

An den  
Grossen Stadtrat  
8200 Schaffhausen

## STADTRAT

Stadthaus  
Postfach 1000  
8200 Schaffhausen  
T + 41 52 632 51 11  
F + 41 52 632 52 53  
[www.stadt-schaffhausen.ch](http://www.stadt-schaffhausen.ch)

Vorlage des Stadtrats vom 12. März 2019

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

Sehr geehrter Herr Präsident  
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Stadtrat unterbreitet Ihnen die Eignerstrategie 2019 der Städtischen Werke  
(SH POWER) zur Genehmigung.



## 1. Zusammenfassung

Der Stadtrat legt dem Grossen Stadtrat eine Vorlage zur Versorgungs- und Geschäftsstrategie (Eignerstrategie) 2019 der Städtischen Werke (SH POWER) vor.

SH POWER zeichnet als Verwaltungsabteilung der Stadt Schaffhausen verantwortlich für die städtische Energieversorgung. Zudem betreut SH POWER auch die städtische Trinkwasserversorgung sowie die städtische Siedlungsentwässerung.

SH POWER hält verschiedene Beteiligungen in den Bereichen Gastransport und -handel, erneuerbare Energien, Telekommunikation und Contracting zur Unterstützung dieser Versorgungsaufträge.

Neben der Verantwortung für den Grundversorgungsauftrag im Sinne des Service Public übernimmt SH POWER wesentliche Aufgaben zur Zukunftsgestaltung einer Smart City Schaffhausen. Die Umsetzung des Stadtwerkekonzepts unter den Rahmenbedingungen der Sektorenkopplung wird SH POWER auch in den Bereichen der Wärme- und Kältenetze als Grundversorger positionieren. Auch diese Netze wachsen im Sinne der Netzkonvergenz zu Smart Grids zusammen.

Mit der Eignerstrategie definiert die Stadt Schaffhausen als Eignerin die Leitplanken für SH POWER. Dabei werden in der Eignerstrategie die Absichten und Ziele sowie weitere Vorgaben zu Führung, Aufsicht, Controlling, Struktur und Transparenz festgehalten.

Die Eignerstrategie sieht eine Stärkung der strategischen Führungsebene (SFE) durch Kompetenzerweiterung vor, gleichzeitig wird dem Aspekt der Public Corporate Governance ein grösserer Stellenwert eingeräumt.

Damit bildet die Eignerstrategie ein verbindliches Rahmenwerk, auf dessen Basis die operative Führungsebene (Geschäftsleitung) die Unternehmensstrategie entwickeln kann.

Die Eignerstrategie wurde durch die Exekutive (Stadtrat) zusammen mit der strategischen Führungsebene (Verwaltungskommission der Städtischen Werke) entwickelt und verabschiedet. Nun wird sie dem Grossen Stadtrat zur Genehmigung vorgelegt.

Die Erarbeitung der Eignerstrategie basierte auf einer eingehenden Umfeldanalyse, welche die Energiestrategie 2050, neue Anforderungen an Energiesysteme und -netze, die Liberalisierung des Strommarktes, den Swisspower Masterplan sowie die politischen und strukturellen Gegebenheiten in Kanton und Stadt Schaffhausen beinhaltet.

Die Eignerstrategie 2019 der Städtischen Werke positioniert SH POWER als zukunftsfähige, moderne und nach anerkannten Standards geführte und beaufsichtigte Organisation.

# Inhalt

<b>1.</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Ausgangslage</b> .....	<b>4</b>
2.1	Gesetzliche Grundlage .....	4
2.2	Ziel und Zweck der Eignerstrategie.....	4
2.3	Prozess.....	4
2.3.1	Zuständigkeiten.....	4
2.3.2	Verzögerung .....	5
2.3.3	Erarbeitung der Eignerstrategie .....	5
<b>3.</b>	<b>Umfeldanalyse</b> .....	<b>6</b>
3.1	Energiestrategie 2050 .....	6
3.2	Die Energiesysteme werden «smart» .....	6
3.3	Liberalisierung der Energiemärkte .....	7
3.4	Swisspower Masterplan 2050 .....	7
3.5	Kanton Schaffhausen.....	8
3.6	Stadt Schaffhausen.....	8
3.6.1	Legislatorschwerpunkte .....	8
3.6.2	Postulat zur strategischen Führung .....	8
3.6.3	Kooperationen.....	9
3.6.4	Smart City .....	9
<b>4.</b>	<b>Eignerstrategie</b> .....	<b>11</b>
4.1	Aufbau.....	11
4.2	Inhaltliches .....	11
4.2.1	Absicht.....	11
4.2.2	Ziele und Vorgaben.....	12
<b>5.</b>	<b>Ausblick</b> .....	<b>13</b>
<b>6.</b>	<b>Würdigung</b> .....	<b>13</b>

## **2. Ausgangslage**

### **2.1 Gesetzliche Grundlage**

SH POWER zeichnet als Verwaltungsabteilung der Stadt Schaffhausen verantwortlich für die städtische Energieversorgung. Zudem betreut SH POWER auch die städtische Trinkwasserversorgung sowie die städtische Siedlungs- und Strassenentwässerung.

Gemäss Art. 54 Abs. 1 der Stadtverfassung (RSS 100.1) legt der Grosse Stadtrat die Versorgungs- und Geschäftsstrategie (Eignerstrategie) der Städtischen Werke fest.

Mit der vorliegenden Vorlage unterbreitet der Stadtrat dem Grossen Stadtrat die Eignerstrategie 2019.

### **2.2 Ziel und Zweck der Eignerstrategie**

In einer Eignerstrategie werden die Leitplanken für das Unternehmen und seine Entwicklung aus der Perspektive des Eigners definiert. In diesem Fall ist die Stadt Schaffhausen die Eignerin. Die Eignerstrategie dient dabei auch, den zuständigen Gremien, sich selber klare Vorstellungen über die Absicht mit dem Unternehmen zu geben.

Die Eignerstrategie wird durch die Exekutive (Stadtrat) zusammen mit der strategischen Führungsebene (Verwaltungskommission der Städtischen Werke [VK]) entwickelt, verabschiedet und dem Parlament (Grosser Stadtrat) zur Genehmigung vorgelegt. Gegenüber dem Unternehmen formuliert der Eigner so seine Ziele, die zu erreichen sind.

Somit bildet die Eignerstrategie ein verbindliches Rahmenwerk, auf dessen Basis die operative Führungsebene (Geschäftsleitung) die Unternehmensstrategie entwickeln kann.

Die Inhalte der Eignerstrategie werden öffentlich kommuniziert. Die wesentlich detaillierter ausformulierte Unternehmensstrategie beinhaltet auch Aussagen zu Markt, Konkurrenz und zukünftigen Entwicklungen und wird daher nur der strategischen Führungsebene zugänglich gemacht.

### **2.3 Prozess**

#### **2.3.1 Zuständigkeiten**

Gemäss Art. 19 der Verordnung über die Organisation und Geschäftsführung der Städtischen Werke vom 21. Februar 2006 (Organisationsverordnung; RSS 7000.1) gehören zu den Aufgaben und Kompetenzen der Verwaltungskommission unter anderem «die periodische Überprüfung der Strategie, die Formulierung der Anträge an den Stadtrat zur Festlegung der Versorgungs- und Geschäftsstrategie und die Umsetzung dieser Strategie». Die Eignerstrategie ist also von der Verwaltungskommission zu erarbeiten und beim Stadtrat zur Freigabe zu beantragen. Sie ist gemäss Art. 54 Abs. 1 der Stadtverfassung abschliessend vom Grossen Stadtrat zu genehmigen.

### 2.3.2 *Verzögerung*

Die Organisationsverordnung sieht in Art. 3 vor, dass die Eignerstrategie vom Grossen Stadtrat «regelmässig, mindestens jedoch im Rhythmus von 4 Jahren» im Grundsatz festgelegt wird.

Letztmals wurde dem Grossen Stadtrat am 22. März 2011 eine Strategie der Städtischen Werke mit Gültigkeit bis 2015 vorgelegt.

In Anlehnung an Art. 3 der Organisationsverordnung wäre eine neue Strategie 2016 fällig gewesen. Der vorgesehene Vierjahresrhythmus konnte bei der Erarbeitung der vorliegenden Eignerstrategie nicht eingehalten werden.

Die Verzögerung ist einerseits darauf zurückzuführen, dass kurz nach Ablauf der Frist von Art. 3 der Organisationsverordnung eine Neubesetzung der Stelle des Werkdirektors anstand. Deshalb machte es aus der Sicht von VK und Stadtrat Sinn, die neue Eignerstrategie erst zusammen mit dem neuen Werkdirektor zu erarbeiten. Dieser trat seine Stelle bei den Städtischen Werken am 1. April 2017 an.

Andererseits wurde der Ausgang der am 21. Mai 2017 angesetzten Volksabstimmung über die von Bundesrat und eidgenössischem Parlament vorgeschlagene Energiestrategie 2050 abgewartet, weil die Eignerstrategie der Städtischen Werke auch auf die Bundesvorgaben abzustimmen war. Die Energiestrategie 2050 wurde bundesweit und auch in Kanton und Stadt Schaffhausen von den Stimmberechtigten befürwortet. Die für die Umsetzung notwendigen Gesetzesrevisionen und Verordnungen traten per 1. Januar 2018 in Kraft.

Im Zeitraum nach 2015 bis zur Fertigstellung der jetzt neu vorliegenden Eignerstrategie wurde die strategische Ausrichtung von SH POWER entsprechend der Strategie von 2011 «Lokaler Infrastrukturdienstleister mit ökologischer Ausprägung» fortgeführt. Von dieser Strategie abweichende Weichenstellungen erfolgten nicht. Dieser Umstand widerspiegelt die Robustheit einer sorgfältig erarbeiteten Strategie, deren Inhalt die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens bestimmt und daher per se nicht einem fixen Ablaufdatum unterliegt.

### 2.3.3 *Erarbeitung der Eignerstrategie*

Die Verwaltungskommission hat im September 2017 mit der Erarbeitung der Eignerstrategie begonnen. Ende 2018 wurde diese dem Stadtrat zur Beurteilung vorgelegt. Am 21. Januar 2019 hat die VK die Inputs des Stadtrats für die Eignerstrategie diskutiert, weitgehend berücksichtigt und die Strategie in der Folge dem Stadtrat zur Verabschiedung am 12. März 2019 vorgelegt. Mit der vorliegenden Vorlage unterbreitet der Stadtrat die Eignerstrategie dem Grossen Stadtrat zur Genehmigung.

### 3. Umfeldanalyse

Die Eignerstrategie wurde in Kenntnis einer sorgfältigen Analyse der Ausgangslage, also beispielsweise des politischen Umfeldes, aktueller Trends und Entwicklungen sowie neuer Herausforderungen und Potenziale entwickelt. Die wichtigsten Aspekte werden im Folgenden beschrieben.

#### 3.1 *Energiestrategie 2050*

Die Energiestrategie 2050 wurde in einer Volksabstimmung am 21. Mai 2017 bundesweit und auch in Kanton und Stadt Schaffhausen angenommen. Das Energiegesetz beinhaltet drei wesentliche Stossrichtungen:

- Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz
- Massnahmen zum Ausbau der erneuerbaren Energien
- Ausstieg aus der Kernenergie

Die Energiestrategie 2050 sieht eine Senkung des durchschnittlichen Energieverbrauchs pro Person um 43% im Jahr 2035 gegenüber dem Ausgangsjahr 2000 vor (16% im Jahr 2020). Der Stromverbrauch pro Person soll gegenüber dem Jahr 2000 um 13% gesenkt werden (3% im Jahr 2020). Die inländische Produktion erneuerbarer Energien (ohne Wasserkraft) soll bis in das Jahr 2035 auf 11'400 GWh ausgebaut werden, die Wasserkraftproduktion in der Schweiz soll dann 37'400 GWh betragen.

Zur Förderung dieses Umbaus wird das heutige System der Kostendeckenden Einspeisevergütung (KEV) in ein Einspeisevergütungssystem mit Direktvermarktung überführt. Zur Finanzierung wird der Netzzuschlag für die Förderung der Stromproduktion aus erneuerbaren Energien, der Energieeffizienz und Gewässersanierungen auf 2.3 Rappen pro Kilowattstunde angehoben.

SH POWER kann hier sowohl einen Umsetzungsbeitrag leisten, als auch von den Fördermitteln profitieren. Diese Mittel unterstützen beispielsweise ökologische Massnahmen (Fischtreppe am Kraftwerk Schaffhausen) und die Produktion von erneuerbarer Energie in der Stadt.

#### 3.2 *Die Energiesysteme werden «smart»*

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. Denn das Netz soll 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, wird mit Erträgen des Stromnetzes

finanziert. Diese Smart Meter werden auch mit den Messeinrichtungen der Gasversorgung, Wasserversorgung und neuer Wärme- und Kältenetze verbunden.

Diese Entwicklung kann als Weg in eine «Smart World» beschrieben werden - eine Energiewelt geprägt durch die Digitalisierung, die eine flexible, dezentrale Versorgung ermöglicht. Gas behält dabei eine wichtige Rolle als Übergangsenergieträger mit dem Potenzial, als CO<sub>2</sub>-neutraler erneuerbarer Energieträger (Biogas) auch langfristig zur Umsetzung der Energiestrategie beizutragen.

### **3.3 Liberalisierung der Energiemärkte**

Bereits seit 2009 können die Grossverbraucher in der Elektrizitätsversorgung (ab einem Verbrauch von mehr als 100'000 kWh pro Jahr) ihren Lieferanten selber auswählen. In Zukunft sollen alle Endkunden in der Schweiz diese Möglichkeit erhalten. Konkret bedeutet dies: Sobald die Energieversorgungsunternehmen jeweils im Sommer ihre Tarife für das kommende Jahr bekannt gegeben haben, können die Kleinverbraucher unter Wahrung der Kündigungsfrist per Ende Jahr ihren Stromversorger frei wählen.<sup>1</sup>

Ein Wechsel des Stromversorgers ist indessen nicht obligatorisch: Kleinverbraucher, die nichts unternehmen, werden auch weiterhin in der Grundversorgung von ihrem örtlichen Versorgungsunternehmen beliefert. Die Tarife werden von der Eidgenössischen Elektrizitätskommission (EiCom) überprüft und gegebenenfalls angepasst.

In der Schweiz wird in der Regel jede Region von einem einzigen Erdgasverteiler versorgt. Diese Monopolstellung ist jedoch vor dem Hintergrund des Wettbewerbs auf dem Wärmemarkt zu sehen. Darüber hinaus haben Grossverbraucher die Möglichkeit, ihren Versorger frei zu wählen. Dafür hat die schweizerische Gaswirtschaft zusammen mit industriellen Grossverbrauchern eine privatrechtliche Vereinbarung erarbeitet, die den Zugang zum Hochdrucknetz vereinheitlicht und vereinfacht. Trotz dieser Regelungen bestehen weiterhin Rechtsunsicherheiten im Gasmarkt, welche nun in einem Gasversorgungsgesetz geklärt werden sollen. Das Bundesamt für Energie will bis Ende 2019 eine entsprechende Vernehmlassungsvorlage eines Gasversorgungsgesetzes erarbeiten.

### **3.4 Swisspower Masterplan 2050**

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.

---

<sup>1</sup> Ob und wann die vollständige Liberalisierung des Strommarktes umgesetzt werden kann, ist noch unklar, weil die Frage politisch umstritten ist und von der Entwicklung des bilateralen Verhältnisses der Schweiz zur EU abhängt (Rahmenabkommen, Strommarktzugang).

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.»

### **3.5 Kanton Schaffhausen**

Auf Ebene des Kantons Schaffhausen wurde mit der Vorlage des Regierungsrats vom 8. Mai 2018 das Anschlusskonzept zur kantonalen Energiepolitik 2018-2030 präsentiert. Die Zielsetzung für die nächste Periode 2018-2030 orientiert sich an den bestehenden kantonalen und den übergeordneten Energie- und Klimazielen. Der Verbrauch fossiler Energien für Wärmeanwendungen soll bis 2030 gegenüber dem Jahr 2016 um rund einen Viertel und für Mobilität um rund einen Drittel zurückgehen. Der Elektrizitätsverbrauch soll auf dem heutigen Niveau stabilisiert werden. Die Produktion erneuerbarer Wärme soll um mehr als 50% zunehmen. Die Produktion erneuerbarer Elektrizität soll ausgebaut und bis 2030 um den Faktor 4.5 erhöht werden.

Der Regierungsrat will an den 2013 formulierten Ausbauzielen, welche einen Ausbau der erneuerbaren Energiequellen (Wasser, Sonne, Wind, Geothermie, Biomasse) um insgesamt 209 GWh beinhalten, grundsätzlich festhalten. Zu diesen Ausbauzielen kommen der ausserkantonale Strombezug (78 GWh) sowie der heutige Bestand an Wasserkraftnutzung von 208 GWh, die Produktion aus Erdgas (2 GWh) und 3 GWh aus übrigen erneuerbaren Energien dazu. Mit dem dargestellten Ausbau der Stromproduktion könnte der Anteil der Kernenergie vollständig ersetzt werden. Der Stromverbrauch im Kanton Schaffhausen betrug im Jahr 2016 498 GWh. Ziel ist es weiterhin, den Stromverbrauch auf diesem Niveau (500 GWh) zu stabilisieren.

### **3.6 Stadt Schaffhausen**

#### **3.6.1 Legislatorschwerpunkte**

Auf Ebene der Stadt Schaffhausen sind die Legislatorschwerpunkte 2017-2020 für die Eignerstrategie wichtig. Darin hält der Stadtrat unter anderem fest: «Eine umweltgerechte und wirtschaftliche Energieversorgung sowie eine effiziente Energienutzung tragen zur Erreichung der übergeordneten Klimaziele bei.»

Unter den Hauptmassnahmen zu diesem Ziel finden sich unter anderem die Verabschiedung der Eignerstrategie, der Ausbau der Nutzung erneuerbarer Energien sowie die Verabschiedung und Umsetzung des Energierichtplans.

#### **3.6.2 Postulat zur strategischen Führung**

Das am 7. Juni 2016 vom Grosse Stadtrat überwiesene Postulat von Grosse Stadtrat Hermann Schlatter «Wie verbessern wir die strategische Führung und machen SH POWER fit für die Strommarktliberalisierung?» fordert in der Eignerstrategie Aussagen in Bezug auf die strategische

Führungsebene, um mit Massnahmen die Strukturen für die Führung und Aufsicht der Städtischen Werke zu verbessern. Mit der Verabschiedung der Eignerstrategie von SH POWER wird dem im Postulat formulierten Auftrag entsprochen. Die Umsetzung des Postulats soll in einem zweiten Schritt nach der Verabschiedung der Eignerstrategie angegangen werden, um allfällige Änderungen in Struktur und Führung resp. Aufsicht von SH POWER auf die nächste Legislatur 2021-2024 umzusetzen.

### 3.6.3 *Kooperationen*

Mit der Beantwortung einer entsprechenden Kleinen Anfrage von Grossstadtrat Mariano Fioretti hat sich der Stadtrat am 26. Juni 2018 in Bezug auf Kooperationen, insbesondere mit dem kantonalen Stromversorgungsunternehmen EKS AG, positioniert. Zudem hat der Grosse Stadtrat am 22. Januar 2019 eine Überweisung des Postulats «Zusammenführung von SH POWER und EKS AG ernsthaft prüfen!» von Grossstadtrat Mariano Fioretti abgelehnt.

Grundsätzlich werden Kooperationen begrüsst, wobei die Infrastrukturanlagen von SH POWER (Leitungen, Rohranlagen, Transformatorenstationen, Zentralen etc.) im Eigentum der Stadt bleiben sollen.

Im Falle der EKS AG werden in erster Linie die Erweiterung der bestehenden und der Abschluss von neuen Zusammenarbeitsverträgen angestrebt. Mögliche Kooperationen sollen keine Exklusivität schaffen, Zusammenarbeitsverhältnisse mit Dritten, insbesondere mit Stadtwerken (Querverbandsunternehmen) und der Swisspower AG, müssen weiter möglich sein.

### 3.6.4 *Smart City*

Zu den Herausforderungen, welche sich den Städten im 21. Jahrhundert stellen, gehören limitierte Ressourcen, zunehmende Umweltbelastung und überlastete Infrastrukturen wie Verkehrs-, Energie- und Wasserversorgungssysteme.

«Smart City» ist ein Begriff für gesamtheitliche Konzepte, mit welchen zukunftsgerichtete Städte solchen Herausforderungen begegnen und die dank innovativer, fortschrittlicher und nachhaltiger Lösungen sowie der Nutzung neuer Technologien, beispielsweise der Digitalisierung, der Bevölkerung hohe Lebensqualität bei minimalem Ressourcenverbrauch bieten sollen.

Beschleunigt wird der Wandel der Städte zu Smart Cities auch durch den gesellschaftlich-politischen Druck der Energiewende und die zunehmende Sichtbarkeit ungenutzter Potenziale vernetzter und dezentraler Strukturen.

## «Bausteine» einer Smart City

Orientierung an den 6 Themenbereichen aus dem Energiestadtprozess



Smart City, Beispiel Stadt St. Gallen

SH POWER wird den Aufbau einer smarten Stadt Schaffhausen als «Enabler» wesentlich ermöglichen und mitgestalten. Einerseits kommt SH POWER die Federführung beim Aufbau intelligenter Netze und Energieversorgungssysteme zu. Im Bereich aktiver und intelligenter Gebäude sowie der Mobilität wird SH POWER den Aufbau massgeblich vorantreiben. Die Themen städtische Energie-Masterplanung sowie kommunales Management wird SH POWER unterstützen.

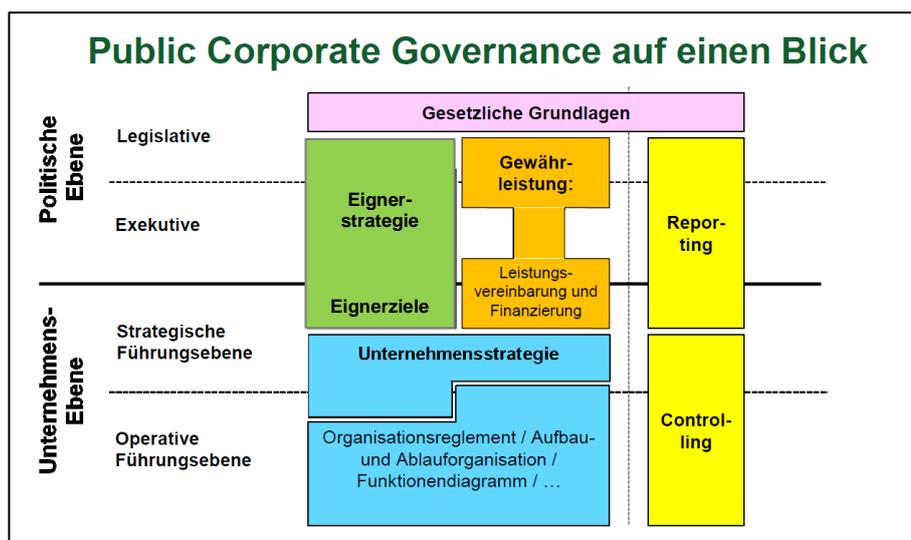
In der Region Schaffhausen sind andererseits die Infrastrukturbedingungen für eine Elektrifizierung des öffentlichen und privaten Verkehrs (Elektromobilität) im Rahmen der Umsetzung der Energieeffizienzsteigerung zu schaffen. SH POWER realisiert diese Infrastrukturen. Für die Bereitstellung der Energie für die Elektromobilität bieten sich erneuerbare Quellen (nature made zertifizierte Wasserkraft der KWS AG) an.

Smart City-Projekte, welche nicht im alleinigen Kompetenzbereich von SH POWER liegen, werden vom Stadtrat auf übergeordneter Ebene gesteuert.

## 4. Eignerstrategie

### 4.1 Aufbau

Das für SH POWER adaptierte Modell «Public Corporate Governance» hat sich bei der Erarbeitung der Eignerstrategien der mit SH POWER vergleichbaren Stadtwerke bewährt und wird beispielsweise auch bei den Stadtwerken St. Gallen oder Winterthur angewendet.



In Anlehnung an Schedler, Müller, Sonderegger, Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen, Public Corporate Governance für die Praxis

### 4.2 Inhaltliches

Die Inhalte der Eignerstrategie sind der entsprechenden Beilage zur Vorlage des Stadtrats zu entnehmen. Es wird deshalb darauf verzichtet, die Eignerstrategie in der Vorlage vollständig wiederzugeben. Im Folgenden werden lediglich die wichtigsten Aspekte zusammengefasst.

#### 4.2.1 Absicht

Die Absicht der Eignerin, also der Stadt Schaffhausen, mit SH POWER orientiert sich an fünf Schwerpunkten:

- Der Grundversorgungsauftrag, mit welchem eine zuverlässige, wirtschaftliche und umweltverträgliche Energie- und Wasserversorgung sowie Siedlungsentwässerung sichergestellt und verbessert wird.
- Vorbereitung auf die vollständige Marktöffnung (Strom): Diese wurde in der Schweiz seitens des Bundesrats im Oktober 2018 gefordert, eine entsprechende Vernehmlassung dauerte bis 31. Januar 2019. Ob und wann die vollständige Marktöffnung kommt, ist weiterhin unklar. Mit der vorliegenden Eignerstrategie ist SH POWER aber für eine erfolgreiche Umsetzung einer Marktliberalisierung bereits vorbereitet.
- Möglichkeit des Eingehens von Kooperationen: SH POWER kann Kooperationen nutzen, soweit diese das Kerngeschäft unterstützen

oder zur Erreichung strategischer Ziele notwendig sind. Die Steigerung der Effizienz oder des Unternehmenswertes durch die Nutzung von Synergien mit Kooperationspartnern ist die Absicht solcher Zusammenarbeitsmodelle.

- Der Aufbau einer smarten Stadt Schaffhausen, insbesondere beim Aufbau intelligenter Netze und Energieversorgungssysteme sowie dem Ermöglichen intelligenter Gebäude und bei der Mobilität.
- Die Umsetzung der Energiepolitik, bei welcher SH POWER als wichtige Akteurin auf Basis des 25 Mio. Franken Rahmenkredits in erneuerbare und umweltfreundliche Energieerzeugungsanlagen und Energiesysteme investiert. Dadurch trägt sie zur Umsetzung der Energiestrategie 2050, der kantonalen Energiepolitik sowie der Legislaturziele der Stadt Schaffhausen und des Energiestadt Gold Prozesses bei.

#### 4.2.2 Ziele und Vorgaben

Verwaltungskommission und Stadtrat haben bei der Zielsetzung für SH POWER die Sicherstellung der Grundversorgung und Überlegungen zu Infrastrukturen (**Service Public**), wirtschaftliche und ökologische Überlegungen (**Wirtschaftlichkeit**), **Kooperationen**, die Erschliessung von **Synergien**, die Neuausrichtung der Stadtwerke im Rahmen der **Konvergenz der Netze**, die Rolle von SH POWER als Ermöglicherin der **Smart City**, ihre **Rolle als Arbeitgeberin** und das nach aussen darzustellende **Image** berücksichtigt. Daraus ergibt sich eine ausgewogene Zielsetzung, welche SH POWER als eine zukunftsfähige, innovative und im Dienste der städtischen Bevölkerung stehende Organisation weiterführt. Die Eignerstrategie umfasst weiter Angaben zu Führung, Aufsicht, Controlling, Struktur und Transparenz. Sie klärt kreditrechtliche Zuständigkeiten und Vorgaben der Organisationsverordnung.

Ein Vergleich mit anderen Eignerstrategien hat gezeigt, dass messbare Kennzahlen zu strategischen Zielen durch die Strategische Führungsebene (SFE) – im Fall von SH POWER der VK – auf Stufe Unternehmensstrategie definiert werden. Dies ist einerseits darin begründet, dass die Auswahl der Kennzahlen an die dynamischen Marktentwicklungen, insbesondere während der Liberalisierungsphase der Energiemärkte angepasst werden muss. Andererseits stellen diese Kennzahlen ein wichtiges Führungsinstrument der SFE dar. Weiterhin können diese Kennzahlen in den Marktbereichen kritische Indikatoren für die Positionierung von Wettbewerbern sein. Daher trifft die VK eine Auswahl derjenigen Kennzahlen, die im Rahmen der jährlichen Berichterstattung gegenüber der Öffentlichkeit publiziert werden.

Mögliche Kennzahlen in diesem Zusammenhang sind

- Ziel «sichere Versorgung»: Versorgungsunterbrüche (Strom, in Minuten pro Jahr und Kunde),
- Ziel «marktgerechte Bedingungen»: Preisentwicklung (Strom, Gas, Wasser) inkl. Vergleich mit Durchschnitt CH,
- Ziel «wirtschaftlich erfolgreich»: Ablieferung an die Stadt,

- Ziel «Beitrag zur Umsetzung der Energiestrategie 2050»: Strommix, ev. Anteil erneuerbare Energie bei Wärme, realisierte Produktionskapazität auf Grundlage des 25 Mio. Franken Rahmenkredits.

## 5. Ausblick

Die Eignerstrategie 2019 der Städtischen Werke tritt nach der Genehmigung durch den Grossen Stadtrat in Kraft.

Anschliessend wird der Rechtsdienst der Stadtkanzlei prüfen, inwieweit durch die Inhalte der Eignerstrategie bestehende Gesetze, Verordnungen, Versorgungsaufträge und Reglemente tangiert werden. Entsprechend dem Prüfungsergebnis werden die zuständigen Gremien über Revisionen oder Neuformulierungen der gesetzlichen Grundlagen zu entscheiden haben.

Aufgrund der Notwendigkeit, eine Strategie über einen längeren Zeitraum ausrichten zu können, ist auch darüber zu befinden, ob die in der Organisationsverordnung festgehaltene Frist «mindestens alle 4 Jahre im Grundsatz festzulegende Eignerstrategie» noch zeitgemäss ist. Hier wird zu prüfen sein, ob eine inhaltlich wie zeitliche Flexibilisierung möglich ist. Wenn eine neue Festlegung nach vier Jahren zwingend bleibt, müsste der Prozess dazu jeweils bereits nach drei Jahren eingeleitet werden. Die Festlegung einer neuen Strategie mit solch kurzen Laufzeiten führt zu Planungsunsicherheit.

Ab 2019 wird auch die Möglichkeit zur Verschlankung und Kompetenzerweiterung der strategischen Führungsebene im Rahmen der Anpassung der Organisationsverordnung geprüft.

Erst im Zusammenhang mit den genannten Folgeaufträgen wird über die Abschreibung des am 7. Juni 2016 überwiesenen Postulats von Grossstadtrat Hermann Schlatter «Wie verbessern wir die strategische Führung und machen SH POWER fit für die Strommarktliberalisierung?» zu befinden sein.

## 6. Würdigung

Mit der vorliegenden Eignerstrategie werden die Leitplanken, Absichten und Ziele für SH POWER aufgezeigt. Sie ist auf eine sorgfältige Umfeldanalyse abgestützt und umfasst klare Vorgaben zu Führung, Aufsicht, Controlling, Struktur und Transparenz.

Der Stadtrat und die VK sind überzeugt, dass mit der vorliegenden Eignerstrategie SH POWER als gut geführte und beaufsichtigte Organisation mit einer klaren strategischen Ausrichtung zukunftsfähig und im Sinne der Stadt Schaffhausen aufgestellt wird.

Gestützt auf die vorstehenden Ausführungen stellen wir Ihnen die folgenden

**Anträge:**

1. Der Grosse Stadtrat nimmt Kenntnis von der Vorlage des Stadtrats betreffend «Eignerstrategie der Stadt Schaffhausen für die Städtischen Werke (SH POWER) 2019».
2. Der Grosse Stadtrat genehmigt die «Eignerstrategie der Stadt Schaffhausen für die Städtischen Werke (SH POWER) 2019».

Freundliche Grüsse

IM NAMEN DES STADTRATS



Peter Neukomm  
Stadtpräsident



Sabine Spross  
Stadtschreiberin

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