



**Stadt  
Luzern**  
Stadtrat

## **Richtlinie über das Beteiligungsmanagement der Stadt Luzern**

**Gestützt auf das Reglement über das  
Beteiligungsmanagement der Stadt Luzern**

**Vom Stadtrat beschlossen am 29. Mai 2019  
(StB 314 vom 29. Mai 2019)**

**In Kraft ab 1. Juni 2019**

## Inhaltsverzeichnis

<b>I.</b>	<b>Allgemeines.....</b>	<b>5</b>
1.	Stellenwert und Rechtscharakter .....	5
2.	Anwendung auf die verschiedenen Beteiligungen .....	6
3.	Mehrheitsbeteiligungen .....	7
4.	Minderheitsbeteiligungen.....	8
5.	Auslagerung.....	9
<b>II.</b>	<b>Beteiligungen .....</b>	<b>10</b>
6.	Wichtige Beteiligungen.....	10
7.	Beteiligungen mit Einsitzrecht.....	11
<b>III.</b>	<b>Zuständigkeiten.....</b>	<b>12</b>
8.	Stadtrat .....	12
9.	Vertretung in strategischen Leitungsorganen.....	13
10.	Zuständige Direktionen.....	14
11.	Finanzdirektion.....	17
12.	Stabsstelle Beteiligungscontrolling.....	18
13.	Finanzinspektorat .....	20
<b>IV.</b>	<b>Instrumente .....</b>	<b>21</b>
14.	Beteiligungsstrategie .....	21
15.	Eignerstrategie für wichtige Beteiligungen .....	22
16.	Strategie für andere Beteiligungen.....	23
17.	Eignergespräch .....	24
18.	Bericht zur Erfüllung der Eignerstrategie.....	26
19.	Beteiligungsbericht.....	27
20.	Geschäftsbericht und Jahresrechnung.....	28
21.	Leistungsvereinbarung .....	29
<b>V.</b>	<b>Prozesse .....</b>	<b>31</b>
22.	Besetzung strategisches Leitungsorgan .....	31
23.	Mandatierung .....	32
24.	Generalversammlung .....	33
25.	Risikoerfassung.....	34
<b>VI.</b>	<b>Organisation der Beteiligungen.....</b>	<b>39</b>
26.	Zusammensetzung des strategischen Leitungsorgans .....	39
27.	Anforderungen an das strategische Leitungsorgan .....	40
28.	Selbstevaluation und Weiterbildung.....	41
29.	Information und Kommunikation .....	42
30.	Risikomanagement und IKS .....	43
31.	Rechnungslegung und externe Revision.....	44
32.	Corporate Governance.....	45
<b>VII.</b>	<b>Schlussbestimmungen .....</b>	<b>46</b>
<b>VIII.</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>47</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
AG	Aktiengesellschaft
AFP	Aufgaben- und Finanzplan
B+A	Bericht und Antrag
BR	Reglement über das Beteiligungsmanagement, sRSL 0.5.1.1.3
bspw.	beispielsweise
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
FB	Finanzielle Beteiligung
FHGG	Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden, SRL Nr. 160
FHGV	Verordnung zum Gesetz über den Finanzhaushalt der Gemeinden, SRL Nr. 161
FHR	Reglement über den Finanzhaushalt der Stadt Luzern, sRSL 9.1.1.1.1
FHV	Verordnung zum Reglement über den Finanzhaushalt der Stadt Luzern, sRSL 9.1.1.1.2
GG	Gemeindegesezt, SRL Nr. 150
GO	Gemeindeordnung der Stadt Luzern, sRSL 0.1.1.1.1
GPK	Geschäftsprüfungskommission
GRSTR	Grosser Stadtrat
GV	Generalversammlung
HRM2	Harmonisiertes Rechnungslegungsmodell 2
IKS	Internes Kontrollsystem
lit.	Litera
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OR	Obligationenrecht
PCG	Public Corporate Governance
PR	Personalreglement der Stadt Luzern, sRSL 0.8.1.1.1
PVo	Personalverordnung der Stadt Luzern, sRSL 0.8.1.1.2
QM	Qualitätsmanagement
RBBC	Reglement über das Beteiligungs- und Beitragscontrolling der Stadt Luzern
RK	Risikokategorie
RM	Risikomanagement
RL	Richtlinie
SA	Beteiligung mit Sitzanspruch
StR	Stadtrat
StB	Stadtratsbeschluss
VR	Verwaltungsrat
Ziff.	Ziffer

## Ingress

Gestützt auf Art. 10 des Reglements über das Beteiligungsmanagement der Stadt Luzern vom 21. März 2019 (Beteiligungsreglement, BR; sRSL 0.5.1.1.3) erlässt der Stadtrat die vorliegende Richtlinie für die laufende Praxis der Public Corporate Governance der Stadt Luzern.

Die Richtlinienertexte Ziffern 1 bis 32 (grau hinterlegte Texte) sind als Weisung behördenverbindlich. Abweichungen sind möglich, wenn diese im Einzelfall angezeigt und begründet sind. Sie bedürfen aber eines Beschlusses des Stadtrates (vgl. Ziff. 1). Kommentare zum Richtlinienertext haben informativen Charakter: Sie sind ergänzende Ausführungen und deshalb nicht verbindlich.

Die Richtlinie gliedert sich – analog zum BR – in sieben Kapitel, 32 Ziffern sowie einen Anhang.

Jede Ziffer gliedert sich wie folgt:

1. Bezug zum BR
2. Richtlinienertext (verbindlich, grau hinterlegt)
3. Erläuterungen zur Richtlinie

# I. Allgemeines

## 1. Stellenwert und Rechtscharakter

### Art. 9 BR

<sup>1</sup> Die Steuerungsprozesse über Beteiligungen werden in einer Richtlinie definiert.

...

### Ziff. 1 Stellenwert und Rechtscharakter

- a. Die Richtlinie ergänzt und konkretisiert das Reglement des Grossen Stadtrates über das Beteiligungsmanagement der Stadt Luzern (Beteiligungsreglement).
- b. Die Richtlinie gilt für den Stadtrat und die Verwaltung als Weisung. Sie ist für die Vorbereitung von Geschäften des Stadtrates und des Grossen Stadtrates verbindlich.
- c. Abweichungen von dieser Richtlinie sind möglich, wenn dies im Einzelfall angezeigt und begründet ist. Sie bedürfen eines Beschlusses des Stadtrates.
- d. Die Richtlinie wird periodisch auf ihre Aktualität und Wirksamkeit geprüft, mindestens alle vier Jahre im Zuge der Erarbeitung der neuen Beteiligungsstrategie.
- e. Sie wird veröffentlicht.

Die Zuständigkeit des Stadtrates für den Erlass dieser Richtlinie ist in Art. 10 BR geregelt. Der Stadtrat nimmt die Steuerung und die Kontrolle der Beteiligungen als Exekutivaufgabe wahr. Er trägt die Verantwortung zur Gewährleistung der öffentlichen Aufgaben, welche zur Erfüllung an die Beteiligungen übertragen sind. Der Stadtrat ist auch zuständig für die Verwaltung des Vermögens, das heisst für die Wahrnehmung der Rolle der Stadt als Eigentümerin gegenüber den Beteiligungen.

Bis anhin erfolgte die Ausführung des Reglements über das Beteiligungs- und Beitragscontrolling (RBBC) auf Stufe Stadtrat. In der diesbezüglichen rechtsetzenden Verordnung waren nur wenige Bestimmungen enthalten. Die Ausführungsvorschriften sollen neu – analog anderen Gemeinwesen – breiter gefasst und dokumentiert werden. Dazu eignet sich eine Richtlinie besser als eine Verordnung. Die meisten der Ausführungsvorschriften sind nicht rechtsetzend, sondern verwaltungsanweisend.

Adressaten der Richtlinie sind Stadtrat und Verwaltung. Sie gilt nicht direkt für die Organisationen mit städtischer Beteiligung. Die Richtlinie ist für den Stadtrat und die Verwaltung bei der Vorbereitung von Geschäften verbindlich. Abweichungen sind gemäss lit. c möglich, jedoch nur im Einzelfall (Begründung und Stadtratsbeschluss). Abweichungen, die über den Einzelfall hinausgehen, sollten durch eine Anpassung der Richtlinie aufgefangen werden.

## 2. Anwendung auf die verschiedenen Beteiligungen

### Art. 2 Geltungsbereich BR

<sup>1</sup> Dieses Reglement gilt für Beteiligungen der Stadt Luzern.

<sup>2</sup> Beteiligungen sind rechtlich selbstständige Organisationen, an denen die Stadt Luzern

- a. finanziell beteiligt ist,
- b. bei denen sie Anspruch auf eine Stadtvertretung hat oder
- c. bei denen die Stadt eine Stadtvertretung im strategischen Leitungsorgan stellt.

### Ziff. 2 Anwendung auf die verschiedenen Beteiligungen

- a. Die Richtlinie gilt für alle Beteiligungen, die im Alleineigentum der Stadt sind oder welche von ihr anderweitig beherrscht werden.
- b. Bei Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligungen richtet sich die Anwendung nach Ziff. 3 und 4.
- c. Die Grundsätze des Beteiligungsmanagements der Stadt sind – wo möglich – in Statuten oder Aktionärbindungsverträgen zu vermerken.

Die Vorgaben dieser Richtlinie können nur in Beteiligungen umgesetzt werden, die von der Stadt beherrscht werden (lit. a). Die Anwendung der Richtlinien bei anderen Beteiligungen wird in Ziff. 3 und 4 thematisiert.

Gegenüber Dritten erhalten die Vorschriften dieser Richtlinie nur Rechtsverbindlichkeit, wenn sie in die Statuten oder in Aktionärbindungsverträge einfließen. Die städtischen Vertretungen haben dafür zu sorgen, dass dies zweckmässig geschieht.

Die Stadt Luzern ist in folgenden Fällen Alleineigentümerin:

- ewl Energie Wasser Luzern Holding AG
- Verkehrsbetriebe Luzern AG (vbl)
- Viva Luzern AG
- Hallenbad Luzern AG

Anhang 1: Liste aller Beteiligungen

### 3. Mehrheitsbeteiligungen

#### Ziff. 3 Mehrheitsbeteiligungen

- a. Der Stadtrat sorgt bei Mehrheitsbeteiligungen für die zweckmässige Umsetzung der Bestimmungen des Beteiligungsreglements und der vorliegenden Richtlinie.
- b. Die Stadtvertretung in der Generalversammlung ist verpflichtet, die städtischen Vorgaben in der Generalversammlung zu beschliessen und dem Verwaltungsrat in einer aktienrechtlich zulässigen Weise vorzugeben.
- c. Die Stadt und ihre Vertretungen wahren die Rechte der Minderheitseigentümerinnen und -eigentümer.

Lit. b entspricht der Regelung von Art. 7 Abs. 1 letzter Satz des bisherigen RBBC.

Die Statuten der Aktiengesellschaften mit einer städtischen Mehrheitsbeteiligung werden so ausgestaltet, dass die wichtigsten Entscheide der Eigentümerin – unter Respektierung der unübertragbaren Befugnisse des Verwaltungsrates – von der Generalversammlung getroffen werden. Vor wichtigen GV-Entscheiden sind die Instruktionen des Stadtrates einzuholen.

Ist die Stadt zwar Mehrheits-, nicht aber Minderheitsaktionärin, so greift der aktienrechtliche Minderheitenschutz. Die entsprechenden Grundsätze sind:

- Gleichbehandlung der Aktionäre, es sei denn, die Statuten sehen etwas anderes vor (Art. 627 Ziff. 9 OR)
- Insbesondere gleiche Informationsrechte der Aktionäre
- Einhaltung sämtlicher Vorschriften betreffend den Minderheitenschutz (bspw. Auskunfts- und Einsichtsrechte, Einberufung der GV, Traktandierungsrecht, Sonderprüfung usw.)
- Möglichkeit von Verantwortlichkeitsklagen von Minderheitsaktionären gegen den Verwaltungsrat wegen Schädigung der Gesellschaft

Zurzeit hält die Stadt Luzern keine Mehrheitsbeteiligungen im Verwaltungsvermögen. Im Finanzvermögen hält die Stadt Luzern aktuell mit der Ruopigenmoos AG eine Mehrheitsbeteiligung.

## 4. Minderheitsbeteiligungen

### Ziff. 4 Minderheitsbeteiligungen

- a. Der Stadtrat setzt sich dafür ein, dass die Bestimmungen aus Reglement und Richtlinie auch bei städtischen Minderheitsbeteiligungen umgesetzt werden.
- b. Die Stadtvertretung ist verpflichtet, die städtischen Vorgaben in den zuständigen Organen im Rahmen des rechtlich und tatsächlich Möglichen umzusetzen.

Lit. b entspricht der Regelung von Art. 8 Abs. 1 letzter Satz des bisherigen RBBC.

Die Stadt ist in vielfältigen Organisationen in der Position einer Minderheit. Im Vordergrund stehen dabei nicht primär Aktiengesellschaften, sondern andere Rechtsformen: insbesondere Verkehrsverbund (VVL), Gemeindeverband REAL, Zweckverband Grosse Kulturbetriebe Kanton Luzern (ZGK), Zweckverband für institutionelle Sozialhilfe (ZiSG), Trägerstiftung Kultur- und Kongresszentrum am See Luzern, LuzernPlus. Bei Aktiengesellschaften: Regionales Eiszentrum AG (46 %), Luzern Tourismus LT AG (1,15 %).

Bei Minderheitsbeteiligungen kann die Stadt Luzern ihren Willen nicht mehr umfassend durchsetzen. Sie versucht allenfalls über einen Aktionärsbindungsvertrag, die Mehrheitseigner auf öffentliche Interessen zu verpflichten.

Bei börsenkotierten Gesellschaften sind die Einflussmöglichkeiten der Eignerin Stadt aufgrund der aktienrechtlichen Vorschriften und der Börsenregulierung nochmals stark eingeschränkt.



## 5. Auslagerung

Art. 4 Abs. 1 Auslagerungen BR

<sup>1</sup> Die Auslagerung einer Aufgabenerfüllung in eine städtische Beteiligung setzt voraus, dass die Aufgabenerfüllung ausserhalb der städtischen Verwaltung wirksamer und wirtschaftlicher wahrgenommen werden kann.

### **Ziff. 5 Kriterien der Auslagerung**

Die Evaluation und Gewichtung der Vor- und Nachteile einer Auslagerung ist im Einzelfall vorzunehmen.

Ob eine Aufgabe durch einen selbstständigen Rechtsträger wirksamer und wirtschaftlicher erfüllt werden kann, ist dabei aus rechtlicher, politischer, volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Perspektive zu beurteilen.

Diese Perspektiven lassen sich beispielsweise wie folgt konkretisieren, je nach gewählter Rechtsform sind die Kriterien mehr oder weniger streng auszulegen:

#### Hoheitlichkeit der Aufgabenerfüllung

Je weniger die Aufgabenerfüllung in die Freiheitssphäre Privater eingreift, umso eher ist eine Auslagerung zu befürworten.

#### Bedeutung der Gewährleistungspflicht

Je weniger die Privaten auf die staatliche Leistung angewiesen sind und je geringere Bedeutung einer gleichmässigen Sicherstellung des Leistungsangebots zukommt, umso eher ist eine Auslagerung zu befürworten.

#### Politischer Steuerungsbedarf bei der Aufgabenerfüllung

Je weniger die Finanzierung über allgemeine Steuermittel erfolgt und je geringere Bedeutung der Versorgungssicherheit zukommt, umso eher ist eine Auslagerung zu befürworten.

#### Marktfähigkeit der Aufgabenerfüllung

Je weniger die zu erbringende Aufgabe einen gemischtwirtschaftlichen Charakter aufweist, je mehr ein funktionierendes Wettbewerbsumfeld besteht und je mehr eine Finanzierung durch kostendeckende Gebühren oder Preise möglich erscheint, umso eher ist eine Auslagerung zu befürworten.

#### Koordinationsbedarf und Synergiepotenzial der Aufgabenerfüllung

Je weniger die zu erbringende Aufgabe auf eine Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungseinheiten angewiesen ist und je mehr sich die sachlichen und personellen Ressourcen für die Aufgabenerfüllung vom allgemeinen Standard in der Verwaltung unterscheiden, umso eher ist eine Auslagerung zu befürworten.

## II. Beteiligungen

### 6. Wichtige Beteiligungen

#### **Art. 3 Grundsätze des Beteiligungsmanagements BR**

<sup>1</sup> Die Stadt kann sich an rechtlich selbstständigen Organisationen, welchen sie städtische Aufgaben überträgt, mittels Einsitz im strategischen Führungsorgan beteiligen.

<sup>2</sup> Das Ausmass des Beteiligungsmanagements richtet sich nach der Bedeutung der Beteiligung sowie der darauf basierenden Einordnung in wichtige und andere Beteiligungen.

<sup>3</sup> Als wichtig gelten Beteiligungen mit

- a. einer hohen finanziellen Beteiligung der Stadt,
- b. hohen finanziellen Risiken oder
- c. besonderer politischer Relevanz.

<sup>4</sup> Die wichtigen Beteiligungen sind in Anhang I aufgeführt.

#### **Ziff. 6 Wichtige Beteiligungen**

- a. Der Grosse Stadtrat beschliesst über die Einstufung als wichtige Beteiligung (Art. 3 Abs. 4 BR).
- b. Als Kriterien gelten insbesondere ein finanzielles Engagement über 5 Mio. Franken oder das Erfüllen der Voraussetzung zu einer ordentlichen Revision.
- c. Sind die Kriterien gemäss Art. 3 Abs. 2 BR erfüllt bzw. nicht mehr erfüllt, so stellt der Stadtrat dem Grossen Stadtrat Antrag auf Änderung des Anhangs I zum BR.

In Anlehnung an die bisherige Praxis und vorbehältlich des Entscheids des Grossen Stadtrates sind folgende Beteiligungen als wichtig eingestuft:

- ewl Energie Wasser Luzern Holding AG
- Verkehrsbetriebe Luzern AG
- Viva Luzern AG
- Verkehrsverbund Luzern VVL
- Gemeindeverband Recycling Entsorgung Abwasser REAL
- Zweckverband für institutionelle Sozialhilfe ZiSG
- Zweckverband Grosse Kulturbetriebe ZGK
- Trägerstiftung Kultur- und Kongresszentrum am See Luzern, KKL
- ewl Areal AG

## 7. Beteiligungen mit Einsitzrecht

### Art. 2 Geltungsbereich BR

<sup>1</sup> Dieses Reglement gilt für Beteiligungen der Stadt Luzern.

<sup>2</sup> Beteiligungen sind rechtlich selbstständige Organisationen, an denen die Stadt Luzern

- a. finanziell beteiligt ist,
- b. bei denen sie Anspruch auf eine Stadtvertretung hat oder
- c. bei denen die Stadt eine Stadtvertretung im strategischen Leitungsorgan stellt.

### Ziff. 7 Beteiligungen mit Einsitzrecht

Beteiligungen, bei denen die Stadt über ein Einsitzrecht verfügt oder eine Stadtvertretung in das strategische Leitungsorgan entsendet, werden vollständig in der Beteiligungsstrategie aufgeführt. Im Beteiligungsmanagement werden solche Beteiligungen allerdings nur geführt, wenn sie wesentlich sind. Wesentlich sind diese, wenn

- sie für die städtische Aufgabenerfüllung von Bedeutung sind,
- relevante Risiken für die Stadt entstehen oder
- das Engagement wesentliche personelle Ressourcen bindet.

Mit dieser Regelung wird bei unwesentlichen Beteiligungen ein unverhältnismässiger Aufwand vermieden. Dem Grundsatz der Vollständigkeit der Beteiligungsstrategie gemäss § 28 FHGG wird mit einer vollständigen Aufzählung in der Beteiligungsstrategie Rechnung getragen.

Beteiligungen, bei denen die Stadt ausschliesslich über eine städtische Vertretung engagiert ist, werden nur im Beteiligungsmanagement geführt, wenn sie für die Stadt wesentlich sind. Damit soll verhindert werden, dass bei kleinen und für die Stadt unbedeutenden Organisationen ein unverhältnismässig grosser Aufwand betrieben werden muss. Als nicht wesentlich sollen Einsitzrechte eingestuft werden, welche für die städtische Aufgabenerfüllung und deren Interessen nicht von Bedeutung sind, keine relevanten Risiken für die Stadt beinhalten und keine wesentlichen Ressourcen binden.

Als wesentlich wird ein Ressourceneinsatz eingestuft, wenn die Einsitznahme wesentliche personelle Ressourcen seitens der Stadt bindet. Nicht gemeint sind damit Staatsbeiträge. Diese sind via Beitragscontrolling zu steuern.

### III. Zuständigkeiten

#### 8. Stadtrat

##### **Art. 10 Stadtrat BR**

<sup>1</sup> Der Stadtrat

- a. ist verantwortlich für das Beteiligungscontrolling der Stadt,
- b. erlässt auf der Basis des vorliegenden Reglements eine Richtlinie zum Beteiligungsmanagement; diese ist öffentlich,
- c. beschliesst die Beteiligungsstrategie unter Vorbehalt von Art. 11 Abs. 1 lit. d<sup>1</sup>,
- d. beschliesst die Eignerstrategien,
- e. nimmt die Rechte der Eigentümerin wahr und bestimmt die zur Vertretung der Stadt zuständige Delegation,
- f. wählt das strategische Leitungsorgan bzw. nimmt sein Wahlrecht im Rahmen der Eigentümersammlung wahr,
- g. informiert die für das Beteiligungsmanagement zuständige Kommission des Grossen Stadtrates jährlich über wesentliche Vorkommnisse,
- h. berichtet dem Grossen Stadtrat jährlich im Rahmen des Geschäftsberichtes und der Jahresrechnung über den aktuellen Stand der Beteiligungen,
- i. übt die Aufsicht über die Beteiligungen aus.

##### **Ziff. 8 Stadtrat**

- a. Der Stadtrat berät jährlich den Beteiligungsbericht mit Einschluss der Risikosituation im zweiten oder dritten Quartal.
- b. Er befasst sich mit Beteiligungsfragen auf Antrag der zuständigen Direktion, so oft es die Geschäfte verlangen.
- c. Die zuständigen Mitglieder des Stadtrates oder das im strategischen Leitungsorgan vertretene Mitglied des Stadtrates kann die Behandlung eines Geschäfts im Stadtrat verlangen, wenn es um wesentliche öffentliche Interessen der Stadt geht.
- d. Sind Geschäftsgeheimnisse betroffen, so hat sich das im strategischen Leitungsorgan vertretene Mitglied des Stadtrates zur Offenlegung gegenüber dem Stadtrat ermächtigen zu lassen. Die Mitglieder des Stadtrates und Personen, die Zugang zu den Akten erhalten, sind an das Geschäftsgeheimnis gebunden.
- e. Liegt ein Interessenkonflikt vor oder besteht ein Anschein eines Interessenkonflikts, tritt die betroffene Person nach der Information und einer ersten Diskussion für den Entscheid in den Ausstand.

---

<sup>1</sup> Gemäss Art. 11 Abs. 1 lit. d beschliesst der Grosse Stadtrat die übergeordneten normativen und politischen Vorgaben der wichtigen Beteiligungen.

## 9. Vertretung in strategischen Leitungsorganen

### Art. 12 Stadtvertretungen BR

Als Stadtvertretung gelten alle Personen, die

- a. dem Stadtrat oder der städtischen Verwaltung angehören und von der Stadt in das strategische Leitungsorgan entsandt werden oder
- b. vom Stadtrat als Stadtvertretung bestimmt werden.

### Art. 13 Wahl von strategischen Leitungsorganen BR

<sup>2</sup> Mitglieder des Stadtrates oder der Verwaltung nehmen nur Einsitz im strategischen Leitungsorgan, wenn dafür ein bedeutendes öffentliches Interesse besteht.

### Ziff. 9 Vertretung in strategischen Leitungsorganen

- a. Ein bedeutendes öffentliches Interesse für eine Einsitznahme liegt insbesondere vor bei Beteiligungen mit
  - hoher politischer Relevanz,
  - hohem finanziellen Risiko.
- b. Ausgeschlossen ist eine Vertretung durch eine Fachdirektion, wenn diese gleichzeitig wesentliche Leistungseinkäufe tätigt. Dieser Ausschluss gilt auch für den Fall, dass eine Organisation ausserhalb der städtischen Verwaltung diese Leistungseinkäufe tätigt, sofern die Fachdirektion im strategischen Leitungsorgan dieser Organisation vertreten ist.

Die Eigenerinteressen und die Interessen als Bestellerin von Leistungen eines Unternehmens mit städtischer Beteiligung sind möglichst zu trennen, unabhängig davon, ob sich Dritte am Unternehmen beteiligen. Daher ist die Einsitznahme des Mitglieds des Stadtrates, dessen Direktion für die Bestellung der Leistungen bei einem gemischtwirtschaftlichen oder rein öffentlichen Unternehmen zuständig ist, zu begründen.

Diese Einschränkung gilt in der Regel auch für die Vorsteherin oder den Vorsteher der zuständigen Fachdirektion (wobei zuständig so zu verstehen ist, dass die Zuständigkeit nicht unbedingt bei der Stadt selbst liegt, sondern bei einem anderen Gremium, in dem als Fachdirektorin/Fachdirektor Einsitz genommen wird, z. B. im Verbundrat beim Verkehrsverbund).

Werden Mitarbeitende der Verwaltung als Stadtvertretung in das strategische Leitungsorgan entsandt, erfolgt die Bestimmung der jeweiligen Person durch den Stadtrat. Massgebend für die Bestimmung ist das entsprechende Anforderungsprofil.

## 10. Zuständige Direktionen

### Art. 10 Stadtrat BR

<sup>1</sup> Der Stadtrat

- a. ist verantwortlich für das Beteiligungscontrolling der Stadt,
- b. erlässt auf der Basis des vorliegenden Reglements eine Richtlinie zum Beteiligungsmanagement,
- (...)
- e. nimmt die Rechte der Eigentümerin wahr und bestimmt die zur Vertretung der Stadt zuständige Delegation,
- f. wählt das strategische Leitungsorgan bzw. nimmt sein Wahlrecht im Rahmen der Eigentümersammlung wahr,

### Ziff. 10 Zuständige Direktionen

- a. Der Stadtrat bestimmt für jede Beteiligung eine fachlich zuständige Direktion.
- b. Bei wichtigen Beteiligungen sind die Finanz- und die Fachdirektion zuständig.
- c. Der Stadtrat bestimmt bei der Ernennung die Federführung.

Die Zuständigkeiten sind aktuell für die wichtigen Beteiligungen im Verwaltungsvermögen wie folgt festgelegt.<sup>2</sup>

Beteiligung	Städtische Vertretung im strategischen Leitungsorgan		Zuständige Delegation	
	Name/Funktion	Direktion/DA	FF	
ewl Energie Wasser Luzern Holding AG	Baudirektor/in	BD	FD	UMD
Verkehrsbetriebe Luzern AG	Sozial- und Sicherheitsdirektor/in	SOSID	FD	BD
Viva Luzern AG	Baudirektor/in	BD	FD	SOSID
Verkehrsverbund Luzern VVL	Umwelt- und Mobilitätsdirektor/in	UMD	UMD	FD
Gemeindeverband Recycling Entsorgung Abwasser REAL	Umwelt- und Mobilitätsdirektor/in	UMD	UMD	FD
Zweckverband für institutionelle Sozialhilfe ZiSG	Sozial- und Sicherheitsdirektor/in	SOSID	SOSID	FD
Zweckverband Grosse Kulturbetriebe ZGK	Stadtpräsident/in Chef/in KUS	BID / KUS	BID	FD
Trägerstiftung Kultur und Kongresszentrum am See, Luzern KKL	Stadtpräsident/in Chef/in FV	FD / FV BID	FD	BID
ewl Areal AG	Umwelt- und Mobilitätsdirektor/in	UMD	FD	BD

Tab. 1: Zuständigkeiten wichtige Beteiligungen

<sup>2</sup> Die Zuständigkeiten sind historisch gewachsen und werden im Rahmen der Umsetzung des neuen Reglements überprüft.

Die Zuständigkeiten für weitere Beteiligungen im Verwaltungsvermögen sind aktuell wie folgt festgelegt.

Beteiligung	Städtische Vertretung im strategischen Leitungsorgan		Zuständige Delegation	
	Name/Funktion	Direktion/DA	FF	
Hallenbad Luzern AG	Chef/in KUS + FV + IMMO	BID / KUS FD / FV BD / IMMO	FD	
Luzern Tourismus LT AG	Finanzdirektor/in	FD	FD	
Regionales Eiszentrum AG Luzern	Chef/in KUS + FV	BID / KUS FD / FV	FD	
Luzern Plus (Gemeindeverband)	Baudirektor/in	BD	BD	
Stiftung für die Erhaltung der Museggmauer	Umwelt- und Mobilitätsdirektor/in	UMD	UMD	
Regionalkonferenz Kultur Region Luzern (RKK)	Chef/in KUS	BID / KUS	BID	
Bibliotheksverband Region Luzern (BVL)	MA SBID	BID	BID	
Beda-Forbrich-Stiftung	Chef/in KESB	SOSID / KESB	SOSID	
Marianne und Curt Dienemann-Stiftung	Stadtpräsident/in	BID	BID	
GSW Gemeinnützige Stiftung für preisgünstigen Wohnraum, Luzern	Sozial- und Sicherheitsdirektor/in; Stabschef/in Baudirektion	SOSID / SBD	BD	
maz – Die Schweizer Journalistenschule	Chef/in KOMM	BID / SK	BID	
Stiftung Bourbaki Panorama	Stv. Chef/in KUS	BID / KUS	BID	
Stiftung Charlotte und Joseph Kopp-Maus	MA Kulturförderung	BID / KUS	BID	
Stiftung Felsenweg am Bürgenstock	Baudirektor/in	BD	BD	
Stiftung Festival Strings Lucerne	Urs. W. Studer	Extern	BID	
Stiftung Fussball-Sport Luzern	Chef/in KUS	BID / KUS	BID	
Stiftung Kultur- und Lebensraum Musegg	Chef/in STIL	UMD / TBA	UMD	
Stiftung Kinderheim Hubelmatt	Stabschef/in SOSID	SOSID / SSO-SID	SOSID	
Stiftung Konzerthaus Luzern	Rektor/in MSL	BID / MSL	BID	
Stiftung Lucerne Festival	Stadtpräsident/in	BID	BID	
Stiftung Luzern hilft	Stadtpräsident/in	BID	BID	
Stiftung Luzerner Theater	Chef/in KUS	BID / KUS	BID	
Stiftung Quartieranlage Obergütsch	Chef/in QUIN	SOSID / QUIN	SOSID	
Stiftung Unterstützung von Ferienaktivitäten und Lagern der Volksschule Stadt Luzern	Vertretung aus FD, BID, SOSID	div.	FD	
Stiftung Verkehrshaus der Schweiz	Chef/in KUS	BID / KUS	BID	
Stiftung Wirtschaftsförderung	Finanzdirektor/in	FD	FD	
Renggbach-Schutzgenossenschaft	Umwelt- und Mobilitätsdirektor/in	UMD	UMD	

Tab. 2: Zuständigkeiten übrige Beteiligungen

Die Stadt hat gegenüber ihren Beteiligungen unterschiedliche Rollen. Die Aufgaben als Gewährleisterin werden von der jeweiligen Fachdirektion verantwortet. Die Aufgaben als Eigentümerin im finanziellen Bereich nimmt die Finanzdirektion wahr.

Bei wichtigen Beteiligungen setzt sich die Delegation aus der Finanz- und der Fachdirektion zusammen, dabei wird eine federführende Direktion bezeichnet. Die federführende Direktion trägt die Verantwortung für die Erstellung, Überprüfung und Anpassung der Eignerstrategie sowie für die Erstellung des jährlichen Berichtes zur Erfüllung der Eignerstrategie. Sie bezieht die zweite Direktion in angemessener Weise in die Erarbeitung ein.



## 11. Finanzdirektion

### Ziff. 11 Finanzdirektion

- a. Die Finanzdirektion unterstützt den Stadtrat, die Direktionen und die Stadtvertretung in ihrer Eignerrolle gegenüber Beteiligungen.
- b. Sie
  - prüft, ob in den Geschäften die aus Eignersicht nötigen Angaben vorhanden sind,
  - erlässt Vorgaben für das finanzielle Risikomonitoring,
  - sorgt für ein finanzielles Risikocontrolling über das ganze Portfolio,
  - berichtet darüber im Rahmen des Beteiligungsberichtes an den Stadtrat,
  - verfasst den jährlichen Beteiligungsbericht zuhanden des Stadtrates,
  - ist verantwortlich für die Weiterentwicklung des Beteiligungsmanagements der Stadt.

Die genannten Aufgaben der Finanzdirektion entsprechen dem bisherigen Aufgabenportfolio. Sie schaffen aber gegenüber dem heutigen Recht Transparenz über die Verantwortlichkeiten.

## 12. Stabsstelle Beteiligungscontrolling

### Art. 9 Steuerungsprozesse Beteiligungen BR

...

<sup>2</sup> Der Stadtrat wird durch eine Stabsstelle Beteiligungscontrolling unterstützt.

### Ziff. 12 Stabsstelle Beteiligungscontrolling

- a. Die Stabsstelle Beteiligungscontrolling unterstützt
  - den Stadtrat bei der Durchführung des Beteiligungscontrollings,
  - die vom Stadtrat gewählte Delegation in ihrer Aufgabenerfüllung,
  - die Mitglieder des Stadtrates und die Stadtvertretungen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit als Mitglied des strategischen Leitungsorgans,
  - die Planung und Vorbereitung des Eignergesprächs.
- b. Sie ist verantwortlich für die in dieser Richtlinie verankerten oder ihr vom Stadtrat zugewiesenen Aufgaben.

Ziffer 12 beschreibt die Aufgaben der Stabsstelle Beteiligungscontrolling, wie sie sie schon bisher wahrnimmt. Die Bestimmung ist präzisierend und schafft Transparenz.

Die Stabsstelle Beteiligungscontrolling ist der Finanzverwaltung zugeordnet. Sie übernimmt übergeordnete Aufgaben, die Koordination beim Beteiligungscontrolling und unterstützt bei Bedarf die Stadtvertretungen in ihrer Aufgabenerfüllung. Sie sorgt für eine einheitliche Gestaltung der Prozesse im Beteiligungsmanagement sowie für die technische Nachführung dieser Richtlinie sowie der weiteren Instrumente des Beteiligungsmanagements.

Die folgende Abbildung zeigt die Controllingprozesse und die involvierten Stellen im Jahresablauf:

## Jahresprogramm Beteiligungsmanagement

	Stabsstelle Beteiligungsmanagement	Zuständige Delegation	Beteiligung	StR	GPK	GRSTR
Januar		Vorbereitung Beteiligungsspiegel und Bericht zur Umsetzung der Beteiligungsstrategie (GB)				
Februar	Beteiligungsspiegel und Bericht zur Umsetzung der Beteiligungsstrategie (GB)					
März	Vorbereitung 1. Eigentümergespräch			Geschäftsbericht (inkl. Bericht zur Beteiligungsstrategie)		
April	1. Eigentümergespräch (wichtige Mehrheitsbeteiligungen)	Vorbereit. StB GV		StB GV		
Mai		Erstellung Beteiligungscontrolling (Erfüllung Eignerstrategie wichtige Beteiligungen)	Generalversammlungen		Geschäftsbericht (inkl. Bericht zur Beteiligungsstrategie)	
Juni						Geschäftsbericht (inkl. Bericht zur Beteiligungsstrategie)
Juli	Erstellung Bericht zur Umsetzung Eignerstrategie	B+A Beteiligungsstrategie bzw. übergeordnete normative und politische Vorgaben für wichtige Beteiligungen				
August						
September	Vorbereitung 2. Eigentümergespräch			StB zum Bericht über Erfüllung Eignerstrategie		
Oktober	2. Eigentümergespräch (bei Bedarf)			B+A Beteiligungsstrategie bzw. übergeordnete normative und politische Vorgaben für wichtige Beteiligungen	Info zum Bericht über Erfüllung Eignerstrategie Anhörung strat. Leitungsorgane Beteiligungen	
November					B+A Beteiligungsstrategie bzw. übergeordnete normative und politische Vorgaben für wichtige Beteiligungen	B+A Beteiligungsstrategie bzw. übergeordnete normative und politische Vorgaben für wichtige Beteiligungen
Dezember	Vorbereitung Controllingprozess / Risikomanagement					

Abb. 1: Jahresprogramm Beteiligungsmanagement

Legende:

Prozess «Berichterstattung an GRSTR»	Prozess «Vorbereitung GV»
Prozess «Eignergespräch»	Prozess «Beteiligungsstrategie»
Prozess «Berichterstattung an STR»	

### 13. Finanzinspektorat

#### Ziff. 13 Finanzinspektorat

- a. Das städtische Finanzinspektorat kann im Bereich des Beteiligungsmanagements in Ergänzung zu den Aufsichtsaufgaben von Stadtrat und Verwaltung eigenständige Aufgaben der Finanzaufsicht wahrnehmen. Die Aufsichtsaufgaben sind im Regelfall mit den vorgesetzten Stellen zu koordinieren.
- b. Die Stadt kann unterstützende Aufgaben der Finanzaufsicht an Dritte vergeben.

Die Finanzaufsicht der Stadt wird durch das Finanzinspektorat unterstützt (vgl. Art. 23 ff. Reglement über den Finanzhaushalt der Stadt Luzern). Das Finanzinspektorat kann für Aufgaben der Finanzaufsicht von den zuständigen Organen beigezogen werden. Dabei können ihm im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Zuständigkeitsordnung («lines of defense») zweckmässige Aufsichtsaufgaben zugeordnet werden. Die Zustimmung des Finanzinspektorates bleibt vorbehalten.

Im Bereich der Beteiligungen sind die Aufsichtsaufgaben der Finanzkontrolle in aller Regel mit denjenigen der primären Aufsichtsorgane der Stadt abzustimmen. Denkbar sind insbesondere:

- Aufträge im Hinblick auf besondere Vorkommnisse
- Prüfung des Risikoberichts z.H. des Stadtrates
- Evtl. Teilnahme am Gespräch zwischen Verwaltungsrat und Revisionsstelle (mit Zustimmung des Verwaltungsrates und evtl. Ermächtigung in den Statuten)

Die Stadt kann – in der Regel nach Absprache mit dem Finanzinspektorat – unterstützende Aufgaben der Finanzaufsicht auch an Dritte vergeben. Zu denken sind insbesondere:

- Zusatzaufträge an die Revisionsstelle (Art. 731a OR), z. B. zur Prüfung von besonderen Kennzahlen, die Beurteilung von Bestand und Veränderung des betriebsnotwendigen Eigenkapitals, über stille Reserven oder allenfalls auch die Aufarbeitung von Informationen, welche im Hinblick auf die Erfüllung der Eignerrolle nötig sind.

## IV. Instrumente

### 14. Beteiligungsstrategie

#### **Art. 5 Beteiligungsstrategie BR**

<sup>1</sup> Die Stadt Luzern erlässt für die Gesamtheit ihrer Beteiligungen eine Beteiligungsstrategie.

<sup>2</sup> Die Beteiligungsstrategie enthält

- a. eine Gesamtsicht über das Beteiligungsportfolio,
- b. die wesentlichen Veränderungen,
- c. die Ziele als Eignerin,
- d. bei wichtigen Beteiligungen zusätzlich die übergeordneten normativen und politischen Vorgaben.

#### **Art. 11 Grosser Stadtrat BR**

Der Grosse Stadtrat

- a. ...
- b. ...
- c. nimmt die Beteiligungsstrategie alle vier Jahre zur Kenntnis,
- d. beschliesst jährlich die in der Beteiligungsstrategie enthaltenen übergeordneten normativen und politischen Vorgaben der wichtigen Beteiligungen,

#### **Ziff. 14 Beteiligungsstrategie**

- a. Die Beteiligungsstrategie wird alle vier Jahre im vierten Quartal dem Grossen Stadtrat in einem Bericht und Antrag zur Kenntnisnahme vorgelegt.
- b. Die übergeordneten normativen und politischen Vorgaben der wichtigen Beteiligungen werden jährlich im vierten Quartal dem Grossen Stadtrat in einem Bericht und Antrag zum Beschluss vorgelegt.
- c. Im ersten Jahr einer Vierjahresperiode werden beide Geschäfte zu einem Bericht und Antrag zusammengefasst.

Bei der Festlegung der übergeordneten normativen und politischen Vorgaben der wichtigen Beteiligungen sollen die betroffenen Unternehmen in angemessener Weise einbezogen werden. Dies kann beispielsweise durch eine Anhörung in der zuständigen Kommission (GPK) erfolgen.

## 15. Eignerstrategie für wichtige Beteiligungen

### Art. 6 Eignerstrategie BR

<sup>1</sup> Die Stadt Luzern erlässt für jede wichtige Beteiligung eine Eignerstrategie, welche auf die übergeordneten normativen und politischen Vorgaben der Beteiligungsstrategie ausgerichtet ist.

<sup>2</sup> Die Eignerstrategie enthält die unternehmerischen, wirtschaftlichen, politischen, ökologischen und sozialen Ziele der Stadt als Eignerin sowie Vorgaben zur Führung, Kontrolle, Effizienz und Transparenz.

<sup>3</sup> Die Eignerstrategien sind grundsätzlich öffentlich. Vorbehalten bleiben Ausnahmen zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen.

### Ziff. 15 Eignerstrategie für wichtige Beteiligungen

Die Eignerstrategien sind grundsätzlich wie folgt aufgebaut:

- Einleitung
- Übergeordnete normative und politische Vorgaben
- Unternehmerische und organisatorische Ziele
- Wirtschaftliche und finanzielle Ziele
- Soziale und ökologische Ziele
- Transparenz und Aufsicht
- Schlussbestimmungen

Die Eignerstrategien für wichtige Beteiligungen sind nach einem allgemeinen Standard aufgebaut. Sie sind für den Einzelfall anzupassen.

Die geltenden Eignerstrategien werden nicht sofort angepasst. Sie gelten bis zum Erlass einer neuen Eignerstrategie weiter. Der Stadtrat sorgt bis spätestens zum Vorliegen der zweiten Beteiligungsstrategie für die nötigen Anpassungen.

Anhang 2: Mustervorlage zur Eignerstrategie [Jahr] der Stadt Luzern als Mehrheitsaktionärin der XY AG

## 16. Strategie für andere Beteiligungen

### Ziff. 16 Strategie für andere Beteiligungen

- a. Für Beteiligungen, die nicht als wichtig eingestuft werden, erlässt die zuständige Fachdirektion die Ziele der Stadt, welche sie mit der Beteiligung verfolgt.
- b. Sie berichtet über die Zielerreichung im Rahmen des Beteiligungsberichtes.
- c. Sie legt die Ziele gegenüber der Stabsstelle Beteiligungscontrolling offen.

Gemäss Art. 6 BR sind Eignerstrategien des Stadtrates nur für wichtige Beteiligungen vorgeschrieben. Bei den anderen Beteiligungen übernimmt die zuständige Fachdirektion die Eignerrolle des Stadtrates. Sie kann dies über eine Eignerstrategie oder auch via Erlass von zweckmässigen Zielen tun, beispielsweise im Rahmen einer Leistungsvereinbarung, wenn die Organisation durch die Stadt finanziell unterstützt wird.

## 17. Eignerggespräch

### Ziff. 17 Eignerggespräch

- a. Die Finanzdirektion und die zuständige Fachdirektion führen mit den wichtigen Beteiligungen in der Regel zweimal jährlich ein Eignerggespräch durch.
- b. Das Eignerggespräch beinhaltet in der Regel die folgenden Themen:
  - Informationen über den Geschäftsgang
  - Erfüllung von Eignerstrategie und Leistungsauftrag
  - Entwicklungen der Unternehmensstrategie
  - Geplante Akquisitionen und Umstrukturierungen
  - Aktuelle Themen aus dem strategischen Leitungsorgan und der Geschäftsleitung
  - Themen der Generalversammlung
  - Umsetzung und Änderungsbedarf der Eignerstrategie
  - Interessenkonflikte
  - Hauptsächliche Risiken und getroffene Massnahmen
  - Ausschüttungsplanung
  - Anliegen an die Stadt als Eignerin

Eignerggespräche werden bei den wichtigen Beteiligungen im Alleineigentum der Stadt Luzern zwingend mindestens einmal jährlich durchgeführt. Bei allen anderen Beteiligungen können Eignerggespräche bei Bedarf durchgeführt werden.

Die Eignerggespräche mit wichtigen Beteiligungen werden künftig konsequent durch die Finanzdirektion und die Fachdirektion geführt. Damit bekommt die Fachperspektive neben der Eignerperspektive eine angemessene Rolle.

Eignerggespräche sind strukturierte Gespräche zwischen der Stadt als Eigentümerin und ihren Beteiligungen. Bei den Gesprächen mit den wichtigen Beteiligungen treffen sich die zuständige Delegation der Stadt Luzern gemäss Ziff. 10 (in der Regel die Stadträte der zuständigen Direktionen, bei Bedarf unterstützt von Mitarbeitenden der Verwaltung, der Finanzverwalter sowie die Mitarbeitende der Stabsstelle Beteiligungscontrolling), eine Vertretung des strategischen Leitungsorgans (in der Regel die Verwaltungsratspräsidentin oder der Verwaltungsratspräsident) sowie der Geschäftsleitung (in der Regel der Geschäftsführer oder die Geschäftsführerin, CEO) sowie bei Bedarf der städtische Vertreter oder die städtische Vertreterin.

Je nach individuellem Bedürfnis der Beteiligungen sollen die Eignerggespräche jeweils im Frühling und im Herbst oder öfter stattfinden. Das Eignerggespräch im Frühling beinhaltet insbesondere den Jahresbericht, das Jahresergebnis, die Ausschüttung, die Erfüllung der Eignerziele sowie die Vorbesprechung der Traktanden der Eigentümerversammlung. Das zweite Eignerggespräch beinhaltet insbesondere die strategische Ausrichtung der Beteiligung und die Eignerstrategie.

Ziel der Eignerggespräche ist die Abstimmung der strategischen Ausrichtung und der Geschäftstätigkeit der Beteiligung mit den Vorgaben der Stadt als Eignerin. Das Eignerggespräch bietet Gelegenheit, die Geschäftstätigkeit und die Entwicklung des Unternehmens für die Eigentümerversammlung transparent darzustellen, ein gemeinsames Verständnis von wichtigen Sachverhalten zu entwickeln, politisch relevante Themen frühzeitig erkennbar zu machen und die gegenseitigen Anliegen darzulegen. Ebenso soll über grössere Risiken der Beteiligung sowie die entsprechenden Massnahmen zur Risikoreduktion Bericht erstattet werden. Das Gespräch dient zudem der Beziehungspflege zwischen dem strategischen Leitungsorgan der Beteiligung sowie der Eigentümerversammlung und soll das gegenseitige Vertrauen stärken.



Die Traktandenliste wird in beidseitiger Übereinstimmung erstellt. Die Planung und Vorbereitung der Eigergespräche mit den wichtigen Beteiligungen im Alleineigentum erfolgt durch die Stabsstelle Beteiligungscontrolling.

Es wird ein möglichst hohes Mass an Verbindlichkeit angestrebt.

## 18. Bericht zur Erfüllung der Eignerstrategie

### Ziff. 18 Bericht zur Erfüllung der Eignerstrategie

- a. Die zuständige Delegation (Federführung) verfasst für jede wichtige Beteiligung einen Bericht zur Erfüllung der Eignerstrategie. Basis bilden die Eignergespräche, die Controllingreporte sowie die Berichterstattung der Unternehmen.
- b. Die Berichte sind in der Regel wie folgt aufgebaut:
  - Ausgangslage/Übersicht
  - Wichtige Entwicklungen (Beteiligungsverhältnisse, Umfeld, Strategien, Finanzen)
  - Erreichung der Zielvorgaben
  - Risikobeurteilung
  - Besondere Vorkommnisse
  - Beurteilung Handlungsbedarf (mit Zuständigkeit und Massnahme)

Der Entwurf des Berichtes wird dem Unternehmen zur Stellungnahme unterbreitet. Entwurf und Bericht sind vertraulich.

Der Bericht zur Erfüllung der Eignerstrategie basiert auf den Controllingreporten gemäss Formular im Anhang und auf den Eignergesprächen, sofern solche stattfinden. Für das Ausfüllen der Formulare ist die federführende Direktion der zuständigen Delegation verantwortlich. Das ausgefüllte und visierte Formular wird bis zum 30. Juni an die Stabsstelle Beteiligungscontrolling weitergeleitet. Die Vorlage kann auf den Einzelfall abgestimmt ergänzt und angepasst werden.

Anhang 3: Formular zur Berichterstattung über städtische Beteiligungen

## 19. Beteiligungsbericht

### Art. 8 Berichterstattung BR

<sup>1</sup> Der Stadtrat berichtet dem Grossen Stadtrat jährlich im Rahmen des Geschäftsberichtes über die Umsetzung der Beteiligungsstrategie.

<sup>2</sup> Er weist den Stand der Beteiligungen im Beteiligungsspiegel als Teil des Anhangs der Jahresrechnung aus.

<sup>3</sup> Der Stadtrat informiert die zuständige Kommission des Grossen Stadtrates jährlich über die Erfüllung der Eignerziele der wichtigen Beteiligungen.

<sup>4</sup> Die zuständige Kommission kann bei Bedarf Mitglieder des strategischen Leitungsorgans der wichtigen Beteiligungen befragen.

### Ziff. 19 Beteiligungsbericht

a. Die Finanzdirektion erstellt zuhanden des Stadtrates jährlich einen Beteiligungsbericht. Dieser enthält insbesondere:

- Veränderungen in der Anzahl und Zusammensetzung der Beteiligungen
- Veränderungen in den Eignerstrategien
- Veränderungen in den strategischen Leitungsorganen
- Gewinnausschüttungen der Beteiligungen
- Risiken und besondere Vorkommnisse
- Ergebnisse der Eignergespräche
- Zusammenfassende Beurteilung der Zielerreichung
- Nötige Massnahmen und Prioritäten
- Faktenblätter zu den einzelnen Beteiligungen

b. Der Stadtrat informiert die zuständigen Kommissionen des Grossen Stadtrates über die wesentlichen Erkenntnisse des Beteiligungsberichtes, soweit diese nicht vertraulich sind.

Die Stabsstelle Beteiligungscontrolling verfasst basierend auf den Berichten über die Erfüllung der Eignerstrategie den Beteiligungsbericht zuhanden des Stadtrates. Der Beteiligungsbericht ist nicht öffentlich (verwaltungsinterner Bericht). Er enthält regelmässig Geschäftsgeheimnisse und soll gegenüber dem Stadtrat insbesondere auch bezüglich Risikobeurteilung möglichst transparent sein.

## 20. Geschäftsbericht und Jahresrechnung

### Art. 10 Stadtrat BR

Der Stadtrat

...

- h. berichtet dem Grossen Stadtrat jährlich im Rahmen des Geschäftsberichtes und der Jahresrechnung über den aktuellen Stand der Beteiligungen

### Ziff. 20 Geschäftsbericht und Jahresrechnung

- a. Der Stadtrat berichtet über die Beteiligungen jährlich im Rahmen des Geschäftsberichtes und der Jahresrechnung.
- b. Er berichtet im Geschäftsbericht über
  - wichtige Veränderungen im Beteiligungsportfolio,
  - wesentliche Vorkommnisse bei den städtischen Beteiligungen, insbesondere im Bereich der erbrachten Leistungen und der Organisation,
  - wesentliche Erkenntnisse im Hinblick auf die Erreichung der Eignerziele.
- c. Er berichtet im Beteiligungsspiegel des Anhangs zur Jahresrechnung über
  - Name und Rechtsform der Organisation,
  - das Gesamtkapital der Organisation und den Anteil der Stadt,
  - den Buchwert der Beteiligung,
  - die spezifischen Risiken,
  - die Zuordnung zum Verwaltungs- oder zum Finanzvermögen.

Die öffentliche jährliche Berichterstattung zur Beteiligungsstrategie und zur Erfüllung der Eignerziele erfolgt über den Geschäftsbericht mit Einschluss des Reportings zur Eignerstrategie. Sie wird ergänzt durch die Berichterstattung an die für das Beteiligungsmanagement zuständige Kommission.

Die Ausgestaltung des Beteiligungsspiegels in der Jahresrechnung folgt den Vorgaben von § 8 FHGV, mit der begründeten Ausnahme der Berichterstattung zur Eignerstrategie. Diese ist nicht testierfähig und wird demzufolge fachlich richtig im Geschäftsbericht geführt.

## 21. Leistungsvereinbarung

### Ziff. 21 Leistungsvereinbarung

- a. Überträgt die Stadt einer Organisation, die als städtische Beteiligung geführt wird, eine öffentliche Aufgabe und leistet sie dafür eine Abgeltung, so schliesst die zuständige Stelle mit der Organisation eine Leistungsvereinbarung ab.
- b. Die Leistungsvereinbarung ist vorgängig mit der Eignerstrategie abzustimmen, und die Stabsstelle Beteiligungscontrolling ist zu informieren.
- c. Die städtische Aufsicht über die Organisation und das Controlling sind zu koordinieren.

Die Leistungsvereinbarung umfasst mindestens folgende Elemente (in Anlehnung an § 30 FHGG und Art. 9 RBBC bisher):

- a. die zu erfüllenden Aufgaben;
- b. die Qualität und das Ausmass der Aufgabenerfüllung;
- c. Abgeltung durch die Stadt unter Vorbehalt der Genehmigung des jeweiligen Budgetkredits durch das Parlament;
- d. Vertragsdauer;
- e. Umfang der Berichterstattung;
- f. Weitere Kontroll- und Steuerungsrechte der Controllingstelle über den vertraglichen Leistungserbringer;
- g. Verpflichtung des vertraglichen Leistungserbringers zur Führung einer ordnungsgemässen Buchhaltung.

Die Bestimmung konzentriert sich auf Beteiligungen, welche öffentliche Aufgaben gegen Abgeltung erfüllen. Hier ist die Leistungsvereinbarung ergänzend zu einer bestehenden Eignerstrategie abzuschliessen. Besteht keine Eignerstrategie, so kann die Leistungsvereinbarung, wo zweckmässig, auch Elemente einer Eignerstrategie enthalten.

Art der Aufgabe	Entschädigung	Vereinbarung
Öffentliche Aufgabe	Abgeltung	Leistungsvereinbarung (obligatorisch)
Private Aufgabe im öffentlichen Interesse	Finanzhilfe	Leistungsvereinbarung (fakultativ)

Abb. 2: Leistungsvereinbarungen Arten und Dimensionen

Bei Organisationen, an denen die Stadt beteiligt ist und mit denen sie eine Leistungsvereinbarung abschliesst, sind Eignerstrategie und Leistungsvereinbarung zu koordinieren, um Widersprüche zu vermeiden.

Die Details zum Beitragscontrolling werden separat geregelt. Hier wird auch festgelegt, in welchen Fällen sonst noch Leistungsvereinbarungen abzuschliessen sind.

Art. 9 und 10 des bisherigen RBBC bleiben in Kraft und werden sinngemäss angewendet, bis die entsprechenden neuen Grundlagen geschaffen worden sind. Ergänzend gelten die kantonalen Vorschriften gemäss § 30 f. FHGG).

Auszug aus dem RBBC:

#### Art. 9 Beitragscontrolling über vertragliche Leistungserbringer

<sup>1</sup> Das politische Controlling über vertragliche Leistungserbringer im Sinne von Art. 1 Abs. 2 lit. c [vgl. unten] richtet sich nach dem Inhalt der Leistungsvereinbarung. Diese wird nach den Erfordernissen der konkreten Situation ausgestaltet. Die Leistungsvereinbarung enthält mindestens folgende Elemente:

- a. Leistungen des vertraglichen Leistungserbringers;
- b. Abgeltung der Leistung durch die Stadt;
- c. Vertragsdauer (Dauer der gegenseitigen Verpflichtung);
- d. Umfang der Berichterstattung (Reporting);
- e. Weitere Kontroll- oder Steuerungsrechte der Controllingstelle über den vertraglichen Leistungserbringer;
- f. Verpflichtung des vertraglichen Leistungserbringers zur Führung einer ordnungsgemässen Buchhaltung.

<sup>2</sup> Die Controllingstelle prüft bei jeder Erneuerung der Leistungsvereinbarung, ob die Voraussetzungen der Delegation (Art. 4 Abs. 1 lit. b) weiterhin erfüllt sind. Sie prüft periodisch, ob die vertraglichen Leistungen in der vereinbarten Qualität und Quantität erbracht werden.

<sup>3</sup> Weitergehende Spezialvorschriften bleiben vorbehalten.

#### Art. 10 Beitragscontrolling über externe Beitragsempfänger

<sup>1</sup> Durch das politische Controlling über externe Beitragsempfänger im Sinne von Art. 1 Abs. 2 lit. d prüft die Controllingstelle vor jedem Beitragsentscheid die Berechtigung des Beitrags aufgrund der Kriterien gemäss Art. 4 Abs. 1 lit. b. Sie prüft insbesondere, ob der externe Beitragsempfänger für die zweckmässige Verwendung des Beitrags Gewähr bietet und ob der Beitrag in der zuzusprechenden Höhe

- a. durch das öffentliche Interesse am Angebot gedeckt ist;
- b. durch die Qualität und Quantität des Angebots gerechtfertigt ist;
- c. für das private Angebot bzw. dessen Aufrechterhaltung erforderlich ist;
- d. im Vergleich mit anderen Gesuchstellern rechtsgleich zugesprochen wird.

<sup>2</sup> Weitergehende Spezialvorschriften bleiben vorbehalten

## V. Prozesse

### 22. Besetzung strategisches Leitungsorgan

#### **Art. 13 Wahl von strategischen Leitungsorganen BR**

<sup>1</sup> Der Stadtrat bestimmt im Rahmen seiner Eignerbefugnisse und unter Vorbehalt der Rechte der Generalversammlung die Mitglieder des strategischen Leitungsorgans der wichtigen Beteiligungen, sei es durch Wahl oder über die Mandatierung der Eigentümerdelegation in der Generalversammlung.

<sup>2</sup> Mitglieder des Stadtrates oder der Verwaltung nehmen nur Einsitz im strategischen Leitungsorgan, wenn dafür ein bedeutendes öffentliches Interesse besteht.

...

<sup>5</sup> Die Antragstellung bei Ersatz- oder Wiederwahlen erfolgt durch das strategische Leitungsorgan, wenn es der Stadtrat im Einzelfall nicht anders festlegt.

<sup>6</sup> Die Wahl in ein strategisches Leitungsorgan ist bei Organisationen, an denen die Stadt Luzern beteiligt ist, unvereinbar mit einem Sitz im Grossen Stadtrat.

#### **Ziff. 22 Besetzung strategisches Leitungsorgan**

- a. Das strategische Leitungsorgan plant seine Erneuerung zuhanden des Wahlorgans in Absprache mit dem Stadtrat.
- b. Das strategische Leitungsorgan bereitet die nötigen Ersatzwahlen vor und unterbreitet dem Stadtrat einen Wahlvorschlag.
- c. Der Stadtrat kann im Rahmen seiner Kompetenzen aus besonderen Gründen eine andere Anordnung treffen.
- d. Die Wahldauer beträgt im Regelfall ein Jahr.

Die Traktandierung und Antragstellung für Wahlgeschäfte gehört zu den unentziehbaren und unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrates (Art. 716a OR). In diese Kompetenz kann der Stadtrat nicht eingreifen. Er kann aber im Rahmen seiner Eigenerstellung eigene Vorbereitungen treffen, Gegenanträge stellen oder das Verfahren mit dem strategischen Leitungsorgan abstimmen.

Anhang 4: Besetzung der strategischen Leitungsorgane von städtischen Beteiligungen  
Anforderungsprofil des strategischen Leitungsorgans

## 23. Mandatierung

### Art. 14 Mandatierung/Weisungen BR

<sup>1</sup> Der Stadtrat mandatiert die von ihm gewählten Mitglieder der strategischen Leitungsorgane in einem Mandatsvertrag. Dieser verpflichtet zur Einhaltung der Eignerstrategie.

<sup>2</sup> Die Stadtvertretungen werden mittels Mandatsvertrag verpflichtet, bei der Ausübung ihres Stimmrechts die öffentlichen Interessen der Stadt zu wahren.

<sup>3</sup> Die Vorschriften des Aktienrechts, insbesondere über die unübertragbaren und unentziehbaren Pflichten des Verwaltungsrates (Art. 716a OR), bleiben vorbehalten.

### Ziff. 23 Mandatierung

a. Der Mandatsvertrag beinhaltet insbesondere:

- Mandatsdauer
- Sorgfaltspflicht
- Verpflichtung auf die Eignerstrategie
- Gegenseitige Informationspflichten
- Verhalten bei Entscheiden von grosser Tragweite
- Verantwortlichkeitsansprüche/Haftung
- Entschädigung
- Kündigung

b. Der Mandatsvertrag für Stadtvertretungen beinhaltet zudem:

- Konkretisierung Weisungsrecht

c. Der Mandatsvertrag kann zudem die Zusammenarbeit und die gegenseitigen Informationspflichten regeln.

Neu sollen alle vom Stadtrat gewählten Mitglieder von strategischen Leistungsorganen mit einem Mandatsvertrag auf die Eignerstrategie verpflichtet werden. Die Stadtvertretungen (siehe Art. 12 BR) und nur diese sollen neu mit Mandatsvertrag verpflichtet werden, die öffentlichen Interessen der Stadt zu wahren. Diese öffentlichen Interessen sind konkretisiert in Reglementen sowie Beschlüssen von Volk, Grosse Stadtrat und Stadtrat. Damit sollen und können öffentliche Interessen besser durchgesetzt werden. Nicht zugelassen werden sollen künftig weiterhin eigentliche Anweisungen an die Stadtvertretung, ohne dass eine Beschlussfassung des Stadtrates vorliegt. Eine Vorabkonsultation des Stadtrates durch die Stadtvertretungen soll nur im Ausnahmefall bei besonders wichtigen Geschäften erfolgen. Ansonsten entscheiden die Stadtvertretungen im Rahmen ihres Amtes selbstständig. Die nicht als Stadtvertretung gewählten Verwaltungsräte entscheiden auf der Basis der Statuten und der Eignerstrategie unabhängig.

Demgegenüber soll künftig das bisherige Weisungsverbot (Art. 7 RBBC) nur noch für Mitglieder der strategischen Organe gelten, die nicht als Stadtvertretungen (Art. 12 BR) gewählt sind.

Im bisherigen Recht waren Mandatsverträge (Vertretungsverträge) nur für städtische Vertretungen in Minderheitsbeteiligungen vorgesehen (Art. 8 Abs. 2 lit. a RBBC).

Anhang 5a: Mandatsvertrag für Stadtvertretungen gemäss Art. 12 Beteiligungsreglement

Anhang 5b: Mandatsvertrag für unabhängige Mandatierte in strategischen Leitungsorganen



## 24. Generalversammlung

### Ziff. 24 Generalversammlung

- a. Die Unternehmen stellen die Einladungen für die Generalversammlungen rechtzeitig zu, damit eine geordnete Meinungsbildung erfolgen kann.
- b. Vor wichtigen Entscheiden der Generalversammlung sind die Instruktionen des Stadtrates einzuholen.

Eine rechtzeitige Zustellung der Einladung ist in der Regel gewährleistet, wenn sie mindestens 20 Tage vor der Generalversammlung erfolgt.

Als wichtige Entscheide gelten gestützt auf Art. 704 OR:

- Die Änderung des Gesellschaftszwecks
- Die Einführung von Stimmrechtsaktien
- Die Einführung oder Verschärfung der Vinkulierung
- Die Veränderung des Aktienkapitals mit Ausnahme der beschränkten Rechte des Verwaltungsrates
- Die Einschränkung oder Aufhebung des Bezugsrechts
- Die Sitzverlegung der Gesellschaft
- Die Auflösung der Gesellschaft

Die Stadt bzw. die städtischen Vertretungen setzen sich dafür ein, dass die wesentlichsten Entscheide der Eigentümerin unter Respektierung der unübertragbaren Befugnisse des Verwaltungsrates gemäss Art. 716a OR von der Generalversammlung getroffen werden (zu den Möglichkeiten und Grenzen vgl. Bolz/Lienhard, Ziff. 4.4, 4.5.1, 4.9).

Die Anträge an die Generalversammlungen der wichtigen Beteiligungen werden im Stadtrat traktandiert. Dadurch nimmt der Stadtrat Einfluss auf die Generalversammlung und erteilt bei Bedarf der Vertreterin oder dem Vertreter an der Generalversammlung eine Instruktion. Bei allen anderen Beteiligungen ist eine Traktandierung im Stadtrat dann angezeigt, wenn wichtige Entscheide anstehen oder wenn die zuständige Direktion mit den Anträgen an die Generalversammlung nicht einverstanden ist.

## 25. Risikoerfassung

### **Art. 7 Risikoerfassung BR**

Der Stadtrat erfasst mindestens jährlich die hauptsächlichen Risiken der Beteiligungen mit Auswirkungen auf die Stadt, bewertet nach Eintretenswahrscheinlichkeit und möglicher Schadenshöhe, und legt die nötigen Massnahmen fest.

### **Ziff. 25 Risikoerfassung**

- a. Die Stabsstelle Beteiligungscontrolling erfasst jährlich in Zusammenarbeit mit der Fachdirektion die hauptsächlichen Risiken der Beteiligungen, die Auswirkungen auf die Stadt Luzern haben können, bewertet diese gemäss Eintretenswahrscheinlichkeit und möglicher Schadenshöhe.
- b. Sie stellt dem Stadtrat bei Bedarf die nötigen Anträge.
- c. Die Risikoerfassung erfolgt im Rahmen der Erstellung des Beteiligungsberichtes oder bei Bedarf.

Die mit den Beteiligungen einhergehenden hauptsächlichen Risiken und ihr Bedrohungspotenzial sollen jährlich systematisch erfasst und vertraulich dem Stadtrat zur Kenntnis gebracht werden. Es soll in erster Linie auf die durch die Beteiligungen selbst ausgewiesenen Risiken abgestützt werden. Im Rahmen der Oberleitung der Gesellschaft liegt gemäss Obligationenrecht und Rechtsprechung ein angemessenes Risikomanagement innerhalb des Unternehmens in der Verantwortung des strategischen Leitungsorgans. Die Stadt als Eignerin und Aufsichtsbehörde kann und soll diese Betrachtung aber bei ausgewiesenem Bedarf erweitern. Die hauptsächlichen zwei bis fünf wesentlichsten Risiken der Beteiligungen, deren Eintritt auch die Stadt betreffen würde, sollen inklusive Massnahmen jährlich dem Stadtrat zur Kenntnis gebracht werden. Es handelt sich insbesondere um finanzielle und politische Risiken wie Störungen der Aufgabenerfüllung, Personenschäden, Umweltschäden oder Reputationsschäden. Dies schafft Transparenz und ermöglicht so dem Stadtrat präventiv ein steuerndes Eingreifen, sofern dies notwendig erscheint. Zudem wird die Sensibilisierung für die Auswirkungen von Risiken der Beteiligungen gesteigert. Das Reporting der Risiken erfolgt vertraulich an den Stadtrat im Rahmen des jährlichen Beteiligungsberichtes oder bei Bedarf.

**Risikomanagement-Prozess** (basierend auf dem Handbuch Risikomanagement der Stadt Luzern)



Abb. 3: Risikomanagementprozess

▪ **Risiken identifizieren**

- Die Risikoerfassung basiert auf dem Risikomanagement der Beteiligung und zielt auf eine systematische Bestandsaufnahme der Risiken jeder Beteiligung ab. Sie erfolgt bottom up, d. h., sie wird in den zuständigen Dienstabteilungen durchgeführt. Die Stabsstelle Beteiligungscontrolling führt die Bestandsaufnahmen zusammen.
- Die Risikoerfassung erfolgt über eine erstmalige Bestandsaufnahme als Basis und eine regelmässige (mind. 1-mal jährlich) Aktualisierung unter Berücksichtigung neuer Entwicklungen.
- Die Risikoerfassung erfolgt systematisch nach Ursachen und Wirkungen anhand der Risikokategorien.

Risikokategorien		Wirkungsbereiche				
	Erklärungen / Beispiele	Finanziell			Nichtfinanziell	
		Beeinträchtigung Vermögenswerte	Haftpflichtforderungen	Sonstige finanzielle Folgen	Beeinträchtigung der Reputation	
	Risiken im Zusammenhang mit ....., die die Zielerreichung (Erfüllung der öffentlichen Aufgabe) gefährden und z. B. zu Ertragsausfall oder Mehraufwand bei der Stadt führen.					
Wirtschaftliche Risiken	Kursschwankungen Entwicklung der Ertragslage Geschäftsgang Fehlinvestitionen Strategische Entscheide Gefährdung der Dividende Zinsrisiken Organhaftung					
Risiken der Leistungserfüllung	Nichterkennen von technischen / gesellschaftlichen Entwicklungen Ausserordentliche Grossereignisse: Feuer, Störfall KKW, Terror, Unwetter, Erdbeben Technologische Neuerungen, Forschungs- und Entwicklungsrisiken, Risiken aus Produktentwicklungen					

	Organisation und Führung Mitarbeitende (Fachkräftemangel, Nachfolgeplanung, Veruntreuung) Personenschäden					
Reputationsrisiken	Verletzung Aufsichtspflicht/Informationspflicht Verstösse gegen Governance- und Complianceregeln Politische Entscheide					

Tab. 3: Risikokategorien

▪ **Risiken bewerten**

- Die Risikobewertung umfasst die Beurteilung jedes einzelnen Risikos nach dem Schadensausmass (finanzieller Schaden) und der Eintretenswahrscheinlichkeit.
- Die Risikobewertung erfolgt anhand sogenannter Risikoskalen:

Schadensausmass	
Skala	Franken
1 gering	< 100'000
2 spürbar	100'000 – 500'000
3 erheblich	500'000 – 5 Mio.
4 gross	5 Mio. – 10 Mio.
5 sehr gross	> 10 Mio.

Tab. 4: Schadensausmass

Eintretenswahrscheinlichkeit	
Skala	Häufigkeit
1 sehr tief	einmal in $\geq$ 100 Jahren
2 tief	einmal in $\geq$ 26 < 100 Jahren
3 mittel	einmal alle 10–25 Jahre
4 gross	einmal alle 2–9 Jahre
5 sehr gross	einmal oder häufiger/Jahr

Tab. 5: Eintretenswahrscheinlichkeit

- Die nichtfinanziellen Auswirkungen werden – soweit sie von Bedeutung sind – als subsidiäres Kriterium in der Risikobewertung berücksichtigt. Es kann angezeigt sein, ein Risiko unter Einschluss der nichtfinanziellen Auswirkungen in der Risikobewertung höher einzustufen.
- Die bewerteten Risiken können auf der Risikomap grafisch dargestellt werden. Die Gesamtbewertung ergibt sich aus der Multiplikation der Werte für das Schadensausmass und der Eintretenswahrscheinlichkeit:

<b>Schadensausmass</b>	sehr gross	B (5)	B (10)	A (15)	A (20)	A (25)
	mittel	C (4)	B (8)	B (12)	A (16)	A (20)
		C (3)	B (6)	B (9)	B (12)	A (15)
		C (2)	C (4)	B (6)	B (8)	B (10)
	klein	C (1)	C (2)	C (3)	C (4)	B (5)
		tief	mittel		sehr gross	
		<b>Eintrittswahrscheinlichkeit</b>				

Abb. 4: Risikokarte

- Aus der Gesamtbeurteilung ergibt sich die **Risikokategorie** jeder einzelnen Beteiligung und der Umfang bzw. die Ausgestaltung der Steuerungsinstrumente (Eignerstrategie, Berichterstattung):

<b>Risikokategorie</b>		<b>Steuerungsinstrumente</b>	<b>mögliche Beispiele</b>
▪ A	Hohes Risiko	detailliert, ausführlich	ewl
▪ B	Mittleres Risiko	standardisiert	VVL
▪ C	Geringes Risiko	stichwortartig, kurz	Stiftung Lucerne Festival

- **Risiken bewältigen**

Bei der Risikobewältigung muss beantwortet werden, ob die Risiken

- vermieden,
- gemindert,
- überwältigt (z. B. an Versicherung) oder
- eingegangen

werden können. Entsprechend den vier Grundvarianten der Risikobewältigung können der Handlungsbedarf identifiziert und die Massnahmen zur Risikovermeidung umgesetzt werden. Nicht tragbare Risiken sind mittels verhältnismässiger Massnahmen in Bezug auf das Kosten- und Nutzen-niveau zu reduzieren.

- **Risiken überwachen**

Die Risiken sollen überwacht bzw. kontinuierlich an Veränderungen in der Beteiligung selber oder deren Umfeld angepasst werden. Risikocontrolling setzt ein einheitliches Berichts- und Dokumentationswesen voraus, das sich auf zeitnahe und sachgerechte Informationen abstützt. Die Daten sollen jährlich aktualisiert und dem Stadtrat im Beteiligungsbericht vertraulich kommuniziert werden. Eine Vollerhebung aller möglichen wesentlichen Gefahren wird aber nur einmal pro Legislatur vorgenommen.

Das Risikoinventar wird in einem einheitlichen Formular erfasst.

Risikoinventar		Beteiligung XY		Gesamtbeurteilung:				(A, B oder C)	
Nr.	Bezeichnung	Beschrieb	Umgesetzte Massnahmen	finanzielle Auswirkung	nichtfinanzielle Auswirkung	Eintretenswahrscheinlichkeit	Schadensausmass	Risiko <sup>1</sup>	Umgang mit Risiko, Handlungsbedarf, weitere Massnahmen
1	Finanzielle und wirtschaftliche Risiken								
1.1									
2	Sach-, technische und Elementarrisiken								
2.1									
3	Personenbezogene und organisatorische Risiken								
3.1									
4	Technologische und naturwissenschaftliche Risiken								
4.1									
5	Rechtliche Risiken / Compliance								
5.1									
6	Gesellschaftliche und politische Risiken								
6.1									
<sup>1</sup> Risiko nach umgesetzten Massnahmen									

Tab. 6: Risikoinventar

## VI. Organisation der Beteiligungen

### 26. Zusammensetzung des strategischen Leitungsorgans

**Ziff. 26 Zusammensetzung des strategischen Leitungsorgans**

- a. Das strategische Leitungsorgan besteht in der Regel aus fünf bis sieben Mitgliedern.
- b. Es ist in der Regel für eine Amtsdauer von einem Jahr gewählt.

Gemäss Obligationenrecht und Rechtsprechung ist das strategische Leitungsorgan im Rahmen der Oberleitung der privatrechtlichen Gesellschaft für seine permanente Handlungsfähigkeit verantwortlich. Es muss die Anforderungen an seine Tätigkeit erfüllen und seine Aufgaben sachgemäss wahrnehmen. Dazu gehört die kontinuierliche Weiterbildung, die Sicherstellung einer vorausschauenden Erneuerung und Wiederbesetzung des Gremiums.

Die Anzahl von fünf bis sieben Mitgliedern entspricht einer allgemeinen Regel. Die Anzahl kann unter- oder überschritten werden, wenn dafür besondere Gründe bestehen. Das strategische Leitungsorgan muss aber immer mindestens aus drei Mitgliedern bestehen.

Die Wahldauer wird gemäss aktueller Praxis auf ein Jahr festgelegt. Der Stadtrat prüft die Zweckmässigkeit der Besetzungen mindestens alle vier Jahre. Bei besonderen Gründen kann eine Neubesetzung jedes Jahr erfolgen.

## 27. Anforderungen an das strategische Leitungsorgan

### Art. 13 Wahl von strategischen Leitungsorganen BR

...

<sup>3</sup> Der Stadtrat legt für die strategischen Leitungsorgane der städtischen Beteiligungen ein generelles Anforderungsprofil fest.

<sup>4</sup> Der Stadtrat verfolgt das Ziel, dass in den strategischen Leitungsorganen der städtischen Beteiligungen mindestens 30 Prozent beider Geschlechter vertreten sind. Abweichungen sind im Geschäftsbericht zu begründen und konkrete Massnahmen zur Verbesserung aufzuzeigen.

### Ziff. 27 Anforderungen an das strategische Leitungsorgan

- a. In den strategischen Leitungsorganen müssen gesamthaft alle zur Leitung des Unternehmens nötigen fachlichen Kenntnisse, Erfahrungen, Sozialkompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale ausgewogen vorhanden sein.
- b. Die Wahl von Mitgliedern des strategischen Leitungsorgans erfolgt auf der Basis eines Anforderungsprofils für das Gesamtgremium, die einzelnen Mitglieder sowie die Präsidentin oder den Präsidenten.
- c. Die Anforderungsprofile enthalten folgende Grundsätze und Kriterien:
  - Fachliche Kenntnisse, Erfahrungen
  - Vermeidung von dauernden Interessenkonflikten
  - Verständnis der politischen Rahmenbedingungen
  - Zeitliche Verfügbarkeit
  - Diversität und Interdisziplinarität
  - Personelle Unabhängigkeit gegenüber anderen Unternehmen, an denen die Stadt beteiligt ist.
- d. Mit Ausnahme der Stadtvertretungen müssen alle Mitglieder des strategischen Leitungsorgans von der Stadt unabhängig sein.
- e. Mitglieder des strategischen Leitungsorgans sollen nicht gleichzeitig der operativen Ebene angehören.
- f. Vakanzen im strategischen Leitungsorgan sollen mittels Inserierung in geeigneten Medien (Online- und/oder Printmedien) öffentlich gemacht werden. Das schliesst eine mündliche Direktansprache von geeigneten Kandidaten oder Kandidatinnen nicht aus. In besonderen Fällen kann unter Angabe der Gründe auf eine öffentliche Inserierung verzichtet werden.

Die Besetzung der Geschäftsleitung obliegt in der Aktiengesellschaft dem Verwaltungsrat als unübertragbare und unentziehbare Aufgabe. Lit. e ist im Sinne dieser Richtlinie keine rechtsverbindliche Anweisung, sondern eine klare Erwartungshaltung der Stadt als Eignerin an die «good governance» ihrer Beteiligungen. Denkbar ist, dass die Übernahme einer operativen Verantwortung im Mandatsvertrag ausgeschlossen wird. In diesem Zusammenhang wird aber auch zu bedenken sein, dass in besonderen Situationen Unternehmen unter Umständen auch besondere Lösungen zu finden haben.

Das Vorgehen zur Besetzung von Vakanzen im strategischen Leitungsorgan ist in Anhang 4 beschrieben. In der Regel wird eine öffentliche Ausschreibung erwartet. Ausnahmen sind im Rahmen des Besetzungsverfahrens gegenüber dem Stadtrat zu begründen.

Anhang 4: Besetzung der strategischen Leitungsorgane von städtischen Beteiligungen  
Anforderungsprofil des strategischen Leitungsorgans



## 28. Selbstevaluation und Weiterbildung

### Ziff. 28 Selbstevaluation und Weiterbildung

- a. Das strategische Leitungsorgan evaluiert sich periodisch selber.
- b. Das strategische Leitungsorgan sorgt für die kontinuierliche Weiterbildung seiner Mitglieder.
- c. Es berichtet im Eignergespräch über die Ergebnisse.

Das strategische Leitungsorgan hat im Rahmen der Oberleitung des Unternehmens 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. Die periodische Selbstevaluation stellt sicher, dass das strategische Leitungsorgan in seinen Aufgaben vollumfänglich handlungsfähig ist.

## 29. Information und Kommunikation

### Ziff. 29 Information und Kommunikation

- a. Das strategische Leitungsorgan und die Stadt sorgen für eine kontinuierliche Information sowie eine Abstimmung der Interessen zwischen Stadt und Beteiligungen.
- b. Die Unternehmen informieren die zuständige Direktion und allenfalls die Finanzdirektion als Eignervertretung rechtzeitig und transparent über wichtige Ereignisse und Entwicklungen.
- c. Sie sorgen für einen kontinuierlichen, kontrollierten und transparenten Informationsaustausch mit Standortbehörden, der Öffentlichkeit und weiteren Stakeholdern.
- d. Sie stimmen sich bei der Kommunikation von Sachverhalten, die die Stadt betreffen, vorgängig mit der zuständigen städtischen Stelle ab.

Eine bewusste Kommunikation soll für einen geordneten Informationsfluss sorgen. Beteiligungen können als juristische Personen selbstständig kommunizieren. Eine mit der Stadt abgestimmte Kommunikation soll ermöglichen, die öffentliche Diskussion in geordnete Bahnen zu lenken und das Risiko von unkoordinierter Kommunikation zu senken. Eine solche Abstimmung der Kommunikation beschränkt sich jedoch auf Sachverhalte, die die Stadt Luzern betreffen.

### 30. Risikomanagement und IKS

#### Ziff. 30 Risikomanagement und IKS

- a. Die Unternehmen verfügen über ein angemessenes Risikomanagement und ein funktionierendes internes Kontrollsystem (IKS). Verantwortlich ist das strategische Leitungsorgan.
- b. Die Unternehmen ermöglichen internen Hinweisgebern von Unregelmässigkeiten oder Rechtsverletzungen den direkten Zugang zum strategischen Leitungsorgan oder zu einem Ausschuss desselben. Das Unternehmen berichtet dem Stadtrat über den Verfahrensablauf und die Häufigkeit der Hinweise.

Bei Aktiengesellschaften prüft die Revisionsstelle, ob ein internes Kontrollsystem (IKS) existiert. An einem gut funktionierenden Meldesystem haben auch die Unternehmen selbst ein grosses Interesse. Whistleblowerinnen und Whistleblower helfen ihnen entscheidend mit, interne Missstände aufzudecken, und geben ihnen damit die Möglichkeit, sich zu verbessern und allfällige Reputationsschäden zu vermeiden.

## 31. Rechnungslegung und externe Revision

### Ziff. 31 Rechnungslegung und externe Revision

- a. Rechnungslegung und Revision haben nach den gesetzlichen Vorschriften zu erfolgen.
- b. Die Revisionsstelle soll regelmässig einer Evaluation durch das strategische Leitungsorgan unterzogen werden. Nach spätestens zwölf Jahren soll das Revisionsmandat neu ausgeschrieben werden, wobei sich die bisherige Revisionsstelle ebenfalls bewerben kann.
- c. Der Stadtrat setzt sich dafür ein, dass das städtische Finanzinspektorat an den Abschlussbesprechungen zwischen den wichtigen Beteiligungen und ihren jeweiligen Revisionsstellen teilnehmen kann und die zuständige Kommission über die relevanten Ergebnisse informiert.

Die Beteiligungen sollen ihre Rechnungslegung auf ihre Bedürfnisse, die gesetzlichen Grundlagen, die Branche und die Anforderungen der Eigentümerin abstimmen. Die Eigentümerin bevorzugt einen Rechnungslegungsstandard, der ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (True and Fair View) vermittelt.

Aufgrund des öffentlichen Interesses sowie des Risikos für die Stadt Luzern als Eigentümerin soll auf jeden Fall eine externe Revision vorgenommen werden (kein Opting-out gemäss Art. 727a OR). Aus den gleichen Gründen soll eine periodische Ausschreibung der Revisionsstelle erfolgen.

Das städtische Finanzinspektorat wird in diesem Zusammenhang als externe Revisionsstelle eingestuft, allerdings führt das städtische Finanzinspektorat keine ordentlichen Revisionen nach OR durch.

Eine Teilnahme des städtischen Finanzinspektorates an den Revisionsabschlussbesprechungen von städtischen Beteiligungsgesellschaften kann rechtlich nicht durchgesetzt werden. Der Stadtrat kann sich lediglich beim jeweiligen Verwaltungsrat dafür einsetzen, dass eine solche Teilnahme möglich wird. Ausserdem sind die Geheimhaltungspflichten der Revisionsstelle gemäss Art. 730b Abs. 2 OR zu beachten.

## 32. Corporate Governance

### Ziff. 32 Corporate Governance

- a. Die Organisation des Unternehmens richtet sich nach den anerkannten Grundsätzen guter Corporate Governance.
- b. Die Unternehmen informieren im Rahmen des Geschäftsberichtes über ihren Leistungsausweis im Bereich Nachhaltigkeit mit Einschluss sozialer und ökologischer Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR).
- c. Geschäftsberichte und Organisationsreglement sind öffentlich zugänglich.

Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) bezieht sich auf die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt. Der Bund versteht CSR als Beitrag der Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung; vgl. Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrates (2015) «Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen», [https://www.seco.admin.ch/seco/home/Aussenwirtschaftspolitik\\_Wirtschaftsbeziehungen/Gesellschaftliche\\_Verantwortung\\_der\\_Unternehmen/Positionspapier](https://www.seco.admin.ch/seco/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftsbeziehungen/Gesellschaftliche_Verantwortung_der_Unternehmen/Positionspapier).

## **VII. Schlussbestimmungen**

Diese Richtlinie tritt am 1. Juni 2019 in Kraft.

Sie ist zu veröffentlichen.

Luzern, den 29. Mai 2019

Namens des Stadtrates

Der Stadtpräsident: Beat Züsli

Der Stadtschreiber: Dr. Urs Achermann

## VIII. Anhang

1. Liste aller Beteiligungen
2. Mustervorlage zur Eigenerstrategie [Jahr] der Stadt Luzern als Mehrheitsaktionärin der XY AG
3. Formular zur Berichterstattung über städtische Beteiligungen
4. Besetzung der strategischen Leitungsorgane von städtischen Beteiligungen  
Anforderungsprofil des strategischen Leitungsgangs
5. a) Mandatsvertrag für Stadtvertretungen gemäss Art. 12 Beteiligungsmanagement  
b) Mandatsvertrag für unabhängige Mandatierte in strategischen Leitungsorganen