



**Botschaft
des Stadtrates an
den Gemeinderat**

Nr. 255.11

820.04.07

Eigentümerstrategie für die IBC Energie Wasser Chur; Kenntnisnahme

Antrag

Von der Eigentümerstrategie des Stadtrates für die IBC Energie Wasser Chur wird gestützt auf Art. 15 Abs. 1 IBC-Gesetz (RB 811) Kenntnis genommen.

Zusammenfassung

Seit 1. Januar 2012 haben sich mit Inkrafttreten des teilrevidierten IBC-Gesetzes hinsichtlich Aufsicht und Steuerung der IBC Energie Wasser Chur (IBC) bedeutende Änderungen ergeben. Neu ist nicht mehr der Gemeinderat für die Genehmigung von Jahresbericht und Jahresrechnung sowie die Wahl des Verwaltungsrates zuständig, sondern der Stadtrat. Der Gemeinderat hat mit dem Gesetz und der Konzession einen engen Rahmen für das Unternehmen IBC vorgegeben. Es ist Sache des Stadtrates als Vertreter der Eigentümerin, den IBC in seiner Eigentümerstrategie Vorgaben hinsichtlich seiner Ziele und der dabei geltenden Rahmenbedingungen zu machen. Die vorliegende Eigentümerstrategie ist durch den Stadtrat erarbeitet und mit dem Verwaltungsrat der IBC besprochen worden.



Bericht

1. Ausgangslage

1.1 Vorgeschichte

Mit der Annahme des IBC-Gesetzes an der Volksabstimmung vom 27. November 2005 wurden die Industriellen Betriebe der Stadt Chur (IBC) per 1. Januar 2006 in Form einer selbständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt aus der Stadtverwaltung ausgegliedert.

Da der Mittelzufluss der IBC an die Stadt - unter Berücksichtigung der jeweils verlangten vollständigen Abschreibung der jährlich getätigten Investitionen sowie des hohen Investitionsbedarfs - nicht den Erwartungen entsprach, erteilte die GPK in Absprache mit dem Stadtrat dem Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers (PwC) den Auftrag, die Strategieumsetzung durch die IBC aufgrund des IBC-Gesetzes und des Leistungsauftrags zu überprüfen. Mittels eines am 6. November 2008 überwiesenen Postulats wurde der Stadtrat aufgefordert, zum Bericht der PwC aus Sicht der Stadt Stellung zu nehmen. Sollte er den im Bericht aufgeführten Handlungsbedarf anerkennen, seien Vorschläge zu erarbeiten, wie die angestrebten Ziele im Rahmen der geltenden Rechtsform erreicht werden könnten. Ebenfalls sei eine Eigentümerstrategie zur Erreichung der längerfristigen Ziele zu erarbeiten.

Aufgrund des erkannten Handlungsbedarfs schlug der Stadtrat mit Botschaft Nr. 11/2010 vor, Aufsicht und Steuerung der IBC auf eine neue Grundlage zu stellen. Zu diesem Zweck wurden eine neue Leistungsvereinbarung sowie eine Eigentümerstrategie formuliert. Der Stadtrat schlug zudem vor, den Rechnungslegungsstandard und damit verbunden die Abschreibungspraxis sowie die Gewinnbeteiligung der Stadt an den IBC neu zu regeln.

Mit Beschluss vom 11. März 2010 setzte der Gemeinderat eine Vorberatungskommission ein.

1.2 Bericht der Vorberatungskommission

Zwei zentrale Themen, mit denen sich die Vorberatungskommission befasste, waren Aufsicht und Steuerung der IBC sowie finanzielle Fragen, insbesondere die Mittelflüsse zwischen der IBC und der Stadt. In Bezug auf Steuerung und Aufsicht folgte die Kommission dem Antrag des Stadtrates und schlug vor, dem Stadtrat die direkte Aufsicht über die IBC zu übertragen, während sich der Gemeinderat künftig auf die Oberaufsicht beschränken solle. Ziel der finanziellen Neukonzeption war es einerseits, dem von PwC aufgezeigten



Handlungsbedarf nachzukommen und andererseits die Ertragskraft der IBC und damit die Ablieferung an die Stadt zu halten bzw. durch Wachstum möglichst zu stärken. In diesem Zusammenhang schlug die Kommission wie zuvor schon der Stadtrat vor, den Rechnungslegungsstandard und damit verbunden die Abschreibungspraxis neu zu regeln. Die Kommission befasste sich auch intensiv mit der Rechtmässigkeit der heutigen Ablieferung. Diese Ausgangslage veranlasste die Kommission, ein neues Ablieferungsmodell für die IBC auszuarbeiten. Das von ihr verabschiedete Ablieferungsmodell besteht aus Konzessionsabgabe, Verzinsung des Dotationskapitals und Dividende. Die Kommission schlug im Weiteren vor, den Leistungsauftrag durch eine auf fünf Jahre befristete Konzession zu ersetzen.

1.3 Teilrevision des IBC-Gesetzes

Am 6. Oktober 2011 verabschiedete der Gemeinderat das teilrevidierte IBC-Gesetz einstimmig. Das fakultative Referendum gegen die Vorlage blieb unbenutzt und der Stadtrat setzte die Teilrevision per 1. Januar 2012 in Kraft.

Die Teilrevision brachte eine Verschiebung von Steuerung und Aufsicht vom Gemeinderat an den Stadtrat. Der Gemeinderat erteilt den IBC auf Antrag des Stadtrates die jeweils für fünf Jahre gültige Konzession und nimmt jährlich von Budget, Jahresbericht und Jahresrechnung Kenntnis (Art. 14). Der Stadtrat wählt neu die Mitglieder des Verwaltungsrates, dessen Präsidium und die Revisionsstelle. Er genehmigt im Weiteren Jahresbericht und Jahresrechnung. Zudem legt er die Eigentümerstrategie fest (Art. 15).

Mit der Verabschiedung des IBC-Gesetzes am 6. Oktober 2011 (GRB Nr. 255.10) wurde der Stadtrat zudem beauftragt, dem Gemeinderat bis im Frühjahr 2012 die Eigentümerstrategie für die IBC vorzulegen.

2. Eigentümerstrategie

2.1 Zielsetzung der Eigentümerstrategie

Zur Eigentümerstrategie ist im Bericht der Vorberatungskommission festgehalten, die im IBC-Gesetz enthaltenen Bestimmungen hinsichtlich Aufsicht und Steuerung hätten langfristigen Charakter und bildeten entsprechend eine unvollständige Basis für eine mittelfristige Steuerung der Beteiligung durch den Stadtrat. Dieses Manko solle daher mit der auf einen mittelfristigen Zeitraum ausgelegten Festlegung von Eigentümerzielen wettgemacht werden. Die Festlegung mittelfristiger strategischer Zielsetzungen ermögliche es dem Stadtrat, die IBC auf das mit ihrem Zweck verbundene öffentliche Interesse auszurichten und mit den



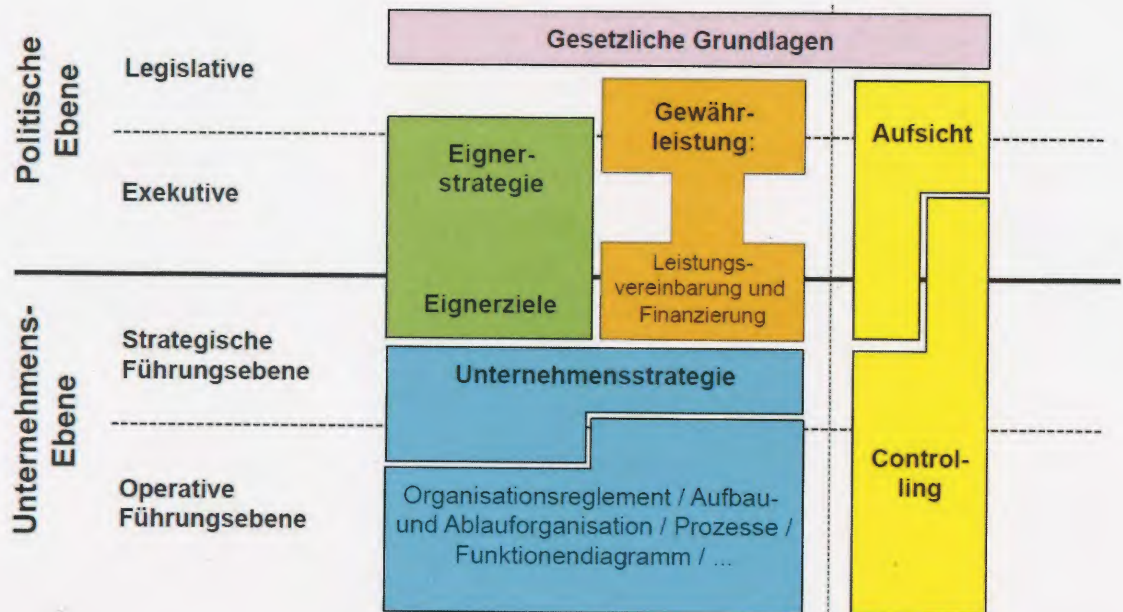
verantwortlichen Organen in den wichtigsten Themenbereichen entsprechende Zielvorgaben abzustimmen. Als Eigentümerversreter sei es Aufgabe des Stadtrates, die im Gesetz und in der Konzession abstrakt formulierten Aufgaben-, Zweck- und Zielbeschreibungen mit aufgabenbezogenen Vorgaben dort zu konkretisieren, wo dies im Sinne einer übergeordneten Zielerreichung als notwendig erscheine. Allerdings sei seitens der Stadt Zurückhaltung in Bezug auf die operative Zielerreichung zu üben. Die Eigentümerstrategie stelle sicher, dass die Führungsverantwortlichen der IBC die Vorstellungen und die zu verfolgenden Ziele der Stadt kennen würden.

2.2 Die Eigentümerstrategie im Kontext der „Public Corporate Governance“

Die Diskussionen um die „Public Corporate Governance“ haben Mitte der 1990-er Jahre begonnen. Der Begriff der „Corporate Governance“ wird wie folgt definiert:

„Die Corporate Governance umfasst die Gesamtheit der auf das Eignerinteresse ausgerichteten Grundsätze, die - unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene - Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.“

Von *Public Corporate Governance* spricht man in jenen Fällen, in denen sich die öffentliche Hand für eine Leistungserfüllung durch verselbständigte Organisationen, d.h. öffentliche Unternehmen, entscheidet. Die IBC sind seit 1. Januar 2006 als selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt aus der Stadtverwaltung ausgegliedert. Die nachfolgende Grafik illustriert die Elemente einer Public Corporate Governance:



Public Corporate Governance für Unternehmen im mehrheitlichen Besitz der öffentlichen Hand (eigene Darstellung)

© Roger W. Sonderegger

„Gesetzliche Grundlagen“ im Falle IBC bildet das entsprechende Gesetz, die „Gewährleistung“ erfolgt durch die Konzession, welche der Gemeinderat gestützt auf Art. 14 Abs. 1 IBC-Gesetz den IBC jeweils für fünf Jahre erteilt. Die Platzierung der „Eignerstrategie“ (= Eigentümerstrategie) verdeutlicht, dass deren Festlegung schwergewichtig durch die Exekutive erfolgt, insbesondere aber die „Eignerziele“ mit der Strategischen Führungsebene (Verwaltungsrat IBC) zu vereinbaren sind.

2.3 Erarbeitung der Eigentümerstrategie

Angeichts der Tatsache, dass das teilrevidierte Gesetz und die Konzession für die IBC einen engen Rahmen vorgeben, erarbeitete der Stadtrat die Eigentümerstrategie von Grund auf neu. Anlässlich einer Klausurtagung diskutierte der Stadtrat Aufbau, Inhalt und Detaillierungsgrad der vorgesehenen Eigentümerstrategie unter der Moderation von Dr. Roger W. Sonderegger, St. Gallen. Am 7. März 2012 besprach der Stadtrat mit einem Ausschuss des IBC-Verwaltungsrates den Entwurf einer Eigentümerstrategie. Bis auf das „Gewinnablieferungsmodell“ (vgl. Bemerkungen unter Ziff. 3) konnte an dieser Sitzung eine Einigung hinsichtlich Inhalt und Formulierung der Eigentümerstrategie erzielt werden. An einer weiteren Sitzung am 8. Mai 2012 wurde sodann das Gewinnablieferungsmodell zwischen dem Stadtrat und einem Ausschuss des Verwaltungsrates bereinigt.



3. Bemerkungen zu einzelnen Bestimmungen der Eigentümerstrategie

Ziff. 2 lit. b, Wirtschaftliche Ziele

Angesichts der hohen Bedeutung der Gewinnablieferung der IBC an die Stadt schenkte der Stadtrat dieser Bestimmung besondere Beachtung. Als finanzielles Ziel wird die Ablieferung von jährlich 10 Mio. Franken genannt. Diese Ablieferung setzt sich wie folgt zusammen:

- Verzinsung Dotationskapital (Art. 36 Gesetz)
- Konzessionsabgabe (Art. 34 Abs. 1 Gesetz und Ziff. 6 Konzession)
- Dividende aus dem Bilanzgewinn (Art. 37 Gesetz)

Die Stadt partizipiert am Bilanzgewinn mit zwei Dritteln, während die IBC einen Drittel den Reserven zuweisen. Die Reserven können bis maximal 25 % des Dotationskapitals geöffnet werden. Um einerseits eine kontinuierliche Gewinnablieferung an die Stadt sicherzustellen und andererseits den IBC ein ambitioniertes Ertragsziel zu setzen, wird die Bildung von Reserven entsprechend reduziert, wenn die Ablieferung an die Stadt die angestrebten 10 Mio. Franken nicht erreicht. Der Verwaltungsrat der IBC ist mit dieser Formulierung einverstanden.

Ziff. 2 lit. d, Kooperationen

Projekte zu Übernahmen, Beteiligungen oder Kooperationen, welche für die IBC eine grössere Tragweite haben, sind mit einem Businessplan zusammen mit einer Risikobeurteilung dem Stadtrat zur Stellungnahme zu unterbreiten. Hier wurde bewusst auf die Festlegung einer finanziellen Limite verzichtet, da Fälle denkbar sind, die finanziell weniger bedeutsam sind, jedoch eine politische Dimension haben können. Es wird am Verwaltungsrat der IBC sein, den Stadtrat als Vertreter der Eigentümerin in solchen Fällen zu orientieren.

Ziff. 4, Vorgaben zur Kontrolle

Im Bereich des Reportings soll das Rad nicht neu erfunden, sondern primär auf die bereits vorhandene Quartalsberichterstattung der IBC zurückgegriffen werden. Denkbar ist, die wesentlichen Zahlen für den Stadtrat stufengerecht im Sinne eines „Cockpits“ aufzubereiten.

Ziff. 6, Schlussbestimmungen

Die Eigentümerstrategie hat „rollenden“ Charakter und wird durch den Stadtrat jährlich überprüft. Sollte sich eine Vorgabe als nicht umsetzbar erweisen, ist der Stadtrat zu konsultieren. Im Falle von Meinungsverschiedenheiten zwischen Stadtrat und Verwaltungsrat wird eine gütliche Einigung angestrebt, wobei das Gewicht der Stadt als Eigentümerin angemessen zu berücksichtigen ist.



4. Schlussfolgerung

Mit der vorliegenden Eigentümerstrategie sind die Rahmenbedingungen für die IBC vollständig. Der Stadtrat hat darauf geachtet, dass die Strategie die vitalen Interessen der Stadt abdeckt, die IBC im Übrigen aber über den notwendigen unternehmerischen Spielraum verfügen. Er beabsichtigt, sich mindestens einmal jährlich mit dem Verwaltungsrat der IBC zu treffen, um Rück- und Ausschau zu halten und auch die Eigentümerstrategie kritisch zu hinterfragen.

Wir bitten Sie, sehr geehrter Herr Präsident, sehr geehrte Mitglieder des Gemeinderates, dem Antrag des Stadtrates zuzustimmen.

Chur, 14. Mai 2012

Namens des Stadtrates

Der Stadtpräsident

Christian Boner

Der Stadtschreiber

Markus Frauenfelder

Anhang

Eigentümerstrategie des Stadtrates für die IBC Energie Wasser Chur

Aktenauflage

- Botschaft Nr. 11/2010 „Konsequenzen aus dem Bericht ‚Überprüfung Strategieumsetzung durch die IBC Energie Wasser Chur‘ von PricewaterhouseCoopers (PwC)“
- Bericht der Vorberatungskommission vom 28. August 2011
- IBC-Gesetz
- IBC-Konzession



Eigentümerstrategie IBC

(Anhang zu Botschaft Nr. 255.11 vom 14. Mai 2012)

1. Allgemeine Bestimmungen und Grundlagen

Gestützt auf Art. 15 Abs. 1 IBC-Gesetz und unter Beachtung der Konzession vom 6. Oktober 2011 legt der Stadtrat die Eigentümerstrategie für die IBC Energie Wasser Chur fest. Die Eigentümerstrategie gibt verbindliche Richtlinien zur Festlegung der Unternehmensstrategie vor.

Die Vorgaben der Eigentümerstrategie sind vom Verwaltungsrat und von der Geschäftsleitung zu beachten. Abweichungen sind nur bei entsprechender Notwendigkeit und nach Rücksprache mit dem Stadtrat möglich.

Die Eigentümerstrategie soll sowohl für die Mitarbeitenden der IBC als auch für die Anspruchsgruppen des Unternehmens Sicherheit in Bezug auf die unternehmerische Ausrichtung bieten.

Die Stadt ist alleinige Eigentümerin der IBC. Die Interessen der Stadt werden durch den Stadtrat wahrgenommen. Dieser respektiert die unternehmerische Autonomie der IBC und insbesondere die Entscheidungsfreiheit des Verwaltungsrates in Bezug auf die Unternehmensstrategie.

Zusätzlich zu ihrem wichtigen Beitrag an den Service public sollen die IBC ihre Aufgaben als Versorgungsunternehmen auch im liberalisierten Markt effizient und zuverlässig wahrnehmen und sich im Spannungsfeld von Versorgungssicherheit, Wirtschaftlichkeit und Ökologie erfolgreich behaupten.

Der Stadtrat verpflichtet sich, von den Vorgaben der Eigentümerstrategie nur nach sorgfältiger Prüfung, bei entsprechender Notwendigkeit und nach Rücksprache mit dem Verwaltungsrat der IBC abzuweichen.

2. Ziele

a) Unternehmerische Ziele

Alle Versorgungsbereiche: Im Zentrum steht die Sicherstellung der Versorgungssicherheit.

Erdgas: Zur Sicherung des Absatzes werden gezielt Industrie- und Gewerbebezonen im Churer Rheintal erschlossen sowie Gemeinden mit vorhandenem Potenzial ausserhalb von Chur weiter ausgebaut.

Wasser: Bei der Erneuerung von Wassertransportleitungen sind nach Möglichkeit Trinkwasserkraftwerke zu realisieren.

Produkte und Dienstleistungen:

- Im Bereich Wärmeerzeugung setzen die IBC weiterhin auf das Produkt Erdgas, nutzen aber auch andere ergänzende Energieträger (z.B. Fernwärme), um Marktanteile zu halten resp. zu gewinnen.



- Anderen Energieversorgern und Gemeinden werden Dienstleistungen und Betriebsführungen angeboten (Zählerfernauslesung, Energiedaten-Management, Verrechnungsleistungen usw.).

b) Wirtschaftliche Ziele

Sämtliche Tätigkeiten der IBC - mit Ausnahme der Wasserversorgung - sind auf die Erzielung eines Unternehmensgewinnes ausgerichtet.

Langfristig geniesst die Werterhaltung des Unternehmens hohe Priorität.

Im Monopolbereich der Wasserversorgung ist eine ausgeglichene Rechnung unter Berücksichtigung von kostendeckenden Tarifen und der definierten Verzinsung des Dotationskapitals zu erreichen.

Ziel ist es, der Stadt jährlich 10 Mio. Franken abzuliefern. Die Ablieferung setzt sich zusammen aus: Verzinsung Dotationskapital, Konzessionsabgabe (werden je über die Erfolgsrechnung belastet und sind somit Teil des Bilanzgewinns) und Dividende. Die Dividende wird aus dem Bilanzgewinn ausgerichtet.

Der Bilanzgewinn wird wie folgt aufgeteilt und für die Reservenbildung der IBC verwendet: Die Stadt erhält zwei Drittel in Form einer Dividende, während die IBC einen Drittel vom Bilanzgewinn in die Reserven überweist. Die Reserven können bis maximal 25 % des Dotationskapitals geäuft werden. Sollte die Ablieferung der IBC an die Eigentümerin die angestrebten 10 Mio. Franken nicht erreichen, wird die Bildung von neuen Reserven entsprechend reduziert.

Die Details, insbesondere auch die Verwendung der geäufteten Reserve, werden im Rahmen der Budgetdiskussion im August/September (siehe auch Abschnitt 4.a)) jeweils für das Folgejahr gemeinsam festgelegt. Die Zinszahlungen an die Stadt aus gewährten Darlehen und Kontokorrenten werden dabei nicht als Ablieferung betrachtet, da sich die Stadt für dieses Kapital am Kapitalmarkt refinanzieren muss.

c) Soziale Ziele

Die IBC verfolgen eine fortschrittliche und verantwortungsbewusste Personalpolitik. Sie positionieren sich als attraktive Arbeitgeberin. Als solche bietet sie engagierten und qualifizierten Mitarbeitenden interessante Arbeitsfelder und Entwicklungsmöglichkeiten an. Zudem nimmt sie ihre Verantwortung als Anbieterin attraktiver Ausbildungsplätze wahr.

d) Kooperationen

Zur Sicherstellung der Versorgung und zur Erfüllung der Konzession können Beteiligungen eingegangen werden. Durch die Stadt eingegangene Energieabnahmeverpflichtungen im Rahmen von Beteiligungen werden durch die IBC wahrgenommen.

Zur Erreichung der strategischen Ziele können die IBC Kooperationen im Rahmen von Netzwerken, Partnerschaftsvereinbarungen oder sonstigen vertraglichen Bindungen eingehen. Diese werden durch den Verwaltungsrat regelmässig auf ihre Zweckmässigkeit und Effizienz überprüft.



Projekte zu Übernahmen, Beteiligungen oder Kooperationen, welche für die IBC eine grössere Tragweite haben, sind mit einem Businessplan zusammen mit einer Risikobeurteilung dem Stadtrat zur Stellungnahme zu unterbreiten.

3. Vorgaben zur Führung

Der Stadtrat wählt die Mitglieder des Verwaltungsrates. Er legt dabei Wert auf eine heterogene Zusammensetzung, bei der unter anderem folgende Kompetenzen abgedeckt werden sollen: Finanzen, Recht, Technik, Marketing-/Marktorientierung sowie Ökologie/Nachhaltigkeit. Im Weiteren achtet der Stadtrat bei der Wahl des Verwaltungsrates auf die Kriterien Alter und Geschlecht.

Der Verwaltungsrat bringt das Entschädigungsreglement für den Verwaltungsrat dem Stadtrat zur Kenntnis und informiert ihn unverzüglich über alle daran vorgenommenen Änderungen.

4. Vorgaben zur Kontrolle

a) Reporting

Budget: Das Budget ist dem Stadtrat im Herbst für das Folgejahr zusammen mit einem Vorschlag für die Dividende vorab vorzulegen und durch den Verwaltungsrat persönlich zu erläutern. Es wird dem Gemeinderat zur Kenntnisnahme unterbreitet.

Jahresrechnung: Die Jahresrechnung ist zusammen mit dem Jahresbericht dem Stadtrat zur Genehmigung zu unterbreiten und durch den Verwaltungsrat persönlich zu erörtern. Jahresrechnung und Jahresbericht werden hernach dem Gemeinderat zur Kenntnisnahme unterbreitet.

Quartalsberichterstattung: Über jedes Quartal ist dem Stadtrat in einem kurzen Bericht schriftlich zu berichten. Zusammen mit dem Bericht sind die wichtigsten Kennzahlen zur Kenntnis zu bringen.

b) Controlling

Auskunftsrecht der Eigentümerin: Dem Stadtrat und den mit entsprechenden Aufgaben betrauten Mitarbeitenden der Stadt sind die geforderten Unterlagen fristgerecht zur Verfügung zu stellen.

Risk Management: Im Rahmen des Jahresberichts ist dem Stadtrat der aktuelle Stand des Risk Managements zu unterbreiten. Konkret sind die Risikoliste inkl. Beurteilungen sowie eine Massnahmenliste mit dem jeweiligen Stand der Umsetzung vorzulegen. Im Weiteren ist schriftlich Stellung zur Einhaltung von Compliance-Vorgaben zu nehmen.

5. Vorgaben zur Transparenz

Umsetzung der Eigentümerstrategie: Der Jahresbericht hat Angaben zur Umsetzung der Eigentümerstrategie zu enthalten.

Information der Eigentümerin über die Unternehmensstrategie: Die Erkenntnisse der jährlich nachzuführenden Unternehmensstrategie sind dem Stadtrat im Rahmen der Budgeterläuterung zu unterbreiten.



6. Schlussbestimmungen

- a) Abweichungen und Ausnahmen: Von der vorliegenden Eigentümerstrategie darf nur in begründeten Fällen und bei entsprechender Notwendigkeit abgewichen werden. Wünscht der Verwaltungsrat eine Abweichung oder erweist sich eine Vorgabe als nicht umsetzbar, so ist die schriftliche Zustimmung des Stadtrates einzuholen.
- b) Änderungen und Ergänzungen: Die Eigentümerstrategie wird vom Stadtrat jährlich auf Vollständigkeit und Aktualität überprüft.
- c) Meinungsverschiedenheiten: Im Falle von Meinungsverschiedenheiten zwischen der Stadt und den IBC wird eine gütliche Einigung angestrebt; das Gewicht der Stadt als Eigentümerin der IBC ist dabei angemessen zu berücksichtigen. Meinungsverschiedenheiten werden nicht über einen Gang an die Öffentlichkeit ausgetragen.
- d) Inkrafttreten: Die Eigentümerstrategie wurde vom Stadtrat am 14. Mai 2012 erlassen und dem Verwaltungsrat der IBC zur Kenntnisnahme und zur sofortigen Umsetzung übergeben.

Chur, 14. Mai 2012

Namens des Stadtrates

Der Stadtpräsident

Der Stadtschreiber

Christian Boner

Markus Frauenfelder