung des obersten Leitungsorgans künftig gemäss fachlichen Kriterien erfolgt.

³ Kantonsvertreter werden vom Regierungsrat mandatiert.

⁴ Die Mandatierung legt den über die Umsetzung der Eigentümerstrategie hinausgehenden spezifischen Auftrag sowie die Zusammenarbeit und die gegenseitigen Informationspflichten fest. Im Konfliktfall gehen die Unternehmensinteressen und die Vertraulichkeitspflichten grundsätzlich der Mandatierung vor.

Abs. 1: Die Aufgabentrennung ist mit dem juristisch bezeichneten "doppelten Pflichtenexus" begründet: Die beidseitige Loyalitätspflicht (zur Beteiligung als Mitglied des obersten Leitungsorgans, und zum Kanton im Angestelltenverhältnis oder als gewählter Verantwortungsträger) kann in zahlreichen Fällen zu einem Rollenkonflikt führen. Gemäss Rechtsprechung (vgl. BGE 130 III 213) ist zuerst das Unternehmensinteresse zu verfolgen. Dieses Problem kann durch eine kontinuierliche Abstimmung der Interessen durch den Verwaltungsrat mit dem Kanton (vgl. Ziff. 17) gelöst werden.

Abs. 2: Die Ausnahmebestimmungen werden leicht geändert und verständlicher formuliert. Der Regierungsrat kann in begründeten Fällen pro Beteiligung einen Kantonsvertreter aus dem Regierungsrat selbst oder aus der Verwaltung bezeichnen, insbesondere wenn der Kanton bei der Beteiligung keine Leistungseinkäufe tätigt, womit ein Doppelverhältnis Auftraggeber-Beauftragter vermieden werden soll. Bei Beteiligungen, wo Leistungseinkäufe seitens des Kantons getätigt werden, soll dieser Rollenkonflikt durch die Entsendung eines Kan-

tonsvertreter aus einem anderen Departement als dem sachzuständigen Departement vermindert werden. Ebenfalls soll bei Beteiligungen, deren oberstes Leitungsorgan von den anderen Eigentümern ebenfalls mit Kantonsvertretern besetzt wird, die Entsendung eines Kantonsvertreter weiterhin möglich sein, wobei in diesem Fall darauf hinzuwirken ist, dass die Besetzung künftig gemäss fachlichen Kriterien erfolgt. Der Regierungsrat legt die Ausnahmen in einem separaten Beschluss fest. Dieser ist unabhängig von der Eigentümerstrategie, weil die Eigentümerstrategie längerfristig ausgelegt ist und die Erstellung idealerweise in Übereinstimmung mit der Beteiligung erfolgt, während der Kantonsvertreter vom Regierungsrat normalerweise autonom bezeichnet wird.

Abs. 3: Kantonsvertreter sollen neu mandatiert werden. Sofern ein Kantonsvertreter Einsitz nimmt, sollte dieser aufgrund seiner besonderen Nähe zur Verwaltung automatisch für eine kontinuierliche Abstimmung der Interessen sorgen.

Abs. 4: Die Mandatierung soll den spezifischen, über die Eigentümerstrategie hinausgehenden Auftrag sowie die Zusammenarbeit und die gegenseitigen Informationspflichten festlegen. Die gegenseitigen Informationspflichten umfassen die gegenseitige Verpflichtung, über Vorgänge von beidseitigem Interesse umgehend zu informieren sowie vorgängig von Entscheiden des obersten Leitungsorgans entsprechende Interessen zu besprechen. Bezüglich Sachfragen ist eine Mandatierung nur in genereller Art und Weise möglich ("Umsetzung der Eigentümerstrategie"). Im Einzelfall sind auch konkrete Instruktionen für einzelne Traktanden von Verwaltungsratssitzungen möglich, nur könnte dies die instruierende Person oder das instruierende Gremium in eine faktische Organrolle mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten bringen und tendenziell zu einer Reduktion der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie des Engagements des obersten Leitungsorgans führen.

5.8 Ziff. 19: Anfragen und Stellungnahmen

¹ Kanton und Beteiligungen haben jederzeit die Möglichkeit einer gegenseitigen Anfrage oder Stellungnahme zu einem spezifischen Anliegen.

Abs. 1: Zusätzlich zu Eigentümergesprächen kann zu konkreten, für den Kanton relevanten Sachfragen jederzeit eine Anfrage respektive Stellungnahme des Eigentümers an das oberste Leitungsorgan - oder umgekehrt - mit Äusserung einer konkreten Erwartung angezeigt sein. Direkte Anweisungen der Eigentümer in Belangen des obersten Leitungsorgans würden jedoch rechtlich eine faktische Organstellung begründen und bei pflichtwidriger oder schuldhafter Anweisung zur aktienrechtlichen Haftung der anweisenden Personen führen. Die Beteiligung bleibt im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen in ihrer Entscheidung frei.

5.9 Ziff. 20: Risikoerfassung

¹ Der Kanton erfasst jährlich die hauptsächlichen Risiken der Beteiligungen, die Auswirkungen auf den Kanton haben, bewertet gemäss Eintretenswahrscheinlichkeit und möglicher Schadenshöhe, und die getroffenen Massnahmen.

² Der Regierungsrat passt bei Bedarf auf Grundlage der gemeldeten Risiken den Leistungsvertrag oder die Eigentümerziele einer Beteiligung an oder verlangt vom obersten Leitungsorgan zusätzliche Massnahmen.

Abs. 1: Ein einfaches System soll die mit den kantonalen Beteiligungen einhergehenden hauptsächlichen Risiken und ihr Bedrohungspotential erfassen. Dabei soll schwergewichtig auf die durch die Beteiligungen selbst ausgewiesenen Risiken zurückgegriffen werden. Im Rahmen der Oberleitung der Gesellschaft liegt gemäss Obligationenrecht und Rechtsprechung ein angemessenes Risikomanagement innerhalb des Unternehmens in der Verantwortung des obersten Leitungsorgans. Die hauptsächlichen zwei bis fünf Risiken der Beteiligungen, deren Eintritt auch den Kanton betreffen würde, sollen inklusive Massnahmen jährlich dem Regierungsrat zu Kenntnis gebracht werden. Es handelt sich insbesondere um finanzielle und politische Risiken, wie etwa Störungen der Aufgabenerfüllung, Personenschäden, Umweltschäden oder Reputationsschäden. Dies schafft Transparenz und ermöglicht so dem Regierungsrat präventiv ein steuerndes Eingreifen, sofern dies notwendig erscheint. Zudem wird die Sensibilisierung für die Auswirkungen von Risiken innerhalb der Beteiligungen auch auf den Kanton gesteigert. Das Reporting der Risiken erfolgt vertraulich an den Regierungsrat mit dem 1. Beteiligungsreport jeweils im August.

Abs. 2: Das System zum Erfassen und Bewerten von Risiken aus den Beteiligungen schafft Transparenz hinsichtlich der bestehenden Risiken der Beteiligungen, ermöglicht die Steuerung und Prävention und stärkt beidseitig das risikobewusste Handeln der zuständigen Organe der Beteiligungen und der Verwaltungsstellen.

5.10 Ziff. 21: Finanzielle Leistungen des Kantons

¹ Die finanziellen Leistungen des Kantons gegenüber den Beteiligungen bestehen einerseits aus den im Leistungsvertrag vorgesehenen Abgeltungen und andererseits aus einer angemessenen Ausstattung mit Eigenkapital.

² Die Ausstattung mit Eigenkapital ist durch die Beteiligung in der Regel mindestens mit den Refinanzierungskosten des Kantons und einem angemessenen Risikozuschlag zu entschädigen.

³ Darüber hinausgehende finanzielle Beziehungen zwischen Beteiligungen und dem Kanton oder anderen Beteiligungen des Kantons sind auf geschäftliche Belange zu konzentrieren und nach Marktbedingungen auszugestalten.

Abs. 1: Aufgrund des finanziellen Risikos des Kantons sollen keine über die erwähnten Sachverhalte (Abgeltung der Leistungen und Ausstattung mit Eigenkapital) hinausgehenden finanziellen Verflechtungen mit den Beteiligungen eingegangen werden. Aus diesem Paragraphen lässt sich kein Anspruch auf eine Ausstattung mit Eigenkapital ableiten. Hierzu wären die ordentlichen gesetzlichen Verfahren anzuwenden. Die Abgeltung der Leistungen kann auch durch das Recht, Prämien zu erheben oder Aufwand zu verrechnen, erfolgen.

Abs. 2: Diese in den meisten Beteiligungen umgesetzte Regelung setzt eine ordentliche Entschädigung des Kapitals fest und verhindert eine indirekte Subventionierung über das Eigenkapital: Die Ausstattung der Beteiligung mit Eigenkapital ist für den Kanton nicht gratis, da er sich selbst ebenfalls am Kapitalmarkt refinanzieren muss. Damit die Ausschüttungen nicht direkt durch die Abgeltungen des Leistungsvertrags finanziert werden, ist eine Vereinbarung zur Rückzahlung von überschüssigen Subventionen möglich. Die Formulierung stimmt mit den kantonalen Regeln zur Steuerbefreiung bei Beteiligungen mit öffentlichem oder gemeinnützigem Zweck überein.

Abs. 3: Sofern weitere finanzielle Verflechtungen eingegangen werden, sind diese bezüglich Zinssatz, Verwaltungskosten und Risikozuschlag marktüblich auszugestalten.

6. Organisation der Beteiligungen

6.1 Ziff. 22: Unabhängigkeit der Organe

¹ Die Organe der Beteiligung sind voneinander personell unabhängig. Im Falle einer Delegation der Geschäftsführung ist das Doppelmandat von Vorsitz im obersten Leitungsorgan und Vorsitz der Geschäftsleitung zu vermeiden.

² Selbständige Anstalten verfügen über eine der Aktiengesellschaft analoge Organstruktur.

Abs. 1: Die Unabhängigkeit der Organe umfasst nicht nur die Trennung eines Doppelmandats von Vorsitz des obersten Leitungsorgans und Vorsitz der Geschäftsleitung, wodurch eine übermässige Machtkonzentration verhindert und "checks and balances" institutionalisiert werden. Der erste Satz besagt auch, dass Kantonsvertreter im obersten Leitungsorgan nicht gleichzeitig die Eigentümerrechte des Kantons im Rahmen der Eigentümerversammlung vertreten, d.h. an der Generalversammlung nicht mit kantonalen Aktien über die Anträge des obersten Leitungsorgans abstimmen.

Abs. 2: Die den Aktiengesellschaften analoge Organstruktur von selbständigen Anstalten ermöglicht Transparenz und breites Verständnis in der Öffentlichkeit für die Funktionsweise und Verantwortlichkeiten in den kantonalen Anstalten. Die Bestimmung gilt sinngemäss für alle Beteiligungen auch mit anderen Rechtsformen.

6.2 Ziff. 23: Grösse, Amtszeit und Wählbarkeit des obersten Leitungsorgans

¹ Das oberste Leitungsorgan besteht in der Regel aus fünf bis sieben Mitgliedern.

² Die Mitglieder und der Präsident oder die Präsidentin des obersten Leitungsorgans werden in der Regel einzeln für eine Amtsdauer von einem Jahr (Wahl durch Regierungsrat) oder vier Jahren (Wahl durch Grossen Rat) gewählt.

³ Die maximale Amtszeit beträgt in der Regel nicht mehr als 16 Jahre.

⁴ Wählbar in das oberste Leitungsorgan sind in der Regel nur Personen, die bei Amtsantritt das 70. Altersjahr (Wahl durch Regierungsrat) respektive das 68. Altersjahr (Wahl durch Grossen Rat) noch nicht vollendet haben.

Abs. 1: In früherer Zeit waren oft sehr grosse Verwaltungsräte die Regel, die jedoch eine Beteiligung aller Mitglieder an der Entscheidungsfindung erschwerten, die Verantwortlichkeiten tendenziell weniger klar ersichtlich machten und eine grosse Machtfülle des Präsidenten bewirkten. Die heutige Lehre schlägt eher kleinere Gremien vor, die in ihrer Funktionsweise deshalb überlegen sind, weil sie zu einer echten Diskussionskultur führen, eine effiziente Sitzungsführung ermöglicht und das Engagement aller Mitglieder erforderlich ist. Im Sinne

der Handlungsfähigkeit des obersten Leitungsorgans soll sich seine Grösse deshalb in der Regel auf fünf bis sieben Mitgliedern begrenzen. In begründeten Fällen kann davon abgewichen werden. Wichtig ist dabei die funktionale Zusammensetzung des Verwaltungsrats, d.h. dass in seiner Runde möglichst alle Kenntnisse vertreten sein sollen, die zur Führung des Unternehmens notwendig sind. Jedes Mitglied sollte sich entsprechend seinen Kenntnissen auf einen gewissen Fachbereich des Unternehmens spezifisch konzentrieren. Zur guten Funktionsweise sollte das Gremium entsprechend aufeinander abgestimmt sein.

Abs. 2: Gemäss heutiger Praxis bei den kantonalen Beteiligungen beträgt die Amtsdauer in den meisten Fällen zwei Jahre als Mittelmass zwischen Kontinuität und Unabhängigkeit des Verwaltungsrats einerseits sowie Kontrolle durch den Aktionär andererseits. Traditionell waren es früher in Unternehmen oft vier Jahre. Auf Bundesebene wurde durch Volk und Stände am 3. März 2013 in Art. 95 Abs. 3 lit. a der Bundesverfassung für börsenkotierte Gesellschaften festgelegt, dass die Verwaltungsräte einzeln für ein Jahr gewählt werden. Aufgrund ihres Status als öffentliche Unternehmen und des damit verbundenen öffentlichen Interesses sollen die neu in die Bundesverfassung aufgenommenen Bestimmungen für börsenkotierte Unternehmen auch für kantonale Beteiligungen Wirkung entfalten, wenn die Mitglieder des obersten Leitungsorgans von Eigentümerversammlungen gewählt werden. Bei Anstalten sollen weiterhin die entsprechenden spezialgesetzlichen Regelungen gelten. In der Regel soll immer jährlich gewählt werden, wenn der Regierungsrat die Wahlbehörde ist, und aus Praktikabilitäts- und Ablaufgründen alle vier Jahre, wenn der Grosse Rat die Wahlbehörde ist. Die vier Jahre entsprechen der Legislaturperiode. Die Beteiligungen setzen diese Bestimmungen in ihren Statuten respektive der Kanton in seinen Spezialgesetzen um.

Abs. 3: Gemäss heutiger Praxis bei den kantonalen Beteiligungen liegt die Amtszeitbeschränkung in der Regel bei 12 oder 16 Jahren. Im Sinne einer kontinuierlichen Erneuerung des Verwaltungsrats ist eine Amtszeitbeschränkung sinnvoll. Bei einer kontinuierlichen Erneuerung erhöht sich die Chance, dass neue Ideen Eingang in das Unternehmen finden und die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen laufend erfolgt. Die Bestimmungen von § 35 des Gesetzes über die Organisation des Regierungsrats und der kantonalen Verwaltung (Organisationsgesetz) vom 26. März 1985 (SAR 153.100) sieht für vom Kanton abgeordnete Mitglieder eine maximale Amtsdauer von 20 Jahren vor. Bei § 35 OG handelt es sich um eine gesetzliche Schranke für "vom Kanton abgeordnete Mitglieder". Die vorliegende Richtlinie bezieht sich auf das gesamte oberste Leitungsorgan und eine entsprechende Ausgestaltung der statutarischen Vorgaben. Der Regelungsinhalt ist somit unterschiedlich.

Abs. 4: Die Alterslimite von 70 Jahren ist auch in § 35 des Organisationsgesetzes vorgesehen. Es ist sachlogisch, dass diese Regelung auch in den PCG-Richtlinien übernommen wird, respektive im Fall einer entsprechenden Gesetzesänderung angepasst würde. Die in den PCG-Richtlinien gewählte Formulierung ermöglicht es, nach dem 70. Geburtstag das Amtsjahr zu Ende zu führen und die Neuwahlen im Rahmen der ordentlichen Generalversammlung durchzuführen. Ein abruptes Ausscheiden während einer laufenden Amtsperiode aufgrund des zufälligen Geburtstags wird dadurch vermieden. Die Regelung bei Wahl durch den Grossen Rat ist dazu analog.

6.3 Ziff. 24: Organisation des obersten Leitungsorgans

¹ Das oberste Leitungsorgan organisiert sich insbesondere bei grossen Beteiligungen in Ausschüssen. Es bildet mindestens einen Prüfungs- und Risikoausschuss.

² Es unterzieht seine Leistung jährlich einer Selbstevaluation und sorgt für die kontinuierliche Weiterbildung seiner Mitglieder.

Abs. 1: Die Präzisierung mit der Erwähnung des Risikomanagements soll angesichts der Wichtigkeit des Themas für den Kanton als Träger explizit als Aufgabe, die in diesem Ausschuss vorbereitet wird, festhalten. Hingegen wird auf die explizite Erwähnung eines Entschädigungsausschusses verzichtet, da gewisse Beteiligungen entsprechende Fragen als Gesamtaufgabe des Verwaltungsrats betrachten oder als weiteren Ausschuss einen Strategieausschuss vorziehen.

Abs. 2: Das oberste Leitungsorgan hat im Rahmen der Oberleitung des Unternehmens (vgl. Art 716a Abs. 1 OR) die Pflicht, für seine permanente Handlungsfähigkeit zu sorgen. Es muss die Anforderungen an seine Tätigkeit erfüllen und seine Aufgaben sachgemäss wahrnehmen. Dazu gehört nicht nur eine kontinuierliche Weiterbildung, sondern auch die Sicherstellung einer vorausschauenden Erneuerung und Wiederbesetzung des Gremiums im Fall von Vakanzen (Selbstevaluation, Definition Anforderungsprofil, Auswahl und Vorschlag zuhanden der Eigentümerversammlung). Die periodische Selbstevaluation stellt sicher, dass das oberste Leitungsorgan in seinen Aufgaben vollumfänglich handlungsfähig ist. Die Erkenntnisse daraus können unter Umständen Handlungsbedarf im Bereich der Weiterbildung auslösen, oder es werden Hinweise zutage gefördert, in welchen Bereichen das im Gremium fachlich notwendige Knowhow noch nicht ausreichend vorhanden ist und im Falle von Rekrutierungen verstärkt werden muss. Daraus folgt als Massnahme auch die Umsetzung der erkannten Weiterbildungsbedürfnisse.

6.4 Ziff. 25: Erneuerung und Zusammensetzung des obersten Leitungsorgans

¹ Das oberste Leitungsorgan plant seine Erneuerung zuhanden des Wahlorgans in Absprache mit den Eigentümern.

² Es beachtet bei der Wiederwahl von Mitgliedern des obersten Leitungsorgans sowie bei der Erstellung des Anforderungsprofils zur Besetzung von Vakanzen die folgenden Kriterien und spricht sich dafür mit den Eigentümern ab:

- a) dass im obersten Leitungsorgan gesamthaft alle zur Leitung des Unternehmens notwendigen fachlichen Kenntnisse ausgewogen vorhanden sind,
- b) die zur Führung des Unternehmens notwendigen Erfahrungen, Sozialkompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale,
- c) einen einwandfreien Leumund,
- d) Ausschluss von Interessenkonflikten,
- e) Verständnis der politischen Rahmenbedingungen,
- f) zeitliche Verfügbarkeit,
- g) lokale Kenntnisse bei standortgebundenen Unternehmen,
- h) Vielfalt und Interdisziplinarität, sofern die vorhergehenden Kriterien erfüllt sind.

³ Es sorgt in der Regel mittels öffentlicher Inserierung für einen grossen Kreis kandidierender Personen.

⁴ Es trifft die Auswahl (Shortlist und Nominierung) in Absprache mit den Eigentümern.

Abs. 1: Zur permanenten Handlungsfähigkeit gehört die frühzeitige Planung seiner Erneuerung. Die Erneuerung des obersten Leitungsorgans ist frühzeitig in Absprache mit den Eigentümern zu planen (Terminplanung, involvierte Personen, Anforderungsprofil, Wahlvorschlag), da die Eigentümerversammlung die Wahl vornimmt. In der Praxis dürfte es sinnvoll sein, einen gemischten Wahlausschuss Verwaltungsrat - Eigentümer zu bilden; wobei das Vorschlagsrecht formell beim obersten Leitungsorgan bleibt.

Abs. 2: Grundlage der permanenten Handlungsfähigkeit des obersten Leitungsorgans ist, dass in seinem Kreis alle erforderlichen Kompetenzen zur Ausübung der Tätigkeit vorhanden sein müssen. Die Selbstevaluation zeigt, in welchen Bereichen das im Gremium notwendige Knowhow ergänzt werden muss, und dient als Grundlage für die Erstellung konkreter Anforderungsprofile für die vakanten Positionen. Diese sind durch das oberste Leitungsorgan respektive einen vom obersten Leitungsorgan bezeichneten Wahlausschuss auszuarbeiten, wobei die Verantwortung formell beim obersten Leitungsorgan verbleibt; das Vorgehen ist mit der Eigentümerversammlung abzusprechen. Die fachlichen Kenntnisse beinhalten insbesondere das notwendige Branchenwissen, Strategie, Finanzen, Risiko, Recht oder Personalwesen. Die Erfahrungen, Sozialkompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale beinhalten etwa Führungseignung, vernetztes Denken, Entscheidungskraft, Durchsetzungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft, Repräsentationsfähigkeit. Der einwandfreie Leumund beinhaltet die persönliche Integrität, d.h. die Prüfung des Strafregister- und Betreibungsauszugs, die Selbstdeklaration der Kandidierenden, dass keine Strafverfahren gegen sie laufen oder Strafurteile gegen sie ergangen sind, welche auf dem Strafregistrauszug nicht ersichtlich

sind, sowie die Einholung von durch die Kandidierenden genannten Referenzen (Weisung des Regierungsrats vom 23. Januar 2013 über die Sicherheitsüberprüfung von Kadermitarbeitenden sowie für vom Regierungsrat gewählte Richterinnen und Richter). Die Abwesenheit von Interessenkonflikten bezieht sich auf alle infrage kommenden Interessenkonflikte insbesondere finanzieller oder personeller Natur, welche eine unabhängige Meinungsbildung beeinträchtigen können. Das Verständnis der politischen Rahmenbedingungen ist notwendig für die Erfüllung der öffentlichen Aufgabe und damit einhergehende spezifische Rahmenbedingungen. Zudem sind die zeitliche Verfügbarkeit und insbesondere bei standortgebundenen Unternehmen lokale Kenntnisse zu beachten. Die Vielfalt und Interdisziplinarität des Gremiums ist gemäss heutigen Corporate-Governance-Anforderungen zu fördern, sofern die übrigen Kriterien erfüllt sind. Statutarische Vorgaben sind zu befolgen.

Das oberste Führungsorgan muss als Team funktionieren, kritische Punkte durch geschickte Fragen aufdecken und durch sachkompetente Voten den Entscheidungsprozess beeinflussen. Die Mitglieder des obersten Führungsorgans müssen ein unternehmerisches Denken und Handeln an den Tag legen, unabhängig und integer sein, sich mit dem Unternehmen identifizieren und über genügend Zeit verfügen. Die vom Kanton zu wählenden Mitglieder sollten sich mit der Stossrichtung der Eigentümerziele und –strategien des Kantons identifizieren können und bereit sein, ihr Engagement im Führungsorgan auf deren Umsetzung auszurichten.

Abs. 3: Bei Wahlen, die durch den Grossen Rat oder den Regierungsrat vorgenommen werden, ist einer Rekrutierung mittels Inserierung in geeigneten Medien gegenüber einer mündlichen Ansprache den Vorzug zu geben. Dadurch wird die qualitative und quantitative Auswahl verbessert, was zum Wohle des Unternehmens und der von ihm durchgeführten öffentlichen Aufgaben beiträgt. Angesichts der Kosten kann bei sehr kleinen Beteiligungen auf eine Inserierung verzichtet werden. Das Vorgehen ist mit der Eigentümerversammlung abzusprechen. Aufgrund der formellen Zuständigkeit des Verwaltungsrats müsste eine Ausschreibung durch den Verwaltungsrat erfolgen, möglicherweise unter administrativer Mithilfe einer Personalrekrutierung (Abwicklung, Beratung Kriterienkatalog, Vorselektion). Die Entscheidungskompetenz muss dabei jedoch in jedem Fall beim gemischten Wahlausschuss und formell beim obersten Leitungsorgan verbleiben. Dieses Verfahren ist insbesondere bei grösseren Beteiligungen oder bei der Besetzung von mehreren Mitgliedern angezeigt. Angesichts der Kosten kann bei kleineren Beteiligungen darauf verzichtet werden. Das Vorgehen ist mit den Eigentümern oder den von ihnen bezeichneten Personen abzusprechen.

Abs. 4: Ein übliches Auswahlverfahren zur Besetzung von vakanten Positionen durchläuft die folgenden Schritte:

- Longlist: Die Longlist umfasst alle sich bewerbenden Personen, die gemäss zwingenden und wichtigsten Anforderungen des Anforderungsprofils sowie der statutarischen Vorgaben in drei Gruppen (A, B, C) eingeteilt werden. Zuständig für die Erstellung der Longlist ist das oberste Leitungsorgan respektive der Wahlausschuss, möglicherweise unter administrativer Mithilfe des Personalbüros oder einer Personalberatung.
- Shortlist: Die Shortlist umfasst diejenigen Personen der Longlist, welche das Anforderungsprofil am besten erfüllen. Die Personen auf der Shortlist werden zu den nachfol-

genden Schritten eingeladen. Zuständig für die Erstellung der Shortlist ist das oberste Leitungsorgan respektive der Wahlausschuss. Die Shortlist ist mit der Eigentümerversammlung abzusprechen. Dabei ist auch die Longlist der Eigentümerversammlung zu unterbreiten.

- Genehmigung von Longlist und Shortlist bei wichtigen Beteiligungen: Bei folgenden Beteiligungen sind Longlist und Shortlist dem Regierungsrat zur Genehmigung vorzulegen: Aargauische Gebäudeversicherung, Aargauische Kantonalbank, AEW Energie AG, Kantonsspital Aarau AG, Kantonsspital Baden AG, Psychiatrische Dienste Aargau AG, SVA Aargau.
- Formale Anforderungen, Gespräche, Assessments und weitere Prüfschritte: Die genaue Prüfung der formalen Anforderungen (einwandfreier Leumund, d.h. Betreibungs- und Strafregisterauszug) sowie die Durchführung von Bewerbungsgesprächen dient der vertieften Prüfung der bewerbenden Personen. Je nach Ergebnissen und spezifischen Anforderungen der Beteiligungen werden Assessments, zweite Gespräche, Betriebsrundgänge oder andere Schritte nachfolgend durchgeführt. Zuständig für die Durchführung dieser Schritte ist das oberste Leitungsorgan respektive der bezeichnete Wahlausschuss.
- Nominierung: Resultat der vorgängigen Schritte ist die Nominierung einer Person zuhanden des Wahlgremiums. Zuständig dafür ist das oberste Leitungsorgan der Beteiligung. Die Nominierung ist vorgängig mit der Eigentümerversammlung abzusprechen.
- Wahl: Die Wahl der nominierten Personen erfolgt durch das statutarisch oder gesetzlich bezeichnete Wahlgremium, das heisst die Eigentümer der Beteiligung.

6.5 Ziff. 26: Vergütungen der Leitungsorgane

¹ Die Vergütungen des obersten Leitungsorgans basieren auf dem ordentlichen Zeitaufwand zur Ausübung der Funktion sowie einem branchenüblichen Vergleichslohn. Sie stehen in einem angemessenen Verhältnis zur Vergütung der Geschäftsleitung. Sie werden pauschaliert ausbezahlt. Spesen werden separat vergütet.

² Ausserordentlicher Zeitaufwand und Sonderaufträge in Zusammenhang mit der Funktion werden separat vergütet.

³ Sonderaufträge, die nicht in Zusammenhang mit der Funktion stehen, sind ausgeschlossen.

⁴ Die Bestimmungen des Obligationenrechts für börsenkotierte Unternehmen gelten sinngemäss auch für die kantonalen Beteiligungen. Insbesondere umfasst dies:

- a) die Genehmigung des Vergütungsreglements des obersten Leitungsorgans und der Geschäftsleitung durch die Eigentümerversammlung,
- b) die Genehmigung aller Vergütungen des obersten Leitungsorgans und der Geschäftsleitung durch die Eigentümerversammlung,
- c) der Ausweis aller Vergütungen im Geschäftsbericht, zugunsten der Mitglieder des obersten Leitungsorgans einzeln und zugunsten der Geschäftsleitung im Total, unter Angabe der höchsten Vergütung.

Abs. 1 regelt die Berechnung der Vergütungen. Die Mitglieder des obersten Leitungsorgans einer Beteiligung sollen eine pauschale Vergütung für sämtliche ordentlichen Tätigkeiten gemäss ihrer jeweiligen Funktion erhalten. Die pauschale Vergütung berechnet sich aus dem durchschnittlichen geschätzten jährlichen Zeitaufwand in Stellenprozenten, multipliziert mit

einem branchenüblichen und den erforderlichen beruflichen Qualifikationen entsprechenden Jahreslohn. Ein ausserordentlicher Zeitaufwand im Fall von deutlichen Überschreitungen des ordentlichen Zeitaufwands von mehr als 10% soll variabel entschädigt werden und auf der gleichen Berechnungsgrundlage basieren. Spesen werden separat entschädigt, sollen jedoch auf einer tatsächlichen Grundlage beruhen. Nebenleistungen sollen einen geldwerten Umfang von maximal 5 Prozent der Pauschale umfassen. Die Vergütungen für Mandate für Sonderaufträge sollen auf vertraglicher Basis geregelt werden. Das Vergütungsreglement des obersten Leitungsorgans soll der Genehmigung der Eigentümerversammlung unterliegen.

Berechnungsbeispiel	Präsident	Mitglied
Ordentlicher Zeitaufwand	Schätzung: z.B. 200 Stunden (24 Tage) / Jahr = 10%	Schätzung: z.B. 100 Stunden (12 Tage) / Jahr = 5%
Vergleichslohn (gemäss Branche)	Branchenübliches Jahressalär für CEO: z.B. 200'000 CHF	Branchenübliches Jahressalär GL-Mitglied: z.B. 150'000 CHF
Pauschale Verwaltungsrat	10 % x 200'000 CHF = 20'000 CHF	5 % x 150'000 CHF = 7'500 CHF
Pauschalen Ausschüsse	Identische Berechnungsweise wie Pauschale Verwaltungsrat (s. oben)	
Jahressollarbeitszeit	2'000 Stunden (240 Tage)	
Spesen	Spesen werden separat entschädigt. Sie entsprechen dem tatsächlichen Aufwand (kein Lohnbestandteil).	
Nebenleistungen	Nebenleistungen ("Fringe Benefits") haben einen geldwerten Umfang von maximal 5 Prozent der Pauschale. Sie werden im Vergütungsreglement ausgewiesen.	
Ausserordentlicher Zeitaufwand und Sonderaufträge	In ausserordentlichen Situationen, die in Zusammenhang mit der Funktion eine deutliche Überschreitung des ordentlichen Zeitaufwands erfordern (> 10 %), soll eine zusätzliche Vergütung möglich sein. Diese soll auf der gleichen Berechnungsgrundlage basieren: Anzahl Stunden x branchenübliches Jahressalär / 2'000 Stunden (= branchenüblicher Stundenlohn). Der Verwaltungsrat kann einzelne Mitglieder beauftragen, zugunsten des Unternehmens spezielle Aufträge zu erfüllen, soweit sie zwingend in Zusammenhang mit der Funktion im obersten Leitungsorgan stehen. Die Vergütung wird auf vertraglicher Basis geregelt. Die Zuweisung dieser Aufgaben und Vergütungen an Organisationen, bei denen ein Mitglied des obersten Leitungsorgans eine Funktion ausübt oder massgeblich beteiligt ist, ist ausgeschlossen.	

Der **Zeitaufwand** ergibt sich aus einer Schätzung der geplanten ordentlichen Sitzungen inklusive Vorbereitungszeit in gleichem Umfang sowie einem allfälligen weiteren ordentlichen Zeitaufwand gemäss den gesetzlich, statutarisch oder reglementarisch definierten Aufgaben. Je nach Funktion und Ausschuss kann der Zeitaufwand variieren. Der in Stellenprozente umgerechnete Zeitaufwand wird einem branchenüblichen, den funktionalen Anforderungen angemessenen Lohn multipliziert. Daraus ergeben sich Jahrespauschalen, die je nach ausgeübter Funktion unterschiedlich hoch sein können.

Damit die obersten Leitungsorgane kantonaler Beteiligungen mit qualifizierten Fachkräften besetzt werden können, muss das Lohnniveau markt- und konkurrenzfähig sein. Aus diesem Grund ist bei der Berechnung der Vergütungen ein branchenüblicher **Vergleichslohn** zu verwenden, der den Anforderungen an die Ausübung der Tätigkeit und der unternehmerischen Verantwortung entspricht und dem unterschiedlichen Lohnniveau je nach Branche Rechnung trägt. Das Lohnniveau des Präsidenten des obersten Leitungsorgans soll sich im Regelfall an jenem des Geschäftsführers orientieren. Dies entspricht dem Grundsatz der Corporate Governance, wonach der Verwaltungsrat aufgrund seiner Qualifikationen auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung diskutieren können muss. Abweichungen können durch unterschiedliche Verantwortungsbereiche insbesondere in strategischen und operativen Fragen begründet sein.

Während die Grundentschädigung für alle Mitglieder gleich sein soll, können sich die Vergütungen für Zusatzfunktionen (Präsidium, Vizepräsidium) sowie in den jeweiligen **Ausschüssen** je nach Aufwand und Anforderungen unterscheiden. Bonuszahlungen sollen grundsätzlich ausgeschlossen sein; im begründeten Ausnahmefall sind sie ebenfalls durch die Generalversammlung zu beschliessen.

Infrastruktur- und Lohnnebenkosten sollen zusätzlich entschädigt werden, soweit sie nicht im Rahmen der Lohnabrechnung von der Beteiligung bezahlt werden oder anderweitig von der Beteiligung zur Verfügung gestellt werden.

Grundvoraussetzung für die Umsetzung des Grundmodells zur Ausgestaltung der Vergütungsreglemente der obersten Leitungsorgane von kantonalen Beteiligungen ist eine **Besetzung der obersten Leitungsorgane nach funktionalen Kriterien** und der Nachweis der dafür notwendigen Qualifikationen. Eine bestmögliche Besetzung des Verwaltungsrats kann insbesondere durch einen transparenten Auswahlprozess im Sinne einer Stellenausschreibung erreicht werden, was den Kreis möglicher Kandidaten zugunsten der Auswahlmöglichkeit der Beteiligung stark vergrössert und den Zugang für Aussenstehende verbessert, oder aber auch durch andere geeignete Suchverfahren.

Die **Spesen** sollten separat vergütet werden und dem tatsächlichen Aufwand entsprechen (kein Lohnbestandteil). Auf weitergehende Vorgaben soll verzichtet werden.

Der geldwerte Umfang von **Nebenleistungen** ("Fringe Benefits") soll maximal 5 Prozent der Pauschale betragen. Sie sollen im Vergütungsreglement transparent ausgewiesen werden.

Abs. 2: Im Fall von **ausserordentlichen Belastungen** in Zusammenhang mit der Funktion, die den Rahmen des geschätzten ordentlichen Zeitaufwands sprengen (> + 10 %), soll der zusätzliche Zeitaufwand auf Grundlage der gleichen Berechnungsmethode variabel abgegolten werden können. Diese Methode der Zeitberechnung setzt korrekte Anreize, indem ein Grundaufwand definiert und abgegolten ist, im Rahmen dessen sich ein Mitglied des obersten Leitungsorgans engagieren soll. In Situationen mit ausserordentlicher Belastung wiederum wird ein Anreiz zu entsprechendem Engagement gesetzt, indem der zusätzliche Aufwand variabel abgegolten wird. Es ist Aufgabe des Verwaltungsratspräsidenten zu kontrollie-

ren, ob die Mitglieder des Verwaltungsrats den ordentlichen Zeitaufwand auch tatsächlich für ihre Verwaltungsratsstätigkeit aufwenden.

Den obersten Leitungsorganen soll es freistehen, gewisse Mitglieder mit der Durchführung **spezieller Aufgaben** für das Unternehmen zu betrauen, soweit diese zwingend in Zusammenhang mit der Funktion im obersten Leitungsorgan stehen (beispielsweise Zusammenarbeits- oder Fusionsverhandlungen). Die Vergütung wird auf vertraglicher Basis geregelt. Die Zuweisung dieser Aufgaben und Vergütungen an Organisationen (beispielsweise Anwaltsbüros), bei denen ein Mitglied des obersten Leitungsorgans eine Funktion ausübt oder massgeblich beteiligt ist, ist ausgeschlossen.

Abs. 3: Weitergehende Sonderaufträge, welche nicht in direktem Zusammenhang mit der Funktion im obersten Leitungsorgan stehen, sind ausgeschlossen.

Abs. 4: Aufgrund ihres Status als öffentliche Unternehmen und des damit verbundenen öffentlichen Interesses sind die kantonalen Beteiligungen mit börsenkotierten Firmen vergleichbar. Deshalb sollen die am 3. März 2013 neu in die Bundesverfassung aufgenommenen Bestimmungen für börsenkotierte Unternehmen auch für kantonale Beteiligungen Wirkung entfalten. Die Beteiligungen setzen diese Bestimmungen in ihren eigenen Statuten und der Kanton in den spezialgesetzlichen Rechtserlassen um. Da die entsprechenden Entscheide über die konkrete Ausgestaltung auf Bundesebene noch nicht gefallen sind, sollen sie mit einem Verweis übernommen werden. Die Umsetzung soll sinngemäss, d.h. angepasst an die Rahmenbedingungen der kantonalen Beteiligungen erfolgen. Insbesondere umfasst dies:

- Die Wahl aller Mitglieder des obersten Leitungsorgans einzeln für eine einjährige Amtsdauer, was schon in Ziff. 23 der PCG-Richtlinien vorgesehen ist,
- die Wahl des Präsidenten oder der Präsidentin des obersten Leitungsorgans durch die Eigentümerversammlung, was ebenfalls schon in Ziff. 23 der PCG-Richtlinien vorgesehen ist,
- die Genehmigung des Vergütungsreglements des obersten Leitungsorgans und der Geschäftsleitung durch die Eigentümerversammlung,
- die Genehmigung aller Vergütungen des obersten Leitungsorgans und der Geschäftsleitung durch die Eigentümerversammlung,
- der Ausweis aller Vergütungen zugunsten der einzelnen Mitglieder des obersten Leitungsorgans und der Geschäftsleitung im Geschäftsbericht.

Davon ausgenommen sind die Strafbestimmungen in Art. 95 Abs. 3 lit. d BV, da das eidgenössische Strafrecht ausschliesslich in der Zuständigkeit des Bundes liegt und die PCG-Richtlinien hierzu kein Recht setzen können

Die Genehmigung der Vergütungsreglemente sowie der Gesamtvergütungen des obersten Leitungsorgans und der Geschäftsleitung durch die Eigentümerversammlung ermöglicht die politische Kontrolle der Salärhöhen respektive der Gesamtbezüge der einzelnen Mitglieder und soll bei Statutenrevisionen statutarisch festgelegt werden. Die Gesamtvergütungen sollen der gesetzlichen Regelung im Rahmen der Umsetzung der Initiative entsprechen und

erfassen somit gemäss Umsetzungsentwurf auch Bezüge im Rahmen von zusätzlichen Aufträgen an einzelne Mitglieder.

In einigen kantonalen Beteiligungen (z.B. AKB, Spitäler) ist heute die Zuständigkeit der Eigentümerversammlung (respektive des Regierungsrats bei Anstalten) schon für die Genehmigung der Vergütungsreglemente des obersten Leitungsorgans vorgesehen, nicht aber für die Beschlussfassung über die tatsächlichen Gesamtvergütungen. Die Beschlussfassung durch die Eigentümerversammlung ermöglicht eine formelle Kontrolle der Entschädigungen durch den Eigentümer respektive Regierungsrat, da der Regierungsrat den kantonalen Vertreter an der Eigentümerversammlung mit einer abweichenden Beschlussfassung instruieren kann. In der Praxis sucht das oberste Leitungsorgan frühzeitig das Gespräch mit dem Kanton. Eine vermehrte Kontrolle der Vergütungsreglemente öffentlicher Unternehmen durch die Eigentümer dürfte aufgrund jüngster Entwicklungen eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Anforderung darstellen.

6.6 Ziff. 27: Interessenwahrung und Ausstandspflicht

¹ Die Mitglieder des obersten Leitungsorgans sowie Dritte, die mit der Geschäftsführung betraut sind, sind in Ausübung öffentlicher Aufgaben auf die Einhaltung des massgebenden öffentlichen Rechts verpflichtet und müssen ihre Aufgaben mit aller Sorgfalt und Treue erfüllen sowie die Interessen der Beteiligung wahren. Konkurrenzierende Tätigkeiten sind nicht zulässig.

² Bei Interessenkonflikten besteht im obersten Leitungsorgan und gegenüber den Eigentümern eine Offenlegungs- und Ausstandspflicht.

Abs. 1: Explizit erwähnt wird nicht nur die Verpflichtung auf die Einhaltung des öffentlichen Rechts generell, sondern im Spezifischen bei der Ausübung der öffentlichen Aufgabe, wo öffentlichrechtliche Rahmenbedingungen (wie z.B. die Submissionspflicht) massgeblich sind. Die Vermeidung von Interessenkonflikten wird präzisiert. Insbesondere handelt es sich bei Interessenkonflikten um konkurrenzierende Tätigkeiten. Die vom Obligationenrecht geforderte Treuepflicht der Verwaltungsräte gegenüber dem Unternehmen ist einzuhalten.

Abs. 2: Wichtig ist im Fall von Interessenkonflikten insbesondere die Offenlegung und Sichtbarkeit für die anderen Organmitglieder und externen Ansprechpartnern, insbesondere Kanton, sowie der Ausstand im Rahmen der Entscheidungsfindung zu betroffenen Fragestellungen.

6.7 Ziff. 28: Risikomanagement und internes Kontrollsystem

¹ Die Beteiligungen verfügen über ein dem Unternehmen angemessenes Risikomanagement und internes Kontrollsystem.

² Sie ermöglichen internen Hinweisgebern von Unregelmässigkeiten, Korruption oder Gesetzesverletzungen den direkten Zugang zum Prüfungsausschuss des obersten Leitungsorgans. Im Geschäftsbericht wird über den Verfahrensablauf und über die Häufigkeit der Hinweise Auskunft gegeben.

Abs. 1 entspricht der gegenwärtigen Usanz.

Abs. 2: Die Frage des Whistleblowings befindet sich in der letzten Zeit in öffentlicher Diskussion. Die internen Hinweisgeber (Whistleblower) nehmen in den meisten Fällen die langfristigen Interessen der Beteiligung wahr, indem sie durch ihren Hinweis einen möglichen wirtschaftlichen und/oder immateriellen Schaden des Unternehmens abwenden. Die internen Kommunikationsmittel sind zuerst auszuschöpfen, d.h. es wird der Linienvorgesetzte oder direkt die für solches Fehlverhalten verantwortliche Person kontaktiert. Fruchten diese Bemühungen nicht, und um einen Gang an die Öffentlichkeit zu verhindern, wird ein internes Meldesystem eingeführt. Die Vertraulichkeit der Informationen ist sicherzustellen. Damit sollen entsprechende Fragen unternehmensintern - und nicht öffentlich - gelöst werden. Dafür muss ein direkter Zugang der Mitarbeiter zum obersten Leitungsorgan möglich sein, ohne dass sich daraus negative Konsequenzen für die betroffenen Mitarbeiter ergeben. Die Bestimmung wird deshalb unverändert weitergeführt.

6.8 Ziff. 29: Rechnungslegung und externe Revision

¹ Die Beteiligungen evaluieren periodisch ihre Rechnungslegung und stimmen sich mit dem Eigentümer ab. Die Beteiligungen im 1. Kreis wenden in der Regel Swiss GAAP FER an.

² Beteiligungen des Kantons unterziehen sich jährlich einer externen Revision.

³ Die Revisionsstelle ist periodisch auszuschreiben und zu wechseln.

Abs. 1: Die Beteiligungen sollen ihre Rechnungslegung periodisch evaluieren und insbesondere auf ihre Bedürfnisse, die gesetzlichen Grundlagen, die Branche und die Anforderungen des Eigentümers abstimmen. Die Beteiligungen im 1. Kreis sollen aus Transparenzgründen in der Regel Swiss GAAP FER anwenden.

Abs. 2: Während bislang für alle Beteiligungen eine ordentliche Revision gefordert wurde, wird die Bestimmung neu flexibilisiert, sodass eine eingeschränkte Revision für kleinere Beteiligungen möglich ist. Aufgrund des öffentlichen Interesses sowie des Risikos für den Kanton als Eigentümer soll weiterhin in jedem Fall eine externe Revision vorgenommen werden (kein Opting-Out gem. Art. 727a OR).

Abs. 3: Aus den gleichen Gründen soll ein periodischer Wechsel der Revisionsstelle festgelegt werden; die Zeitabstände sollen die Beteiligungen individuell bestimmen. Auch soll es möglich sein, nach erfolgter Ausschreibung die gleiche Revisionsstelle weiterzubeschäftigen. Dies ergänzend zu Art. 730a Abs. 2 OR, wo die Bestimmung nur für den Revisionsleiter bei ordentlicher Revision gilt.

6.9 Ziff. 30: Offenlegung und Corporate Governance

¹ Die Geschäftsberichte und das vom obersten Leitungsorgan erlassene Organisationsreglement sind öffentlich zugänglich.

² Das Organisationsreglement richtet sich nach den anerkannten Grundsätzen der Corporate Governance.

³ Der Geschäftsbericht der Beteiligungen richtet sich nach dem Aktienrecht und enthält die massgebenden Informationen zur Corporate Governance.

Die öffentliche Zugänglichkeit der erwähnten Dokumente schafft Transparenz der Abläufe gegenüber der Öffentlichkeit.

6.10 Ziff. 31: Kooperationen und Beteiligungen

¹ Das Eingehen von Kooperationen und Beteiligungen durch die kantonalen Beteiligungen muss langfristig zur Sicherung der öffentlichen Aufgabe notwendig sein oder zur Steigerung des Unternehmenswertes beitragen und mit der Eigentümerstrategie vereinbar sein. Dem Führungsaufwand und dem Risikoaspekt ist genügend Rechnung zu tragen.

² Die kantonalen Beteiligungen stimmen sich im Vorgehen mit den Eigentümern ab.

Abs. 1: Das Eingehen von Kooperationen und Beteiligungen ist insbesondere wichtig für kantonale Beteiligungen, die ihre Aufgaben am Markt erfüllen, etwa zur Sicherung der öffentlichen Aufgabe. Sie sollen den Unternehmenswert nicht beeinträchtigen, d.h. auf risikoreiche Engagements ist zu verzichten. Kooperationen und Beteiligungen sollen nur in Übereinstimmung mit der Eigentümerstrategie erfolgen.

Abs. 2: Der Kanton ist bei entsprechenden Vorhaben frühzeitig einzubeziehen, damit sich der Regierungsrat bei Bedarf dazu äussern kann.

6.11 Ziff. 32: Kommerzielle Nebenleistungen

¹ Sofern Beteiligungen zusätzlich zur öffentlichen Aufgabe kommerzielle Nebenleistungen erbringen, sollen diese in engem Bezug zur Hauptaufgabe stehen, deren Erfüllung nicht beeinträchtigen, nicht wettbewerbsverzerrend wirken und insgesamt mindestens die Vollkosten inklusive Risiko decken.

R 28 war bislang auf Anstalten beschränkt. Die Aussage hat keinen Zusammenhang mit der Rechtsform einer Beteiligung und gilt somit auch für alle anderen Beteiligungen, weshalb dies entsprechend präzisiert wird. Die Wirtschaftlichkeit von Nebenleistungen soll auch das damit verbundene Risiko abdecken.

6.12 Ziff. 33: Standortgebundene Beteiligungen

¹ Insbesondere standortgebundene Beteiligungen sorgen für einen angemessenen Einbezug der lokalen Bedürfnisse und Besonderheiten.

Nachhaltige Geschäftstätigkeit bedeutet - nicht nur, aber insbesondere - bei standortgebundenen Unternehmen einen angemessenen Einbezug der lokalen Bedürfnisse und Besonderheiten, um die Akzeptanz und Unterstützung in der lokalen Nachbarschaft zu gewährleisten. Im Minimum ist ein jährliches Gespräch mit den Standortgemeinden oder ein anderer geeigneter Behördenkontakt vorzusehen. Auch regelmässige Kontaktmöglichkeiten mit der Bevölkerung dienen der nachhaltigen lokalen Einbettung.

6.13 Ziff. 34: Kommunikation

¹ Die Beteiligungen sorgen für einen kontinuierlichen, kontrollierten und transparenten Informationsaustausch mit den Eigentümern, Standortbehörden und der Öffentlichkeit.

² Die Beteiligungen stimmen sich bei der Kommunikation von Sachverhalten, die den Kanton betreffen, vorgängig mit dem Kanton ab.

Abs. 1: Eine bewusste Kommunikation soll für einen geordneten Informationsfluss sorgen. Insbesondere muss beteiligungsintern klar sein, wer für welche Kommunikation zuständig ist. Zur Kommunikation sind auch allfällige Anhörungen in Kommissionen des Grossen Rats zu zählen. Beteiligungen können als juristische Personen selbständig kommunizieren. Dieses Recht könnte nur bei Anstalten mit spezialgesetzlicher Regelung eingeschränkt werden, wobei sich dann die Frage nach dem Sinn und der Praktikabilität stellen würde.

Abs. 2: Eine abgestimmte Kommunikation soll ermöglichen, eine öffentliche Diskussion in geordnete Bahnen zu lenken und das Risiko von unkoordinierter Kommunikation senken.

7. Beilagen

1. Einsatz der Steuerungsinstrumente
2. Einteilung der Beteiligungen in das Zweikreis-Modell
3. Leitfaden zur Festlegung von Eigentümerzielen und Stossrichtungen

Beilage 1: Einsatz der Steuerungsinstrumente

Aarau, 18. September 2013

Eigentümerstrategie: Für jede Beteiligung wird eine Eigentümerstrategie gemäss Ziff. 14 und 15 der PCG-Richtlinien beschlossen.

Beteiligung	Kreis (Ziff. 7)	Federführung (Ziff. 9 Abs. 2)					Eigentümergehörigkeit (Ziff. 16)		Instruktion Eigentümerversammlung immer durch Regierungsrat (Ziff. 10 Abs. 3)	Kantonsvertreter (Ziff. 18)
		DFR	BVU	DGS	BKS	DVI	Mindest-Anzahl pro Jahr*	Teilnehmende Departemente, Bemerkungen		
Aargauische Gebäudeversicherung	1			X			2	DGS, DFR	Ja (Botschaft an Grossen Rat)	Keiner
Aargauische Kantonalbank	1	X					1	DFR	Ja (Botschaft an Grossen Rat)	DFR: RR R. Brogli
Aargauische Pensionskasse	1	X					1	DFR	Ja (Kenntnisnahme)	DFR: P. Scholl, AL P&O
AARGO-HOLZ AG	2		X				0	Geringe Grösse und tiefe Beteiligungsquote.	Nein	Keiner
AEW Energie AG	1		X				1	DFR, BVU	Ja	Offen
Axpo Holding AG	1		X				1	DFR, BVU	Ja	BVU: RR S. Attiger
BDWM Transport AG	1		X				1	BVU, DFR	Ja	DFR FI: B. Scheidegger, SL FB
BG OST-SÜD Bürgschaftsgenossenschaft für KMU	2					X	0	Geringe Grösse und tiefe Beteiligungsquote.	Nein	Keiner
BVG- und Stiftungsaufsicht Aargau	2					X	1	DVI, DFR	Ja (Kenntnisnahme)	Keiner

Fachhochschule Nordwestschweiz	1				X		0	Separate Bericht- erstattungsregeln	Ja (Botschaft an Grossen Rat)	Keiner
Finanzierungsgesellschaft Immobi- lien FHNW AG	2	X					2	DFR (Teilnahme an VR-Sitzungen)	Nein	Keiner
Genossenschaft Gewerbehaus Q-37	2	X					0	Geringe Grösse und tiefe Beteili- gungsquote.	Nein	Keiner
Hightech Zentrum Aargau AG	1					X	2	DVI, DFR	Ja	Keiner
INFOSOLAR Genossenschaft	2		X				0	Geringe Grösse und tiefe Beteili- gungsquote, Kan- tonsvertreter.	Nein	BVU AE: U. Biffiger, SL EW
Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik Zürich	2				X		0	Geringe Grösse und tiefe Beteili- gungsquote, Kan- tonsvertreter.	Nein	BKS HS: O. Dinichert, SL HIF
Interkantonale Lehrmittelzentrale ilz	2				X		0	Geringe Grösse und tiefe Beteili- gungsquote	Nein	Keiner
Interkantonale Polizeischule Hitz- kirch	2					X	0	Geringe Grösse und tiefe Beteili- gungsquote, Kan- tonsvertreter.	Nein	DVI: RR U. Hofmann
IPM Institut für Public Management GmbH	2					X	0	Geringe Grösse und tiefe Beteili- gungsquote, Kan- tonsvertreter.	Nein	DVI GA: M. Urech, SL GI
Kantonsspital Aarau AG	1			X			3	DGS, DFR	Ja	Keiner
Kantonsspital Baden AG	1			X			3	DGS, DFR	Ja	Keiner
Kraftwerk Ryburg-Schwörstadt AG	2	X					1	DFR (Bespprechung Budget)	Nein	BVU: M. Büsser, GS

Limmattalbahn AG	2		X				0	Geringe Grösse, Kantonsvertreter.	Nein	Keiner
NSNW AG	1		X				2	DFR	Ja	BVU: M. Büsser, GS BVU: R. Meier, AL TB
Psychiatrische Dienste Aargau AG	1			X			3	DGS, DFR	Ja	Keiner
Raurica Wald AG	2		X				0	Geringe Grösse und tiefe Beteiligungsquote.	Nein	Keiner
Schulverlag plus AG	2				X		1	BKS, DFR	Nein	Keiner
Schweizer Bibliotheksdienst Genossenschaft	2				X		0	Geringe Grösse und tiefe Beteiligungsquote.	Nein	Keiner
Schweizer Rheinsalinen AG	2	X					0	Kantonsvertreter	Nein	DFR: RR R. Brogli
Schweizerische Nationalbank	2	X					0	Spezialgesetzliche Steuerung	Nein	Keiner
Sondermülldeponie Kölliken	2		X				0	Kantonsvertreter	Nein	BVU: RR S. Attiger
Selfin Invest AG	2	X					0	Kantonsvertreter	Nein	DFR: RR R. Brogli
SVA Aargau Sozialversicherung	1			X			2	DGS, DFR	Ja (Botschaft an Grossen Rat)	Keiner
SWISSLOS Interkantonale Landeslotterie Genossenschaft	2	X					0	Kantonsvertreter	Nein	DFR: RR R. Brogli
Tarifverbund A-Welle	2		X				0	Kantonsvertreter	Nein	BVU AVK: H. R. Rihs, SL ÖV
VIACAR AG	2					X	1	DVI, DFR	Nein	Keiner
Wynental- und Suhrentalbahn AG	1		X				1	BVU, DFR	Ja	DVI: H.P. Fricker, GS
Zentrum für Demokratie Aarau	2				X		0	Kantonsvertreter	Nein	BKS: RR A. Hürzeler

* Anzahl kann bei Bedarf der Beteiligung überschritten werden.

Beilage 2: Einteilung der Beteiligungen in das Zweikreis-Modell

Aarau, 18. September 2013

(Vgl. Ziff. 7 der Richtlinien zur Public Corporate Governance)

Die Beteiligungen werden anhand der **vier Kriterien Grösse, Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligung des Kantons, Bedeutung und Risiko** in ein Zweikreis-Modell eingeteilt.

Alle Beteiligungen, die in mindestens drei der vier Kriterien hoch eingestuft werden, werden dem 1. Kreis zugeordnet. Beteiligungen, die in zwei von vier Kriterien hoch eingestuft werden, werden dem 1. oder 2. Kreis zugeteilt. Alle übrigen Beteiligungen werden dem 2. Kreis zugeordnet.

1. Kriterium Grösse

Die Beurteilung kann anhand des im Obligationenrecht seit 1. Januar 2012 geltenden Grösseuskriteriums für das Revisionsrecht (ordentliche oder eingeschränkte Revision) erfolgen: Demnach müssen alle Unternehmen eine ordentliche Revision durchführen, die zwei der folgenden drei Kriterien erfüllen: Bilanzsumme von CHF 20 Mio., Umsatzerlös von CHF 40 Mio. und 250 Vollzeitstellen.

Grosse Beteiligungen: AGV, AKB, APK, AEW, Apxo, BDWM, FHNW, KSA, KSB, NSNW, PDAG, SRAG, SNB, SVA, Swisslos

Kleine Beteiligungen: AARGO, BG OST, BVSA, FGI, Q-37, HfH, HTZAG, ilz, Infosolar, IPH, IPM, KRS, LTB, Raurica, SV+, SBD, SelfFin, SMDK, TV-AW, Viacar, WSB, ZDA

2. Kriterium Mehrheit - Minderheit des Kantons

Mehrheitsbeteiligungen: AGV, AKB, APK, AEW, BDWM, BVSA, FGI, HTZAG, KSA, KSB, PDAG, SVA, Viacar

Minderheitsbeteiligungen: AARGO, Apxo, BG OST, FHNW, Q-37, HfH, ilz, Infosolar, IPH, IPM, KRS, LTB, NSNW, Raurica, SV+, SBD, SelfFin, SMDK, SRAG, SNB, Swisslos, TV-AW, WSB, ZDA

3. Kriterium Bedeutung

Bei der Beurteilung handelt es sich um eine politische Einschätzung seitens Regierungsrat.

Sehr bedeutende Beteiligungen: AGV, AKB, APK, AEW, Apxo, BDWM, FHNW, HTZAG, KSA, KSB, NSNW, PDAG, SNB, SVA, Swisslos, WSB

Normal bedeutende Beteiligungen: AARGO, BG OST, BVSA, FGI, Q-37, HfH, ilz, Infosolar, IPH, IPM, KRS, LTB, Raurica, SV+, SBD, SelfFin, SMDK, SRAG, TV-AW, Viacar, ZDA

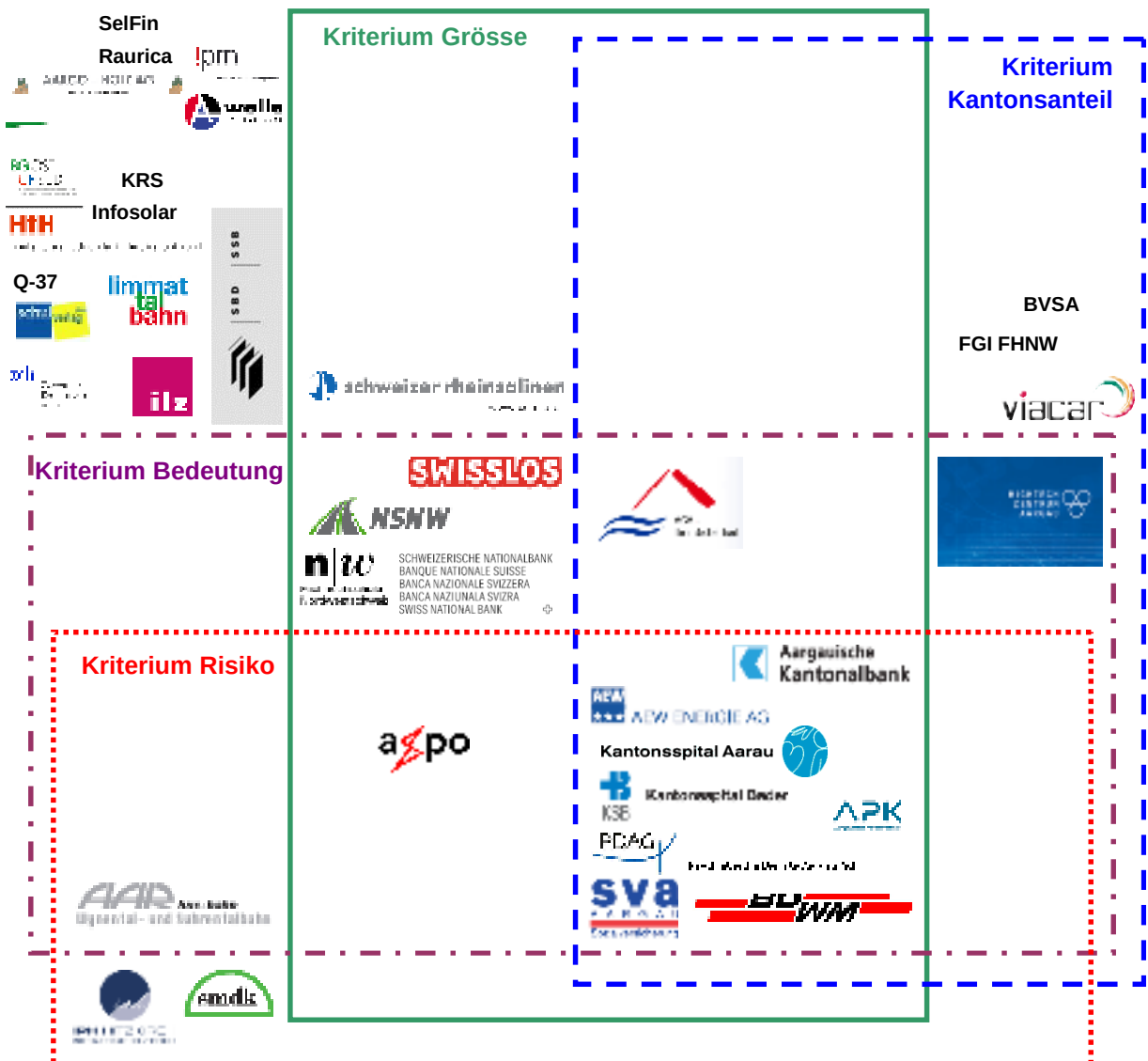
4. Kriterium Risiko

Bei der Beurteilung handelt es sich um eine politische Einschätzung seitens des Regierungsrats. Beurteilung des Risikos kann auf Basis der Umfrage zu den Risiken (Personenschäden, finanzielle Schäden, Störungen der Aufgabenerfüllung und Reputationsschäden) der Beteiligungen, die den Kanton betreffen, vorgenommen werden.

Beteiligungen mit erhöhtem Risiko: AKB, APK, AEW, Axpo, BDWM, IPH, KSA, KSB, PDAG, SMDK, SVA, WSB

Beteiligungen mit normalem Risiko: AARGO, AGV, BG OST, BVSA, FGI, FHNW, HTZAG, Q-37, Infosolar, HfH, ilz, IPM, KRS, LTB, NSNW, Raurica, SV+, SBD, SNB, SRAG, Swisslos, TV-AW, Viacar, ZDA

5. Grafische Darstellung der vier Kriterien



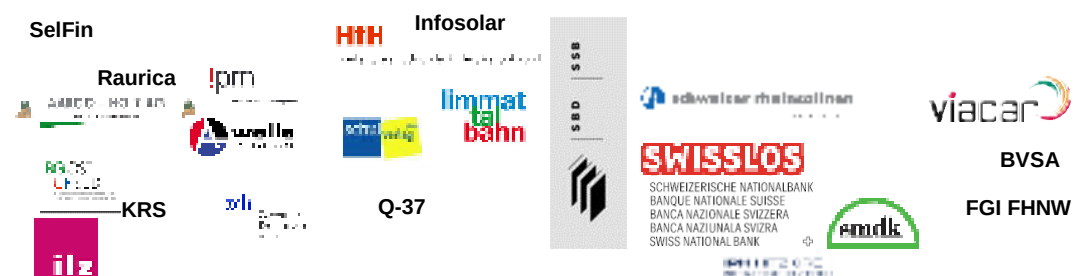
Erklärung: Innerhalb der Boxen liegen die Beteiligungen auf dem jeweils höheren Niveau pro Kategorie; Beteiligungen ausserhalb der Boxen weisen entsprechend Charakteristiken auf dem tieferen Niveau auf. Beispielsweise ist die FHNW gross, stellt für den Kanton Aargau eine Minderheitsbeteiligung dar und weist eine starke Bedeutung und ein normales Risiko auf.

6. Einteilung in das Zweikreis-Modell

Beteiligungen 1. Kreis



Beteiligungen 2. Kreis



Beilage 3: Leitfaden zur Festlegung von Eigentümerzielen und Stossrichtungen

Aarau, 18. September 2013

Kategorie		Eigentümerziele	Mögliche Indikatoren
Leistungsvertrag	L x-y	Erfüllung des Leistungsvertrags	Controlling Leistungsvertrag, Erfüllungsgrad
		<i>oder, falls kein Leistungsvertrag vorhanden:</i> Zielsetzungen zur öffentlichen Aufgabe	Menge, Qualität, Preis
Strategische Ziele	S1	Geschäftsbereiche	Art der Geschäftsbereiche
	S2	Marktposition	Marktanteile, Umsatz, Marktgebiet
	S3	Kundenorientierung	Kundenzufriedenheit, Reklamationen, Information
	S4	Weiterentwicklung	Innovationskennzahlen, Anpassung an Umfeldentwicklung
Finanzielle Ziele	F1	Gewinn / Rendite	Jahresgewinn, Eigenkapitalrendite, EBIT-Marge, Umsatzrendite
	F2	Gewinnverteilung	Ausschüttungsquote
	F3	Risikohöhe und Risikomanagement	Aussage zur Höhe u. Bewirtschaftung der Risiken
	F4	Kapitalausstattung	Eigenkapitalquote

Kategorie		Eigentümerziele	Mögliche Indikatoren
	F5	Liquidität	Liquiditätskennzahlen
	F6	Produktivität	Produktivitätskennzahl, Abgeltungen / Leistungen
	F7	Unternehmenswert	Substanzwert / Marktwert
Organisationsziele	O x-y	Spezifische Zielsetzungen zur Organisation	z.B. Aussagen zu Kooperationen, Beiräte
Ziele zur Zusammenarbeit	Z x-y	Spezifische Erfordernisse der Zusammenarbeit	z.B. Aussagen zu Berichterstattung, Eigentümergesprächen, gegenseitige Information
	PCG	Einhalten der PCG-Richtlinien	Begründung von Abweichungen
Weitere Ziele	W x-y	Spezifische Zielsetzungen	Gemäss Zielsetzung
Kategorie		Stossrichtungen	Meilensteine
Anpassung der Aufgabenerfüllung	SR1	Rechtserlassänderung (Gesetz, Dekret, Verordnung) oder Beschluss	Erstellung Botschaft an Grossen Rat oder Vortrag an Regierungsrat
	SR2	Überprüfen der Beteiligung / Beteiligungshöhe	Überprüfungszeitpunkt, Prozessschritte
	SR3	Veräussern der Beteiligung	Prozessschritte
	SR4	Beibehalten der Beteiligung	Keine