

STADTRAT

Stadthaus
Postfach 1000
8200 Schaffhausen
T + 41 52 632 51 11
www.stadt-schaffhausen.ch

An den
Grossen Stadtrat
8200 Schaffhausen

Vorlage des Stadtrats vom 29. August 2023

Eignerstrategie SH POWER 2023 und Bericht zu laufenden Projekten

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Stadtrat unterbreitet Ihnen die aktualisierte Eignerstrategie für die Städtischen Werke (SH POWER) zur Genehmigung und informiert zu laufenden Projekten, welche einen Bezug zum Thema Unternehmensführung aufweisen.



1. Zusammenfassung

1.1 Ausgangslage

Die aktuell gültige Eignerstrategie der Stadt Schaffhausen für die Städtischen Werke (SH POWER) stammt aus dem Jahr 2019. Sie ist noch weitgehend aktuell, einzelne Stellen bedürfen jedoch einer Anpassung an neue Gegebenheiten. Deshalb legt der Stadtrat dem Grossen Stadtrat die aktualisierte Eignerstrategie 2023 zur Genehmigung vor. Mit der Eignerstrategie definiert die Stadt Schaffhausen ihre Absicht, welche sie mit SH POWER verfolgt, und legt die Rahmenbedingungen bezüglich der Ziele und der Art ihrer Erreichung fest.

1.2 Eignerstrategie 2023

Die Eignerstrategie benennt neu einleitend die Vision und Mission für SH POWER. Diverse Formulierungen in der Eignerstrategie wurden an die seit 2019 gefällten politischen Entscheide oder veränderten Rahmenbedingungen angepasst (bspw. Klimastrategie der Stadt Schaffhausen und die sich verändernde Rolle der Gasversorgung). Die Eignerstrategie 2023 besagt zudem, dass SH POWER ab 2024 in der Grundversorgung keinen Strom aus nicht erneuerbaren Energiequellen ausweisen und spätestens ab 2026 auch im Marktbereich möglichst keinen Strom aus nicht erneuerbaren Energien anbieten wird.

Zu den Aktualisierungen gehört zudem, dass SH POWER eine Segment-Berichterstattung einführen wird, um die Rechnungslegung der aktuellen Struktur der Geschäftstätigkeiten anzupassen und damit auch die Transparenz über die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Bereiche weiter zu erhöhen. Zudem werden als Commitment gegenüber den Mitarbeitenden die Gleichstellung der Geschlechter, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit in der Eignerstrategie verankert.

Einige Absichten, die in der Eignerstrategie 2019 bekundet worden sind, konnten mittlerweile umgesetzt werden. Dazu gehört insbesondere die Änderung der Zusammensetzung der Verwaltungskommission (Anreicherung mit Fachkompetenzen). Weitere Verbesserungen der unternehmerischen Handlungsspielräume und der Governance werden im bestehenden Rechtskleid von SH POWER geprüft. Diese sowie eine Reihe kleinerer Anpassungen finden Eingang in die aktualisierte Eignerstrategie 2023.

1.3 Würdigung

Mit der vorliegenden Eignerstrategie ist SH POWER als gut geführte und beaufsichtigte Organisation mit einer klaren strategischen Ausrichtung zukunftsfähig und im Sinne der Stadt Schaffhausen aufgestellt. Der Stadtrat hat zudem mehrere Projekte in Auftrag gegeben, welche die gesetzlichen Grundlagen und die Unternehmensführung von SH POWER vervollständigen und optimieren werden. Damit soll sichergestellt werden, dass SH POWER ihren wichtigen Service Public für die Bevölkerung weiterhin sicher und effizient erbringen kann und als städtisches Unternehmen auch wirtschaftlich erfolgreich sein kann.

Inhalt

1.	Zusammenfassung	2
1.1	Ausgangslage	2
1.2	Eignerstrategie 2023	2
1.3	Würdigung	2
2.	Ausgangslage	4
2.1	Gesetzliche Grundlagen	4
2.2	Ziel und Zweck der Eignerstrategie	4
3.	Eignerstrategie 2023	5
3.1	Grundsätzliches	5
3.2	Wesentliche Änderungen gegenüber Eignerstrategie 2019	5
3.2.1	Kapitel 1: Vision und Mission	5
3.2.2	Kapitel 2: Absicht der Eignerin mit dem Unternehmen	5
3.2.3	Kapitel 4: Ziele der Eignerin	6
3.2.4	Kapitel 5: Führung	7
3.2.5	Kapitel 9: Struktur und Umsetzung	7
3.2.6	Kapitel 10: Angaben zur Transparenz	7
3.2.7	Kapitel 11: Schlussbestimmungen	7
4.	Ausblick	8
4.1	Nächste Überarbeitung der Eignerstrategie	8
4.2	Laufende Projekte mit Bezug zur Unternehmensführung	8
4.2.1	Leistungsaufträge	8
4.2.2	Enterprise Resource Planning (ERP)	9
4.2.3	Einführung Segment-Berichterstattung	9
4.2.4	Rechtsformprüfung und Projekt Governance SH POWER	9
4.2.5	Überarbeitung Versorgungsauftrag Gas	10
4.2.6	Überarbeitung Versorgungsauftrag elektrische Energie	10
4.2.7	Überarbeitung Siedlungsentwässerungsverordnung	11
4.2.8	Auflösung der Abteilung für die Installation fossiler Heizsysteme	11
5.	Würdigung	12

2. Ausgangslage

2.1 Gesetzliche Grundlagen

Gemäss Art. 54 Abs. 1 der Stadtverfassung (RSS 100.1) legt der Grosse Stadtrat die Versorgungs- und Geschäftsstrategie (Eignerstrategie) der Städtischen Werke fest. Art. 5 der Verordnung über die Organisation und Geschäftsführung der Städtischen Werke Schaffhausen (Organisationsverordnung SH POWER, RSS 7000.1) konkretisiert, dass der Grosse Stadtrat diese «regelmässig im Grundsatz» festlegt und weiter: «Durch periodische Überprüfung und Anpassung der Strategie wird erreicht, dass den sich laufend verändernden Umwelt- und Marktbedingungen Rechnung getragen wird».

Mit dieser Vorlage unterbreitet der Stadtrat dem Grossen Stadtrat die Eignerstrategie 2023, welche eine leicht aktualisierte Version der bestehenden Eignerstrategie aus dem Jahr 2019 darstellt.

2.2 Ziel und Zweck der Eignerstrategie

Mit der Eignerstrategie definiert die Eignerin (Stadt Schaffhausen) ihre Absicht, welche sie mit dem Unternehmen (SH POWER) verfolgt und legt die Rahmenbedingungen bezüglich der Ziele und der Art ihrer Erreichung fest.¹

SH POWER ist eine Verwaltungsabteilung der Stadt Schaffhausen (keine eigene Rechtspersönlichkeit), geniesst aber aufgrund des Globalbudgets und der Kompetenzen der strategischen Führungsebene (Verwaltungskommission der Städtischen Werke) grössere unternehmerische Freiheiten, welche sie zu einer effizienten und effektiven Ausübung der ihr zugewiesenen Aufgabenbereiche befähigt. Deshalb ist das Formulieren einer Eignerstrategie nicht nur formell gemäss den gesetzlichen Grundlagen, sondern auch inhaltlich angezeigt. Dadurch erhalten Geschäftsleitung und Verwaltungskommission Klarheit über die Ziele, welche mit SH POWER zu erreichen sind, und der Stadtrat nimmt seine Verantwortung im Bereich der Steuerung wahr.

Die Eignerstrategie ist von der Verwaltungskommission am 17. Mai 2023 und vom Stadtrat am 29. August 2023 zuhanden des Grossen Stadtrats verabschiedet worden.

¹ Vgl. K. Schedler, R. Müller, R. Sonderegger (2016); Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen; S. 29.

3. Eignerstrategie 2023

3.1 Grundsätzliches

Die Eignerstrategie 2023 basiert auf der aktuell gültigen Fassung aus dem Jahr 2019. Diese muss nach erst vier Jahren nicht grundlegend überarbeitet, aber punktuell aktualisiert werden.

Im Folgenden werden die wesentlichsten inhaltlichen Anpassungen erläutert. Die Gegenüberstellung der Version aus dem Jahr 2019 mit der aktualisierten Eignerstrategie findet sich im Anhang zur Vorlage. In dieser Gegenüberstellung sind auch alle weiteren inhaltlichen und redaktionellen Anpassungen ersichtlich.

3.2 Wesentliche Änderungen gegenüber Eignerstrategie 2019

3.2.1 Kapitel 1: Vision und Mission

Die Eignerstrategie deklariert neu die Vision und Mission von bzw. für SH POWER, welche am 15. Dezember 2020 durch die Verwaltungskommission verabschiedet worden sind.

3.2.2 Kapitel 2: Absicht der Eignerin mit dem Unternehmen

3.2.2.1 Smart City

Neu wird in der Eignerstrategie präzisiert, dass SH POWER den Aufbau der Smart City Schaffhausen unterstützt. Die Federführung für das Smart-City-Programm liegt jedoch bei der Stadt.

3.2.2.2 Rolle in der Energiepolitik

Die Rolle von SH POWER bei der Umsetzung der städtischen Energiepolitik wird präzisiert. Dabei wird neu auch die zwischenzeitlich verabschiedete städtische Klimastrategie als Grundlage der Energiepolitik aufgeführt.

3.2.2.3 Strom aus erneuerbaren Quellen

Während die Eignerstrategie 2019 noch festhielt, dass ab 2024 möglichst kein Atomstrom mehr im Strommix enthalten sein soll, besagt die Eignerstrategie 2023, dass SH POWER ab 2024 in der Grundversorgung keinen Strom aus nicht erneuerbaren Energiequellen ausweisen wird und spätestens ab 2026 auch im Marktbereich möglichst keinen Strom aus nicht erneuerbaren Energien anbieten wird.

3.2.2.4 Rahmenkredit für erneuerbare Energien

Der bestehende Rahmenkredit für erneuerbare Energien ist bald ausgeschöpft und der Stadtrat beabsichtigt deshalb, einen neuen Rahmenkredit zu beantragen. Mit der Überweisung des Postulats von Urs Tanner «25 Millionen Rahmenkredit für erneuerbare Energien 2.0» durch den Grossen Stadtrat am 20. Juni 2023 liegt hierfür auch ein parlamentarischer Auftrag vor. Diesem Vorhaben wird mit einer entsprechenden Formulierung Rechnung getragen.

3.2.3 Kapitel 4: Ziele der Eignerin

3.2.3.1 Service Public

Der Anspruch der Kundinnen und Kunden auf eine zuverlässige Versorgung wird neu in den Kontext der Versorgungsaufträge gestellt. Damit wird auch dem Umstand Rechnung getragen, dass der Versorgungsauftrag Gas mit Blick auf den langfristigen Ausstieg aus der Versorgung mit Erdgas für die Erzeugung von Komfortwärme angepasst werden soll.

Weiter wird für Produkte und Dienstleistungen, die über die Grundversorgung hinausgehen, festgehalten, dass diese in Leistungsaufträgen geregelt werden.

3.2.3.2 Wirtschaftlichkeit

Die Formulierung (einleitender Satz) trägt neu der (rechtlichen) Struktur von SH POWER Rechnung.

3.2.3.3 Kooperationen

Der Umfang der möglichen Kooperationen wird auf die aktuellen Geschäftstätigkeiten und deren korrekte Bezeichnungen angepasst.

3.2.3.4 Ökologische Nachhaltigkeit

Der Abschnitt «Konvergenz der Netze» heisst neu «Ökologische Nachhaltigkeit». Hier werden die Bedeutung der Klimaverordnung und der Wärmeverbünde sowie die abnehmende Bedeutung des Gasgeschäfts thematisiert.

Das Geschäftsmodell für die Erstellung von Energieversorgungsanlagen durch die Etawatt AG für Wärmeverbünde wird im Rahmen einer Contractingstrategie festgelegt.

Wärmeverbünde sollen mittel- bis langfristig nach Möglichkeit miteinander vernetzt werden, so dass ein einheitlicher Wärmetarif angeboten werden kann.

In Bezug auf die sich verändernde Rolle des Stromnetzes (dezentrale Produktion) wird festgehalten, dass eine Analyse der Feinverteilungsnetze notwendig sein wird, um Erkenntnisse zu liefern, inwieweit die Leistungskapazität aus diesen Netzebenen ausgebaut werden muss.

3.2.3.5 Smart City

Der Abschnitt Smart City wird aufgehoben. Die Rolle von SH POWER im Bereich Smart City ist in Kapitel 2 (Absicht der Eignerin mit dem Unternehmen) ausreichend beschrieben. Die Prüfung eines Aufbaus eines flächendeckenden Glasfasernetzes ist mittlerweile erfolgt. Das Ergebnis zeigt, dass eine solche Investition federführend durch die sasag Kabelkommunikation AG initiiert werden müsste. Der erarbeitete Businesscase macht klar, dass die notwendige Wirtschaftlichkeit für eine langfristige Amortisation nur im Energiebereich nicht gegeben ist. Das Projekt wird seitens sasag AG weitergeführt. Im Fall des Aufbaus eines Glasfasernetzes werden die sich bietenden Synergien mit SH POWER genutzt werden.

3.2.3.6 SH POWER als Arbeitgeberin

Die Gleichstellung der Geschlechter, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit werden in der Eignerstrategie als Commitment gegenüber den Mitarbeitenden verankert.

3.2.4 Kapitel 5: Führung

Ein wichtiges Anliegen aus der Eignerstrategie 2019 konnte mittlerweile umgesetzt werden. Auf die Legislaturperiode 2021-2024 hin ist die Zusammensetzung der strategischen Führungsebene (Verwaltungskommission) angepasst worden, sodass sie nun ausgewogen mit Personen mit besonderen Fach- und Branchenkenntnissen, Vertretungen aus der Politik und einer Vertretung des Personals besetzt ist. Das Kapitel ist entsprechend angepasst worden.

3.2.5 Kapitel 9: Struktur und Umsetzung

SH POWER wird die Enterprise Resource Planning (ERP) Strukturen neu aufbauen, um die heutigen Geschäftsfelder, Prozesse und Strukturen abzubilden und den veränderten Rahmenbedingungen und Standards Rechnung zu tragen. Dies ermöglicht auf Basis der Produkt- und Geschäftsbereichsstrukturen unter anderem eine Segment-Berichterstattung und damit auch die Sicherstellung der Transparenz, insbesondere auch für neue Geschäftsfelder.

Von einer Verselbstständigung von SH POWER wird abgesehen, weshalb der entsprechende Satz aus dem Abschnitt betreffend Prüfung der Erweiterung des unternehmerischen Handlungsspielraums gestrichen wurde (vgl. Kap. 4.2.4).

3.2.6 Kapitel 10: Angaben zur Transparenz

Der Passus zum Strategiereview (Eignerstrategie) auf Ebene Legislative nach spätestens 6 Jahren wurde aufgrund der zwischenzeitlich erfolgten Anpassung der Organisationsverordnung gestrichen. Der Einbezug der Legislative bei der nächsten Überarbeitung der Eignerstrategie ist aufgrund der gesetzlichen Vorgaben gewährleistet.

3.2.7 Kapitel 11: Schlussbestimmungen

Die Organisationsverordnung sieht, in Übereinstimmung mit der in der Eignerstrategie 2019 formulierten Absicht, keinen starren Rhythmus für die Überarbeitung der Eignerstrategie mehr vor, womit die notwendige zeitliche und inhaltliche Flexibilität beim Strategieprozess gewährleistet ist. Das Kapitel ist diesem Umstand entsprechend aktualisiert worden.

4. Ausblick

4.1 Nächste Überarbeitung der Eignerstrategie

Mit der Revision der Organisationsverordnung SH POWER vom 27. Oktober 2020 durch den Grossen Stadtrat wurde bewusst auf das Festlegen eines fixen Rhythmus für die Überarbeitung der Eignerstrategie verzichtet. Die bis anhin vorgegebenen vier Jahre erwiesen sich angesichts der langfristigen Natur einer Eignerstrategie bzw. der darin enthaltenen Zielsetzungen als zu kurz.

Stadtrat, Verwaltungskommission und Geschäftsleitung beobachten die für SH POWER massgeblichen und sich verändernden Umwelt- und Marktbedingungen laufend. Sobald Teile der Eignerstrategie auf neue Gegebenheiten angepasst werden müssen (beispielsweise als Folge der in Kap. 4.2 dargestellten Projekte) oder eine grundsätzliche Überarbeitung der Eignerstrategie angezeigt ist, wird entsprechend reagiert.

Der Stadtrat behält sich vor, kleinere Aktualisierungen in eigener Kompetenz vorzunehmen. Inhaltliche Änderungen an Zielsetzungen oder Rahmenbedingungen sind dem Grossen Stadtrat vorzulegen, da dieser die Eignerstrategie gemäss Art. 5 der Organisationsverordnung (RSS 7000.1) «im Grundsatz» festlegt.

4.2 Laufende Projekte mit Bezug zur Unternehmensführung

Die Eignerstrategie stellt einen wichtigen Aspekt der Public Corporate Governance dar. Daneben sind aus Sicht der politischen Ebene insbesondere die gesetzlichen Grundlagen (einschliesslich der Versorgungsaufträge), die Aufsichtsfunktion der politischen Instanzen sowie die Leistungsvereinbarungen im Zusammenhang mit dem Globalbudget zu erwähnen.

In diesem Zusammenhang bringt der Stadtrat dem Grossen Stadtrat die folgenden laufenden Projekte und Vorhaben zur Kenntnis. Diese stellen eine nicht zu unterschätzende Belastung der begrenzten personellen Ressourcen bei SH POWER und der Kernverwaltung dar. Mit diesen wichtigen Projekten wird aber SH POWER auf eine noch solidere Grundlage gestellt, um eine professionelle strategische und operative Führung zu gewährleisten.

4.2.1 Leistungsaufträge

Die Verfassung der Stadt Schaffhausen definiert SH POWER heute als «Verwaltungsabteilung der Stadt Schaffhausen mit separater Rechnungsführung sowie Globalbudget mit Leistungsauftrag nach Artikel 31a des Finanzhaushaltsgesetzes» (Art. 53, Abs. 2; RS 611.100). Die entsprechenden Leistungsaufträge sind im Globalbudget enthalten. In Ergänzung zu den Versorgungsaufträgen sind sie ein wichtiges Element der leistungsbezogenen und finanziellen Steuerung. Allerdings waren die Leistungsaufträge über längere Zeit nicht mehr aktualisiert worden. Sie wurden deshalb im Hinblick auf den Oktoberbrief zum Budget 2024 überarbeitet resp. ergänzt, sodass der Grosse Stadtrat das Globalbudget 2024 im Lichte der aktualisierten Leistungsaufträge beurteilen kann.

4.2.2 *Enterprise Resource Planning (ERP)*

Das bestehende ERP-System ist seit 1996 im Einsatz. In den Folgejahren wurden die Strukturen sukzessive angepasst. Die Prozesse sind dementsprechend sehr komplex und die Nummernkreise kommen an ihre Grenzen. Die Strukturen bei SH POWER sind seither gewachsen. Zudem haben sich die Rahmenbedingungen verändert. Aus der Organisationsentwicklung besteht die Notwendigkeit, dass die heutigen Geschäftsfelder und Kernprozesse optimal abgebildet werden - unter Einhaltung der Standards sowie aller relevanten Vorgaben (z.B. Rechnungslegung, regulatorische Vorgaben). Das Gesamtsystem soll den heutigen Standards und den Anforderungen an das Berichtswesen als finanzielles Führungssystem gerecht werden.

4.2.3 *Einführung Segment-Berichterstattung*

Mit den neuen ERP-Strukturen wird auch eine Segment-Berichterstattung auf Basis einer Profit-Center-Rechnung eingeführt, welche die heutige Aufteilung der Rechnung in die Sparten Strom, Gas und Wasser ablöst. Sie soll der heutigen Struktur der städtischen Werke gerecht werden und die Transparenz zur Wirtschaftlichkeit der einzelnen Bereiche von SH POWER erhöhen.

4.2.4 *Rechtsformprüfung und Projekt Governance SH POWER*

SH POWER ist eine Verwaltungsabteilung mit separater Rechnungsführung. Gemäss den Legislatorschwerpunkten des Stadtrats 2021-2024, der Eignerstrategie SH POWER 2019 sowie einem entsprechenden Postulat aus dem Grossen Stadtrat² hat der Stadtrat die Rechtsform von SH POWER überprüft und sie dabei auch der Variante der selbstständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt gegenübergestellt. Der Stadtrat hat entschieden, auf eine rechtliche Verselbstständigung von SH POWER zu verzichten, jedoch sollen gezielte Optimierungen im Bereich der Governance vorgenommen werden.

Der Stadtrat hält eine Verselbstständigung als nicht zielführend und nicht realisierbar. Sie würde einen längeren, aufwändigen Prozess mit sehr hohem personellen und finanziellen Ressourcenbedarf und eine Auslagerung von erheblichem Volksvermögen bedeuten. Im Lichte drohender Energiemangellagen und eines fragilen geopolitischen Umfeldes liegen die Prioritäten jedoch bei einer sicheren und zuverlässigen Grundversorgung. Unter diesen Umständen wäre eine Verselbstständigung der städtischen Werke weder erklärbar noch mehrheitsfähig. Zudem erfordert das breite Leistungsportfolio von SH POWER mit seinen zahlreichen Schnittstellen zu wichtigen städtischen Zielen heute und künftig eine grösstmögliche Nähe.

Auf der anderen Seite können und sollen die anstehenden Herausforderungen von SH POWER im Rechtskleid der Verwaltungsabteilung adressiert werden. Der Stadtrat wird die Governance von SH POWER mit ge-

² Postulat Diego Faccani, «Ist die heutige Struktur der Städtischen Werke noch zweckdienlich?», erheblich erklärt am 21. Januar 2020.

zielten Verbesserungen optimieren und an die aktuellen Ansprüche anpassen. Zudem sollen die unternehmerischen Handlungsspielräume, wo möglich und sinnvoll, optimiert werden. Allfällige erforderliche Anpassungen an rechtliche Grundlagen sollen dem Grossen Stadtrat mit einer Vorlage unterbreitet werden. Das entsprechende Projekt zu diesem Thema ist derzeit in Bearbeitung.

4.2.5 *Überarbeitung Versorgungsauftrag Gas*

Die Gasversorgung befindet sich im Wandel. War Erdgas in der gesamten Schweiz lange das Produkt der Wahl für die Erzeugung von Komfortwärme für Gebäude, so geht der Trend weg von fossilen und hin zu erneuerbaren Energieträgern. Das steht im Einklang mit der Energiestrategie 2050 und den Klimazielen der Stadt Schaffhausen und soll überdies die Abhängigkeit vom Ausland, gerade auch von Russland reduzieren.

Derzeit beschäftigt sich SH POWER mit der sehr komplexen Frage, wie der geordnete Ausstieg aus der Gasversorgung aussehen kann und soll. Dies umfasst eine Vielzahl von rechtlichen (bspw. Fristen, Rechte von Gasbezüglern usw.), operativen (bspw. Übergangslösungen bei Heizungsersatz, Rolle von Bio- und synthetischen Gasen) und finanziellen Fragen (bspw. vorzeitige Abschreibungen von Netzen, Kosten für Abtrennung von Anschlüssen) sowie politische Grundsatzentscheide (bspw. «Deadline» für den Ausstieg aus der Versorgung mit Erdgas für Komfortwärme). Zudem wird eine Planung erstellt, welche die Perspektiven der Teilgebiete innerhalb des Versorgungsgebietes sowie den Prozess für die Konversion der Wärmeversorgung aufzeigt. Diese muss zudem auf die Klimastrategie, die in Überarbeitung stehende Energierichtplanung und den Masterplan Wärme abgestimmt werden.

Ein Ausfluss dieses anspruchsvollen Grossprojektes wird auch eine Anpassung des Versorgungsauftrags der Stadt Schaffhausen an die Städtischen Werke Schaffhausen betreffend die Versorgung der Stadt Schaffhausen mit Erdgas (RSS 7000.12) aus dem Jahr 2006 sein, welcher auf die neuen Ziele und Gegebenheiten angepasst werden muss. Der überarbeitete Versorgungsauftrag wird dem Grossen Stadtrat im Rahmen einer Vorlage unterbreitet.

4.2.6 *Überarbeitung Versorgungsauftrag elektrische Energie*

Auch der Versorgungsauftrag der Stadt Schaffhausen an die Städtischen Werke Schaffhausen betreffend die Versorgung der Stadt Schaffhausen mit elektrischer Energie (RSS 7000.14) aus dem Jahr 2006 wird überarbeitet. Diverse Details stimmen nicht mehr mit den aktuellen Gegebenheiten überein, insbesondere die gesetzliche Regelung auf Bundesebene (Stromversorgungsgesetz, Stromversorgungsverordnung). Die Regulierung des Strommarktes mit der eidgenössischen Elektrizitätskommission Elcom hat viele Regelungen auf Stufe Kanton und Stadt obsolet gemacht. Der überarbeitete Versorgungsauftrag wird dem Grossen Stadtrat im Rahmen einer Vorlage unterbreitet werden.

4.2.7 Überarbeitung Siedlungsentwässerungsverordnung

Im Jahr 2018 wurde SH POWER die Verantwortung für die Siedlungsentwässerung übertragen (vorher Tiefbau). Dieser Auftrag soll im Rahmen eines neuen Versorgungsauftrages näher beschrieben und formalisiert werden. Ein wesentliches Instrument, welches erarbeitet werden musste, ist der generelle Entwässerungsplan (GEP). Die entsprechende Verordnung wird überarbeitet und dem Grossen Stadtrat unterbreitet.

4.2.8 Auflösung der Abteilung für die Installation fossiler Heizsysteme

Heute bietet SH POWER das Installieren von Gasheizungen an. Dieses Geschäftsfeld bringt zwar gewisse Vorteile für die Kundinnen und Kunden (alle Kompetenzen aus einer Hand) sowie für SH POWER (Ausbildung von Mitarbeitenden für andere Bereiche, Unterstützung des 24-Stunden-Störungsservices in der Grundversorgung). Es widerspricht aber den klima- und energiepolitischen Zielen der Stadt Schaffhausen, aufgrund derer sich ein Ausstieg aus dem Installationsbereich für fossile Heizungen anbieten würde. Ein solcher stünde zudem in Übereinstimmung mit dem geplanten Ausstieg von SH POWER aus der Gasversorgung für Komfortwärme (vgl. Kap. 4.2.5). Die Auflösung der Abteilung für die Installation fossiler Heizsysteme befindet sich mittlerweile in Planung und muss sozialverträglich umgesetzt werden.

5. Würdigung

Mit der vorliegenden Eignerstrategie bleibt SH POWER als gut geführte und beaufsichtigte Organisation mit einer klaren strategischen Ausrichtung zukunftsfähig und im Sinne der Stadt Schaffhausen aufgestellt. Die Eignerstrategie zeigt die Ziele und Leitplanken für SH POWER auf und macht klare Vorgaben zu Führung, Aufsicht, Controlling, Struktur und Transparenz.

Mit der jüngsten Überarbeitung ist die Eignerstrategie 2023 zudem wieder ideal auf die aktuellen Rahmenbedingungen abgestimmt.

Ferner hat der Stadtrat mehrere Projekte in Auftrag gegeben, welche die gesetzlichen Grundlagen und die Unternehmensführung von SH POWER vervollständigen und weiter optimieren werden. Damit wird SH POWER auf eine noch solidere Basis gestellt, um eine professionelle strategische und operative Führung zu gewährleisten und den wichtigen Service Public für die Bevölkerung weiterhin sicher und effizient erbringen zu können.

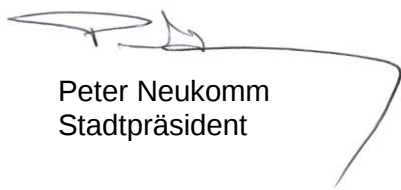
Gestützt auf die vorstehenden Ausführungen stellen wir Ihnen die folgenden

Anträge:

1. Der Grosse Stadtrat nimmt Kenntnis von der Vorlage des Stadtrats vom 29. August 2023 «Eignerstrategie SH POWER 2023 und Bericht zu laufenden Projekten».
2. Der Grosse Stadtrat genehmigt die «Eignerstrategie der Stadt Schaffhausen für die Städtischen Werke (SH POWER) 2023».
3. Der Grosse Stadtrat nimmt Kenntnis vom Bericht des Stadtrats zu laufenden Projekten mit Bezug zur Unternehmensführung.

Freundliche Grüsse

IM NAMEN DES STADTRATS



Peter Neukomm
Stadtpräsident



Marijo Caleta
Stadtschreiber i.V.

Beilage:

- Eignerstrategie der Stadt Schaffhausen für die Städtischen Werke (SH POWER) 2023

STADTRAT

Stadthaus
Postfach 1000
CH-8201 Schaffhausen
T + 41 52 632 51 11
www.stadt-schaffhausen.ch

Eignerstrategie der Stadt Schaffhausen für die Städtischen Werke (SH POWER) 2023



Inhaltsverzeichnis

Inhalt

1. Vision und Mission.....	3
2. Absicht der Eignerin mit dem Unternehmen.....	4
3. Allgemeine Grundlagen und Bestimmungen	4
4. Ziele der Eignerin	5
5. Führung.....	7
6. Risikomanagement.....	7
7. Aufsicht und Controlling	7
8. Oberaufsicht.....	7
9. Struktur und Umsetzung	8
10. Transparenz	8
11. Schlussbestimmungen.....	8

1. Vision und Mission

Vision

SH POWER ist ein nachhaltiges Versorgungsunternehmen, das die Schaffhauser Energiezukunft aktiv mitgestaltet.

Mission

Wir bieten unseren Kundinnen und Kunden bedürfnisgerechte Versorgungslösungen und halten die Stadt und Region Schaffhausen rund um die Uhr am Laufen. Mit dem Ausbau erneuerbarer Energien und smarter Netzinfrastrukturen investieren wir in die umweltschonende, effiziente Versorgung der Zukunft und tragen zu einem lebenswerten Standort Schaffhausen bei.



Text genehmigt durch die Verwaltungskommission SH POWER am 15. Dezember 2020.

2. Absicht der Eignerin mit dem Unternehmen

SH POWER stellt im Rahmen des Grundversorgungsauftrags (Service Public) eine zuverlässige, wirtschaftliche und umweltverträgliche Energie- und Wasserversorgung sowie Siedlungsentwässerung sicher und verbessert dadurch nachhaltig die Standortattraktivität der Stadt Schaffhausen. Dabei ist sie als Querverbundunternehmen für die Planung, den Bau und den Betrieb der entsprechenden Netze in Abstimmung mit der städtischen Entwicklung (Stadtplanung) tätig. SH POWER ist primär im Stadtgebiet Schaffhausen aktiv, wirkt aber mit zunehmender Ausstrahlung in der Region mit. Die Eignerin misst SH POWER an der Versorgungssicherheit, an der Nachhaltigkeit und an der Wirtschaftlichkeit sowie am Image des Unternehmens.

SH POWER bietet Plattformen für den Aufbau der Smart City Schaffhausen unter Federführung der städtischen Fachstelle. Den Aufbau smarter Netze und Energieversorgungssysteme sowie intelligenter Mobilität und energieeffizienter Gebäudetechnik treibt SH POWER nachhaltig voran und realisiert diese Infrastrukturen aus Mitteln bewilligter Rahmenkredite und Globalbudgets. Die Energie für die Nutzung der Elektromobilität wird aus erneuerbaren Quellen (Kraftwerk Schaffhausen und andere) angeboten.

SH POWER ermöglicht so die Umsetzung der Energiepolitik, insbesondere der stadträtlichen Ziele der laufenden Legislaturperiode, der städtischen Klimastrategie sowie der Vorgaben des Energiestadt Gold Prozesses. Dadurch trägt sie auch zur Umsetzung der Energiestrategie 2050 des Bundes und der kantonalen Energiepolitik bei. Ab 2024 wird SH POWER in der Grundversorgung keinen Strom aus nicht erneuerbaren Energiequellen ausweisen, spätestens ab 2026 wird auch im Marktbereich möglichst kein Strom aus nicht erneuerbaren Energien angeboten. Nach Ausschöpfung der Rahmenkredite wird der Bedarf nach weiteren Investitionen im Bereich erneuerbarer Energien erhoben und mit neuen Kreditvorlagen der Bevölkerung zur Bewilligung vorgelegt. Alle Investitionen müssen im Rahmen der ordentlichen Zuständigkeiten bewilligt werden.

3. Allgemeine Grundlagen und Bestimmungen

Auf Ebene des Kantons Schaffhausen wurde mit der Vorlage des Regierungsrats vom 15. Dezember 2020 die Klimastrategie für den Kanton Schaffhausen verabschiedet. Auf Ebene der Stadt Schaffhausen sind die städtische Klimastrategie, sowie die Ziele der jeweils laufenden Legislaturperiode für die Eignerstrategie relevant. Im Masterplan 2050 der Swisspower Stadtwerke sind Ziele für eine nachhaltige Energieversorgung der Schweiz, die entsprechenden Rahmenbedingungen und Handlungsmöglichkeiten sowie konkrete Handlungsfelder definiert. SH POWER hat sich im Juni 2015 zu diesem Masterplan verpflichtet und trägt zur Umsetzung der Handlungsfelder aktiv bei. Im Zentrum dieses Masterplans steht das Stadtwerkemodell: «Durch Nutzung der Netzkonvergenz, dem intelligenten Zusammenspiel der Strom-, Gas- und Wärmenetze, wird eine optimale Integration der erneuerbaren Energien in das Schweizer Energiesystem ermöglicht. Als verbindende Elemente spielen die Kommunikationsinfrastruktur und die smarten Technologien eine zentrale Rolle.»

4. Ziele der Eignerin

Service Public

SH POWER stellt als Grundversorgungsunternehmen (Service Public) die sichere Versorgung mit Energie (Strom, Gas, Wärme, Kälte) und Wasser sowie die Entsorgung des Abwassers in der Stadt Schaffhausen sicher. Dabei profitieren die Kundinnen und Kunden von einer zuverlässigen Versorgung (gemäss entsprechenden Versorgungsaufträgen) und marktgerechten Bedingungen. Darüber hinaus erbringt SH POWER Dienstleistungen im Auftrag anderer Gemeinden in der Grundversorgung.

Über die Grundversorgung hinaus bietet SH POWER weitere verwandte, marktfähige Produkte und Dienstleistungen an, die einen Bezug zum Grundversorgungsauftrag haben und somit die Nutzung von Synergien erlauben. Diese sind in Leistungsaufträgen geregelt. Dabei sind die Gegebenheiten des lokalen Gewerbes zu berücksichtigen und Zusammenarbeitsmöglichkeiten zu nutzen. Diese Aktivitäten müssen eine marktübliche Rentabilität aufweisen, jegliche Quersubventionierung ist auszuschliessen.

Wirtschaftlichkeit

SH POWER ist rechtlich eine Verwaltungsabteilung der Stadt Schaffhausen und wird nach unternehmerischen Grundsätzen strukturiert und geführt. SH POWER ist wirtschaftlich erfolgreich, erhöht durch ihre Tätigkeit ihren Wert und trägt entsprechend der vereinbarten Berechnung der Ablieferung der Städtischen Werke zum Haushalt der Stadt Schaffhausen bei. Erhaltungs- und Erneuerungsinvestitionen werden durch die im Rahmen des Globalbudgets und bestehender Rahmenkredite bewilligten Mittel realisiert, wobei diese Finanzmittel bevorzugt innerhalb der Geschäftsperiode selbst erwirtschaftet werden. Projekte werden im Rahmen des Globalbudgets oder über separate Vorlagen gemäss den verfassungsmässigen Kompetenzen beantragt. Mit einem mehrjährigen Finanzplan werden Mittelbedarf, Mittelherkunft und -verwendung transparent dargestellt.

Kooperationen

SH POWER nutzt Kooperationen, insbesondere im Grundversorgungsbereich. Sie setzt innovative Technologien vorzugsweise in Kooperation mit anderen Stadtwerken ein. Die Technologien müssen eine nachgewiesene Marktreife haben. Soweit es das Kerngeschäft unterstützt oder zur Erreichung strategischer Ziele und zur Sicherung oder Steigerung des Wertes von SH POWER beiträgt, soll sie Partnerschaften innerhalb und auch ausserhalb des Versorgungsgebietes der Stadt Schaffhausen eingehen können:

- Finanzielle Beteiligungen (bis 100%)
- SH POWER kann bei nachgewiesener Wirtschaftlichkeit Anteile oder Eigentum an Netzinfrastrukturen für Strom, Gas, Wärme, Kälte, Wasser, die Siedlungsentwässerung und Kommunikation sowie an Kraftwerksanlagen halten und erwerben.
- Gründungen neuer Unternehmen, auch gemeinsam mit anderen Unternehmen, wobei keine Assets innerhalb der Grundversorgungsbereiche (Strom, Gas, Wärme, Kälte, Wasser, Siedlungsentwässerung) eingebracht werden dürfen
- Vertragliche Bindungen, auch langfristig
- Mitgliedschaft in Verbänden, Netzwerkpartnerschaften.

Finanzielle Konsequenzen aus Beteiligungs- und Kooperationsprojekten sind über einen entsprechenden Businessplan nachzuweisen bzw. zu begründen. Eine Genehmigung dieser Projekte erfolgt entsprechend den verfassungsmässigen Kompetenzen.

Synergien

Bei der Realisierung des Werkhofs und dem Zusammenführen der Netz- und Versorgungsbereiche sowie der internen Dienstleistungsabteilungen an einem Ort wird sichergestellt, dass sowohl innerhalb von SH POWER als auch in Kooperation mit dem Tiefbauamt möglichst viele Synergiegewinne erzielt werden. Die Mehrjahresplanung und die praktische Umsetzung werden auf die übergeordneten Strategien der Stadt Schaffhausen und deren weiteren Investitionen in die städtische Infrastruktur abgestimmt.

Ökologische Nachhaltigkeit

SH POWER trägt dazu bei, die Ziele gemäss der vom Grossen Stadtrat 2023 verabschiedeten Klimaverordnung zu erreichen. Als Zwischenziel sind die Treibhausgasemissionen bis 2030 um 50 Prozent gegenüber 2019 zu reduzieren, bis zum Jahr 2050 strebt die Stadt Schaffhausen das Netto-Null-Ziel an. Mit der Erhöhung der Energieeffizienz und der Transformation zu einer Energieversorgung, die vollständig auf erneuerbaren Energien basiert, liegen zentrale Massnahmen im Einflussbereich von SH POWER. Auch im Bereich der Klimaanpassung leistet SH POWER einen wesentlichen Beitrag.

Strom-, Gas-, und Wärmenetze und deren Kopplung sind wichtige Voraussetzungen für eine nachhaltige Versorgung. Insbesondere Wärme- und Kältenetze werden für die Transformation der Energieversorgung immer wichtiger und schrittweise ausgebaut. Mittel- bis langfristig werden die Wärmeverbunde nach Möglichkeit miteinander vernetzt, so dass in der Stadt ein einheitlicher Wärmetarif angeboten werden kann. Durch die Beteiligung an der Etawatt AG hat SH POWER die Kompetenz, die Gesamtenergieversorgungssysteme mit diesen Wärme- und Kältenetzen zu betreiben. Die Etawatt AG wird die entsprechenden Energieversorgungsanlagen auf Basis erneuerbarer Energien – vorzugsweise als Contractinglösung – anbieten. In einer für beide Unternehmen gemeinsam definierten Contractingstrategie ist das Geschäftsmodell dafür festgelegt.

Gasnetze werden an Bedeutung verlieren und in peripheren Gebieten mittel- bis langfristig rückgebaut. Für den teilweisen Rückbau des Gasnetzes erarbeitet SH POWER eine auf die Energierichtplanung abgestimmte Zielnetzplanung, die auch den Restwert der bestehenden Infrastruktur berücksichtigt.

Die Rolle des Stromnetzes ändert sich ebenfalls. SH POWER sorgt dafür, dass das Netz nicht nur Strom zu den Verbraucherinnen und Verbrauchern, sondern auch den zunehmend dezentral produzierten Strom befördern kann. In der langfristigen Planung werden sowohl daraus resultierende allfällige Massnahmen zum Ausbau der Leitungskapazität als auch dezentrale Speicherkapazitäten berücksichtigt. SH POWER erstellt dafür eine Analyse der Feinverteilungsnetze als Grundlage für eine Optimierung auf diesen Netzebenen.

Der Aufbau eines Smart Metering Systems, das insbesondere für die Effizienzsteigerungen und die Integration dezentraler, erneuerbarer Energieerzeugungsanlagen benötigt wird, muss mit Erträgen des Stromnetzes finanziert werden. Diese Smart Meter werden auch mit den Messeinrichtungen der Gasversorgung, Wasserversorgung und neuer Wärme- und Kältenetze verbunden.

SH POWER als Arbeitgeberin

SH POWER positioniert sich als attraktive Arbeitgeberin, bietet engagierten und qualifizierten Mitarbeitenden interessante Arbeitsplätze und Entwicklungsmöglichkeiten und versteht sich als Service-Public-Unternehmen als Teil des sozialen Umfelds der Stadt Schaffhausen. Die Gleichstellung der Geschlechter ist für SH POWER selbstverständlich. Die Gleichstellung umfasst insbesondere Bereiche wie die Aufgabenzuteilung, die Entlohnung, die Aus- und Weiterbildung und die Beförderung. Darüber hinaus engagiert sich SH POWER für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit wird durch mitarbeitenden-freundliche Arbeitsbedingungen unterstützt, die Ausbildung junger Menschen sieht SH POWER als gesellschaftlichen

Auftrag und strebt den Status eines überdurchschnittlich gut bewerteten Ausbildungsbetriebes an. Ausbildungsplätze werden nach Bedarf des Arbeitsmarktes angeboten. In Einzelfällen wird auch schwächeren Bewerbenden eine Möglichkeit zur Ausbildung mit entsprechender Förderung angeboten.

Image

SH POWER etabliert, führt und pflegt Marken für Produkte, Produktgruppen und Dienstleistungen zur Werterhaltung und Wertsteigerung im Rahmen der Ziele der Eignerstrategie. Durch Bereitstellen eines Sponsoringbudgets für besondere regionale Anlässe schafft SH POWER ein kundinnen- und kundenfreundliches und fortschrittliches Image und erhöht die Nähe zur Einwohnerschaft.

5. Führung

Die strategische Führungsebene SFE (Verwaltungskommission) ist entsprechend der Empfehlung für gute Public Corporate Governance ausgewogen mit Personen mit besonderen Fach- und Branchenkenntnissen, Vertretungen aus der Politik und einer Vertretung des Personals besetzt. So wird den Anforderungen bezüglich Fach-, Sach- und Führungskompetenz, insbesondere angesichts der neuen Herausforderungen bei einer vollständigen Liberalisierung der Energiemärkte, entsprochen. Angestrebt wird auch eine Heterogenität bezüglich Ausbildung, Alter und Geschlecht.

6. Risikomanagement

SH POWER führt ein angemessenes und umfassendes Risikomanagement in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Anforderungen. Dazu wird der Verwaltungskommission jährlich ein Bericht zur Risikobeurteilung, den darauf basierenden Massnahmen und im Folgejahr ein Reporting zur Massnahmenumsetzung vorgelegt.

7. Aufsicht und Controlling

Die strategische Führungsebene wird regelmässig über die Umsetzung der Eignerziele im Rahmen eines strategischen Controlling-Cockpits informiert. So wird sichergestellt, dass die Mitglieder der SFE jederzeit über die IST-Situation, die Erwartungswerte, die Risiken sowie die notwendigen Handlungsfelder informiert sind.

Mit den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten wird jährlich gegenüber Stadtrat, Grosse Stadtrat und Öffentlichkeit Rechenschaft abgelegt.

SH POWER führt zertifizierte Managementsysteme nach den Normen ISO 9001 sowie ISO 14001 und lässt diese Managementsysteme regelmässig durch eine unabhängige Zertifizierungsstelle überprüfen.

8. Oberaufsicht

Der Geschäftsprüfungskommission (GPK) werden zur Wahrnehmung der parlamentarischen Oberaufsicht im Rahmen der Beratung von Budget und Jahresrechnung nach der Genehmigung durch den Stadtrat die Vorlagen an den Grossen Stadtrat präsentiert.

9. Struktur und Umsetzung

Es wird geprüft, wie in der jetzigen Rechtsform der städtischen Abteilung der erforderliche unternehmerische Spielraum geschaffen werden kann. Dabei wird bei Beibehalt der bestehenden Rechtsform die Möglichkeit der Anpassung der gesetzlichen Grundlagen geklärt.

Die Rechnungslegung erfolgt nach den Grundsätzen der Fachempfehlung zur Rechnungslegung Swiss GAAP FER. Durch eine Segment-Berichterstattung besteht Transparenz zu der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Bereiche von SH POWER. Neue Geschäftsfelder können innerhalb dieser Holdingstruktur ergänzt werden.

10. Transparenz

SH POWER bietet allen Stakeholdern nach Möglichkeit die gewünschte Transparenz. Werden Geschäftsinteressen von SH POWER durch diese Informationen gefährdet, werden entsprechende Vertraulichkeitsvereinbarungen eingegangen. Die regelmässige Berichterstattung wird wie folgt definiert:

- Berichterstattung gegenüber Öffentlichkeit: Grosser Stadtrat durch Geschäfts- und Verwaltungsbericht
- Strategiereview SFE: Jährlich auf Stufe Unternehmensstrategie
- Strategiereview Exekutive: Alle 4 Jahre auf Stufe Eignerstrategie

11. Schlussbestimmungen

Gemäss Artikel 5 (Eignerstrategie) der Verordnung über die Organisation und Geschäftsführung der Städtischen Werke Schaffhausen (Organisationsverordnung SH POWER) 7000.1 gilt:

Die Eignerstrategie (Versorgungs- und Geschäftsstrategie) wird vom Grossen Stadtrat regelmässig im Grundsatz festgelegt. Durch periodische Überprüfung und Anpassung der Strategie wird erreicht, dass den sich laufend verändernden Umwelt- und Marktbedingungen Rechnung getragen wird.

Schaffhausen, 17. Mai 2023 / 29. August 2023