



Stiftung für eidgenössische Zusammenarbeit
Fondation pour la collaboration confédérale
Fondazione per la collaborazione confederale
Fundaziun per la collavuraziun federala

31. ch Regierungsseminar, Interlaken, 10. Januar 2019

Herausforderungen einer guten Governance zwischen öffentlichen Unternehmen und öffentlicher Hand

Dominique Alain Freymond

Co-Moderator der Acad und unabhängiger Verwaltungsrat
dominique.freymond@alderus.ch – T +41 79 406 34 28
www.alderus.ch - www.acad.ch

Dominique Alain Freymond

Erfahrung - Expertise - Perspektive



Corporate Governance

Kurzer Überblick über die Grundsätze



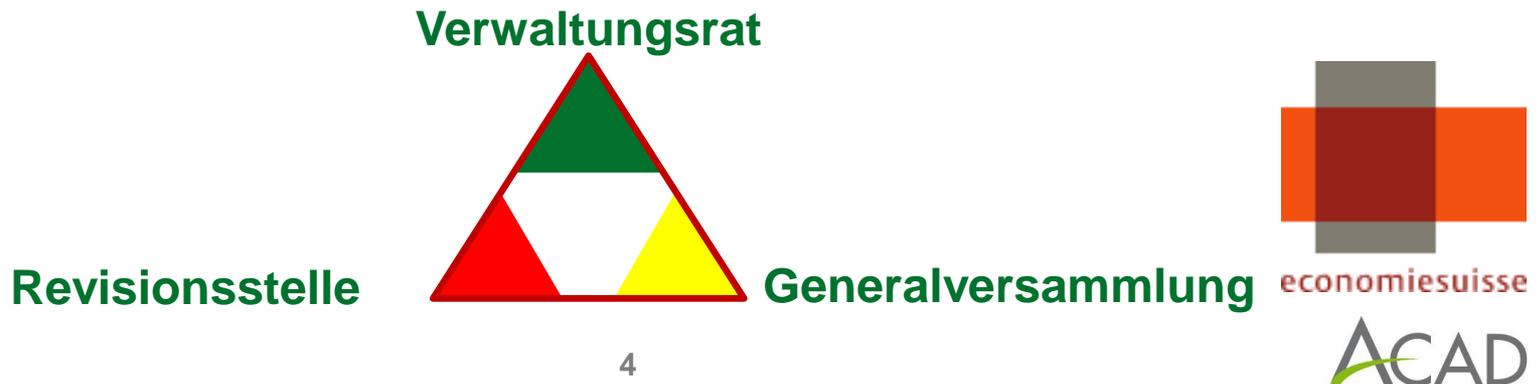
- Definition
- Konformität
- Vier Hauptaufgaben
- Fünf weitere Zuständigkeiten

Definition

Gemäss Swiss Code of Best Practice (2014)

«Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führungs- und Kontrollaufgaben anstreben.»

- «Corporate Governance umfasst alle Organisations- und Strukturfragen, welche die Aktionärsstellung direkt oder indirekt schützen.» Sie betrifft drei offizielle Organe:



Konformität meines Unternehmens ...

... mit dem Obligationenrecht und den Best-Practice-Regeln?

- Rechtsform des Unternehmens
- Branche
- Aktionärs-/Eigentümerprofil
- Aktionärsstruktur
- Zusammensetzung des Verwaltungsrats
- Beteiligte Personen
- Börsenkotierung

**ES GIBT KEINE
ABSOLUTE WAHRHEIT**



ES KOMMT DARAUFG AN!

Rechtliche Formulierung der Aufgaben

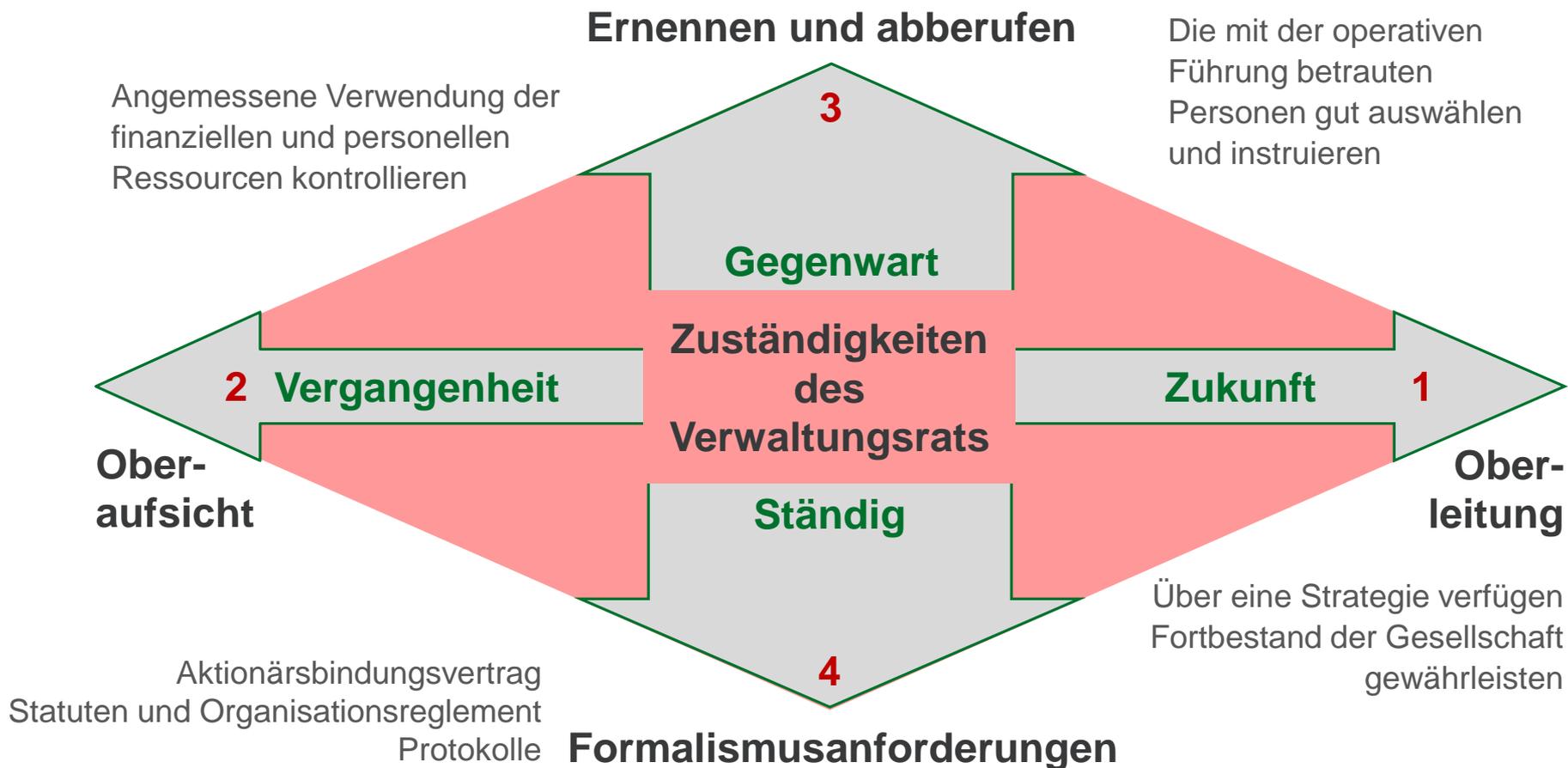
Unübertragbare und unentziehbare Aufgaben

1. **Oberleitung** der Gesellschaft und Erteilung der nötigen Weisungen
2. Festlegung der **Organisation**
3. Ausgestaltung des Rechnungswesens, der **Finanzkontrolle** sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist
4. **Ernennung und Abberufung** der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen
5. **Oberaufsicht** über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen
6. Erstellung des **Geschäftsberichtes** sowie Vorbereitung der Generalversammlung und Ausführung ihrer Beschlüsse
7. Benachrichtigung des Richters im Falle der **Überschuldung** (Art. 725 OR)



Vier Hauptzuständigkeiten

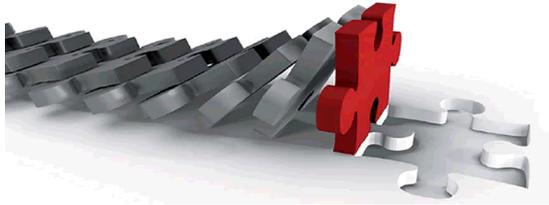
Pragmatische Zusammenfassung der Aufgaben gemäss Obligationenrecht



Fünf weitere Zuständigkeiten

Mit diesen Themen muss man sich regelmässig befassen

5 - Prospektive Risikoanalyse
und **Risikomanagement**
(Jahresbericht)



6 - Stakeholder Management



8 - Reputationschutz



7 - Innovationspolitik,
unter anderem Digitalisierung



9 - Selbstevaluation des VR



Quiz zur Einführung

Als Verwaltungsratsmitglied eines öffentlichen Unternehmens bin ich meiner Meinung nach vor allem wem gegenüber verantwortlich?

- Aktionäre (AG)
- Andere VR-Mitglieder
- Bürgerinnen und Bürger
- Geschäftsleitung
- Kundinnen/Kunden und Nutzerinnen /Nutzer
- Mir selbst
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Parlament (Legislative)
- Regierung (Exekutive)
- Unternehmen (übergeordnetes Interesse)
- Verwaltungsratspräsident

Ordnen Sie nach
Wichtigkeit
von 1 bis 11

(1 ist am wichtigsten,
11 am wenigsten
wichtig)

Public Corporate Governance

Fünf Hauptaspekte

1. Weshalb und wie?
2. Verhältnis?
3. Erwartungen?
4. Wer?
5. Umgang mit der Macht?

1. Aspekt - Weshalb und wie?

Gründe für Beteiligungen und Beteiligungen in welcher Form?



- Der Staat kann sich aus vier Gründen an öffentlichen Unternehmen beteiligen.

Beteiligungen weshalb?

Vier Hauptgründe

Strategische Beteiligungen

- Wirtschaftliche oder technologische Entwicklung: z. B. eine Bank oder ein Energieversorgungsunternehmen

Finanzielle Beteiligungen

- Beteiligung am Kapital einer juristischen Person (AG, Genossenschaft oder Stiftung) mit einem Renditeziel

Taktische Beteiligungen, zur Unterstützung

- Bürgschaft, um Interesse weiterer Akteure zu wecken: z. B. Seilbahnanlagen

Beteiligungen von Personen

- Der Staat ist im Verwaltungsrat ohne Kapitalbeteiligung vertreten: z. B. Pensionskasse Retraites Populaires



Entscheidung für die passende Rechtsform

5 mögliche Formen – von der staatlichen Leistungserbringung bis zur kotierten Aktiengesellschaft

Staatliche Leistungserbringung oder eigenständiger Regiebetrieb

- CHUV: Waadtländer Universitätsspital in Lausanne
- SiL: Services industriels in Lausanne



Öffentlich-rechtliche Anstalt des Bundes oder des Kantons, staatsunabhängig und mit eigener Rechtspersönlichkeit

- KGV: Kantonale Gebäudeversicherung, Freiburg
- SERV: Schweizerische Exportrisikoversicherung in Zürich



Öffentliches Unternehmen, öffentlich-rechtliche Aktiengesellschaft

- 2m2c: Montreux Music & Convention Centre, AG mit einem Kapital von 1 MCHF, zu 100% in Besitz der Gemeinde Montreux



Privates Unternehmen mit staatlicher Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligung

- Romande Energie Holding SA, Aktionäre sind der Kanton Waadt (38,6%), die Waadtländer Gemeinden (13,82%) und institutionelle oder private Aktionäre



Soziale Stiftung, mit staatlicher Finanzierung

- Fondation Les Oliviers in Lausanne, die suchtkranken Menschen hilft



2. Aspekt: Verhältnis?

Wie können die verschiedenen Rollen des Staates geklärt werden?



- Die verschiedenen Rollen des Staates sind widersprüchlich, führen zu reellen oder wahrgenommenen Konflikten, die zudem durch Machtkämpfe und die politische Aktualität verkompliziert werden.

Verschiedene, manchmal widersprüchliche Rollen...

Sieben mögliche Rollen mit unterschiedlichen Positionierungen

Eigentümer

- Öffentlich-rechtliches Unternehmen zu 100% in Staatseigentum

Mehrheits- oder Minderheitsaktionär

- Gemischtes Unternehmen oder Aktiengesellschaft (kотиert oder nicht kотиert)

Gesetzgeber

- Erlässt Gesetze und Reglemente, welche die Rahmenbedingungen festlegen, und stellt Mittel zur Verfügung

Aufseher und Kontrolleur

- Kontrolliert die Mittelverwendung und die Anwendung der Gesetze

Regulator

- Reguliert und kontrolliert den Markt hinsichtlich spezifischer Aspekte

Garant

- Finanzielle Garantie

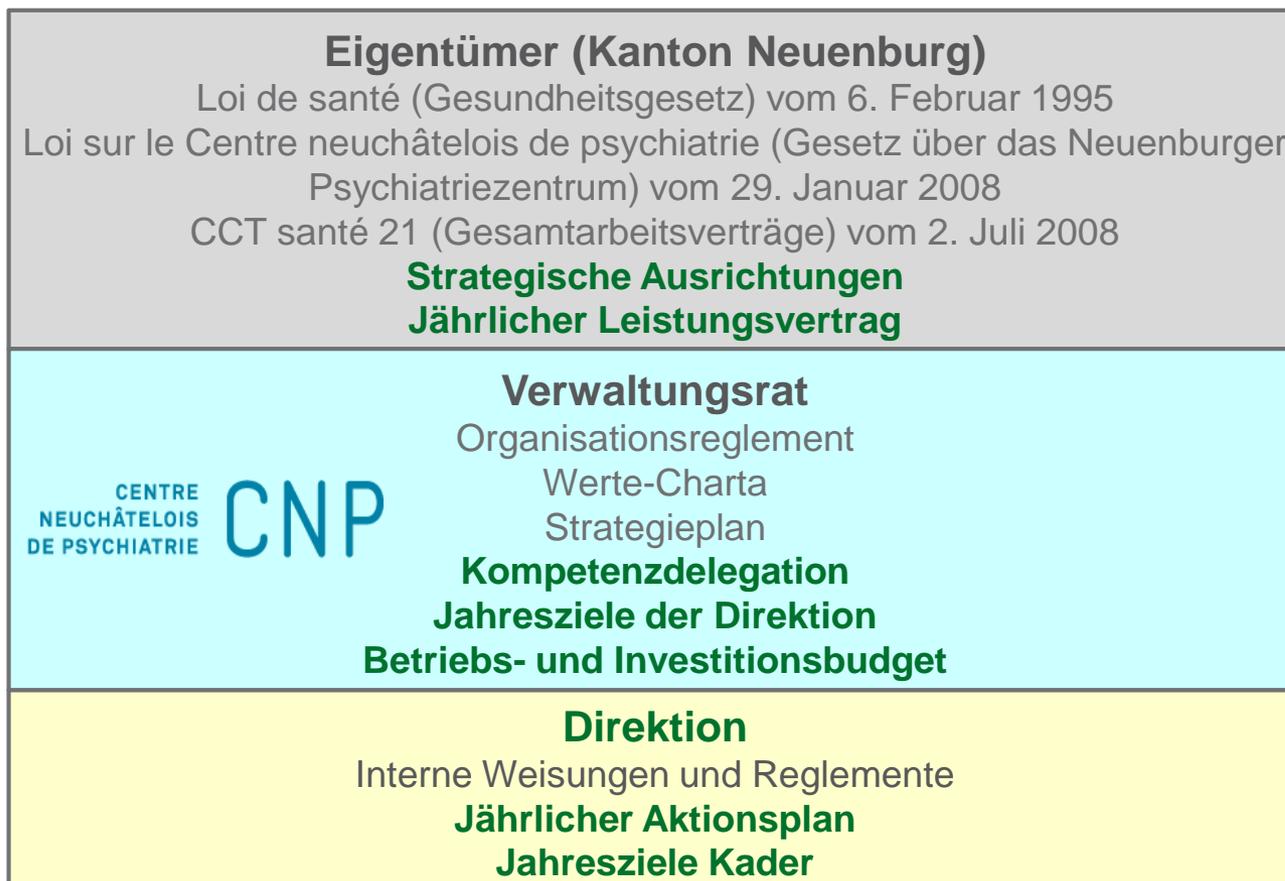
Kunde

- Unterzeichnung eines jährlichen Leistungsvertrags



Zuständigkeiten der verschiedenen Ebenen

Einhalten der Kompetenzhierarchie



3. Aspekt: Erwartungen?

Eine Klärung aller Erwartungen des Staates im Voraus ist wichtig



- Neben den finanziellen Aspekten hat der Staat zahlreiche direkte, indirekte oder nur suggerierte und manchmal widersprüchliche Erwartungen.

Sehr vielfältige und sich verändernde Erwartungen

Manchmal schwierig messbar oder nicht klar ausgedrückt

Direkte finanzielle Erwartungen

- Steuern und MWST
- Zinsen auf Dotationskapital
- Dividenden oder Wertsteigerung der Aktie

Indirekte finanzielle Erwartungen

- Gebühren für die Nutzung des öffentlichen Grunds

Leistungen

- Umsetzung einer Politik für die häusliche Pflege

Unterstützung einer spezifischen Politik

- Entwicklung einer Politik zugunsten der Mobilität

Weitere indirekte Erwartungen

- Unterstützung bei der Schaffung lokaler Arbeitsplätze oder Förderung der lokalen Wirtschaft

Nicht ausgedrückte Erwartungen

- Politische Wahl eines Verwaltungsrats oder Geschäftsführers

Charbon: Romande Energie fait machine arrière

28.06.2010 14:04



L'Allemagne compte de nombreuses centrales à charbon (ici à Cottbus). [Reuters]

Romande Energie et Groupe E ne misent plus sur le charbon pour produire de l'électricité. A la satisfaction des écologistes, les deux sociétés renoncent au projet de centrale à Brunsbüttel, en Allemagne. Le groupe grison Repower reste en revanche engagé.

"En l'état actuel", Romande Energie renonce à investir dans toute nouvelle centrale électrique à charbon, a déclaré lundi matin à Morges (VD) son directeur général, Pierre-Alain Urech s'exprimant peu après l'annonce officielle des deux entreprises électriques de mettre un terme à leur implication dans le projet "énorme" de Brunsbüttel, au nord de l'Allemagne.



4. Aspekt: Wer?

Wer soll die Interessen des Staates vertreten?



- Auf kantonaler und kommunaler Ebene ist es nach wie vor üblich, ein Mitglied der Exekutive oder Legislative in einen Verwaltungsrat zu schicken.

Sechs Arten der Vertretung

Von der demokratischen Vertretung zur Kompetenzvertretung

suva

Vertreter der Exekutive

- + Direkte Verbindung zum Eigentümer
- Mögliche Interessenkonflikte und beschränkte Verfügbarkeit

Vertreter der Legislative

- + Direkte Verbindung zur Legislative
- Mögliche Interessenkonflikte und manchmal politisierter Ansatz

Offizieller Vertreter

- + Klare und effiziente Vertretung
- Massgebliche Stimme im VR

Unabhängiger Verwaltungsrat mit Auftragschreiben

- + Klärung der Erwartungen je nach Qualität des Auftragschreibens
- Mangelnde Flexibilität oder Verzögerung bei der Entscheidung

Unabhängiger Verwaltungsrat ohne Auftragschreiben

- + Eigenverantwortung des Verwaltungsrats
- Verbindung zum Staat über Präsidenten und Geschäftsführer

Vertreter der Stakeholder

- + Vertretung des Personals, der Arbeitnehmenden, der Gewerkschaften etc.
- Möglicher Loyalitätskonflikt



Der Suva-Rat 2014 - 2019

Membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se compose de plusieurs membres.

Président : M. Daniel Bréaz, Représentant de l'Etat de Vaud
Vice-président : M. Alain Gilliéron, Syndic, Prilly

M. Jean-Pierre Aebly, Conseiller municipal, Bussigny
M. Thierry Amy, Syndic, Cugy
M. Stefano Brunetti, Représentant des milieux économiques, Lausanne
M. Georges Cherix, Syndic, Villars-Sainte-Croix
M. Jean-François Clément, Syndic, Renens
M. Alain Clerc, Syndic, Saint-Sulpice
M. Kilian Duggan, Conseiller municipal, Lutry
M. Thierry Gay-Crosler, Représentant de la section SEV-IT
Mme Florence Germond, Conseillère municipale, Lausanne
M. Pierre Antoine Hildbrand, Conseiller municipal, Lausanne
M. Grégoire Junod, Syndic, Lausanne
M. Farhad Kehtari, Conseiller municipal, Paudex
Mme Natacha Litzistorf, Conseillère municipale, Lausanne
Mme Tinetta Maystre, Représentante des communes de Renens, Ecublens et Chavannes-près-Renens
M. Jacques Milloud, Représentant de l'Etat de Vaud
M. Maurice Mischler, Syndic, Epalinges
M. Gustave Muhlem, Syndic, Belmont-sur-Lausanne
M. Pierre Mühlethaler, Conseiller municipal, Crissier
M. John Pain, Représentant de la section SEV-IT
M. David Payot, Conseiller municipal, Lausanne
M. Jean-Yves Pidoux, Conseiller municipal, Lausanne
M. Jean-Louis Radice, Conseiller municipal, Ecublens
M. Gil Reichen, Syndic, Pully
M. Jean-Pierre Rochat, Syndic, Chavannes-près-Renens
M. Jean-Pierre Sueur, Syndic, Le Mont-sur-Lausanne
M. Tiziano Tarabori, Représentant de la Commission du personnel
M. Oscar Tosato, Conseiller municipal, Lausanne
Mme Chantal Weidmann, Syndique, Savigny
M. Christian Zund, Représentant de la BCV



Unabhängigkeit vs. politische Vertretung

Vor- und Nachteile



- Die Beteiligung fördert den Informations- und Erfahrungsaustausch, dank dem die betroffene Gesellschaft und die öffentliche Hand die jeweiligen Erwartungen und die gegenwärtigen Trends (Markt, politische Ausrichtungen) sowie die Folgen ihres Handelns besser erfassen können.
- Der Staat kann sicherstellen, dass die gemeinnützigen Ziele, die seine Beteiligung am Unternehmenskapital rechtfertigen, berücksichtigt werden, und sich über seinen Vertreter wirkungsvoll dafür einsetzen.
- Der Staat beschafft sich die nötigen Informationen über die Unternehmenstätigkeit direkt, spontan und kontinuierlich.



- Die Doppelvertretung führt zu Situationen mit Interessenkonflikten und beschränkter Verfügbarkeit, die bewältigt werden müssen und welche die wirksame und rasche Lösung bestimmter Probleme einschränken können.
- Die für das betroffene Unternehmen gewünschte Autonomie wird durch den Einfluss, welche die öffentliche Hand über ihren Vertreter ausübt, bedroht.
- Die vertrauliche Behandlung von Informationen (und insbesondere der Geschäftsgeheimnisse), welche den Verwaltungsratsmitgliedern anvertraut werden, ist schwierig sicherzustellen.

5. Aspekt: Umgang mit der Macht?

Wie angemessen mit Konflikten umgehen und wie kommunizieren?



- Die öffentlichen Unternehmen und häufiger noch die Mitglieder des Verwaltungsrats sind Reibereien oder nicht angemessen gehandhabten Interessenkonflikten und zahlreichen Machtkämpfen unterworfen.

Zahlreiche Pflichten und Rechte

Von der demokratischen Vertretung zur Kompetenzvertretung

Sorgfaltspflicht

Aufgaben mit aller Sorgfalt erledigen.

OR 717-18

Loyalitäts- und Treuepflicht

Das Verwaltungsratsmitglied einer Gesellschaft muss **die Interessen der Gesellschaft vertreten** (OR Art. 717), kann **alle Rechtshandlungen vornehmen, die der Zweck der Gesellschaft mit sich bringen kann** (OR Art. 718a Abs. 1), und muss bei Interessenkonflikten **das Interesse der Gesellschaft über** das Interesse des von ihm vertretenen Aktionärs **stellen**.

Zugang zu nötigen Informationen

Soweit dies zur Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist, kann jedes Verwaltungsratsmitglied dem Präsidenten beantragen, dass ihm Bücher und Akten vorgelegt werden.

OR 715 a

Delegationsrecht, ohne Aktionär zu sein

Haben Körperschaften des öffentlichen Rechts wie Bund, Kanton, Bezirk oder Gemeinde ein öffentliches Interesse an einer Aktiengesellschaft, so kann der Körperschaft in den Statuten der Gesellschaft **das Recht eingeräumt werden, Vertreter in den Verwaltungsrat oder in die Revisionsstelle abzuordnen, auch wenn sie nicht Aktionärin ist**.

OR 762

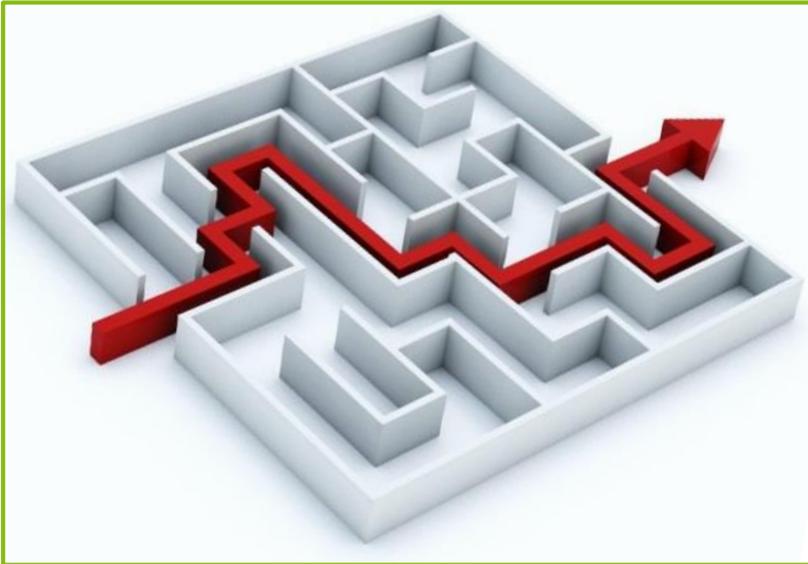
Gute Positionierung auf beiden Seiten finden

Regeln auf beiden Seiten der Macht einhalten

- **Regeln der Governance einhalten**, darunter die im Gesetz aufgeführten Regeln, Anwendungsreglemente, Statuten, Organisationsreglement etc.
- **Im Voraus eine Interessenerklärung** nach dem für die Mitglieder der eidgenössischen Räte verwendeten Modell **einführen**.
- **Mit reellen oder wahrgenommenen Reibereien und Interessenkonflikten** mit Professionalismus und der nötigen Transparenz **umgehen**.
- **Vertraulichkeit** der Beratungen des Rates wahren.
- Die verschiedenen Stakeholder in geeigneter und angemessener Weise unter Wahrung der Gleichbehandlung aller Aktionäre **informieren**.
- **Die Spielregeln der Kommunikation** im Allgemeinen, insbesondere in der Krisenkommunikation, **akzeptieren**.

Fazit

Bedarf an Ausbildung und Entwicklung der richtigen Positionierung



- Einige Denkanstöße
- Mögliche Verbesserungen

Einige Denkanstösse

Auf die zahlreichen direkten oder indirekten Interaktionen achten

- Rechtsstatus des öffentlichen Unternehmens und die **gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen** gut kennen.
- Lernen, mit einem Verwaltungsrat **bestehend aus starken Persönlichkeiten mit einer mehr politischen** als wirtschaftlichen **Kultur** und einer unterschiedlichen Wahrnehmung der Bedeutung der Worte umzugehen.
- Lernen, das **Verhältnis zum Eigentümer/zu den Eigentümern** (Exekutiven) in seinen zahlreichen Aspekten, einschliesslich politischer Agenden und **direktem oder indirektem Einfluss** (Parlament, Medien), zu verstehen und zu pflegen.
- **Kompromisse** suchen, welche den gesetzlichen Vorgaben und den bewährten Governance-Praktiken sowie der Wahrnehmung des Service public und den Erwartungen der verschiedenen Stakeholder entsprechen.

Mögliche Verbesserungen

Zusammensetzung des VRs optimieren und den Dialog suchen

- Corporate-Governance-Modell überprüfen, um **von der demokratischen Vertretung zu einer auf den ergänzenden Kompetenzen basierenden Vertretung zu wechseln**, und versuchen, die Zahl der Verwaltungsräte zu verringern.
- Effizienz des Verwaltungsrats verbessern und **von einem Büro zu Fachausschüssen übergehen**.
- Erwartungen der Eigentümer durch Ausarbeitung einer **Strategie** klären. Zu verstehen versuchen, wie der Staat seine (strategische, finanzielle oder politische?) Beteiligung und seine Key Performance Indicators wahrnimmt.
- **Dialog mit dem Staat stärken**, insbesondere im Rahmen formeller und informeller Gespräche zwischen einer Delegation des Regierungsrats und einer Delegation des Verwaltungsrats/Geschäftsleitung.

Staatsbürgerliches Engagement

Gesunder Menschenverstand und Vertrauen sind wesentlich

Schwierige Aufgabe

- Echte Erwartungen des/der Eigentümer(s) klären.
- Richtige Balance in den Beziehungen, Interaktionen und Interventionen des Staates finden.

Herausforderungen

- Übergeordnete Interessen des öffentlichen Unternehmens nicht aus den Augen verlieren.
- Bewährte Praktiken einführen und Effizienz des Verwaltungsrats erhöhen.



Verwaltungsrätin oder Verwaltungsrat ist zu einer Tätigkeit geworden, die Kompetenzen, Engagement und Verfügbarkeit erfordert.