

## STADTRAT

Stadthaus  
Postfach 1000  
CH-8201 Schaffhausen  
T + 41 52 632 51 11  
F + 41 52 632 52 53  
[www.stadt-schaffhausen.ch](http://www.stadt-schaffhausen.ch)

### Eignerstrategie der Stadt Schaffhausen für die Städtischen Werke (SH POWER) 2019



## **Inhaltsverzeichnis**

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

## **1. Absicht des Eigners 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. Der Eigner misst SH POWER an der Versorgungssicherheit, an der Nachhaltigkeit und an der Wirtschaftlichkeit sowie am Image des Unternehmens.

SH POWER wird den Aufbau einer smarten Stadt Schaffhausen wesentlich ermöglichen und mitgestalten und hat den Lead beim Aufbau intelligenter Netze und Energieversorgungssysteme. In den Bereichen aktiver und intelligenter Gebäude sowie intelligenter Mobilität wird SH POWER den Aufbau massgeblich ermöglichen. In der Region Schaffhausen sind die Infrastrukturbedingungen für eine Elektrifizierung des Verkehrs (Elektromobilität) im Rahmen der Umsetzung der Energieeffizienzsteigerung zu schaffen. SH POWER realisiert diese Infrastrukturen. Die Energie für die Nutzung der Elektromobilität wird aus erneuerbaren Quellen (Kraftwerk Schaffhausen und andere) angeboten.

SH POWER ist eine wichtige Akteurin bei der Umsetzung der Energiepolitik und investiert auf Basis des 25 Mio. Rahmenkredits in erneuerbare und umweltfreundliche Energieerzeugungsanlagen und Energiesysteme. Dadurch trägt sie zur Umsetzung der Energiestrategie 2050, der kantonalen Energiepolitik sowie der Legislaturziele der Stadt Schaffhausen und des Energiestadt Gold Prozesses bei. Spätestens 2024 wird SH POWER möglichst keine Atomenergie mehr im Strommix ausweisen. Nach Ausschöpfung des Kreditrahmens von 25 Mio. Franken wird der Bedarf nach weiteren Investitionen im Bereich erneuerbarer Energien erhoben. Diese Investitionen müssen im Rahmen der ordentlichen Zuständigkeiten bewilligt werden.

## **2. Allgemeine Grundlagen und Bestimmungen**

Auf Ebene des Kantons Schaffhausen wurde mit der Vorlage des Regierungsrats vom 8. Mai 2018 das Anschlusskonzept zur kantonalen Energiepolitik 2018-2030 präsentiert.

Auf Ebene der Stadt Schaffhausen sind die Legislatorschwerpunkte 2017-2020 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.»

## **3. Ziele der Eignerin**

### **Service Public**

SH POWER stellt als Grundversorgungsunternehmen (Service Public) die sichere Versorgung mit Energie (Gas, Strom, Wärme, Kälte) und Wasser sowie die Entsorgung des Abwassers in der Stadt Schaffhausen sicher. Dabei profitieren die Kunden von einer zuverlässigen Versorgung und marktgerechten Bedingungen. Darüber hinaus er-

bringt 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. 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 wirtschaftlich erfolgreich, erhöht durch ihre Tätigkeit den Unternehmenswert und trägt entsprechend der vereinbarten Berechnung der Ablieferung der Städtischen Werke (Beschluss Grosser Stadtrat vom 21. Februar 2006, Ziff. 7) zum Haushalt der Stadt Schaffhausen bei. Erhaltungs- und Erneuerungsinvestitionen werden durch die im Rahmen des Globalbudgets 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 unterstützt Kooperationen und Projekte des Eigentümers in Hinblick auf den regionalen Zusammenschluss von Grundversorgungsdienstleistungen und weiteren Dienstleistungsangeboten.

SH POWER nutzt innovative Technologien vorzugsweise in Kooperation mit anderen Stadtwerken. Die eingesetzten Technologien müssen eine nachgewiesene Marktreife haben.

Soweit es das Kerngeschäft unterstützt oder zur Erreichung strategischer Ziele und zur Sicherung oder Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt, soll SH POWER 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 Elektrizitäts-, Wasser-, Abwasser- und Gasversorgungsnetzen sowie Kraftwerksanlagen, Kommunikationsnetzen und Wärme-/Kälteverbänden halten und erwerben
- Gründungen neuer Unternehmen, auch gemeinsam mit anderen Unternehmen, wobei keine Assets innerhalb der Grundversorgungsbereiche (Energie, Gas, Wasser, Abwasser) 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 an einem Ort ist sicherzustellen, dass sowohl innerhalb SH POWER als auch in Kooperation mit dem Tiefbauamt möglichst viele Synergiegewinne erzielt werden.

## **Konvergenz der Netze**

Basierend auf der Konvergenz der Netze sowie der Sektorenkopplung wird die Versorgung mit Wärme und Kälte relevant. Die Erstellung von Gas- und Elektrizitätsnetzen ist dabei nicht prioritär das Ziel, sondern ein möglicher Weg. Daher werden Nahwärme- und Kältenetze entsprechend dem Energierichtplan und dem Ziel der Verdichtung immer wichtiger. SH POWER agiert auch hier als Grundversorgungsunternehmen, das diese Netze auf Basis eines entsprechenden Versorgungsauftrags der Stadt exklusiv plant, baut und betreibt. Durch die Beteiligung an der Etawatt AG hat SH POWER die Kompetenz, die Gesamtenergieversorgungssysteme mit diesen Wärme- und Kältenetzen zu betreiben. Etawatt wird die entsprechenden Energieversorgungsanlagen auf Basis erneuerbarer Energien - vorzugsweise als Contractinglösung – anbieten.

Die Komplexität des Energiesystems wird durch die Konvergenz der Netze erhöht - Stromnetze wachsen mit Gas- und Wärmenetzen zusammen. Die Rolle des Stromnetzes muss daher neu definiert werden. Das Netz wird künftig nicht nur Strom zu den Verbrauchern befördern, sondern auch den dezentral produzierten Strom transportieren, dezentrale Speicheranlagen einbinden und die Durchgängigkeit über die Grenzen des Stromsystems hinaus gewährleisten. Der dafür benötigte Datenaustausch erfordert entsprechende Kommunikationsverbindungen – im Rahmen der Netzkonvergenz verbinden sich funktionell auch Energie- und Kommunikationsnetze. 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.

### **Smart City**

SH POWER wird die Möglichkeit eines flächendeckenden Aufbaus eines Glasfasernetzes in Baukooperation mit der Sasag AG prüfen. Dieses Kommunikationsnetz wird der Digitalisierung der Versorgungsnetze von SH POWER dienen sowie die Grundlage der Angebote einer Smart City Schaffhausen sein. In einem Businessplan wird die Wirtschaftlichkeit des aufzubauenden Glasfasernetzes dargestellt. SH POWER wird diese Investitionen auch bei erst langfristig (>25 Jahre) erzielbarer Amortisation leisten.

### **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 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 Bewerbern 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 Eigenstrategie. Durch Bereitstellen eines Sponsoringbudgets für besondere regionale Anlässe schafft SH POWER ein kundenfreundliches und fortschrittliches Image.

## **4. Angaben zur Führung**

Die strategische Führungsebene SFE (Verwaltungskommission) ist zurzeit mit zwei Mitgliedern des Stadtrats, vier des Grossen Stadtrats und einer Vertretung des Personals besetzt. Demgegenüber steht die Empfehlung für gute Public Corporate Governance mit hohen Anforderungen an die Mitglieder bezüglich Fach-, Sach- und Füh-

rungskompetenz, insbesondere angesichts der neuen Herausforderungen bei einer vollständigen Liberalisierung der Energiemärkte. Wünschenswert ist auch eine Heterogenität, also Durchmischung, bezüglich Ausbildung, Alter und Geschlecht.

2019 wird die Möglichkeit zur Verschlankung und Kompetenzerweiterung der SFE geprüft. Mit Ablauf der Legislatur 2017-2020 soll durch entsprechende Anpassung der Verordnung über die Organisation und Geschäftsführung der Städtischen Werke vom 21. Februar 2006 (Organisationsverordnung) die Neuwahl vorbereitet werden. Vorgeschlagen wird für die Legislaturperiode 2021-2024 folgende Zusammensetzung der zu besetzenden Verwaltungskommission: Eine Vertretung des Stadtrats (Exekutive der Stadt Schaffhausen), zwei des Grossen Stadtrats (Legislative der Stadt Schaffhausen), einer Vertretung des Personals sowie drei Personen mit besonderen Fach- und Branchenkenntnissen.

## **5. Risikomanagement**

SH POWER führt ein angemessenes, aber 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.

## **6. 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. 2019 wird dieses strategische Controlling-Cockpit durch die Verwaltungskommission auf Vorschlag der Geschäftsleitung von SH POWER implementiert.

## **7. 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.

## **8. Angaben zur Struktur und Umsetzung**

Es wird geprüft, wie in der jetzigen Rechtsform der städtischen Abteilung der erforderliche unternehmerische Spielraum geschaffen werden kann. Dabei wird bei Beibehaltung der bestehenden Rechtsform die Möglichkeit der Anpassung der gesetzlichen Grundlagen geklärt. Die Umwandlung von SH POWER in ein selbstständiges öffentlich-rechtliches Unternehmen wird in die Überprüfung miteinbezogen.

## **9. Angaben zur Transparenz**

SH POWER ist bestrebt, allen Stakeholdern nach Möglichkeit die gewünschte Transparenz zu bieten. 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 Jahres- und Verwaltungsbericht
- Strategiereview SFE: Jährlich auf Stufe Unternehmensstrategie
- Strategiereview Exekutive: Alle 4 Jahre auf Stufe Eignerstrategie

- Strategiereview Legislative: Spätestens nach 6 Jahren auf Stufe Eignerstrategie (Revision Organisationsverordnung)

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

## **10. Schlussbestimmungen**

Die Eignerstrategie ist mindestens alle vier Jahre im Grundsatz festzulegen (Art. 54 Abs. 1 Stadtverfassung i.V.m. Art. 3 Organisationsverordnung). Die Verwaltungskommission prüft die Strategie periodisch und formuliert die entsprechenden Anträge an den Stadtrat zur Festsetzung der Strategie und deren Umsetzung. Im Rahmen der Überprüfung der Organisationsverordnung wird auch die Frage zu klären sein, wie für Strategieanpassungen mehr zeitliche und inhaltliche Flexibilität erreicht werden kann (vgl. oben Ziff. 8).

Schaffhausen, 12. März 2019