



Einführung eines Beteiligungs-Managements in der Stadt Zürich



Erika Bachmann
Departementscontrollerin Industrielle Betriebe

Fachtagung Verband für öffentliches Finanz- und Rechnungswesen

Bern, 11.04.08



Stadt Zürich

Beteiligungen Referat E. Bachmann

11. April 2008, Seite 1



Themen

1. Ausgangslage
2. Projektrahmen
3. Zielsetzungen und erreichte Punkte
4. Umsetzung nach dem Projekt



Definition Beteiligung

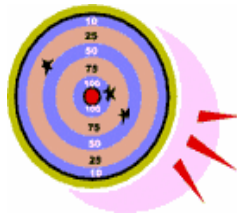
- Soziologie: Partizipation
= Einbindung von Personen oder Gruppen in Entscheidungsprozesse
- Wirtschaft: Kapitalbeteiligung
= (Mit)Eigentum eines Kapitalgebers an einem Unternehmen

Auslagerung der Stadt Zürich (+ diverse Beteiligungen)

- Erdgas Zürich AG
- Asylorganisation -> Anstalt öffentlichen Rechts
- Unfallversicherung
- Pensionskasse
- Stiftung Kinder und Jugend

1 Notwendigkeit der Bewirtschaftung der Beteiligungen

- Gewährleistung der Aufgabenerfüllung / Versorgung mit Hilfe von Beteiligungen
- Sicherstellung der Kompatibilität der Aktivitäten der beteiligten Organisationen mit den Strategien der Stadt
- Mitsprache in den Gremien der beteiligten Organisationen
- Einsatz der richtigen Personen in den wichtigen Positionen in den Gremien



=> Steuerung der Beteiligungen

Interpellation Gemeinderat 17.03.2004

1. An welchen privaten und öffentlich-rechtlichen Aktiengesellschaften ist die Stadt Zürich beteiligt?
2. Welche Stadträte sitzen in den entsprechenden Verwaltungsräten ein?
3. Welche städtischen Angestellten sitzen in den entsprechenden Verwaltungsräten ein?
4. In welchen anderen Aufsichtsorganen oder Vorständen sitzen städtische Exekutivmitglieder oder Angestellte ein?
5. Wie ist die Haftungsfrage für Verwaltungsräte geregelt, sollten in der jeweiligen AG allfällig grobfahrlässige Tatbestände festgestellt werden?
6. ...

- **CRG (Kanton Zürich) vom 9. Jan. 2006**

Umsetzung des Controllings über Beteiligungen, Staatsbeiträge, Risiken und Substanzerhaltung gemäss Entwurf zum neuen Gesetz über Controlling und Rechnungslegung (CRG)

Regelung in der Verordnung über das Controlling (VoC)

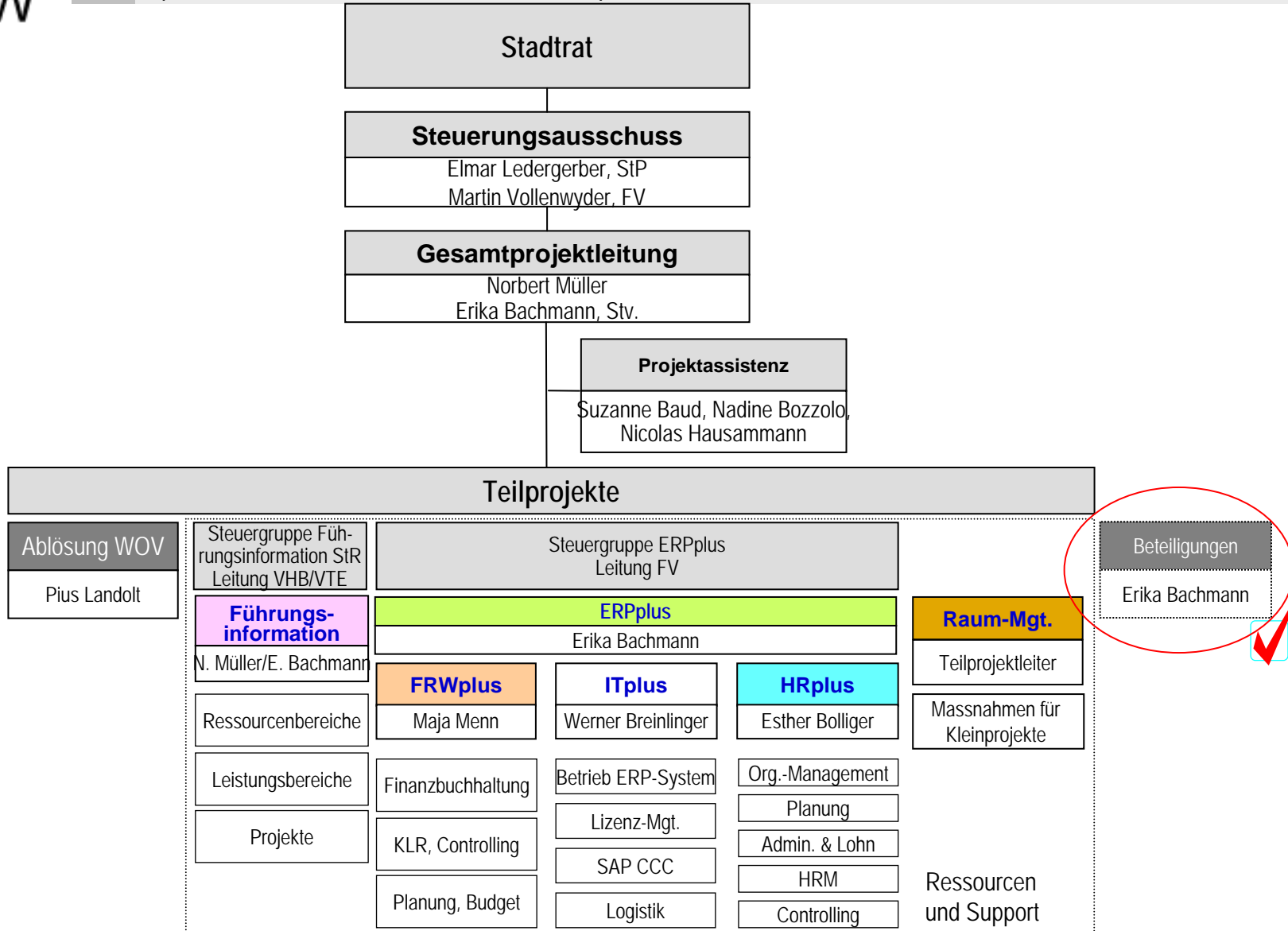
- **kantonales Kreisschreiben über den Gemeindehaushalt und Reglement über den städtischen Finanzhaushalt (Finanzreglement) vom 1. Mai 2005**

Die Finanzverwaltung ist mit der Inventarisierung der Beteiligungen beauftragt

jährliches Inventar

(Rechtsgrundlagen, Investitionen, Restwerte auf Stufe Konto)

2 übergeordnetes Projekt Führungsmodell Stadtrat Zürich (Start Jan. 2005 – Ende 2008)



2 Projektteam Beteiligungen



K. Brugger,
Polizeidept.

B. Naidenel,
Stadtkanzlei

M. Frei, **E. Bachmann,** W. Rohr,
Dept. Ind. Betriebe, Finanzdept.
ewz DS Finanzverwaltung

Anforderungen

- aktive Bewirtschaftung des Beteiligungsportfolios
- Prioritäten setzen
- koordinierte Wahrnehmung der Verantwortlichkeit der Stadt als Aktionärin und Kapitalgeberin in den Gremien

Ziele / Aufträge

Ziel 1) Übersicht über Beteiligungen der Stadt Zürich

Ziel 2) Empfehlung für einzusetzende Instrumente für die strategische und wirtschaftliche Ausrichtung der Beteiligungen

Ziel 3) Definition strategischer Eckwerte für neue Beteiligungen

Ziel 4) stadtweites Beteiligungs-Controlling



Umfang Beteiligungen (FV und VV) Stadt Zürich

Aktiven (Buchwert per 31.12.2007)

- **Finanzvermögen**

2007:

3 Positionen

- Flughafen Zürich AG
 - Erdgas Zürich AG
 - Parkhaus Urania AG
- Total Buchwert CHF Mio. 92,4

- **Verwaltungsvermögen**

2007:

167 Positionen Total Buchwert CHF Mio. 219,3

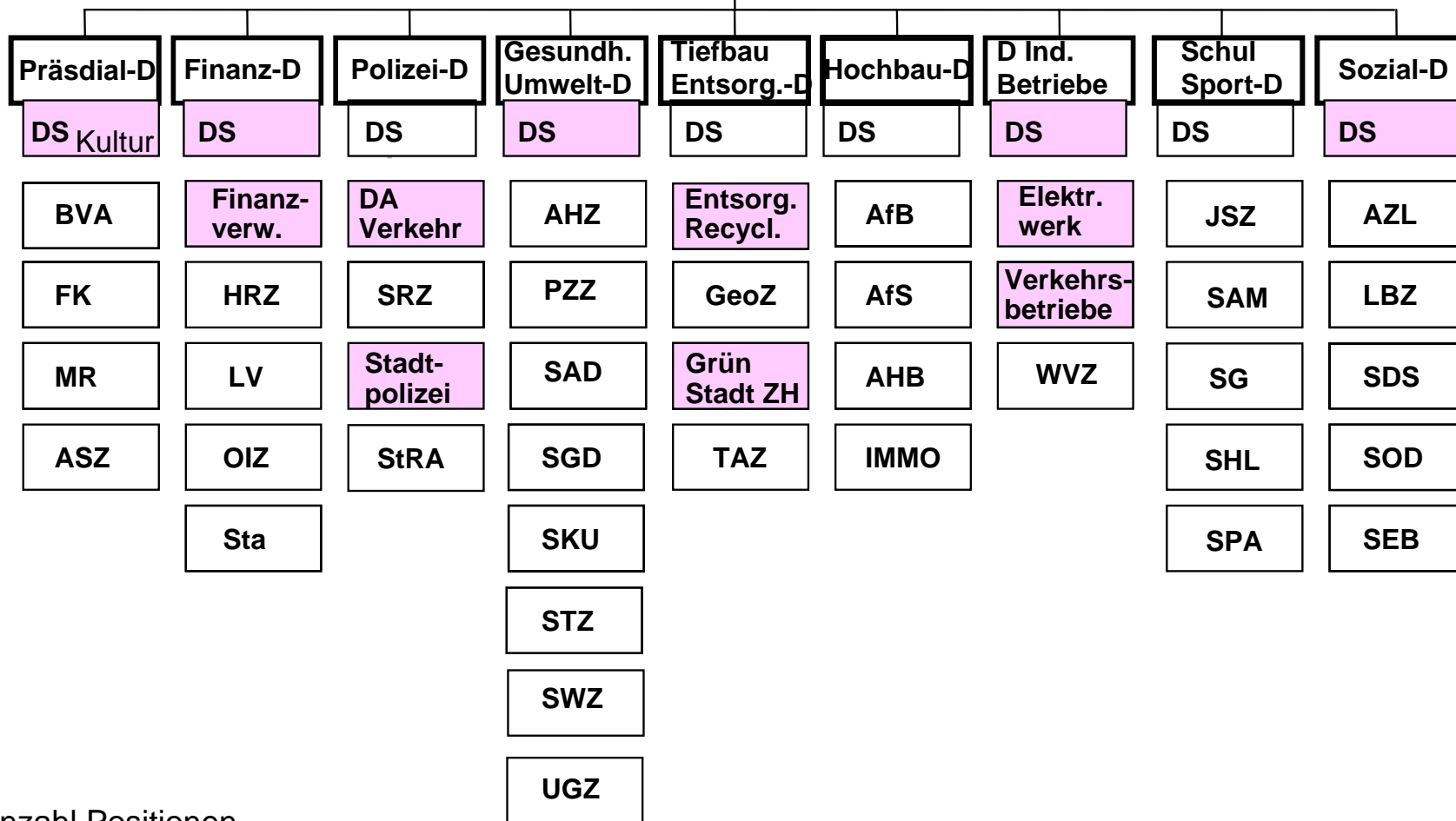
Verteilung auf 7 von 9 Departemente

3 Beteiligungen VV Verteilung nach Dienstabteilungen

Beteiligung(en)

**Stadt-
verwaltung**

D = Departement
DS = Departementssekretariat



Anzahl Positionen

2

128

3

1

12

18

3

Total

167



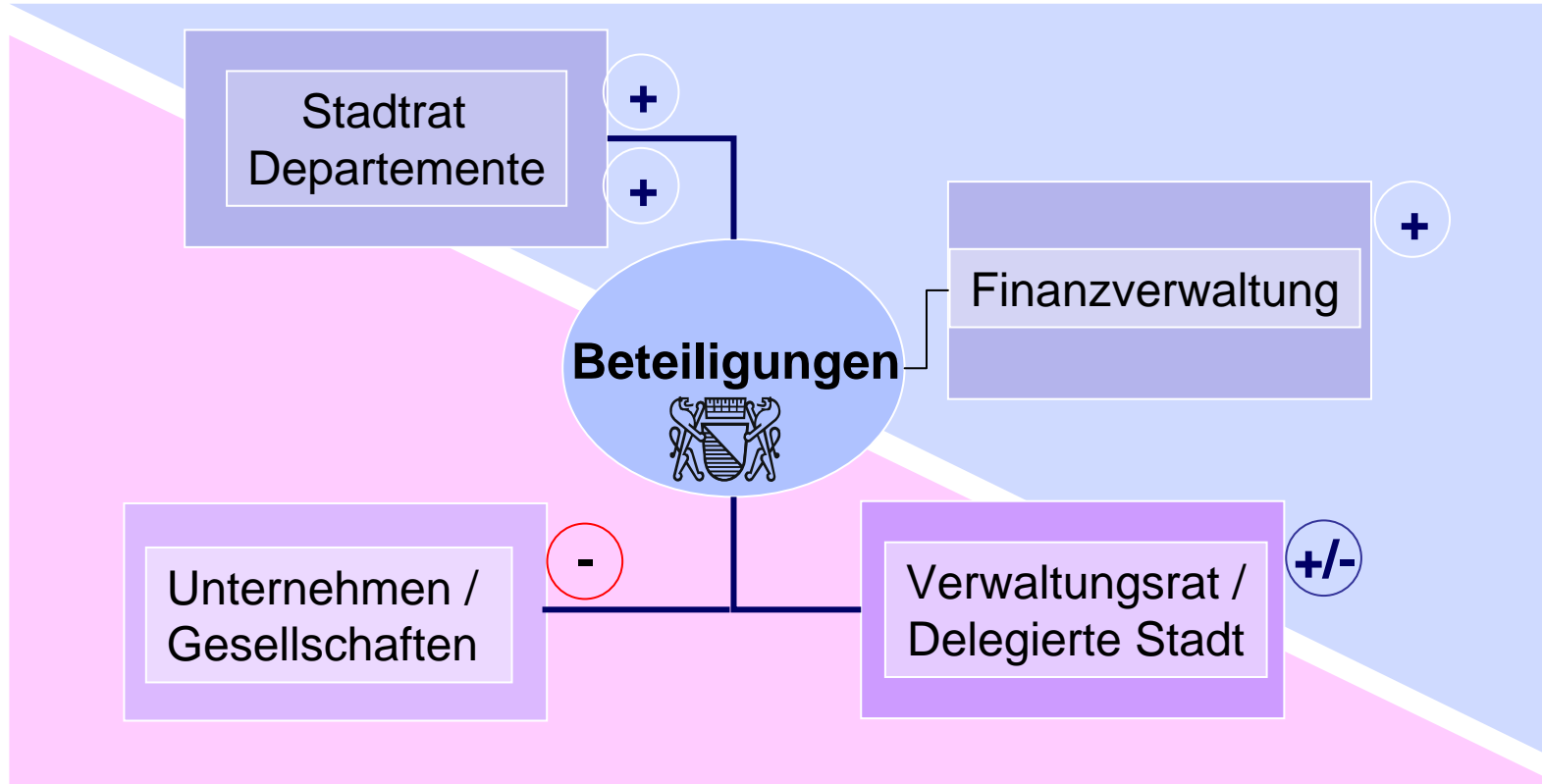
Unterteilung in

- A) Finanzielle Beteiligungen
- B) Stiftungskapital und Anstalten öffentlichen Rechts (ohne finanzielle Beteiligung)
- C) Interessenvertretungen
 - Kommissionen und Abordnungen
 - Einbezug evtl. später
 - Beiträge
 - Allianzen
 - Vereine

3 Unterteilung der Beteiligungen

für die Stadt Zürich relevante Beteiligungsgrössen

Anteil	Kategorien Beteiligungen
100%	hundertprozentige Beteiligung
50.1 - 99.9%	Mehrheitsbeteiligung
50%	Beteiligung zu gleichen Teilen
25 - 49.9%	Minderheitsbeteiligung
5.1 – 24.9%	Kleinbeteiligung
bis 5%	Kleinstbeteiligung





Instrument	Nutzen
Prozessablauf	<ul style="list-style-type: none"> - Vereinheitlichung und Systematisierung - rechtzeitiger Einbezug von beteiligten Stellen
Checkliste	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung des Entscheids Beteiligung ja/nein - Aufzeigen von Chancen und Risiken - Dokumentation
Bewirtschaftungs- tool BeMa	<ul style="list-style-type: none"> - Vereinheitlichung der Datenerfassung und -pflege aller Informationen zu den Beteiligungen, Stiftungen, Genossenschaften, Anstalten öffentlichen Rechts und Abordnungen und Kommissionen - schnellere Auskunftsbereitschaft
Merkblatt für Funktions- tragende	<ul style="list-style-type: none"> - einheitliche Information - Aufklärung über Rechte und Pflichten

3 Prozessablauf für neue Beteiligungen

a) **Stadt lagert bestehende Leistung aus -> Beteiligung**

b) **Stadt beteiligt sich an bereits bestehender Gesellschaft**

c) **Stadt gründet neue Organisation**

Checkliste ausfüllen durch **zuständige D/DA**

Beurteilung Vorhaben durch **zuständiges D**

Weisungsentwurf + Checkliste an **Finanzverwaltung, Rechtskonsultent** zur Vernehmlassung

Überarbeitung / Anpassung Weisung, sofern nötig

Weisung via **D an Stadtrat** zur Beschlussfassung (Beteiligung, Abordnung, Zuständigkeit)

Beschluss durch Stadtrat (evtl. zHd Gem.rat)

Vollzug StR-Beschluss durch **D/DA**

Erfassung in BeMa durch **D/DA**

Datenpflege durch **D/DA** gem. Vorgaben

D= Departement
DA=Dienstabteilung

3 Checkliste für Beteiligungen

- allgemeine Angaben
- Beurteilung politischer Zweck (Nutzen für Stadt, Zielgruppe)
- Beurteilung wirtschaftlicher Zweck (finanzielle Ziele)
- Alternativen zur Beteiligung
- Risiken
- Beteiligungsform
- Höhe der Beteiligung
- Beteiligungsgrundlagen (Business- bzw. Mehrjahresplan)
- Finanzrechtliche Voraussetzungen

3 Checkliste - Fragen zu Beteiligungen (1/2)

(Antworten am Bsp. Flughafen Zürich)

- Beurteilung politischer Zwecke

Welche Versorgungs- und Leistungsziele werden durch das Vorhaben unterstützt?

Nutzen des Vorhabens für die Stadt	Zielgruppe / Anspruchsgruppen
a) Anbindung der Stadt, der Region und der ganzen Schweiz an das interkontinentale und europäische Flugnetz	Reisende (Touristen, Geschäftsreisende) Unternehmen
b) Erhöhung der Standortattraktivität der Region	Bevölkerung / Unternehmen
c) Förderung des Tourismus	Hotellerie/Gastronomie, Tourismusindustrie
d) Interessenvertretung und -wahrung durch Sitz im VR	---

Welche finanziellen Ziele werden durch das Vorhaben unterstützt?

keine

- Funktionale Gliederungseinheit

67 Luftfahrt / 83 Tourismus

- ist Eigenerstellung eine realistische, alternative Form?

keine Alternative, weil Bau und Betrieb durch Stadt nicht möglich

Ist ein Businessplan vorhanden? ja/nein

Bestandteile Businessplan	erläutert?	
	ja	nein
Leistungsinhalte, Leistungsspektrum, Leistungsprozesse		
Markt- und Wettbewerbsanalyse		
Organisationsstrukturen, Personalausstattung, Personalbedarf		
Steuerungsinstrumente		
Standortplanung		
Marketing- und Vertriebskonzept		
IT-Konzept		
Finanzplan, Planbilanz		
Machbarkeitsbeurteilung, Chancen und Risiken		
Umsetzungs- und Realisierungsfahrplan		
Weitere		

„Zukunft ist die Folge der Entscheidungen, die wir heute treffen.“

Daten BeMa

- Allgemeine Daten zur Organisation
- Daten zur Kapitalisierung der Organisation
- Daten zur finanziellen Beteiligung der Stadt
- Daten zu anderen Kapitalbeteiligten
- Kennzahlen zur Organisation
- Personendaten

Reports BeMa

- Einzelbeteiligung
- Personenreport
- Beteiligung pro Institution
- Inventar
- ...

3 BeMa-Bewirtschaftungs-Tool

BeMa .NET Version: 3.1.0.1 System: EWZ00112F81ED8F aktuelle Auflösung: 1160 x 838

Reports

- Einzelbeteiligung
- Beteiligungen pro DA/...
- Inventar
- Personen
- K&A Export
- Personen u. Rollen
- Etiketten/Seriendruck

Allgemein

Reports

BeMa - Übersicht

- Organisation Suche
 - Organisation Detail
 - Stadteteiligungen
 - Vermögen
 - Bewertungen
 - Bestand Stadt
 - Kapitalisierungen
 - Kapitalbeteiligte
 - Kennzahlen
 - Rel. Unterb.
 - Adressen
 - Personen Linken
 - Dokumente
- Person Suche
 - Person Detail
 - Adressen

Organisation

Unternehmen Nr.: 9003 Organisation: Erdgas Zürich AG Rechtsform: Aktiengesellschaft
 Remo Nr.: 2015 DA: Finanzverwaltung Dept: Finanzdepartement

Organisation Detail

Detail Zweck Strategische Bedeutung Risiken Bemerkung Verträge Ziel Stadt Berichte Info

Organisation: Erdgas Zürich AG Unternehmen Nr.: 9003
 Revisionsstelle: PWC Zürich Anzahl Mitglieder im Aufsichtsorgan: 8
 Rechtsform: Aktiengesellschaft Datum nächste GV / Stiftungssitzung:
 Handelsregister Eintrag: 30.06.98 Strategische Bedeutung Stufe: sehr hoch
 Zweck Kategorie: Energie Organhaftpflicht vorhanden:
 Internetauftritt: <http://www.erdgaszuerich.ch>
 Dienstabteilung: 2015 Finanzverwaltung - Finanzdepartement

BeMa relevant:
 Kommissionen- / Abordnungsdaten:

Stadteteiligungen Kapitalisierung Kapitalbeteiligte Kennzahlen Relevante Unterbeteiligungen Adresse Personen Dokumente

Nr.	Depot	Valoren Nr.
▶ 100004	Finanzverwaltung	

Excel Export Neue Stadtbeteiligung erstellen Löschen

3 BeMa-Tool: Einstieg via Organisation oder Person

Organisation Detail

Detail **Zweck** Strategische Bedeutung Risiken Bemerkung Verträge Ziel Stadt Berichte Info

Organisation: Erdgas Zürich AG

Revisionsstelle: PWC Zürich

Rechtsform: Aktiengesellschaft

Handelsregister Eintrag: 30.06.98

Zweck Kategorie: Energie

Internetauftritt: <http://www.erdgaszuerich.ch>

Dienstabteilung: 2015

Unternehmen Nr.: 9003

Anzahl Mitglieder im Aufsichtsorgan: 8

Datum nächste GV / Stiftungssitzung:

Strategische Bedeutung Stufe: sehr hoch

Organhaftpflicht vorhanden:

Finanzverwaltung - Finanzdepartement

BeMa relevant:

Kommissionen- / Abordnungsdaten:

Name: Türler

Vorname:

Organisation:

Departement:

Personen

Anrede	Titel	Nachname	Vorname	Dienstabteilung	Departement
Herr		Türler	Andres	Depart. d. Industr	Departement

Excel Export

Organisation - Person Beziehungen

Organisation	Rolle	BeMa Relevant	K&A Relevant
Brunnenkommission	Kommissionspräsident/-in	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Fahrzeugkommission	Kommissionspräsident/-in	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Stiftung Behinderten-Transporte Züri	Präsident/-in	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Stiftung Behinderten-Transporte Züri	Stiftungsrat	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Stiftung Behindertentransport BTZ	Stiftungsratspräsident/-in	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blenio-Kraftwerke AG	Verwaltungsrat	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
AKEB AG für Kernenergie-Beteiligung	Verwaltungsrat	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kraftwerke Oberhasli AG	Verwaltungsrat	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kernkraftwerk Gösgen-Däniken AG	Verwaltungsrat	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kraftwerk Oberhasli AG	Verwaltungsrat	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kraftwerke Hinterrhein AG	Verwaltungsrat	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Kraftwerke Wägital AG	Verwaltungsrat	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Verkehrsbetriebe Glattal AG	Verwaltungsrat	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Verkehrsbetriebe Glattal AG	Verwaltungsratsmitglied	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erdgas Zürich AG	Verwaltungsratspräsident/-in	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
AG Kraftwerk Wägital	Verwaltungsratspräsident/-in	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zürcher Stiftung für Behinderten	Weitere	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Verkehrsrat	Weitere	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



3 Kapitalbeteiligte

Organisation Detail

Detail Zweck Strategische Bedeutung Risiken Bemerkung Verträge Ziel Stadt **Berichte** Info

Geschäftsbericht: Bericht aus MIS:
 Jahresbudget: Weitere:
 Businessplan:
 Jahresabschluss:
 Quartalsabschluss:
 Monatsabschluss:
 Forecast:

Stadtbeteiligungen Kapitalisierung **Kapitalbeteiligte** Kennzahlen Relevante Unterbeteiligungen Adresse Personen Dokumente

Bezeichnung	Art	Nominalwert pro Stück CHF	Anzahl	Kapital Nominal CHF	Anteil %
▶ Stadt Zürich	Namenaktien	230.00	313'450	65'906'500	95.52
Verband der Gemeindegasversorgung	Namenaktien	230.00	2'000	460'000	0.67
Gemeinde Dällikon	Namenaktien	230.00	356	81'880	0.12
Gemeinde Erlenbach	Namenaktien	230.00	368	84'640	0.12
Gemeinde Herrliberg	Namenaktien	230.00	368	84'640	0.12
Gemeinde Männedorf	Namenaktien	230.00	706	162'380	0.24
Gemeinde Meilen	Namenaktien	230.00	1'024	235'520	0.34
Gemeinde Rümlang	Namenaktien	230.00	461	106'030	0.15
Gemeinde Stäfa	Namenaktien	230.00	848	195'040	0.28

Excel Export

Typ	Anzahl	Kapital Nominal CHF
▶ Namenaktien	326'900	69'000'000
Total		69'000'000

3 Daten in BeMa

- **allgemeine Daten**
 - Organisation Bezeichnung
 - Unternehmung Nr.
 - Zweck Kategorie
 - Revisionsstelle
 - Datum nächste GV
 - Dienstabteilung
 - Departement
- **strategische Bedeutung**
 - Stufe
 - Umschreibung
 - Ziel Stadt
- **Aufsichtsorgan**
 - Name
 - Funktion im Aufsichtsorgan
 - Dienstabteilung
 - Departement
- **Buchhaltungsdaten**
 - Bilanzkonto
 - Vermögen
 - Abschreibung jährlich %
 - Restbuchwert per Datum
- **Kapitalisierung**
 - Art
 - Kapital in CHF
 - Anzahl Anteile
 - Nominalwert Stück CHF
- **Kapitalbeteiligte**
 - Bezeichnung
 - Anzahl Anteile
 - Kapital je Beteiligte
 - Anteil in %
- **Rechtsgrundlagen**
- **Verträge**

3 Dezentrale, erweiterte Nutzung der BeMa-Daten

- Erweiterung der BeMa-Applikation für die Verwaltung von Kommissionen und Abordnungen:

Stadtkanzlei generiert Stadtratsbeschlüsse und Begrüssungsbriefe bei der Neubestellung von Kommissionen und Abordnungen. Neu nimmt jedes Departement die Adressmutationen seiner Mitglieder Kommissionen, Verbände usw. in der gemeinsamen Datenbank vor.

- Datenexport für die Erstellung von Serienbriefen mit Word in eine Excel-Datei
- gesamtstädtische Nutzung:
eingetragene Daten (Adressen, Funktion, usw.) aktiv nachführen.

-> Die Departemente sind verantwortlich für die Organisation der Datenpflege der Abordnungen und Kommissionen, so dass die Daten aktuell sind.

Voraussetzungen

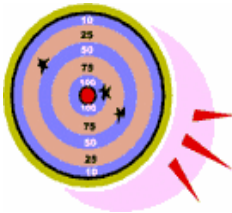
- aktive Nachführung der Daten
- Organisation und Pflege der Daten in der Verantwortung der Departemente
- je Departement mind. 2 Personen mit Systemzugriff
- **ab 2007:**
zentrale Aufgaben →
 - Erstellung Inventar
 - Pflege Daten der Beteiligungen, für die FVW zuständig ist

-> Finanzverwaltung, max. 20% von
Funktion Vermögensverwaltung
- **ab 2008:**
Dezentralisierung →
 - Aktualisierung der Daten im BeMa
 - operative Führung des Beteiligungscontrollings

-> in den Departementen/Dienstabteilungen mit vorhandenen
Ressourcen

3 Rechte und Pflichten der Funktionstragenden

- Klärung der Erwartungen des Stadtrates an die Funktionstragenden
- Umgang mit Grenzen der Funktionsvielfalt und Koordination mit Strategie
- Haftungsfrage konkretisieren / dokumentieren
- Überprüfung Versicherungssituation



=> Grundlage für klare Personensituation
(Rechte und Pflichten)

Beteiligung mit finanziellen Mitteln

an einer Gesellschaft oder Stiftung
und

Entsendung von **Delegierten** in das Exekutivorgan
(Verwaltungsrat, Verwaltung, Vorstand, Stiftungsrat)
oder in die Revisionsstelle

- **Behördenmitglieder**
- **städtische Angestellte**
- **Privatpersonen**, insbesondere ehemalige Behördenmitglieder und Angestellte auf privatrechtlicher Grundlage werden mit der Vertretung der Stadt beauftragt

-> Erstellung eines Merkblatts für Funktionstragende

Auszug aus Merkblatt zur Haftung

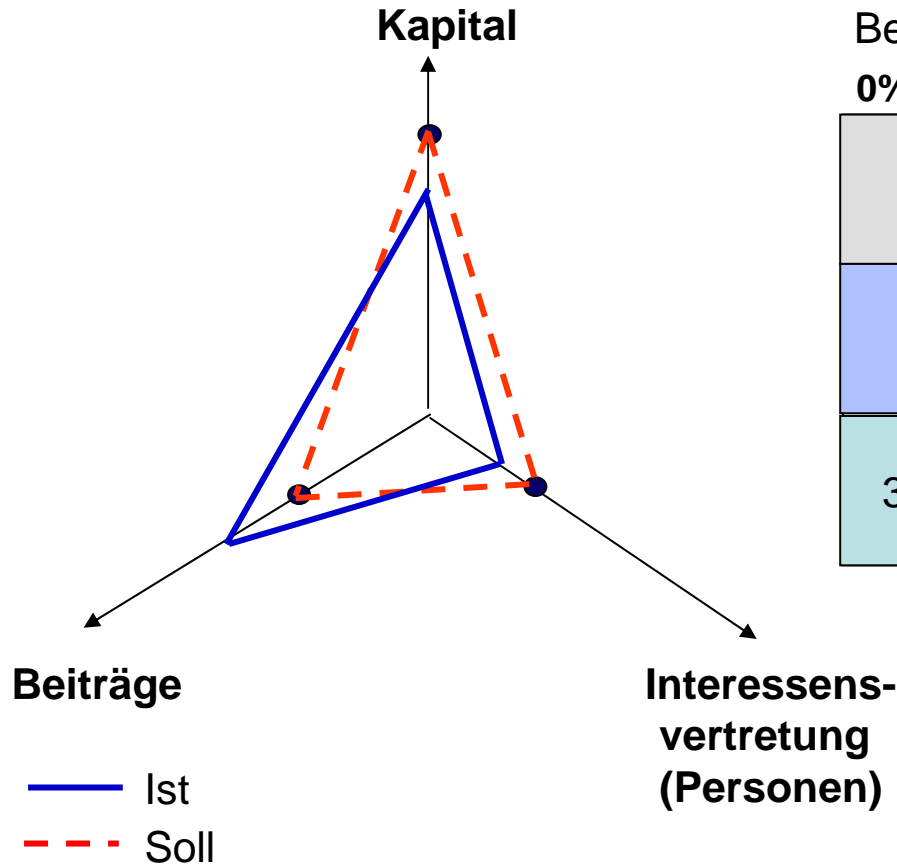
Für die **abgeordneten Verwaltungsratsmitglieder** haftet im Aussenverhältnis, also gegenüber Gesellschaft, Aktionären und Gläubigern, ausschliesslich das Gemeinwesen (Art. 762 Abs. 4 OR); im Innenverhältnis kann dieses bei vorsätzlichem oder grobfahrlässigem Verhalten eines abgeordneten Vertreters Rückgriff nehmen (§ 15 Abs. 1 Haftungsgesetz).

Demgegenüber haften die von der GV **gewählten Verwaltungsratsmitglieder** im Aussenverhältnis persönlich. Falls sie erfolgreich von Dritten belangt werden, können sie sich am Gemeinwesen, welches sie vertreten, schadlos halten, wenn sie nicht vorsätzlich oder grobfahrlässig gehandelt haben (§ 28 Abs. 1 Haftungsgesetz).

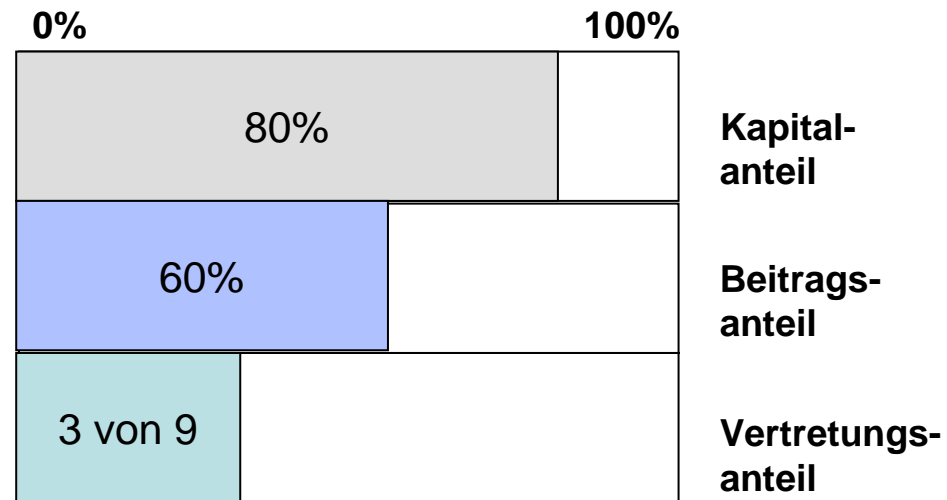
Weil das Haftungsgesetz auf die privatrechtlich beauftragten Vertreterinnen und Vertreter keine Anwendung findet, gilt für diese beim Rückgriff und der Schadloshaltung an sich der strengere Massstab des Auftragsrechts (vgl. Art. 398 Abs. 1 OR).

Mit Stadtratsbeschluss (2001) werden sie in der Stadt Zürich aber gleichbehandelt wie jene Vertreter, welche bei der Stadt angestellt sind oder ein Behördenamt bekleiden.

Beziehungen in Beteiligungen



Beispiel-Beteiligung XY



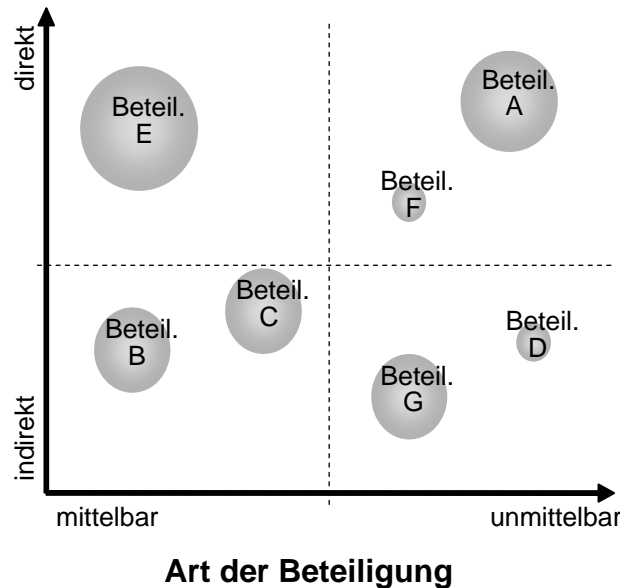
3 Beteiligungs-Portfolio

Ziel: Systematisierung der Beteiligungsziele als Grundlage für die Entwicklung der relevanten Steuerungsgrößen

derzeit keine Bearbeitung!

Strategie

Beitrag zur Wahrnehmung der öffentlichen Aufgabe



Controllig

„Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden und nicht alles, was gezählt werden kann, zählt.“
(Einstein)

3 Bsp.: Beteiligung Theater am Neumarkt - Zielsetzungen

Anteil öffentliche Hand

Anteil Rest

▪ Stadt ZH	}	35%	49%
▪ Kanton ZH		16%	

Beteiligungszwecke

Stadt <-> Unternehmen

derzeit keine
Bearbeitung!

- Die Gesellschaft verfolgt keinen Erwerbszweck
- Experimentierfreude und Risikolust

- Förderung des experimentellen, innovativen Theaters
- Erhalt der Vorteile eines kleinen, flexiblen Betriebs
- Anstellung eines festen Ensembles
- Erhalt einer eigenen Infrastruktur
- Risikofreudige Programmierung
- Betrieb des Theaters mit modernem Spielplan

3 Bewertung der Beteiligungszwecke nach Zielkriterien Bsp. Theater am Neumarkt

Beteiligungszwecke der Stadt Zürich

Förderung des experimentellen, innovativen Theaters

Erhalt der Vorteile eines kleinen, flexiblen Betriebs.

Anstellung eines festen Ensembles

Erhalt einer eigenen Infrastruktur

Risikofreudige Programmierung

Betrieb des Theaters mit modernem Spielplan

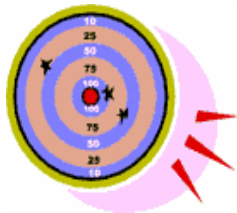
	eindeutig	messbar	steuerbar	erreichbar	widerspruchsfrei
Förderung des experimentellen, innovativen Theaters	-	-	-	-	+
Erhalt der Vorteile eines kleinen, flexiblen Betriebs.	+	-	-	-	+
Anstellung eines festen Ensembles	+	+	+	+	+
Erhalt einer eigenen Infrastruktur	+	-	-	-	+
Risikofreudige Programmierung	-	-	-	-	-
Betrieb des Theaters mit modernem Spielplan	-	-	-	-	-

- Erarbeitung der Controlling-Aktivitäten
 - zentral (Finanzverwaltung)
 - dezentral in den Departementen

- Aufbau Berichtswesen

- Aufbau Risikomanagement (Risikofrüherkennung, Risikoprävention)

- Analyse Informationen -> Vorschlag von Massnahmen



=> Grundlage für aktive Bewirtschaftung der Beteiligungen in den Departementen

3 Beteiligungscontrolling im Elektrizitätswerk ewz

- internes Verzeichnis der in den Beteiligungen und Partnerwerken engagierten Mitarbeitenden von ewz
- regelmässige gegenseitige Absprache resp. Information bei wichtigen Fragen oder kritischen Entscheiden
- Zirkulation der Protokolle
- Kosten- resp. Ertragsüberwachung in Businessplänen, Budgets, Abschlüssen und Quartalsberichten
- Gewaltentrennung bei Generalversammlungen und Aktionärsversammlungen: Verwaltungsrat und Aktienvertretende



1. Die Departemente werden eingeladen
 - a) die im Rahmen des Projektes Beteiligungen **erarbeiteten Instrumente** gemäss den Erwägungen für alle Beteiligungen, Stiftungen, Genossenschaften, Anstalten öffentlichen Rechts und Abordnungen und Kommissionen **einzusetzen** und separate Listen/Tools bis 31.03.2008 abzulösen
 - b) der Finanzverwaltung die für die **dezentrale Pflege** der Beteiligungsdaten in der Applikation BeMa **zuständigen Stellen** zu melden
 - c) der Stadtkanzlei die für die dezentrale Pflege der Daten der Abordnungen in der Applikation BeMa **zuständigen Stellen** zu melden.

2. Der Vorsteher des Finanzdepartements wird eingeladen, **Ausführungsbestimmungen** zur Handhabung von Beteiligungen im Sinne der Erwägungen im Rahmen einer **Verfügung** zu erlassen.

3. Die **Finanzverwaltung** wird beauftragt
 - a) die **Instrumente** periodisch den neuen Gegebenheiten **anzupassen**
 - b) die **Administration** der **Beteiligungsapplikation** zu übernehmen

4 Nutzen Beteiligungs-Management



- Bewirtschaftung des Beteiligungsportefeuilles (> 300 Mio.) 
- Zielsetzung je Beteiligung nach verschiedenen quantitativen und qualitativen Kriterien „Soll“
- Steuerung des Beteiligungsportefeuilles nach Prioritäten „Soll“
- Übersicht und Überprüfbarkeit der Aufgaben und der Wirtschaftlichkeit der Beteiligungen „Soll“
- Ganzheitliche Sicht in Bezug zu städtischen Strategien „Soll“
- Kenntnis über potenzielle Risiken „Soll“
- Massnahmen zur Optimierung der Unternehmenssteuerung „Soll“
- Orientierungshilfe für Funktionsträger/innen 

4 Schrittweise Umsetzung

Es fehlt noch Einiges bis zum kompletten Beteiligungs-Management...



... aber wenn man nicht anfängt, kommt man auch nicht voran!





Beteiligungs-Management Stadt Zürich