

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 12. November 2024

Anpassung des Berechnungsmodells der Abgeltung der Städtischen Werke SH POWER

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Stadtrat unterbreitet dem Grossen Stadtrat ein neues Modell für die Berechnung der Abgeltung der Städtischen Werke SH POWER an den allgemeinen Haushalt der Stadt Schaffhausen.



1. Zusammenfassung

Überprüfung des Abgeltungsmodells

Die jährliche Abgeltung von SH POWER an den allgemeinen Haushalt der Stadt Schaffhausen ist im «Beschluss über die Berechnung der Ablieferung der Städtischen Werke» (RSS 7000.11) geregelt, welcher in der abschliessenden Kompetenz des Grossen Stadtrats liegt.

Nachdem das Modell zuletzt vor zwei Jahrzehnten überarbeitet worden ist, hat der Stadtrat eine neuerliche Überprüfung vorgenommen. Das bisherige, primär auf dem Cashflow basierende Modell enthält einen signifikanten investitionshehmenden Fehlanreiz, was gerade in einer investitionsintensiven Periode nicht mehr zeitgemäss ist. Mit dem aktuellen Modell würden die Abgeltungen in den nächsten Jahren markant sinken. Zudem weist das bisherige Modell Inkonsistenzen zu der zwischenzeitlich eingeführten Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER¹ auf.

Für die Entwicklung eines neuen Abgeltungsmodells wurden Anforderungen definiert, darunter die Orientierung an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von SH POWER (erfolgsbasiertes Modell), die Vermeidung von Fehlanreizen, die Konformität mit der Rechnungslegung sowie die Nachvollziehbarkeit und Transparenz des Modells. Weiterhin wichtig bleibt der Grundsatz, dass die Abgeltung nicht willkürlich soll festgelegt werden können. Das bisherige Modell genügt diesen Anforderungen nicht vollständig.

Neues Modell

Der Stadtrat schlägt eine Umstellung auf ein gewinnbasiertes Modell mit Sockelbetrag vor: Nach dem neuen Modell beträgt die Abgeltung 30% des ausgewiesenen Gewinnes (ohne Beteiligungserträge), jedoch mindestens 3 Mio. Franken (Sockelbetrag). Hinzu kommen 80% der Beteiligungserträge.

Die Parameter wurden so festgelegt, dass eine Substanzverletzung² bei einem normalen, erwartbaren Geschäftsgang vermieden werden kann, die künftige Abgeltung im langjährigen Mittel liegt und die prozentuale Abgeltung aus der direkt beeinflussbaren und für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit aussagekräftigeren eigenen Geschäftstätigkeit moderater bemessen ist als jene aus den volatileren Beteiligungserträgen.

Zeitpunkt der Umsetzung

Die *erwartete* Abgeltung nach neuem Modell wird im Rahmen der regulären Budgetierung berechnet. Die *finale* Berechnung der Abgeltung

¹ Der Swiss GAAP FER Rechnungslegungsstandard ist ein Regelwerk, das die Grundsätze und Verfahren festlegt, die Unternehmen bei der Erstellung ihrer Finanzberichte befolgen müssen.

² Eine Substanzverletzung tritt auf, wenn mehr ausgeschüttet wird, als tatsächlich an Gewinnen erwirtschaftet wird.

kann hingegen erst mit der Erstellung des Jahresabschlusses des Geschäftsjahres erfolgen. D.h. im Gegensatz zum bisherigen Abgeltungsmodell – welches bereits zum Budgetzeitpunkt auf definitiven Vergangenheitszahlen beruhte – wird die effektiv ausbezahlte Abgeltung nicht mehr 1:1 der budgetierten entsprechen, weil erst die Auszahlung auf definitiven Daten basiert.

Es ist vorgesehen, das neue Modell per 1. Januar 2026 in Kraft zu setzen. Damit würde erstmals mit Budget 2026, welches im Herbst 2025 verabschiedet wird, die Berechnung der Abgeltung nach neuem Modell (d.h. auf Basis des Jahresabschlusses 2026) erfolgen.

Würdigung

Mit der Umstellung des Berechnungsmodells für die Abgeltungen von SH POWER werden die Schwächen des bisherigen Modells eliminiert. Das neue Modell bringt folgende Vorteile:

- Das neue Modell ist gewinnbasiert.
- Angelehnt an die Privatwirtschaft erfolgt eine Erfolgsbeteiligung im Sinne einer Eigenkapitalrendite.
- Fehlanreize (Investitionsabhängigkeit oder andere Interessenskonflikte) werden ausgeschlossen.
- Die Konformität mit SWISS GAAP FER ist sichergestellt.
- Der Substanzschutz wird gewährleistet.
- Die Höhe der Abgeltungen kann entsprechend des langjährigen Mittels aufrechterhalten werden.
- Das neue Modell ist einfach, transparent, planbar und nachvollziehbar.

Somit wird mit der Umstellung des Modells eine zeitgemässe, nachvollziehbare und auf zweckmässigen, objektiven Kriterien basierende Berechnung der Abgeltungen sichergestellt.

Inhalt

1.	Zusammenfassung	2
2.	Ausgangslage	5
2.1	Auftrag	5
2.2	Heutiges Abgeltungsmodell	5
2.3	Terminologie	6
3.	Neues Modell.....	7
3.1	Ausgangslage und Vorgehen.....	7
3.2	Benchmarks	7
3.3	Anforderungen	8
3.4	Neues, gewinnbasiertes Modell	8
3.4.1	Teilmodell I (Abgeltung auf Gewinn ohne Beteiligungserträge)	9
3.4.2	Teilmodell II (Abgeltung aus Beteiligungserträgen)	10
3.5	Konkrete Parameter	11
3.6	Im Einzelnen	12
3.6.1	Zweiteiligkeit	12
3.6.2	Sockelbetrag und Bewirtschaftung des Eigenkapitals	12
3.6.3	Anwendbarkeit auf Sparten.....	12
3.6.4	Zeitpunkt der Berechnung und Auszahlung	13
3.6.5	Überprüfung und Anpassung	13
3.7	Auswirkungen	14
3.8	Würdigung.....	14
4.	Zuständigkeiten	15
5.	Bericht zum Projekt Governance SH POWER	16

2. Ausgangslage

2.1 Auftrag

Im Jahr 2022 hat der Stadtrat eine Prüfung möglicher resp. zweckmässiger Optimierungen im Bereich der Governance und der unternehmerischen Handlungsspielräume von SH POWER innerhalb der bestehenden Rechtsform an die Hand genommen (vgl. Kap. 5). In diesem Rahmen wurde auch das heutige Modell zur Berechnung der Abgeltung überprüft, ein Vergleich mit anderen Modellen vorgenommen und ein Vorschlag für ein neues Modell erarbeitet.

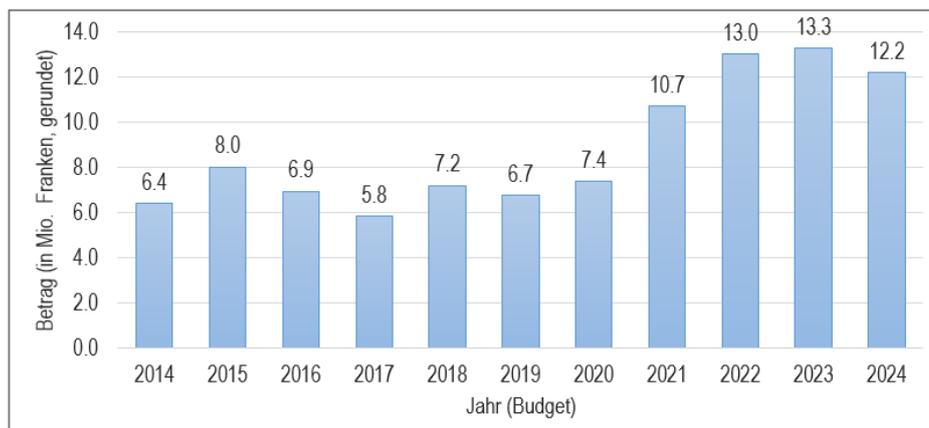
2.2 Heutiges Abgeltungsmodell

Das heutige Modell zur Berechnung der Abgeltung von SH POWER an die Stadt Schaffhausen basiert auf Art. 30 der Organisationsverordnung SH POWER (RSS 7000.1) und dem «Beschluss über die Berechnung der Ablieferung der Städtischen Werke» des Grossen Stadtrats vom 21. Februar 2006 (RSS 7000.11).

Das Modell sieht vor, dass der maximale Ausschüttungsbetrag der Rechnungsperiode der Differenz zwischen dem Durchschnitt des Cashflows und dem Durchschnitt der Investitionen der fünf vorangegangenen Jahre entspricht, wobei der so ermittelte Durchschnitt der Investitionen mindestens 80 % der durchschnittlichen Investitionen der letzten zehn Jahre betragen muss. Wird dies nicht erreicht, so ist die Differenz den Erneuerungs- und Instandhaltungsrückstellungen zuzuweisen. Ferner sind budgetierte, aber nicht getätigte Investitionen eines Jahres, bis zum Betrag der Durchschnittsinvestitionen der letzten zehn Jahre, ebenfalls diesen Rückstellungen zuzuweisen.

Dieses Modell führte in der Vergangenheit zu folgenden Abgeltungen:

Abbildung 1: Abgeltungsbeträge über die letzten 10 Jahre



Der durchschnittliche Abgeltungsbetrag im Zeitraum 2014 bis 2024 betrug 8'881'000 Franken.

Für die kommenden Jahre werden nach aktuell gültigem Modell deutlich tiefere Abgeltungen erwartet.

2.3 Terminologie

Die Energieversorgungsunternehmen in der Schweiz sind mehrheitlich im Eigentum der öffentlichen Hand. Diese haben ihre finanziellen Bedürfnisse bzw. die Höhe der Abgeltung unter Berücksichtigung des beabsichtigten Verwendungszweckes zumeist klar formuliert.

Es besteht ein Unterschied, ob der Eigentümerin ein Beitrag an den allgemeinen Haushalt, ein Beitrag für die spezifische Leistung des Gemeinwesens (z.B. Finanzierung der öffentlichen Beleuchtung) oder ein Beitrag für eine energiepolitische Umlage (z.B. Massnahmen in den Bereichen Energieeffizienz und/oder erneuerbare Energien) zukommt.

Unter einer Abgeltung wird im Allgemeinen eine Gewinnbeteiligung an einem Unternehmen verstanden, berechnet auf einem tatsächlich erwirtschafteten Gewinn resp. Mittelfluss oder Eigenkapital, welche dem Stadthaushalt frei zur Verfügung steht und in den allgemeinen Haushalt der Stadt fliesst. Diese Abgeltung kann in Form von Dividenden, Verzinsungen, Gewinnablieferung etc. erfolgen.

In dieser Vorlage wird der Begriff Abgeltung verwendet. In der Organisationsverordnung SH POWER und im «Beschluss über die Berechnung der Ablieferung der Städtischen Werke» des Grossen Stadtrats vom 21. Februar 2006 wird der Begriff Ablieferung verwendet. Die beiden Begriffe sind im Rahmen dieser Vorlage synonym zu verstehen.

3. Neues Modell

3.1 Ausgangslage und Vorgehen

Der Stadtrat hat das heutige Abgeltungsmodell aus folgenden Gründen überprüft:

- Die aktuelle Berechnungsmethodik war zuletzt vor zwei Jahrzehnten erarbeitet worden.
- Das Modell bietet einen investitionshemmenden politischen Fehl-anreiz (höhere Investitionen führen zu tieferen Abgeltungen).
- Die Abgeltungen würden unter dem aktuellen Modell aufgrund der hohen Investitionstätigkeit in den nächsten Jahren gemäss Prognosen markant sinken.
- Das heutige Abgeltungsmodell umfasst Bestimmungen betreffend Rückstellungen, welche keine Anwendung finden können, weil sie nicht mit den Voraussetzungen zur Bildung von Rückstellungen nach Swiss GAAP FER 23³ kompatibel sind.⁴

Die nun vorgenommene Überprüfung erfolgte unter Federführung von EVU Partners AG (nachfolgend EVU Partners genannt) in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Fachpersonen aus der Kernverwaltung und von SH POWER. Auch die Verwaltungskommission der Städtischen Werke war in den Prozess eingebunden.

3.2 Benchmarks

Der Vergleich mit anderen Städten zeigt, dass es in der Schweiz keinen allgemein gültigen Branchenstandard für die Berechnung der Abgeltungen gibt. Andere Städte entschieden sich etwa für unterschiedlich ausgestaltete gewinnbasierte Modelle (z.B. mit fixem und variablem Anteil), für eine Berechnung auf Basis des Eigenkapitals, für eine Verzinsung der betriebsnotwendigen Vermögenswerte oder auch für eine jährliche freie Festlegung durch die politischen Behörden.

³ Swiss GAAP FER (Fachempfehlungen zur Rechnungslegung) sind Schweizer Rechnungslegungsstandards, wie auch der Rechnungslegungsstandard HRM2 der öffentlichen Verwaltungen, die darauf abzielen, ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der finanziellen Lage, der Ergebnisse und der Cashflows eines Unternehmens zu vermitteln. Der Swiss GAAP FER Rechnungslegungsstandard ist ein Regelwerk, das die Grundsätze und Verfahren festlegt, die Unternehmen bei der Erstellung ihrer Finanzberichte befolgen müssen.

⁴ Um unter der Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER 23 eine Rückstellung bilden zu können, müsste die Verpflichtung auf einem Ereignis in der Vergangenheit basieren, es müsste eine wahrscheinliche Verpflichtung bestehen, deren Höhe und/oder Fälligkeit ungewiss, aber schätzbar ist, und es müsste wahrscheinlich sein, dass die Erfüllung der Verpflichtung zu einem Mittelabfluss führt. Das heutige Abgeltungsmodell kann also seine Bestimmungen in Bezug auf die Bildung von Rückstellungen für nicht getätigte Investitionen aufgrund der Vorgaben von Swiss GAAP FER nicht anwenden.

3.3 Anforderungen

An das (neue) Modell der Stadt Schaffhausen wurden folgende Anforderungen festgelegt:

- Die Abgeltung ist einfach und nachvollziehbar zu berechnen. Ein transparentes, über alle Geschäftsbereiche geltendes Modell ist anzustreben.
- Das Modell orientiert sich an der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von SH POWER.
- Das Modell ist mit geltenden Empfehlungen der Rechnungslegung nach SWISS GAAP FER konform.
- Die Abgeltung soll eine verlässliche, planbare sowie stabile Grösse sein.
- Die Abgeltung soll weiterhin einen wesentlichen Zufluss in die Stadtkasse gewährleisten, welcher sich idealerweise, aber nicht zwingend, im Rahmen des langjährigen Mittels bewegt.
- Das Modell soll die Substanz von SH POWER nicht tangieren (es soll nicht mehr ausgeschüttet werden, als tatsächlich an Gewinnen erwirtschaftet wird) und die Selbstfinanzierungsfähigkeit von SH POWER erhalten.
- Interessenkollisionen und Kausalitäten sollen im Modell ausgeschlossen werden. Bevorzugt ist ein statisches Modell.
- Einflüsse von Investitionen sollen reduziert oder gänzlich ausgeschlossen werden.
- Das Modell soll sich an Kennzahlen orientieren (bspw. Gewinn).

Im Vergleich der verschiedenen analysierten Modelle erfüllt dabei ein gewinnorientiertes Modell die Anforderungen am besten. Das heutige Modell der Stadt Schaffhausen zeigte hingegen Schwächen in den Bereichen Substanzschutz, Ausschluss von externen Einflussfaktoren sowie Investitionsabhängigkeit. Zudem ist es nicht erfolgsbasiert.

3.4 Neues, gewinnbasiertes Modell

Der Stadtrat schlägt eine Umstellung auf ein gewinnbasiertes Modell mit Sockelbetrag vor, welches separate Abgeltungen auf die Beteiligungserträge sowie den Jahresgewinn ohne Beteiligungserträge vorsieht.

Zusammensetzung der zweiteiligen Abgeltung			
Teilmodell 1		Teilmodell 2	Ergebnis
Fixer Anteil (Sockelbetrag) am Gewinn (ohne Beteiligungserträge)	+	Prozentualer Anteil am Gewinn, welcher diesen Sockelbetrag übersteigt	=
		Prozentualer Anteil auf Beteiligungserträge	
			Jährlicher Abgeltungsbetrag

3.4.1 Teilmodell I (Abgeltung auf Gewinn ohne Beteiligungserträge)

Die prozentuale Abgeltung wird auf der Grundlage des Gesamtgewinnes abzüglich der Beteiligungserträge von SH POWER aus den abgeltungspflichtigen Sparten Strom, Gas, Wärme und Dienstleistungen erhoben.

Negative Spartenergebnisse aus abgeltungspflichtigen Sparten⁵ werden bei der Berechnung des «operativen Ergebnisses» mit einbezogen. Spartenergebnisse aus nicht abgeltungspflichtigen Sparten (Wasserversorgung und Siedlungsentwässerung) beeinflussen die Berechnung nicht.

Der Substanzschutz ist gewährleistet, wenn der Jahresgewinn (operativer Gewinn) der abgeltungspflichtigen Sparten grösser ist als die fixe Abgeltung.

Tabelle 1: Darstellung Teilmodell I (Abgeltung auf Gewinn ohne Beteiligungserträge mit Sockelbetrag)

Kriterium	Beschreibung					
Beschreibung:	Fixe Gewinnbeteiligung (Fix, «Sockelbetrag» bzw. Mindestabgeltung), zusätzlich prozentualer (P) Anteil des Jahresgewinns (JG), welcher die fixe Abgeltung übersteigt.					
Formel:	$Fix + P \cdot (JG - Fix)$					
Basis:	Kumuliertes Jahresergebnis der Sparten Strom / Gas / Wärme / Dienstleistungen ohne Beteiligungserträge (operatives Ergebnis) der testierten Jahresrechnung von SH POWER					
Anwendung auf Sparte:	Strom	Gas	Wasser	Entwässerung	Wärme	Dienstleistungen
	•	•	-	-	•	•

⁵ Vgl. Kapitel 3.6.3

3.4.2 Teilmodell II (Abgeltung aus Beteiligungserträgen)

Die prozentuale Abgeltung wird auf alle Beteiligungserträge⁶ von SH POWER gemäss Beteiligungsspiegel erhoben.

Wird die Abgeltung aus Beteiligungserträgen isoliert betrachtet, ist ein Substanzschutz gewährleistet, wenn der Beteiligungsertrag grösser als die Abgeltung auf den Beteiligungen ist. Die bei SH POWER verbleibenden Gewinne aus Beteiligungserträgen bieten einen zusätzlichen Substanzschutz des Eigenkapitals, wenn die Abgeltung aus operativen Gewinnen grösser als die operativen Gewinne wäre.

Zum heutigen Zeitpunkt kommen keine Beteiligungserträge in den abgeltungspflichtigen Sparten Wärme und Dienstleistungen vor. Sollte dieses Szenario zum Tragen kommen, würden diese Beteiligungserträge ebenfalls der Abgeltung nach Teilmodell II unterliegen.

Tabelle 2: Darstellung Teilmodell II (Abgeltung aus Beteiligungserträgen)

Kriterium	Beschreibung					
Beschreibung:	Prozentualer (P) Anteil an den Beteiligungserträgen (BE) von SH Power.					
Formel:	$P \cdot BE$					
Basis:	Beteiligungserträge der Sparten Strom / Gas der testierten Jahresrechnung von SH POWER					
Anwendung auf Sparte:	Strom	Gas	Wasser	Entwässerung	Wärme	Dienstleistungen
	•	•	-	-	•	•

⁶ Beteiligungserträge sind Erträge im Unternehmen, die aus Beteiligungen an anderen Unternehmen erzielt werden. Beteiligungserträge fallen in Form von Dividenden oder Gewinnbeteiligungen aus diesen Beteiligungen an. Diese Erträge werden separat in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen und stellen bei SH POWER einen erheblichen Beitrag zum Gesamtergebnis dar. Beteiligungserträge sind nicht Teil der normalen Geschäftstätigkeit, sondern repräsentieren Erträge aus passiven Investitionen, welche durch SH POWER getätigt wurden.

3.5 Konkrete Parameter

Beim Festlegen der Parameter hat der Stadtrat folgendes beachtet:

- Eine Substanzverletzung⁷ von SH POWER ist zu vermeiden.
- Die Eigenkapitalquote von SH POWER ist trotz hoher künftiger Investitionstätigkeit (insb. im Zusammenhang mit der Wärmeversorgung) stabil zu halten.
- Idealerweise liegt die künftige Abgeltung im langjährigen Mittel der historischen Ablieferungen.
- Der Abgeltungsanteil aus der direkt beeinflussbaren eigenen Geschäftstätigkeit ist moderater bemessen als jener aus den volatileren Beteiligungserträgen.

Die Festlegung der Parameter erfolgte aufgrund der Tragbarkeit gemäss historischen Gewinnen von 2008 bis 2022, dem Budget 2023 - 2024 sowie den Planrechnungen 2025 - 2028.

Konkret sollen die Parameter wie folgt festgelegt werden:

- Der Sockelbetrag für die Abgeltung auf den Gewinn (ohne Beteiligungserträge) beträgt 3 Mio. Franken.
- Der Anteil am Gewinn, welcher den Sockelbetrag übersteigt, beträgt 30%.
- Die Abgeltung auf die Beteiligungserträge beträgt 80%.

Damit ergibt sich folgende Formel für die Berechnung des Abgeltungsbetrages:

$$\text{Abgeltung} = \text{Sockelbetrag (3 Mio. Fr.)} + 30\% \text{ Gewinn ohne Beteiligungserträge (sofern} > 3 \text{ Mio. Fr.)} + 80\% \text{ Beteiligungserträge}$$

Mit diesen Parametern ist in den nächsten Jahren unter realistischen Gewinnszenarien die Tragbarkeit⁸ gegeben.

⁷ Eine Substanzverletzung im Zusammenhang mit Gewinnausschüttungen aus Eigenkapital tritt auf, wenn eine Gesellschaft mehr ausschüttet, als sie tatsächlich an Gewinnen erwirtschaftet hat. Dies kann zu einer Reduktion des Eigenkapitals führen, was langfristig die finanzielle Stabilität der Gesellschaft gefährden kann.

⁸ Die Tragbarkeit bezieht sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens, laufende finanzielle Verpflichtungen zu erfüllen, ohne die finanzielle Stabilität zu gefährden.

3.6 Im Einzelnen

3.6.1 Zweiteiligkeit

Die Unterteilung in ein zweiteiliges Modell, d.h. mit separat berechneten Abgeltungen auf den Gewinn ohne Beteiligungserträge sowie die Beteiligungserträge, dient zwei Zwecken:

- Einerseits dem Substanzschutz. Die Beteiligungserträge machen einen wesentlichen Anteil am Gewinn von SH POWER aus. Würde in einem einteiligen Modell aufgrund des gewohnten und erwarteten gesamthaften Gewinnes ein hoher Sockelbetrag für die Abgeltungen festgelegt, könnte bei einem starken Rückgang der Beteiligungserträge rasch eine Substanzverletzung eintreten, was jedoch gemäss den Anforderungen an das Modell ausgeschlossen werden soll.
- Andererseits soll die Substanz von SH POWER durch die operative Leistungsfähigkeit beeinflusst werden und weniger durch eine zu hohe Abhängigkeit von Beteiligungserträgen, weshalb der prozentuale Anteil auf ebendiese für die Abgeltungen relativ hoch angesetzt wird.

3.6.2 Sockelbetrag und Bewirtschaftung des Eigenkapitals

Mit dem Sockelbetrag wird sichergestellt, dass die Abgeltung zuverlässig einen gewissen Mindestertrag nicht unterschreitet. Er kann zudem als betriebswirtschaftlicher Anreiz für SH POWER verstanden werden, da erst bei einer Überschreitung des entsprechenden Gewinnes eine Bewirtschaftung des Eigenkapitals eintritt.

Verwaltungsabteilungen benötigen ein Eigenkapital zwar nicht im klassischen Sinne, wie es bei privatwirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist, da die Finanzierung durch die Stadt als Ganzes erfolgt. Allerdings nimmt SH POWER aus bilanzieller Sicht, aus Sicht der Revisionsgesellschaft sowie aus Marktsicht eine Unternehmensrolle ein und bilanziert nach dem Rechnungslegungsstandard Swiss GAAP FER. Dies spricht für eine moderate Bewirtschaftung des Eigenkapitals.

3.6.3 Anwendbarkeit auf Sparten

Die Abgeltungsberechnung basiert auf den Sparten Strom, Gas, Wärme und Dienstleistungen. Ausgenommen sind die Sparten Wasserversorgung und Siedlungsentwässerung.

Der Betrieb der Wasserversorgung soll grundsätzlich nicht gewinnorientiert, sondern lediglich selbsttragend sein. Den Finanzierungsgrundsätzen der Wasserversorgung gemäss Versorgungsauftrag Trinkwasser (RSS 7000.13, Art. 10 Abs. 3) ist Rechnung zu tragen. Eine Abgeltung aus dieser Spezialfinanzierung (vollständige oder teilweise Zweckbindung von Einnahmen für bestimmte Aufgaben) entspricht nicht den Finanzierungsgrundsätzen der Wasserversorgung.

Für die Siedlungsentwässerung besteht eine Spezialfinanzierung und ein Abwasserfonds gemäss Art. 76 lit. c Gemeindegesetz (RSS 710.1, 710.2, 710.3 und 4530.1) mit dem Zweck, unregelmässig anfallende

grössere Investitionen aufzufangen. Daher wird ein Ertragsüberschuss oder -verlust diesem Fonds gutgeschrieben resp. belastet.

3.6.4 *Zeitpunkt der Berechnung und Auszahlung*

Die *erwartete* Abgeltung wird im Rahmen der regulären Budgetierung berechnet. Die *finale* Berechnung der Abgeltung kann hingegen erst mit der Erstellung des Jahresabschlusses des Geschäftsjahres erfolgen. D.h. im Gegensatz zum bisherigen Abgeltungsmodell wird die effektiv ausbezahlte Abgeltung nicht mehr 1:1 der budgetierten entsprechen, weil erst die Auszahlung auf definitiven Daten basiert. Das bisherige Modell hingegen basiert auf Vergangenheitszahlen, weshalb die definitive Abgeltung jeweils bereits bei der Budgetierung berechnet werden kann.

Mit dem neuen Modell ist vorgesehen, mit dem Novemberbrief jeweils (sofern nötig) eine erste Korrektur der erwarteten Abgeltungszahlen vorzunehmen. Für die mittelfristige Planung des Stadthaushaltes kann die Planrechnung von SH POWER herangezogen werden.

Es ist vorgesehen, das neue Modell per 1. Januar 2026 in Kraft zu setzen. Damit würde erstmals mit Budget 2026, welches im Frühjahr 2025 erstellt wird, die Berechnung der Abgeltung nach neuem Modell (d.h. auf Basis des erwarteten Jahresabschlusses 2026) erfolgen.

3.6.5 *Überprüfung und Anpassung*

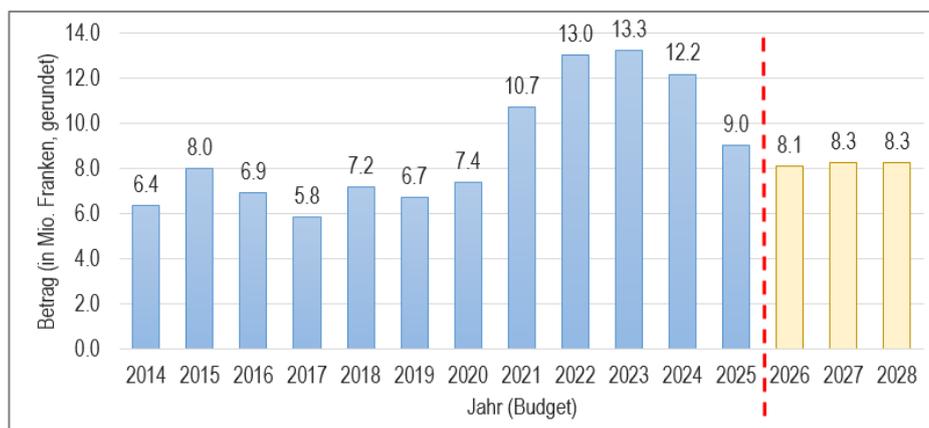
Die Parameter werden aufgrund von Annahmen resp. dem heutigen Wissensstand festgelegt. Eine Überprüfung der Parameter ist angezeigt, wenn bspw. die effektiv erzielten Gewinne wider Erwarten erheblich von heutigen Annahmen abweichen sollten und/oder sich die Eigenkapitalquote stark nach unten oder oben entwickelt.

Sollte die Verwaltungskommission im Rahmen ihrer jährlichen Analyse der Finanzpläne die Notwendigkeit für eine Anpassung der Parameter erkennen, stösst sie den entsprechenden Prozess an. Die Parameter für das Folgejahr können sodann auf Antrag des Stadtrats hin vom Grossen Stadtrat neu festgelegt werden. Die Möglichkeit für eine «spontane» Anpassung im Rahmen der Budgetsitzung des Grossen Stadtrats ist nicht vorgesehen.

3.7 Auswirkungen

In der folgenden Grafik wird die historische Entwicklung sowie – auf Basis von Planzahlen 2026-2028) – die prognostizierten Ablieferungen nach dem neuen Modell aufgezeigt. Letztere würden sich gegenüber dem bisher verwendeten Modell stabilisieren.

Abbildung 2: Abgeltungsbeträge über die letzten 10 Jahre und erwartete Abgeltungen über die nächsten drei Jahre nach neuem Modell



3.8 Würdigung

Die Umstellung des Berechnungsmodells für die Abgeltungen von SH POWER bringt folgende Vorteile:

- Das neue Modell ist erfolgsbasiert.
- Fehlanreize (Investitionsabhängigkeit sowie andere Interessenskonflikte) werden ausgeschlossen.
- Der Substanzschutz ist gewährleistet und die Eigenkapitalquote dürfte auch bei hoher Investitionstätigkeit stabil gehalten werden können.
- Die Höhe der Abgeltungen kann entsprechend dem langjährigen Mittel aufrechterhalten werden.
- Das neue Modell ist einfach, transparent, planbar und nachvollziehbar.

Somit wird mit der Umstellung des Modells eine zeitgemässe, nachvollziehbare und auf zweckmässigen, objektiven Kriterien basierende Berechnung der Abgeltungen sichergestellt.

4. Zuständigkeiten

Gemäss Stadtverfassung (Art. 54 Abs. 2) legt der Grosse Stadtrat in einem nicht dem fakultativen Referendum unterstehenden Beschluss unter Berücksichtigung von Art. 75 Abs. 2 Gemeindegesetz die Kriterien fest, nach denen die Ablieferungen der Städtischen Werke an die Stadt berechnet werden.

Konkret ist das Abgeltungsmodell im «Beschluss über die Berechnung der Ablieferung der Städtischen Werke» des Grossen Stadtrats (RSS 7000.11) geregelt. Dieser soll mit der vorliegenden Vorlage entsprechend angepasst werden und liegt in der abschliessenden Kompetenz des Grossen Stadtrats.

5. Bericht zum Projekt Governance SH POWER

Die Überprüfung des Modells zur Berechnung der Abgeltung erfolgte im Rahmen des Projekts Governance SH POWER. Der Stadtrat nutzt die vorliegende Vorlage, um an dieser Stelle über das Projekt zu orientieren.

Das Projekt zur Governance von SH POWER folgt auf eine Reihe bereits erfolgter Professionalisierungen der Strukturen von SH POWER über die letzten Jahre. Dazu gehören:

- Überarbeitung der Organisationsverordnung
- Modernisierung der Eignerstrategie
- Professionalisierung der Verwaltungskommission (Anreicherung mit Fachpersonen, Anforderungsprofile etc.)
- Neu erarbeitete Unternehmensstrategie
- Organisationsentwicklung mit neu geschaffenen Funktionen Unternehmensentwicklung, Qualitäts- und Sicherheitsmanagement sowie Implementierung eines Chief Information Security Officers
- Verbesserungen, Ergänzungen von Informationen und Erhöhung der Transparenz in den Globalbudgetunterlagen

Im Rahmen der Projekts Governance SH POWER sollen einzelne weitere Anpassungen der Governance und der unternehmerischen Handlungsspielräume im bestehenden Rechtskleid geprüft werden.

Nicht Teil des Projekts sind:

- Anpassungen an Rechtsform, Führungsstrukturen und Zuständigkeiten
- Fragestellungen rund um das Globalbudget
- Überarbeitung von gesetzlichen Grundlagen (ausser Abgeltungsmodell) und Eignerstrategie

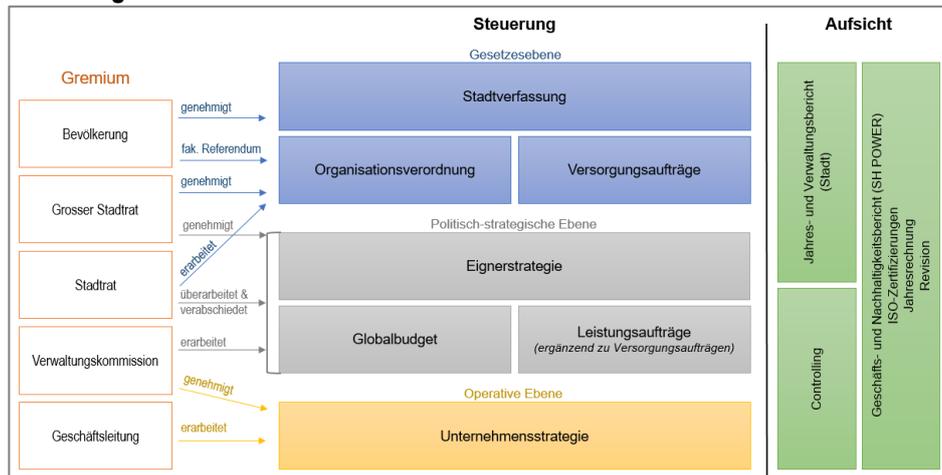
Die Projektarbeiten sind noch nicht abgeschlossen. Konkret werden und wurden die im Folgenden beschriebenen Arbeitspakete bearbeitet:

- Klärungen im Finanzbereich: Es werden interne Fragen zu Gebundenheit und Kompetenzen im Bereich von Ausgabebeschlüssen geklärt (keine Praxisänderungen).
- Anstellungsbedingungen: Vor dem Hintergrund, dass sich die Rekrutierung von Fachleuten im personellen Bereich (bspw. je nach Fachgebiet keine branchenüblichen Löhne) herausfordernd darstellt, werden die Möglichkeiten zur Steigerung der Konkurrenzfähigkeit von SH POWER im Arbeitsmarkt und die Nutzung der personalrechtlichen Handlungsspielräume geprüft.
- Rechnungslegung (ERP): Das bestehende Enterprise-Resource-Planning-System (ERP) 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. Das Projekt wird mit einer eigenständigen Projektorganisation abgewickelt.

- Abgrenzung in Zusammenhang mit separater Rechnung: Es wird eine Übersicht der Zuordnung der Immobilien zwischen SH POWER und der Stadt erstellt und der Umgang damit geklärt.
- Überprüfung der Berechnungsmethodik der Abgeltung an die Stadt Schaffhausen (Gegenstand dieser Vorlage).
- Vertragsfähigkeit/Kompetenzen: Die heutige Handhabung (Zeichnungsberechtigungen etc.) wird analysiert, damit allfällige Unklarheiten behoben resp. geregelt werden können und allfällig notwendige Kompetenzdelegationen geprüft werden können.
- Überprüfung Berichterstattung: Die Berichterstattung von SH POWER wird im Anschluss an das ERP-Projekt überprüft.
- Übersicht Struktur: Die Geschäftsfelder (vgl. ERP-Projekt) und die zugrundeliegenden Aufträge und Strukturen wurden analysiert. Für das Globalbudget 2025 wurde der Leistungsauftrag betreffend das Erbringen von Dienstleistungen überarbeitet. Dieser ist Bestandteil des Globalbudgets von SH POWER und regelt zusammen mit den Versorgungsaufträgen die Aufgaben von SH POWER (Gegenstück zum Globalbudget).

Abbildung 3: Governance-Struktur der Städtischen Werke SH POWER

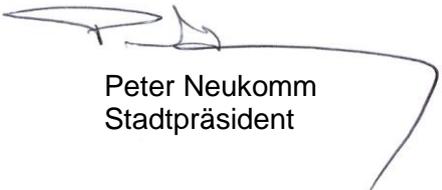


Gestützt auf die vorstehenden Ausführungen stellen wir Ihnen die folgenden

Anträge:

1. Der Grosse Stadtrat nimmt Kenntnis von der Vorlage des Stadtrats «Anpassung des Berechnungsmodells der Abgeltung der Städtischen Werke SH POWER» vom 12. November 2024.
2. Der Grosse Stadtrat genehmigt den revidierten «Beschluss über die Berechnung der Ablieferung von SH POWER» (RSS 7000.11) gemäss Beilage und setzt diesen per 1. Januar 2026 in Kraft.

Freundliche Grüsse
IM NAMEN DES STADTRATS



Peter Neukomm
Stadtpräsident



Stephanie Keller
Stadtschreiberin i.V.

Beilage: Revidierter Beschluss über die Berechnung der Ablieferung von
SH POWER (RSS 7000.11)

Beschluss über die Berechnung der Ablieferung von SH POWER

vom xx. Monat 2025

Der Grosse Stadtrat,

gestützt auf Art. 54 Abs. 2 der Stadtverfassung sowie Art. 30 der Verordnung über die Organisation und Geschäftsführung der Städtischen Werke Schaffhausen,

beschliesst:

Art. 1 Ablieferungsmodell

¹ Der jährliche Ablieferungsbetrag von SH POWER an den allgemeinen Haushalt der Stadt Schaffhausen setzt sich aus einer Ablieferung auf den Jahresgewinn abzüglich der Beteiligungserträge (Teilmodell 1) sowie einer prozentualen Ablieferung auf die Beteiligungserträge (Teilmodell 2) zusammen.

Ablieferungsmodell

² Die Ablieferung auf den Jahresgewinn abzüglich der Beteiligungserträge (Teilmodell 1) setzt sich aus einer fixen Gewinnbeteiligung (Sockelbetrag) sowie einem prozentualen Anteil auf den Jahresgewinn abzüglich der Beteiligungserträge, welcher diesen Sockelbetrag übersteigt, zusammen.

Art. 2 Berechnungsbasis

¹ Basis für das Teilmodell 1 bildet das kumulierte Jahresergebnis der Sparten Strom, Gas, Wärme sowie Dienstleistungen ohne Beteiligungserträge (operatives Ergebnis) der testierten Jahresrechnungen von SH POWER. Die Sparten Wasser und Siedlungsentwässerung werden nicht berücksichtigt.

Berechnungsbasis

² Basis für das Teilmodell 2 bilden die Beteiligungserträge der Sparten Strom, Gas, Wärme sowie Dienstleistungen der testierten Jahresrechnungen von SH POWER. Die Sparten Wasser und Siedlungsentwässerung werden nicht berücksichtigt.

Art. 3 Parameter

Parameter

¹ Die fixe Gewinnbeteiligung (Sockelbetrag) beträgt 3 Mio. Franken.

² Die prozentuale Ablieferung auf den Jahresgewinn, welcher diesen Sockelbetrag übersteigt, beträgt 30 %.

³ Die prozentuale Ablieferung auf die Beteiligungserträge beträgt 80 %.

Art. 4 Inkrafttreten

Dieser Beschluss tritt per 1. Januar 2026 in Kraft und ersetzt denjenigen vom 21. Februar 2006