

So steuert die Stadt Zofingen ihre Beteiligungen

Aargauer Gemeindetagung 2019

Hans-Ruedi Hottiger, Stadtammann,
VR-Präsident StWZ Energie AG



Zofingen – Zahlen und Fakten

Einwohnende	11'900
Fläche	1'107 ha
- bewaldet	480 ha
- überbaut	316 ha
Mitglieds-Gemeinde + Kernstadt	Regionalverband zofingenregio
Wirtschaftsraum	13 Gemeinden mit über 60'000 Einwohnenden



Zofingen – ausgelagerte Aufgaben

Strom, Gas,
Fernwärme, Wasser

StWZ Energie AG

StWZ
Energie

Entsorgung

erzo, Verband Entsorgung
Region Zofingen



Steuerung ausgelagerter Aufgaben

Relevante Elemente

- Ziele
- Aufsicht
- Transparenz



Ziele

Zielsetzung

- Finanzielle Ziele (Dividende, Abgabe, usw.)
- Qualitative Ziele (Ökologie, Synergienutzung, Versorgungssicherheit, usw.)
- Soziale und personelle Ziele
- Zweck: «Warum hat das Gemeinwesen diese Beteiligung?»



Ziele (2)

Zielsetzung festhalten – Eigentümerstrategie

- Ziele
- Leitplanken für Unternehmenstätigkeit
- Kooperationen
- Prioritätensetzung

Eigentümerstrategie der StWZ Energie AG

Eckpunkte Eigentümer-Strategie

Aussagen zur Prioritätensetzung:

1. Versorgungssicherheit
2. Wirtschaftlichkeit
3. Nachhaltigkeit/Ökologie

Definition des unternehmerischen Spielraums:

- weiterhin dominierender Einfluss als
Eigentümerin (Beteiligung von > 51 %)

Eigentümerstrategie der StWZ Energie AG

Eckpunkte Eigentümer-Strategie (2)

- aktive Kooperationspolitik mit klaren
Prioritäten
- Möglichkeit zum Verkauf von
Minderheitsbeteiligungen

Steuerung

- Vertretung der Eigentümerin ist in der Regel die Gemeindeexekutive



Steuerung (2)

über:

- Eigentümerstrategie
- Definition der Anforderungsprofile für die Mitglieder des strategischen Leitungsorgans
- Generalversammlung (Abgeordneten-/Delegiertenversammlung)
- Einsitznahme in strategisches Leitungsorgan (Verwaltungsrat, Vorstand, usw.)

Steuerung (3)

Generalversammlung (Abgeordneten- /Delegiertenversammlung)

- Mandatierung der Abgeordneten durch Vertretung der Eigentümerin (intensive Befassung mit der Materie)
- Wahrnehmung der Eigentümer-Interessen an der GV/DV
- Berichterstattung der Abgeordneten gegenüber der Vertretung der Eigentümerin



Steuerung (4)

Einsitznahme in strategisches Leitungsorgan

- Wichtigstes Kriterium: Fachkompetenz
- Nach Möglichkeit Mitglied der Exekutive
- Vorteil Miliz-System: Fachkompetenz wegen beruflicher Ausbildung/Erfahrung häufig vorhanden (Recht, Betriebswirtschaft, HR, Finanzen, usw.)



Steuerung (5)

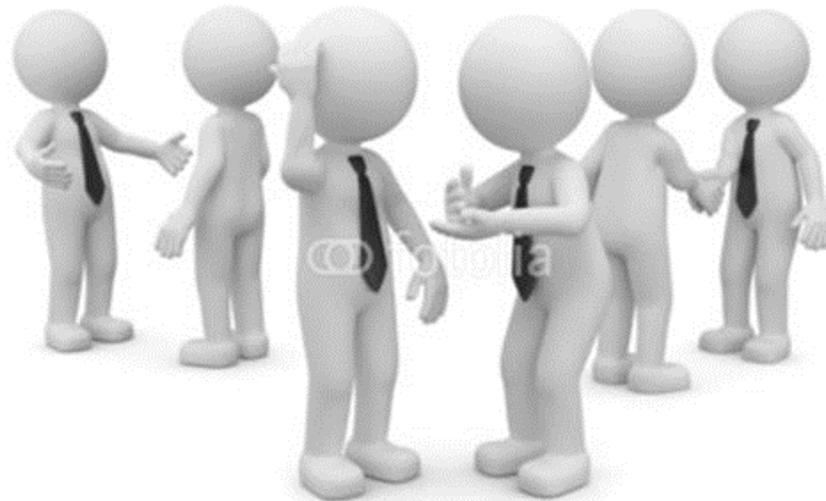
Einsitznahme in strategisches Leitungsorgan Gründe

- Direkte strategische Steuerung möglich
- Direktes Wahrnehmen der Eigentums-
Verantwortung
- Keine intransparenten Einflussnahmen
- Besserer Informationsfluss gegenüber allen
Stakeholdern (z.B. Legislative)

Steuerung (6)

Einsitznahme in strategisches Leitungsorgan Nachteil

- Interessenkonflikte
- Politische, nicht unternehmensorientierte Steuerung



Einsitznahme in strategisches Leitungsorgan – Beispiele StWZ Energie AG

- Standortentwicklung
StWZ Energie AG



Einsitznahme in strategisches Leitungsorgan – Beispiele StWZ Energie AG

- *Parlamentarischer
Vorstoss:
Energiestadt-Label*



Aufsicht

- Verantwortung:
Exekutive als Vertreterin der
Eigentümerin
- Voraussetzung: effizienter und umfassender
Informationsfluss



Aufsicht (2)

Themen der Aufsicht:

- Einhaltung Eigentümerstrategie
- Werden Leistungen gemäss den Vorgaben der Eigentümerin erbracht?
- Kooperationen
- Risk Management
- Entspricht Unternehmensstrategie den Leitplanken der Eigentümerstrategie?



Exkurs Risk Management

- *Im politisches System ist Nullfehler-Kultur stark verankert*
- *Darunter leidet das Chancenmanagement*
- *Für ein Unternehmen im Markt ist es aber enorm wichtig, sich bietende Chancen packen zu können – trotz immer vorhandener Risiken*
- *Gute Balance finden*



Exkurs Risk Management (2)

- *Eigentümerin darf nicht über ein zu hohes Sicherheitsdenken die Marktchancen des ausgelagerten Unternehmens zu stark schmälern*
- *Gilt insbesondere auch für Rolle der politischen Exekutivmitglieder im strategischen Führungsorgan der Unternehmen*



Transparenz

Kommunikation intern und extern:

- Alle Involvierten in Informationsfluss einbinden:
 - Legislative (Oberaufsicht)
 - Exekutive (Aufsicht)
 - Strategische Ebene ausgelagerter Betrieb (VR, Vorstand, usw.)



Transparenz (2)

Kommunikation intern und extern:

- Alle Involvierten in Informationsfluss einbinden:
 - Operative Ebene ausgelagerter Betrieb (GL)
 - Mitarbeitende ausgelagerter Betrieb
 - Bürgerinnen und Bürger (Eigentümer des ausgelagerten Betriebs)

Transparenz (3)

Kommunikation intern und extern:

- Zielgruppen-, zeitgerecht und nachhaltig kommunizieren (Energieunternehmen!)
- Passende Kommunikationskanäle wählen
- Verantwortlichkeiten bezeichnen



Transparenz (4)

Entschädigungen der Exekutivmitglieder

- Klären: Im Arbeitspensum integriert oder Zusatzaufgabe?
- Klar regeln: GR-Beschluss, evtl. Legislative einbinden
- Offen und proaktiv kommunizieren

Regelung in Exekutive Zofingen

- *Unterscheidung: Delegation als SR oder Einsitznahme als Privatperson (auf Grund beruflicher Qualifikation)*
- *Grundsatz: Zusatzaufgabe (nur bedingt im Pensum enthalten)*
- *«Deckel» (Pauschalen und Sitzungsgelder/Spesen), Rest wird abgeliefert*

Transparenz (5)

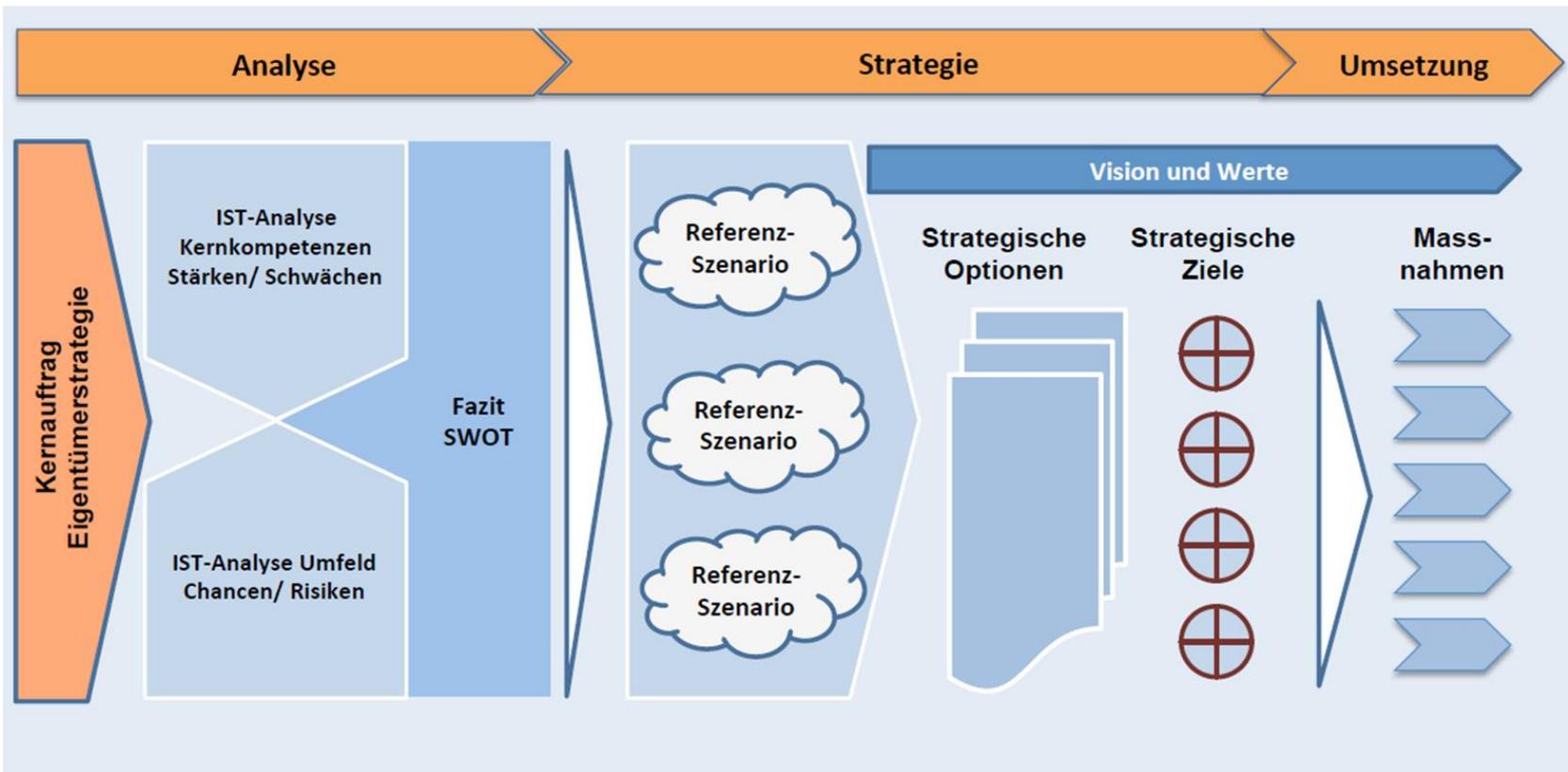
Einbindung Eigentümerin in Strategieprozess

- Achtung: Unternehmensstrategie ist in der Verantwortung der strategischen Ebene des ausgelagerten Betriebs, unter Einbindung der operativen Ebene des ausgelagerten Betriebs
- Aber: Unternehmensstrategie muss der Eigentümerstrategie entsprechen!
- Darum: Kontrolle



Transparenz (6)

Einbindung Eigentümerin in Strategieprozess



Kommunikation in Zofingen StWZ Energie AG

- *Jährliche Strategie-Reviews durch GL und VR*
- *Präsentation von Budget und Rechnungsabschluss vor dem Stadtrat (als Eigentümerversprecher)*
- *Regelmässige Präsentationen zu strategisch wichtigen Themen (z.B. Energiewende, Beteiligungen, Kooperationen) vor dem Stadtrat sowie (auf Wunsch) bei ER-Fraktionen und Parteien*

Kommunikation in Zofingen StWZ Energie AG (2)

- *Regelmässige Info-Veranstaltungen (quartalsweise) für die Mitarbeitenden des ausgelagerten Betriebs (Geschäftsgang, arbeitsrechtliche Themen, usw.)*
- *Mandatierung des stadträtlichen Aktionärsvertreters für die Generalversammlung, mit Stimmvorgabe (Stadtrats-Antrag)*

Kommunikation in Zofingen StWZ Energie AG (3)

- *Intensive Kommunikation – und insbesondere der Medienarbeit – der StWZ-Gesellschaften (z.B. Ausbau Erdgas-Netz, Bauarbeiten, usw.)*

Kommunikation in Zofingen erzo

- *Neuorganisation der Führungsstruktur der erzo*
- *Vorstand neu Fachgremium (mit einigen Mitgliedern aus den Exekutiven der Verbandsgemeinden)*
- *Kommunikation muss noch stark verbessert werden (Eigentümer, DV, usw.)*



Versorgungsgebiet StWZ Energie AG

-  Strom
-  Erdgas
-  Wärme
-  Wasser

