

Auszug aus dem Protokoll des Stadtrats Wetzikon

Sitzung vom 7. März 2018

-
- 34 16.05.3 Postulate**
Postulat "Langfristige Sicherstellung der Energie- und Wasserversorgung der Stadt Wetzikon", Bericht und Antrag (GGR-Geschäft 16.05.3 16-10)

Ausgangslage

Die Energiekommission unterbreitet dem Stadtrat den Bericht und Antrag zum Postulat "Langfristige Sicherstellung der Energie- und Wasserversorgung der Stadt Wetzikon" zur Weiterleitung an den Grossen Gemeinderat.

Nach Art. 43 der Geschäftsordnung des Grossen Gemeinderates ist das Postulat eine Aufforderung an den Stadtrat zu prüfen, ob eine Massnahme in seiner Kompetenz zu treffen oder ob ein Beschluss in der Zuständigkeit der Gemeinde oder des Gemeinderates zu fassen sei.

Gemäss Art. 44 Abs. 2 der Gemeindeordnung ist für die Ver- und Entsorgung der Stadt (Wasser, Abwasser, Energie, Abfall usw.) die Energiekommission verantwortlich. Die Energiekommission ist eine Kommission mit selbständigen Verwaltungsbefugnissen, die in ihrem Zuständigkeitsbereich an Stelle des Stadtrates handelt. Sie besitzt deshalb ein eigenes Antragsrecht gegenüber dem Grossen Gemeinderat, kann dieses aber nicht direkt, sondern nur durch Vermittlung durch den Stadtrat ausüben. Denn Anträge der Energiekommission gehen gemäss § 51 Abs. 4 des Gemeindegesetzes (GG, LS 131.1) an den Stadtrat, der sie mit seinem Antrag weiterleitet. Dieser kann, wie das einzelne Parlamentsmitglied, die Annahme, Ablehnung, Verschiebung oder Änderung Antrages der Energiekommission empfehlen.

Erwägungen

Die Energiekommission beantwortet die im Postulat gestellten Fragen ausführlich und vollständig. Der Stadtrat teilt die Einschätzung der Energiekommission, die Optimierung des Ist-Zustands (Governance und Integration aller gebührenfinanzierten Haushalte) und – sofern aufgrund der Marktsituation angezeigt – die Anpassung der Organisationsform weiter zu verfolgen. Er unterstützt deshalb den Antrag der Energiekommission.

Der Stadtrat beschliesst:

1. Der Stadtrat empfiehlt dem Grossen Gemeinderat die Annahme des Antrags der Energiekommission.
2. Bericht und Antrag zum Postulat "Langfristige Sicherstellung der Energie- und Wasserversorgung der Stadt Wetzikon" werden zusammen mit der Empfehlung des Stadtrates an den Grossen Gemeinderat überwiesen.
3. Dieser Beschluss ist öffentlich.

4. Mitteilung durch Stadtkanzlei an:
- Grosser Gemeinderat (unter Beilage von Bericht und Antrag der Energiekommission vom 21. Februar 2018)
 - Energiekommission
 - Stadtwerke Wetzikon

Für richtigen Protokollauszug:

Im Namen des Stadtrats

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Peter', written over the printed name.

Marcel Peter, Stadtschreiber

Zirkularbeschluss der Energiekommission Wetzikon

vom 21. Februar 2018

18 16.05.3 Postulate
Postulat " Langfristige Sicherstellung der Energie- und Wasserversorgung der
Stadt Wetzikon ", Bericht und Antrag (GGR-Geschäft 16.05.3 16-10)

Ausgangslage

Das Ressort Energie unterbreitet der Energiekommission den Bericht und den Antrag zum Postulat "Langfristige Sicherstellung der Energie- und Wasserversorgung der Stadt Wetzikon" zur Weiterleitung an den Stadtrat.

Die Energiekommission kann als Kommission mit selbständigen Verwaltungsbefugnissen dem Grossen Gemeinderat Geschäfte zur Beschlussfassung unterbreiten. Sie kann dieses aber nicht direkt, sondern nur durch Vermittlung durch den Stadtrat ausüben. Anträge der Kommissionen mit selbständigen Verwaltungsbefugnissen gehen gemäss § 51 Abs. 4 des Gemeindegesetzes (GG, LS 131.1) an den Stadtrat, der sie mit seiner Abstimmungsempfehlung weiterleitet.

Die Energiekommission beschliesst

1. Bericht und Antrag zum Postulat "Langfristige Sicherstellung der Energie- und Wasserversorgung der Stadt Wetzikon " werden genehmigt und dem Stadtrat zur Weiterleitung an den Grossen Gemeinderat unterbreitet. Der ausführliche Bericht zum Postulat bildet integrierender Bestandteil des Antrags.
2. Mitteilung durch Stadtkanzlei an:
 - Stadtrat (als Bericht und Antrag mit Aktenverzeichnis)
 - Stadtwerke Wetzikon

IDG-Status: öffentlich

Energiekommission Wetzikon



Heinrich Vettiger
Präsident



Martina Buri
Sekretärin

Bericht und Antrag an den Grossen Gemeinderat

GGR-Geschäft 16.05.3 16-10

Beschluss der Energiekommission vom 21. Februar 2018

Bericht

Ausgangslage

Am 23. Januar 2017 hat der Grosse Gemeinderat der Stadt Wetzikon das Postulat von Thomas Egli "Langfristige Sicherstellung der Energie- und Wasser-Versorgung der Stadt Wetzikon" zur Berichterstattung und Antragstellung überwiesen. Darin wird der Stadtrat aufgefordert, verschiedene Handlungsoptionen zur zukünftigen Ausgestaltung der Stadtwerke Wetzikon zu prüfen.

Management Summary des Berichts

Der vorliegende Bericht wurde von den Stadtwerken Wetzikon zuhanden der Energiekommission der Stadt Wetzikon verfasst und nimmt Stellung auf das im Januar 2017 überwiesene Postulat "Langfristige Sicherstellung der Energie- und Wasser-Versorgung der Stadt Wetzikon". Gemäss den Anforderungen werden im nachfolgenden Bericht verschiedene Handlungsoptionen zur zukünftigen Ausgestaltung der Stadtwerke Wetzikon (SWW) beschrieben und zusammen mit der Energiekommission finalisiert.

Die SWW haben den Auftrag, nach gesetzlichen Vorgaben die Versorgung der Stadt mit Strom, Gas und Wasser (Medien) effizient und kostengünstig umzusetzen. Gleichzeitig müssen die Gebühren kostendeckend gemäss Gebührenverordnung innerhalb der einzelnen Medien erwirtschaftet werden.

In der Erfüllung ihrer Aufgaben sind sie mehrheitlich an nationale und kantonale Gesetze und Verordnungen gebunden, welche insbesondere von der Regulierungsbehörde ElCom vorgegeben werden. Diese Vorgaben sind verbindlich.

In den letzten Jahren wurde die Energieversorgung zunehmend dezentralisiert. Strom und Biogas werden durch finanzielle Anreize und durch das am 21. Mai 2017 angenommene Energiegesetz sowie verschiedenste Regulierungen gefördert. Dies führt dazu, dass die Energieversorgungsunternehmen (EVU) einem verstärkten Wettbewerb ausgesetzt sind. Mit der Liberalisierung im Strom- und Gasmarkt sinken die Margen der EVU drastisch. Die zunehmende Regulierung auf Bundesebene erfordert, dass die Geschäftsprozesse der EVU professionalisiert werden müssen. Um am Markt bestehen zu können, müssen folglich für die EVU Voraussetzungen geschaffen werden, so dass sie gesetzeskonform zeitnah handeln können. Die Energiekommission erachtet ein Beibehalten des Ist-Zustandes als nicht empfehlenswert, weil die zahlreichen gesetzlichen Veränderungen wie auch das dynamischere Marktumfeld eine wesentlich höhere Flexibilität der EVU im Bereich Governance bedingt. Nachfolgend werden die verschiedenen Szenarien aufgeführt.

Die im Postulat aufgeführten Szenarien wurden vertieft und die aus Sicht der Energiekommission wesentlichen Optionen wie folgt beantwortet:

Verkauf der Stadtwerke Wetzikon: Einen Verkauf (partiell oder vollständig) der Stadtwerke empfiehlt die Energiekommission nicht, weil die Stadt Wetzikon ihre Mitbestimmung bezüglich Strom-Mix oder Netzhoheit verlieren würde, weil der Verlust von Synergieeffekten im Gas und Wasserhaushalt zu höheren Gebühren führen und weil damit der lokale Bezug zur Bevölkerung verschwinden würde.

Anpassung Organisationsform: Der Souverän der Stadt Wetzikon hat im Jahr 2016 eine Rechtsformänderung der Stadtwerke Wetzikon in eine Aktiengesellschaft aus verschiedenen Gründen abgelehnt. Eine Anpassung der Organisationsform als *Aktiengesellschaft* im 100 % Eigentum der Stadt Wetzikon oder als *selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt* würde die unternehmerische Handlungsfreiheit der Stadtwerke erhöhen. Dies einerseits gegenüber Mitbewerbenden und andererseits in Bezug auf die im Energiegesetz geschaffenen und seit dem 1. Januar 2018 gültigen Rahmenbedingungen für erneuerbare Energien und Dienstleistungen.

Aus Sicht der Energiekommission sollen zum jetzigen Zeitpunkt keine proaktiven Schritte in Richtung Rechtsformänderung getätigt werden. Hingegen sollte der Markt aktiv beobachtet und die zusätzlichen Ankündigungen von weiterer Strom- und Gasmarktöffnung des Bundesrates stetig in Betracht gezogen werden, um rechtzeitig zu reagieren, falls eine Rechtsformänderung erforderlich würde.

Optimierung des Ist-Zustands: Vor diesem Hintergrund bietet sich aus Sicht der Energiekommission kurzfristig nur die Optimierungen des Ist-Zustand mit Beibehaltung der Stadtwerke Wetzikon als *Unselbständig Öffentlich-Rechtliche Anstalt* an. Dazu gehören folgende Bereiche:

- Mit einer wettbewerbsnäheren *Governance*¹ würden die Voraussetzungen für kürzere Entscheidungswege geschaffen, welche für die SWW bei finanziell grösseren Geschäften relevant sind. Zu optimieren sind die Prozesse, Aufgaben, Kompetenzen und Zuständigkeiten aufgrund der gemachten Erfahrungen (Geschäftsordnung Energiekommission, Geschäftsordnung Stadtrat sowie Organisationsreglement Geschäftsleitung der Stadtwerke). So sind heute die (finanziellen) Befugnisse der Geschäftsleitung beschränkt, was Anträge zu Geschäften sowie längerfristige Projekte oder das zeitnahe Agieren am Markt stark erschwert.
- Die Integration aller gebührenfinanzierten Haushalte ist aus Sicht Energiekommission zu prüfen, weil damit in den Bereichen *Führung, administrative Belange, Fachkompetenzen, Energienutzung, Pikett-Organisation, etc.* allenfalls Skaleneffekte zum Tragen kommen. Mit diesem Schritt könnten die Wetziker von tieferen Gebühren profitieren.

Allianzen und Kooperationen: Bereits heute haben die Stadtwerke Wetzikon verschiedene Allianzen und Kooperationen (Swisspower, VSE, EnAW für Energieberatung, Erdgas Regio, etc.). Diese Kooperationen äussern sich in Form einer Mitgliedschaft. Allgemein sind Allianzen und Kooperationen ein geeigneter Ansatz, um auf Herausforderungen im Verbund zu reagieren. Sie sind deshalb im Einzelfall zu prüfen.

Hingegen ist festzuhalten, dass Allianzen in Form von vertieften Kooperationen mit anderen EVUs, welche substantielle finanzielle Engagements mit sich bringen, schwierig und aufgrund der dafür notwendigen Volkabstimmungen als kaum realisierbar beurteilt werden.

Die Energiekommission empfiehlt deshalb die **Optimierung des Ist-Zustands** (*Governance* und *Integration aller gebührenfinanzierten Haushalte*) und – sofern aufgrund der Marktsituation angezeigt – die Anpassung der Organisationsform weiter zu verfolgen.

¹Steuerungs- und Regelungssystem im Sinn von Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation).

Antrag

Die Energiekommission beantragt dem Grossen Gemeinderat, er möge folgenden Beschluss fassen:
(Referent: Stadtrat Heinrich Vettiger, Ressortvorsteher Energie a.i.)

Dem Bericht wird zugestimmt und das Postulat " Langfristige Sicherstellung der Energie- und Wasserversorgung der Stadt Wetzikon " abgeschrieben.

Im Namen der Energiekommission



Heinrich Vettiger
Präsident



Martina Buri
Sekretärin

Aktenverzeichnis

- Beantwortung Postulat von Thomas Egli "Langfristige Sicherstellung der Energie- und Wasserversorgung der Stadt Wetzikon"

Stadtwerke Wetzikon (SWW)

Beantwortung Postulat von Thomas Egli „Langfristige Sicherstellung der Energie und Wasserversorgung der Stadt Wetzikon

Stadtwerke Wetzikon
● ● ● ●



Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary.....	3
2. Ausgangslage.....	5
3. Überblick und Rahmenbedingungen SWW.....	7
3.1 Auftrag SWW.....	7
3.2 Aktuelle Governance.....	8
3.3 Eigenwirtschaftlicher Betrieb.....	8
3.4 Kompetenzregelung.....	9
3.5 Organisation der SWW.....	10
3.6 Beteiligungen und Mitgliedschaften.....	11
4. Entwicklungen Umfeld.....	12
4.1 Energiestrategie 2050.....	12
4.2 Dezentrale Energiewelt.....	12
4.3 Entwicklung Strompreis.....	14
4.4 Weitere energiepolitische Rahmenbedingungen.....	14
4.5 Bedeutung der Umfeldentwicklungen für SWW.....	15
4.6 Fazit Entwicklung Umfeld.....	18
4.7 Konklusion für SWW.....	19
5. Strategische Führung der Stadtwerke Wetzikon.....	21
6. Beurteilung der Handlungsoptionen.....	23
7. Empfehlung.....	26
8. Anhang.....	27
Organisation und Auftrag Stadtwerke Wetzikon.....	27

1. MANAGEMENT SUMMARY

Der vorliegende Bericht wurde von den Stadtwerken Wetzikon zuhanden der Energiekommission der Stadt Wetzikon verfasst und nimmt Stellung auf das im Januar 2017 überwiesene Postulat "Langfristige Sicherstellung der Energie- und Wasser-Versorgung der Stadt Wetzikon". Gemäss den Anforderungen werden im nachfolgenden Bericht verschiedene Handlungsoptionen zur zukünftigen Ausgestaltung der Stadtwerke Wetzikon (SWW) beschrieben und zusammen mit der Energiekommission finalisiert.

Die SWW haben den Auftrag, nach gesetzlichen Vorgaben die Versorgung der Stadt mit Strom, Gas und Wasser (Medien) effizient und kostengünstig umzusetzen. Gleichzeitig müssen die Gebühren kosten-deckend gemäss Gebührenverordnung innerhalb der einzelnen Medien erwirtschaftet werden.

In der Erfüllung ihrer Aufgaben sind sie mehrheitlich an nationale und kantonale Gesetze und Verordnungen gebunden, welche insbesondere von der Regulierungsbehörde ElCom vorgegeben werden. Diese Vorgaben sind verbindlich.

In den letzten Jahren wurde die Energieversorgung zunehmend dezentralisiert. Strom und Biogas werden durch finanzielle Anreize und durch das am 21. Mai 2017 angenommene Energiegesetz sowie verschiedenste Regulierungen gefördert. Dies führt dazu, dass die Energieversorgungsunternehmen (EVU) einem verstärkten Wettbewerb ausgesetzt sind. Mit der Liberalisierung im Strom- und Gasmarkt sinken die Margen der EVU drastisch. Die zunehmende Regulierung auf Bundesebene erfordert, dass die Geschäftsprozesse der EVU professionalisiert werden müssen. Um am Markt bestehen zu können, müssen folglich für die EVU Voraussetzungen geschaffen werden, so dass sie gesetzeskonform zeitnah handeln können. Die Energiekommission erachtet ein Beibehalten des Ist-Zustandes als nicht empfehlenswert, weil die zahlreichen gesetzlichen Veränderungen wie auch das dynamischere Marktumfeld eine wesentlich höhere Flexibilität der EVU im Bereich Governance bedingt. Nachfolgend werden die verschiedenen Szenarien aufgeführt.

Die im Postulat aufgeführten Szenarien wurden vertieft und die aus Sicht der Energiekommission wesentlichen Optionen wie folgt beantwortet:

Verkauf der Stadtwerke Wetzikon: Einen Verkauf (partiell oder vollständig) der Stadtwerke empfiehlt die Energiekommission nicht, weil die Stadt Wetzikon ihre Mitbestimmung bezüglich Strom-Mix oder Netzhoheit verlieren würde, weil der Verlust von Synergieeffekten im Gas und Wasserhaushalt zu höheren Gebühren führen und weil damit der lokale Bezug zur Bevölkerung verschwinden würde.

Anpassung Organisationsform: Der Soverän der Stadt Wetzikon hat im Jahr 2016 eine Rechtsformänderung der Stadtwerke Wetzikon in eine Aktiengesellschaft aus verschiedenen Gründen abgelehnt. Eine Anpassung der Organisationsform als *Aktiengesellschaft* im 100 % Eigentum der Stadt Wetzikon oder als *selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt* würde die unternehmerische Handlungsfreiheit der Stadtwerke erhöhen. Dies einerseits gegenüber Mitbewerbenden und andererseits in Bezug auf die im Energiegesetz geschaffenen und seit dem 1. Januar 2018 gültigen Rahmenbedingungen für erneuerbare Energien und Dienstleistungen.

Aus Sicht der Energiekommission sollen zum jetzigen Zeitpunkt keine proaktiven Schritte in Richtung Rechtsformänderung getätigt werden. Hingegen sollte der Markt aktiv beobachtet und die zusätzlichen Ankündigungen von weiterer Strom- und Gasmarktöffnung des Bundesrates stetig in Betracht gezogen werden, um rechtzeitig zu reagieren, falls eine Rechtsformänderung erforderlich würde.

Optimierung des Ist-Zustands: Vor diesem Hintergrund bietet sich aus Sicht der Energiekommission kurzfristig nur die Optimierungen des Ist-Zustand mit Beibehaltung der Stadtwerke Wetzikon als *Unselbständig Öffentlich-Rechtliche Anstalt* an. Dazu gehören folgende Bereiche:

- Mit einer wettbewerbsnäheren *Governance*¹ würden die Voraussetzungen für kürzere Entscheidungswege geschaffen, welche für die SWW bei finanziell grösseren Geschäften relevant sind. Zu

¹Steuerungs- und Regelungssystem im Sinn von Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation).

optimieren sind die Prozesse, Aufgaben, Kompetenzen und Zuständigkeiten aufgrund der gemachten Erfahrungen (Geschäftsordnung Energiekommission, Geschäftsordnung Stadtrat sowie Organisationsreglement Geschäftsleitung der Stadtwerke). So sind heute die (finanziellen) Befugnisse der Geschäftsleitung beschränkt, was Anträge zu Geschäften sowie längerfristige Projekte oder das zeitnahe Agieren am Markt stark erschwert.

- Die Integration aller gebührenfinanzierten Haushalte ist aus Sicht Energiekommission zu prüfen, weil damit in den Bereichen *Führung, administrative Belange, Fachkompetenzen, Energienutzung, Pikett-Organisation, etc.* allenfalls Skaleneffekte zum Tragen kommen. Mit diesem Schritt könnten die Wetziker von tieferen Gebühren profitieren.

Allianzen und Kooperationen: Bereits heute haben die Stadtwerke Wetzikon verschiedene Allianzen und Kooperationen (Swisspower, VSE, EnAW für Energieberatung, Erdgas Regio, etc.). Diese Kooperationen äussern sich in Form einer Mitgliedschaft. Allgemein sind Allianzen und Kooperationen ein geeigneter Ansatz, um auf Herausforderungen im Verbund zu reagieren. Sie sind deshalb im Einzelfall zu prüfen.

Hingegen ist festzuhalten, dass Allianzen in Form von vertieften Kooperationen mit anderen EVUs, welche substanzielle finanzielle Engagements mit sich bringen, schwierig und aufgrund der dafür notwendigen Volksabstimmungen als kaum realisierbar beurteilt werden.

Die Energiekommission empfiehlt deshalb die **Optimierung des Ist-Zustands** (*Governance und Integration aller gebührenfinanzierten Haushalte*) und – sofern aufgrund der Marktsituation angezeigt – die Anpassung der Organisationsform weiter zu verfolgen.

2. AUSGANGSLAGE

Am 23. Januar 2017 hat der Grosse Gemeinderat der Stadt Wetzikon das Postulat "Langfristige Sicherstellung der Energie- und Wasser-Versorgung der Stadt Wetzikon" von Thomas Egli als Erstunterzeichner überwiesen. Darin wird der Stadtrat aufgefordert, verschiedene Handlungsoptionen zur zukünftigen Ausgestaltung der Stadtwerke Wetzikon zu prüfen.

Am 18. Juli 2017 wurde zudem eine Dringliche Motion eingereicht, welche die Anpassung der Public Governance der Energiepolitik und der Aufsicht über die Stadtwerke fordert und somit auch Themen im Bereich der Optimierung des Ist-Zustandes innerhalb des Postulats aufgreift (Motion *Lenz*). Konkret wird vorgeschlagen, dass die heutige Energiekommission zukünftig als "unterstellte Kommission" des Stadtrates positioniert werden solle.

Daraus ergeben sich die nachfolgenden Handlungsoptionen:

1. Beibehaltung Ist-Zustand:

Die Stadtwerke bleiben (unverändert) ein Teil der Stadtverwaltung und führen ihren Versorgungsauftrag unter der aktuellen Governance fort

2. Anpassung Governance:

Die Stadtwerke bleiben (unverändert) ein Teil der Stadtverwaltung. Es findet eine Klärung der Governance statt, insbesondere rund um die Prozesse, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Stadtrat, Energiekommission und Geschäftsleitung SWW

3. Integration gebührenfinanzierte Haushalte:

Die Stadtwerke bleiben ein Teil der Stadtverwaltung, jedoch werden die gebührenfinanzierten Haushalte (Stadtentwässerung, Entsorgung) integriert

4. Allianzen und Kooperationen:

Die Stadtwerke suchen die Zusammenarbeit / Partnerschaften mit anderen EVU oder Marktteilnehmern / Allianzen zu oder mit Nachbarwerken

5. Änderung Organisationsform:

Die SWW ändern ihre Rechtsform und erhalten eine höhere strategische Selbstständigkeit

6. Verkauf Energie-Versorgung:

Die Stadt Wetzikon verkauft die Energie-Versorgung an einen anderen Marktteilnehmer und stellt die Wasserversorgung selbstständig sicher

DARSTELLUNG DER HANDLUNGSOPTIONEN:



Nach der Überweisung des Postulats hat am 27. Februar 2017 eine Besprechung zwischen der zuständigen Stadträtin Esther Schlatter, dem Erstunterzeichner des Postulats Thomas Egli sowie den Fraktionspräsidenten stattgefunden.

In Bezug auf den Bericht haben die Postulanten in einer Mail vom 31. Mai 2017 festgehalten, dass

- (a) die Entwicklungen auf nationaler Ebene (z. B. Stichwort Energiestrategie 2050 oder Energiewelten des VSE) und deren Konsequenzen für die Stadtwerke Wetzikon möglichst konkret aufgezeigt werden sollen sowie
- (b) die strategischen Optionen und deren Bewertung detailliert auszuführen sind.

Aufgrund der erwähnten Vorbesprechungen ist der vorliegende Bericht wie folgt gegliedert:

- Überblick über die Organisation der Stadtwerke Wetzikon
- Wesentliche Rahmenbedingungen der Geschäfte der Stadtwerke Wetzikon
- Darstellung der relevanten Entwicklungen am Markt sowie deren Bedeutung resp. Auswirkungen auf die SWW
- Beschreibung und Beurteilung der verschiedenen Handlungsoptionen

Im Sinne eines Fazits wird abschliessend eine Empfehlung an den Stadtrat und den Grossen Gemeinderat von der Energiekommission zum weiteren Vorgehen abgegeben.

3. ÜBERBLICK UND RAHMENBEDINGUNGEN SWW

3.1 Auftrag SWW

Die Stadtwerke haben den Auftrag und das Ziel, die Versorgung der Stadt mit Strom, Gas und Wasser effizient und kostengünstig umzusetzen.

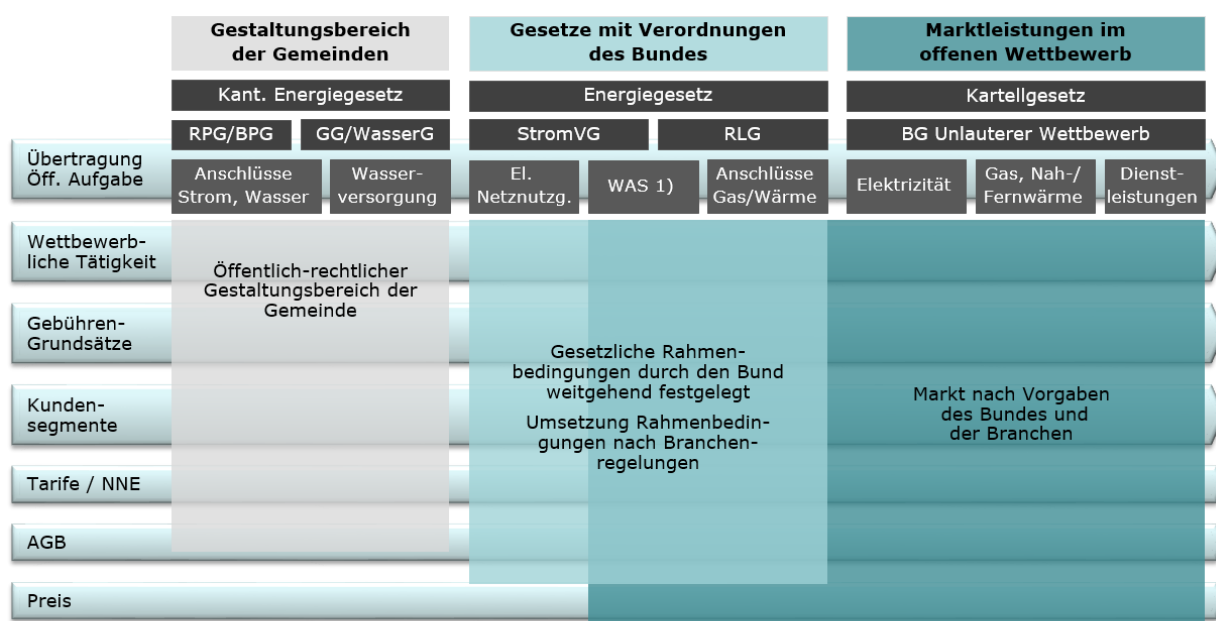
Die Stadtwerke Wetzikon gelten rechtlich als *unselbständig öffentlich-rechtliche Anstalt*. Als stadteigenes Querverbund-Unternehmen versorgen sie rund 25'000 Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt Wetzikon mit Strom, Gas und Wasser. Ebenso beliefern sie die Gemeinde Seegräben mit Gas und Wasser.

Der Absatz betrug im Jahr 2016 insgesamt ca. 122 GWh Elektrizität, 132 GWh Gas und 1.7 Millionen Kubikmeter Wasser.

Zusätzlich betreiben die SWW im Leistungsauftrag der Stadt Wetzikon die öffentliche Beleuchtung und die öffentlichen Brunnen.

Aufgrund der hohen Anforderungen an Sicherheit und Effizienz sind die Prozesse der Stadtwerke nach ISO 9001:2008 zertifiziert.

Die Stadtwerke sind an eine Reihe von nationalen und kantonalen Gesetzen und Verordnungen gebunden (siehe Anhang), welche insbesondere von der Regulierungsbehörde ElCom bis auf die Rechnungslegung und die Investitions- und Wartungsintervalle vorgegeben werden:



¹⁾ WAS: Kunden mit Wahlmöglichkeit für abgesicherte Stromversorgung

swisslegal

Abbildung: Veränderungen durch Marktöffnung und Regulation mit Einschränkung der Gemeindeautonomie

In vielen Bereichen obliegt der Energiekommission als selbständiger Aufsichtsbehörde der Stadtwerke wie auch der Geschäftsleitung der Stadtwerke der Vollzug dieser Vorgaben. Als Querverbund-Unternehmen liefern die Stadtwerke Strom, Gas und Wasser aus einer Hand. Durch die Koordination und Bündelung der dafür erforderlichen unterschiedlichen Prozesse ergeben sich erhebliche Synergieeffekte in den Leitungsbau in Strassen, Instandhaltung und Ersatz Infrastruktur, Rechnungserstellung und -versand, IT-Systeme, Kundendienst sowie gemeinsamer Pikettdienst, so dass die Wetzikerinnen und Wetziker von günstigeren Gebühren profitieren.

3.2 Aktuelle Governance

Die Stadtwerke vollziehen den Versorgungsauftrag und die Erschliessung der Stadt mit Strom, Gas und Wasser nach übergeordnetem Recht.² Seit 1. Juni 1928 bis 2014 wurden die SWW von einer selbstständigen Werkkommission geführt (Kommission mit selbstständigen Verwaltungsbefugnissen gemäss Gemeindegesetz). Mit der Einführung des Gemeindeparlaments im Jahr 2014 wurde die Werkkommission durch eine vom Gemeindeparlament gewählte Energiekommission ersetzt.

Die neu geschaffene Energiekommission ist ebenfalls eine Kommission mit selbstständigen Verwaltungsbefugnissen, welche in Anlehnung an das etablierte "Modell Sonderegger" (siehe folgende Grafik) auf einen Teil der Kompetenzen im Strategiebereich verzichtet hat. Die eigentümerstrategische Führung der Stadtwerke wurde wie bisher von der Exekutive, dem Stadtrat, übernommen. Die Eigentümerstrategie der Stadtwerke, welche bereits im Mai 2013 durch den damaligen Gemeinderat und die damalige Werkkommission verabschiedet worden ist, wurde am 4. Februar 2015 vom Stadtrat bestätigt und hat somit nach wie vor Gültigkeit.

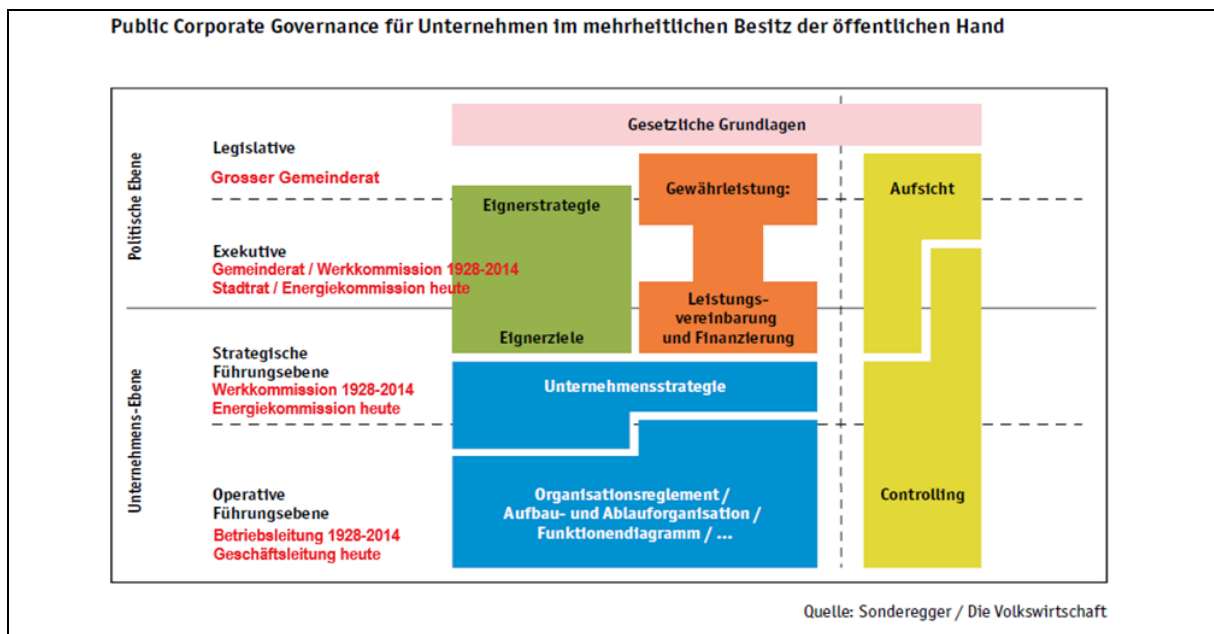


Abbildung: Modell von R. Sonderegger zur Public Corporate Governance für Unternehmen in öffentlicher Hand

3.3 Eigenwirtschaftlicher Betrieb

Die Stadtwerke müssen gemäss der Gebührenverordnung vom 25. November 2008 (Stadt Wetzikon) kostendeckend innerhalb der Gebührenhaushalte für Strom, Gas und Wasser und unabhängig vom Steuerhaushalt wirtschaften.

Konkret sind die Stadtwerke aufgrund der übergeordneten Vorgaben (StromVG) sowie der Gebührenverordnung der Stadt Wetzikon als eigenwirtschaftlicher Betrieb zu organisieren. Das heisst, sie erwirtschaften wie ein Unternehmen mit den erbrachten Leistungen und Lieferungen Erträge für die Deckung der Betriebskosten und Investitionen. Gemäss gemeinderechtlicher Definition hat ein Eigenwirtschaftsbetrieb folgende Merkmale:

- Stellt die kostendeckende Führung eines Ver- oder Entsorgungsbetriebes des Gemeinwesens sicher
- Verrechnet nach dem Verursacherprinzip
- Ist bezüglich Rechnung klar getrennt von der übrigen Verwaltung
- Hat aufgrund der spezialisierten Aufgabenbereiche eine organisatorische Autonomie gegenüber der Zentralverwaltung (selbständige Entscheidungsbefugnisse für Geschäftsführung und Werkbehörde)

² Die Gemeindewerke starteten 1901 mit der Wasserversorgung, danach kamen 1917 und 1926 Strom und Gas dazu.

3.4 Kompetenzregelung

Die Energiekommission ist eine Kommission mit selbstständigen Verwaltungsbefugnissen, deren Kompetenzen in Art. 44 und 45 der Gemeindeordnung geregelt sind:

Art. 44 Aufgaben und Organisation

¹ Die Energiekommission ist zuständig für die Erarbeitung und Umsetzung der Energiepolitik.

² Sie ist verantwortlich für die Ver- und Entsorgung der Stadt (Wasser, Abwasser, Energie, Abfall usw.). Ihr obliegt die strategische Führung der Stadtwerke (Elektrizität, Gas, Wasser usw.).

³ Sie legt die Organisation in einer Geschäftsordnung fest.

Art. 45 Finanzbefugnisse

Die Energiekommission beschliesst in ihrem Aufgabenbereich in eigener Kompetenz über:

- a) den Ausgabenvollzug
 - b) gebundene Ausgaben
 - c) die Beschlüsse über im Voranschlag enthaltene neue Ausgaben bis Fr. 250'000 für einen bestimmten Zweck und neue jährlich wiederkehrende Ausgaben bis Fr. 50'000 für einen bestimmten Zweck
 - d) die Beschlüsse über im Voranschlag nicht enthaltene neue einmalige Ausgaben und Zusatzkredite bis Fr. 250'000 für einen bestimmten Zweck, höchstens bis Fr. 500'000 im Jahr, und neue jährlich wiederkehrende Ausgaben bis Fr. 50'000 für einen bestimmten Zweck, höchstens bis Fr. 100'000 im Jahr
- Sämtliche Investitionen oder wiederkehrende Ausgaben müssen vorab im Rahmen des Budgets durch den Grossen Gemeinderat genehmigt werden.
 - Ebenso müssen alle Investitionen, die nicht gebunden sind und die höher als die Kompetenzen der Energiekommission liegen, durch den Grossen Gemeinderat oder durch die Urne genehmigt werden. (Konkret müssen Kreditanträge zwischen 250'000 und 2'500'000 Franken durch den Grossen Gemeinderat bewilligt werden, Geschäfte grösser als 2.5 Mio. Franken müssen an der Urne zur Abstimmung gebracht werden.)
 - Die Finanzbefugnisse der Energiekommission wurden gegenüber der bis 2014 agierenden Werkkommission eingeschränkt. (Früher lag der Kredit in eigener Kompetenz im Bereich der Stadtwerke alleine für neue einmalige Ausgaben von bis zu 1'000'000 Franken mit maximal 250'000 Franken je Geschäft im Kompetenzbereich der Werkkommission. Dies deshalb, weil je nach Bautätigkeiten in der Gemeinde oder Störungsfällen oftmals Investitionen als gebundene Ausgaben im Bereich von 200'000 bis 500'000 Franken, z. B. für Trafostationen oder grösseren Leitungslecks, nötig sind.)

Die Investitionen der Stadtwerke mit ihrem eigenwirtschaftlichen Betrieb haben ihren Ursprung **ausschliesslich** im Vollzug und in der Sicherstellung der Versorgungsaufträge für Strom, Gas und Wasser.

Die Umsetzung von Branchenvorgaben sind Grundlage für den sicheren Betrieb von Leitungen, insbesondere im Strom- und Gasnetz, damit es zu keinen Defekten oder Schäden mit grossen Folgen für Dritte im Betrieb kommt. Ebenso ist dies für Wasser in den Branchenvorgaben geregelt.

Andere Ausgaben werden vom Regulator, dem Preisüberwacher oder den Aufsichtsbehörden **nicht anerkannt**, d. h. können **nicht** in den Gebühren geltend gemacht werden.

Die Investitionen in die Versorgungsinfrastruktur der Stadtwerke fliessen entsprechend der Mittel- und Langfristplanung in den Finanzplan der Stadt ein. Das Volumen der Investitionen wird mittels einem

umfassenden internen Asset-Management-Prozesses und den Branchenvorgaben für Versorgungssicherheit und Qualität festgelegt.

3.5 Organisation der SWW

Die SWW erbringen mit 31 fachlich spezialisierten Mitarbeitenden und drei Lernenden, davon zwei GL-Mitglieder und einem Geschäftsführer bei 2'900 Stellenprozenten die operative Führung der Strom-, Gas- und Wasserversorgung. Die Mitarbeitenden verfügen über fachspezifischen Ausbildungen in der Energie- und Netzwirtschaft sowie im Bau, Betrieb und Unterhalt von Infrastruktur-Anlagen.

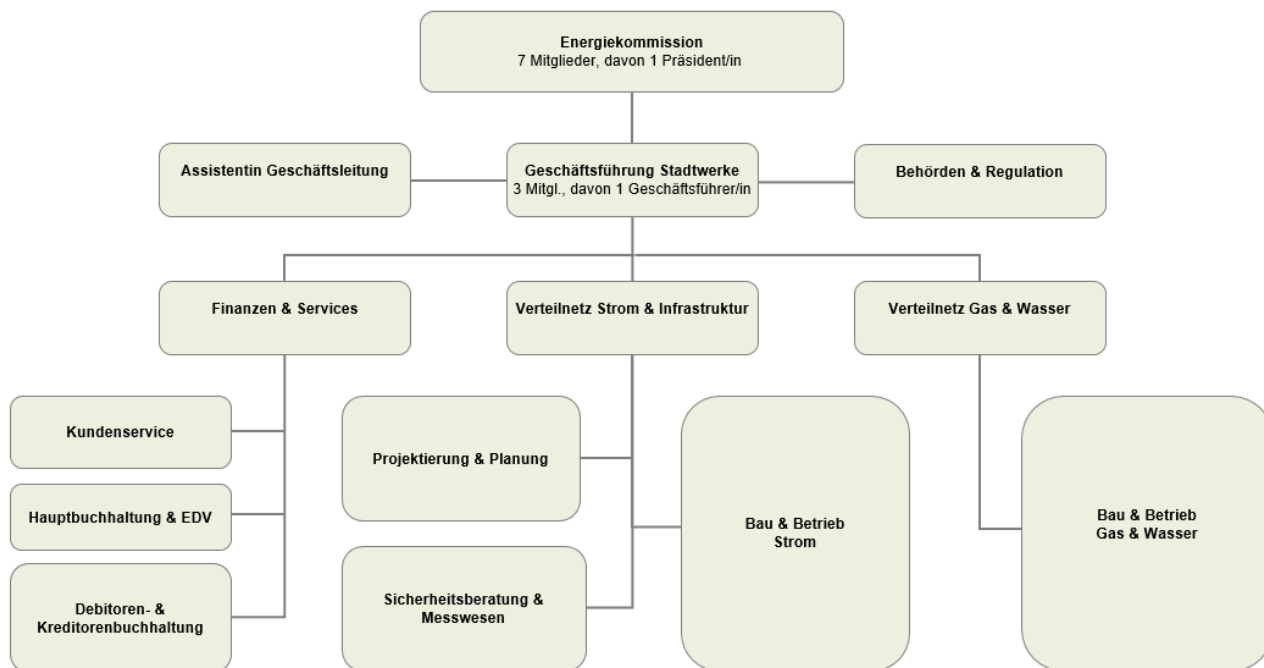


Abbildung: Organigramm der Stadtwerke

3.6 Beteiligungen und Mitgliedschaften

Zur Erfüllung der Aufgaben arbeiten die Stadtwerke Wetzikon bereits mit verschiedenen Partnern und Lieferanten zusammen. So sind einzelne Prozesse oder Teile davon an externe Partner ausgegliedert, unter anderem:

Partner/Lieferant	Strom	Gas	Wasser	Beteiligung / Kommentar
EKZ	Ja	Nein	Nein	Keine Beteiligung Liefert vorgelagerten Strom
Erdgas Zürich Transport AG	Nein	Ja	Nein	Keine Beteiligung Liefert vorgelagertes Gas
Gruppenwasserversorgung Zürcher Oberland GWVZO	Nein	Nein	Ja	Keine Beteiligung Vorgelagertes Seewassernetz
Rund ein Dutzend Lieferanten	Ja	Nein	Nein	Keine Beteiligung Liefen Strom für Back-to-back-Kunden
Sysdex AG	Ja	Nein	Nein	Keine Beteiligung Zählerwesen und EDM-System
Transform IT und BDO	Ja	Ja	Ja	Keine Beteiligung Betreiber der spezialisierten IT-Infrastruktur (Verrechnungssysteme für alle 3 Medien)
Basler Hofmann	Ja	Ja	Ja	Keine Beteiligung Betreuung des GIS
Verband Kommunalen Elektrizitätsversorger VKE	Ja	Nein	Nein	Mitglied Austauschplattform für den Strombereich
Schweizerischer Verband des Gas- und Wasserfachs SVGW	Nein	Ja	Ja	Mitglied Ausbildungs- und Austauschplattform
Verband Schweizerischer Elektrizitätsversorger VSE	Ja	Nein	Nein	Mitglied Ausbildungs- und Austauschplattform
Swisspower AG	Ja	Ja	Ja	Mitglied Austausch- und Interessensplattform für städtische Querverbundunternehmen
Energie Agentur der Wirtschaft EnAW	Ja	Nein	Nein	Mitglied Energieberatung für KMU-Kunden
Electro Suisse	Ja	Nein	Nein	Mitglied Regelwerke für Branche

4. ENTWICKLUNGEN UMFELD

4.1 Energiestrategie 2050

Am 21. Mai 2017 hat das Schweizer Stimmvolk dem totalrevidierten Energiegesetz (EnG) und damit der Energiestrategie 2050, also dem Umbau zu einer nachhaltigen Energieversorgung zugestimmt. Drei Stossrichtungen liegen dem Gesetz zugrunde: Die Steigerung der Energieeffizienz, der Ausbau der erneuerbaren Energien sowie der Atomausstieg. Mit verschiedenen Massnahmen sind diese Stossrichtungen im Energiegesetz sowie in elf weiteren Bundesgesetzen weiter konkretisiert.

▪ Richtwerte verankern

Die Massnahmen orientieren sich an Richtwerten betreffend Energieverbrauch und Stromproduktion, die neu im Energiegesetz verankert sind. Der Gesamtenergieverbrauch pro Person soll bis 2020 um 16 % (Strom um 3 %) und bis 2035 um 43 % (Strom um 13 %) sinken im Vergleich mit dem Jahr 2000. Die jährliche Produktion von erneuerbaren Energien ohne Wasserkraft soll bis 2020 4'400 GWh und bis 2035 11'400 GWh betragen. Die Produktion aus Wasserkraft muss bis 2035 37'400 GWh betragen.

▪ Effizienz und Energiesparen

In verschiedenen Bereich muss Energie gespart werden. Für den Gebäudebereich wird das bisher bis 2019 befristete Gebäudeprogramm für energetische Sanierungen über diese Frist hinaus weitergeführt und erhält mit jährlich 450 Mio. Franken national höhere finanzielle Mittel aus der CO₂-Abgabe als bis anhin. Energetische Gebäudesanierungen können ab 2020 neu über mehrere Steuerperioden in Abzug gebracht werden. Die verschärften Zielvorgaben für neue Personenwagen sowie der Ersatz der heutigen Stromzähler durch Smart Meter sind weitere Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz.

▪ Erneuerbare Energien und Kernenergie

Seit dem 1. Januar 2018 gilt beim Strom ein höherer Netzzuschlag von 2,3 Rp./kWh und die Förderung von erneuerbarem Strom ist neu geregelt. Das Einspeisevergütungssystem ist marktnäher ausgestaltet und gleichzeitig neu bis 2022 befristet. Die Einmalvergütungen für PV-Anlagen werden ausgeweitet, für Biomasseanlagen und Wasserkraftwerke stehen Investitionsbeiträge zur Verfügung und für Grosswasserkraft gibt es neu eine Marktprämie. Grössere Anlagen ab 500 kW müssen spätestens ab 2020 ihren Strom selbst vermarkten.

Um den Ausbau der Anlagen zur Stromproduktion aus erneuerbaren Energien weiter voranzutreiben, gelten neue Rahmenbedingungen für raschere Bewilligungsverfahren. Schliesslich hat der Gesetzgeber das Verbot für neue Kernkraftwerke festgeschrieben.

4.2 Dezentrale Energiewelt

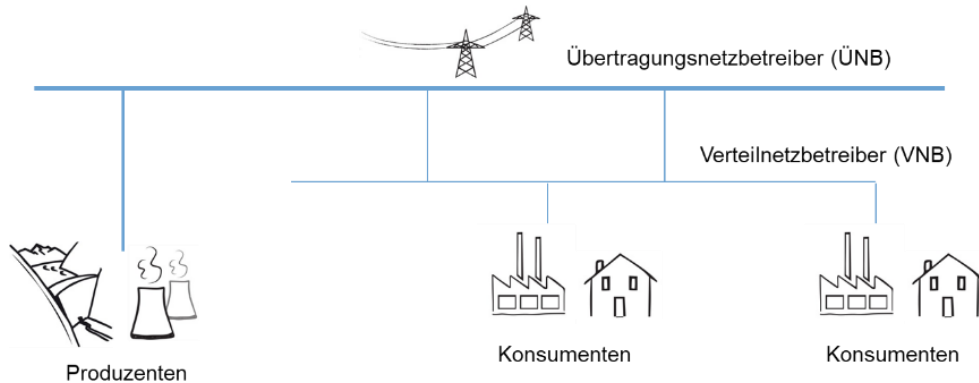
Der Verband Schweizer Elektrizitätsunternehmen (VSE) hat für die Zukunft zur Veranschaulichung vier Szenarien – sogenannte Energiewelten³ – entwickelt. Das Projekt "Energiewelten" ist einerseits ein Analyseinstrument für den Verband, kann andererseits aber auch eine Grundlage für Empfehlungen an den Gesetzgeber bilden, eine Basis für Strategieentwicklungen bei den Mitgliedsunternehmen bieten und als Orientierungshilfe für Politik und die interessierte Öffentlichkeit dienen. Diese Szenarien wurden im Hinblick auf die Situation der Stadtwerke in einem Workshop beurteilt und adaptiert.

Nach Annahme der Energiestrategie 2050 wird das aus Sicht der Energiekommission wahrscheinlichste Szenario weiter ausgeführt.

Die Schweizer Energiewirtschaft sah sich in den letzten Jahren mit grundlegenden und immer rascheren Umfeldentwicklungen konfrontiert. Während Jahrzehnten war die Aufgabe von Energieversorgungsunternehmen (EVU) in der Grössenordnung der Stadtwerke Wetzikon relativ wenigen Verände-

³ Ausführungen zu den Energiewelten, Website des VSE: <https://www.strom.ch/de/energie/energiewelten.html>.

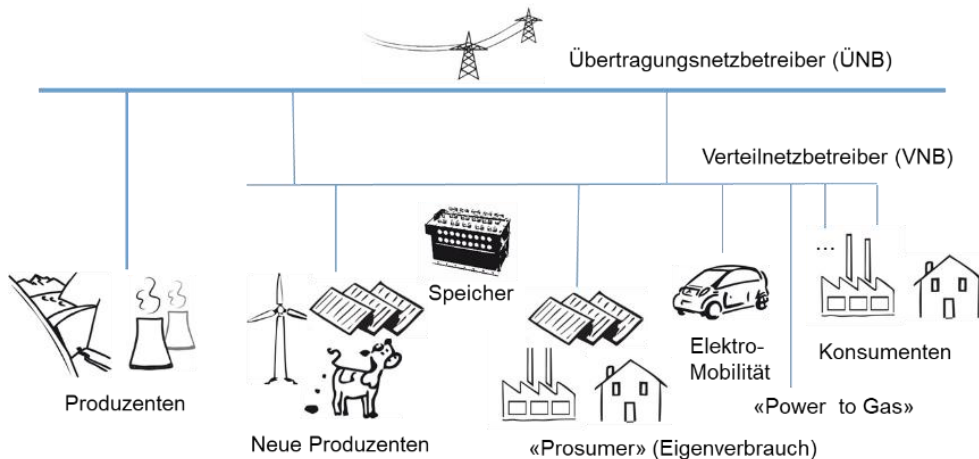
rungen unterworfen und darum einfach innerhalb der Gemeindestrukturen zu bewältigen. Hauptaufgabe war es, Energie (Strom und Gas), welche vom Vorlieferanten (z. B. EKZ) bezogen wurde, den Konsumenten zur Verfügung zu stellen und abzurechnen. Hierfür waren durch die Gemeinden primär der Bau und der Unterhalt einer adäquaten Netzinfrastruktur sicherzustellen. Der Verband Schweizer Elektrizitätsunternehmen (VSE) spricht in diesem Zusammenhang von einer "zentralen" Welt: Strom wird zentral produziert und von den Produzenten über das Netz den Konsumenten zugestellt.



In den letzten Jahren hat sich die Energieversorgung zunehmend hin zu einer "dezentralen" Welt verändert. Diese wurde mit dem angenommenen Energiegesetz weiter konkretisiert. Das heisst, Strom wird aus vielen verschiedenen Quellen und dezentral ins Netz eingespeist und verteilt.

Dazu beigetragen haben

- (a) neue Speichermöglichkeiten, welche eine längere Speicherung von Strom ermöglichen (Batterien, Gas- und Wärmespeicher),
- (b) neue Produzenten,
- (c) neue Technologien sowie
- (d) das zunehmende Aufkommen von sogenannten Prosumer-Modellen, in welchen Konsumenten (z. B. über Photovoltaik-Anlagen, Eigenverbrauchsgemeinschaften) selber Strom produzieren.



Diese raschen Entwicklungen im erneuerbaren Bereich führten in den letzten Jahren gesamteuropäisch und von Deutschland ausgehend zu einem Zerfall der Energiepreise. Ausgelöst wurde dieser zum einen durch ein Überangebot von Strom. Dazu kam es, weil in Deutschland die Produktion von erneuerbarem Strom stark gefördert wurde. Das Überangebot am Markt führte dazu, dass die zum sicheren Netzbetrieb nötige Bandenergie nur noch durch billigste und amortisierte Kohlekraftwerke produziert wurde. Selbst neuste Gaskombi-Kraftwerke können nicht mehr kostendeckend betrieben werden und verursachten bei deutschen Städten Abschreibungen in dreistelliger Millionenhöhe. Dieser Entwicklung unterliegt auch die Schweizer Wasserkraft, weshalb Fördermassnahmen für Grosswasserkraftwerke eingeführt wurden (Marktprämie) und weitere auf Bundesebene verhandelt werden. Auch neue Technologien veränderten die Energieversorgung: So ist es einfacher und günstiger geworden, Strom

z. B. mit einer Photovoltaik-Anlage auf dem eigenen Dach zu produzieren und lokal zu speichern (Prosumer).

4.3 Entwicklung Strompreis

Der Strompreis auf europäischer Ebene ist in der Folge in den letzten Jahren auf die Hälfte zusammenge schrumpft: Die ehemals teuren Stunden sind heute durch Solar- und Windenergie sehr günstig geworden und die Überproduktion drückt nach wie vor auf den Marktpreis. Dies führte zu sinkenden Preisen am europäischen Strommarkt seit 2009, der sich erst in den letzten Monaten wieder leicht erholt hat. Gefördert wurde diese neue Art der Energieversorgung durch verschiedenste, politisch breit abgestützte Regulierungen auf nationaler Ebene, z. B. mit Subventionen zur Förderung erneuerbarer Energien, mit Vorschriften zur Energie-Effizienz oder mit Eingriffen in die Preise (Strom/CO₂).

EEX STROM PHELIX BASELOAD YEAR FUTURE CHART IN EUR



Abbildung: Grafik Stand 13.2.2018, Quelle: <http://www.finanzen.ch/rohstoffe/chart/eex-strom-phelix-baseload-year-future/EURO>)

4.4 Weitere energiepolitische Rahmenbedingungen

Neben dem geforderten deutlichen Rückgang des Gesamtenergieverbrauchs gemäss der Energiestrategie 2050 sind weitere, die SWW betreffende energiepolitische Rahmenbedingungen zu beachten:

▪ Reduktion des CO₂-Ausstosses

Das eidgenössische Parlament hat am 7. Juni 2017 das Pariser Klimaabkommen ratifiziert. Das bedeutet, dass bis 2020 der CO₂-Ausstoss gegenüber 1990 um 20 % und bis 2035 um 50 % reduziert werden muss (mit Massnahmen im In- und teilweise im Ausland). Die Umsetzung erfolgt mit der laufenden Revision des CO₂-Gesetzes.

▪ Gasmarktöffnung

Der Bundesrat hat Anfang 2014 auf eine parlamentarische Anfrage hin erklärt, dass eine Gasmarktöffnung geprüft werde und in einem geordneten legislatorischen Rahmen erfolgen müsse. Entsprechend wurde die Erarbeitung eines zukünftigen Gasversorgungsgesetzes (GasVG) in die Legislaturplanung 2015-2019 des Bundesrats aufgenommen. Inzwischen bereitet das BFE die Erstellung einer entsprechenden Vernehmlassungsvorlage vor.

▪ Revision des kantonalen Energierechts

Um die Energieeffizienz von Gebäuden zu erhöhen, den CO₂-Ausstoss aus der Bereitstellung von Gebäudewärme zu senken und den Anteil an erneuerbarer Wärme zu steigern, haben die kantonalen Energiedirektoren 2015 eine Revision der sogenannten Mustervorschriften der Kantone im Energiebereich (MuKE) beschlossen. Diese erfordern eine Anpassung der kantonalen Energievorschriften im Gebäudebereich, indem für die Wärmedämmvorschriften und die Nutzung erneuerbarer Energien deutlich höhere Anforderungen erfüllt werden müssen (bei Neubauten und bei Gebäudesanierungen). Die Mustervorschriften sind von jedem einzelnen Kanton in die jeweiligen energetischen Gebäudevorschriften zu übernehmen. Im Kanton Zürich ist dieser Gesetzgebungsprozess derzeit im Gang.

▪ Energiepolitische Vorgaben und Massnahmen der Stadt Wetzikon

Auch die energiepolitischen Ziele der Stadt Wetzikon fordern in Übereinstimmung mit den Zielen auf Stufe Bund und Kanton eine Reduktion des CO₂-Ausstosses aus der Bereitstellung der Gebäudewärme (Rückgang pro Person um 30 % bis 2025 im Vergleich mit 2010) und eine Verdoppelung des erneuerbaren Anteils. Der im Entwurf vorliegende Energieplan Wetzikon gibt dazu eine Wetziker Strategie vor, wie dies erreicht werden kann. Massgebend beim Energieplan ist die Steigerung der erneuerbaren Energie. Die Verteilung innerhalb Letzterer kann durchaus abweichen.

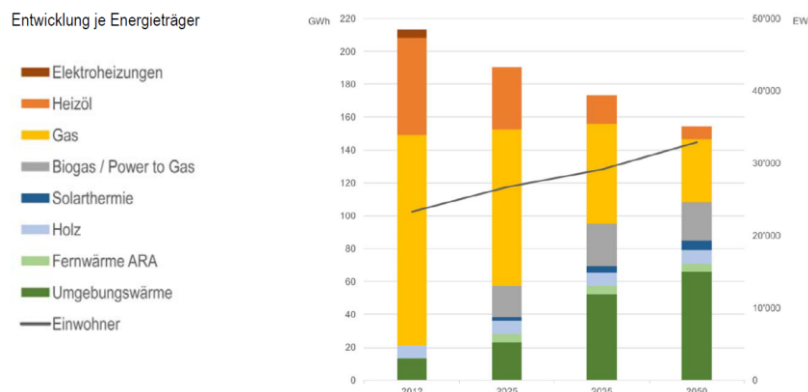


Abbildung: Rückgang Erd-Gasabsatz, Grafik aus Bericht «Kommunale Energieplanung» der Stadt Wetzikon

4.5 Bedeutung der Umfeldentwicklungen für SWW

▪ Strom

Richtwerte Strom: Für den Stromverbrauch werden Richtwerte für 2035 verankert, woran sich die Massnahmen orientieren. Wie dargestellt, soll der durchschnittliche Stromverbrauch bis im Jahr 2035 um 13 % reduziert werden gegenüber dem Stand von 2000.

➔ **Bedeutung für SWW:** Für die Stadtwerke bedeutet dies im Stromnetz einen Absatz-Rückgang von 13 GWh gegenüber 100 GWh (Stand Jahr 2000) auf 87 GWh. Bezogen auf den Absatz von 2016 bedeutet das aber einen Rückgang um 35 GWh oder gut 30 %. Das entspricht einem stetigen Rückgang des Umsatzes im Netz – bei heutigen Netzpreisen – einer Umsatzeinbusse von 2,3 Mio. Franken im Endjahr 2035 bei konstantem WACC von aktuell 3,83 %. Der parallele Rückgang des Umsatzes der Stadtwerke wegen des sinkenden Absatzes im Energievertrieb (Bereich Strom) ist dabei nicht eingerechnet.

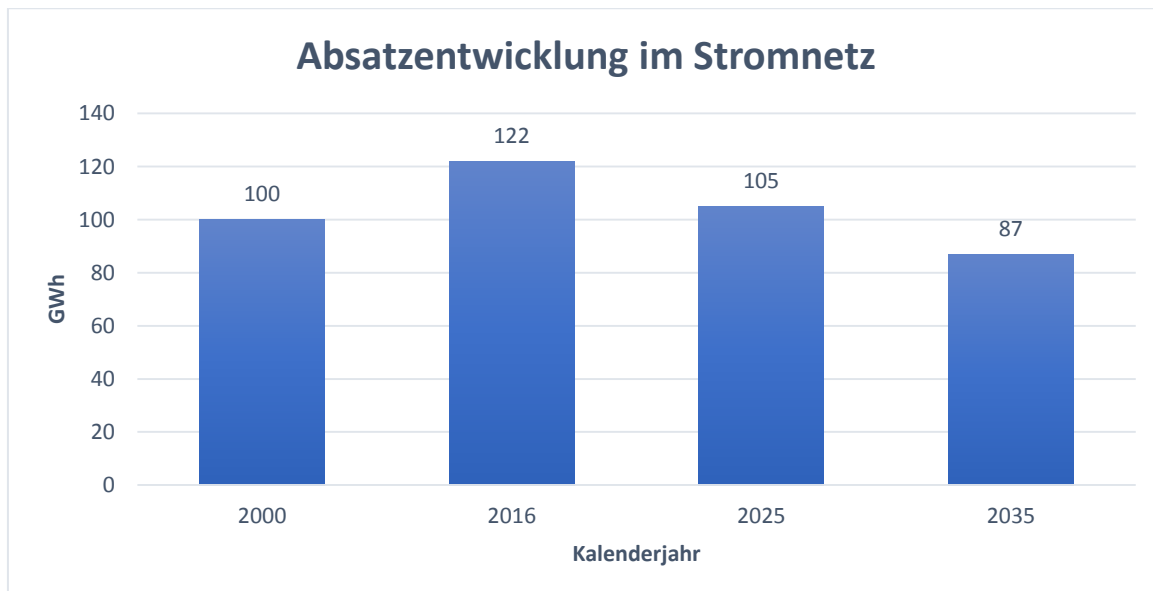


Abbildung: Gemäss Energiestrategie 2050 Rückgang des Strombezuges über das Netz der Stadtwerke

Smart Metering: Die aufgezeigten Veränderungen in Richtung dezentrales Netz erfordern, dass das Stromnetz intelligenter wird. Die heutigen mechanischen Stromzähler in den Haushalten müssen durch intelligente Messgeräte (Smart Meter) ersetzt werden. Die genaueren Daten ermöglichen eine effizientere Versorgung und Stromeinsparungen. Damit verbunden ist ein Ausbau der IT-Infrastruktur für Datenkonzentration/Aufbereitung und Datensicherheit. Gemäss neuer Verordnung muss die Umrüstung 80 % aller Messpunkte mit Smart Metern Ende 2027 abgeschlossen sein.

➔ **Bedeutung für SWW:** Die Stadtwerke Wetzikon gehen auf Basis erster Offerten von rund 7 Mio. bis 10 Mio. Franken Investitionskosten für die Umstellung auf Smart Meter aus.

Förderung des Eigenverbrauchs in Verbrauchsgemeinschaften mit Quartiernetzen: Wer selber Energie produziert, darf diese selber verbrauchen. Künftig können auch benachbarte Grundeigentümerinnen und -eigentümer und Mieterinnen und Mieter (Quartiernetze) davon profitieren. Die neue Gesetzgebung bedeutet, dass damit eine Teilliberalisierung der Stromnetze stattfinden wird (indirekt eingeführte Marktöffnung im Stromnetz). Damit ist das heutige Monopol der Stadtwerke im Netz durchbrochen worden.

➔ **Bedeutung für SWW:** Mit solchen Quartiernetzen entstehen auf Quartierebene lokale Wettbewerber. Das heisst, die Stadtwerke befinden sich auch im Netzbereich im Wettbewerb mit privaten oder Mitbewerbern, die solche Quartiernetze auf dem Gebiet der Stadt Wetzikon betreiben werden. Dies wird zu einem sinkenden Umsatz bei den SWW führen. Andererseits besteht für SWW die Möglichkeit, mit einem Angebot an Speichermedien ("Quartierbatterie"), neue Angebote bereitzustellen, um den Eigenverbrauch der Quartiernetze zu erhöhen.

Liberalisierung Messwesen: Die Organisation des Messwesens (Verbrauchsmessung) in der Schweiz liegt aktuell bei den Netzbetreibern. Im Rahmen der Arbeiten rund um die Revision des Stromversorgungsgesetzes (StromVG) wird über mögliche neue Ausgestaltungen des Messwesens im Strombereich diskutiert. Unter anderem heisst das, dass der Betrieb der Messstellen (z. B. Einbau, Betrieb und Wartung der Stromzähler) sowie die Messdienstleistungen (z. B. Auslesen der Daten, Datenaufbereitung und Datentransfer) auf Wunsch des Vertriebsunternehmens oder der Endkunden durch Dritte erbracht werden kann. Falls sich diese Änderung durchsetzt, würden neue Mitbewerber auftauchen und dieses Geschäft der SWW konkurrieren. Das Bundesgericht hat am 17. Juli 2017 (BGE 2C_1142/2016) ein entsprechendes Urteil für den Bereich der Lastgangmessung bei Kunden mit mehr als 100'000 kWh Bezug pro Jahr sowie für Produktionsanlagen mit mehr als 30 kW Leistung gesprochen.

- ➔ **Bedeutung für SWW:** Die Stadtwerke würden sich dann in direktem Wettbewerb mit neuen Mitbewerbern befinden, die diese Dienstleistungen auf dem Gebiet der Stadt Wetzikon betreiben könnten. Deshalb empfiehlt es sich, den Markt gut zu beobachten und zu gegebenem Zeitpunkt zu agieren, so dass dieses Geschäftsfeld möglichst beibehalten werden kann.

Liberalisierung Energiebeschaffung: Endkunden mit einem Verbrauch von mehr als 100'000 kWh pro Jahr können bereits seit 2009 den Energielieferanten frei wählen. Aktuell wird auf nationaler Ebene der Ruf nach einer Marktöffnung auch für Haushaltskunden immer lauter. Entsprechende Motionen werden offen diskutiert und das Szenario einer 2. Marktöffnung muss weiterhin als realistisch in die strategischen Überlegungen einbezogen werden. Die Schwierigkeit diesbezüglich besteht darin, dass die Vorbereitung des von Bundesrätin Leuthard für die nächste Legislatur kommunizierten Schrittes (28. Oktober 2017) rechtzeitig bei den Stadtwerken initiiert wird. Die schon erfolgte teilweise Marktöffnung hat bereits zu Kundenverlusten und zu sinkenden Margen geführt: Der intensivere Wettbewerb lässt Preise und Margen sinken, gleichzeitig aber den Effizienzdruck steigen. Ausserdem steigen die Kosten für zunehmende Anstrengungen in der Kundenbindung. Diese sind sinnvoll, da der Aufwand für eine Rückgewinnung noch höher wäre. Dies wird den Kampf um Kunden weiter verstärken.

- ➔ **Bedeutung für SWW:** Insgesamt 29 % von 122 GWh (Stand 2016) an Strommenge wird heute über Marktverträge durch die Stadtwerke in der Region beliefert. Mit Phase 2 der Liberalisierung, die eng mit dem Energieabkommen mit der Europäischen Gemeinschaft gekoppelt ist, wird die Anbieterwahl für Strom auch allen Haushaltskunden offenstehen. Die Erfahrungen in Deutschland zeigten, dass in Städten durchaus über 50 % der Kunden im Haushaltsbereich wechseln. Aufgrund der Kundenumfrage 2016 ist dies auch in Wetzikon ein realistischer Wert. Umso entscheidender wird es, dass die Stadtwerke kundennah agieren.

Transparenz: Im Sommer 2016 hat die ElCom die Sunshine-Regulierung, als Vorstufe einer künftigen Benchmark-Regulierung, eingeführt. Im Rahmen der Sunshine-Regulierung werden Kennzahlen für alle Schweizer Netzbetreiber errechnet, in den Bereichen Versorgungssicherheit und -qualität, Netzkosten, Tarife sowie Compliance. Die Indikatorenwerte der Netzbetreiber werden künftig jährlich durch die Aufsichtsbehörde ElCom veröffentlicht. Dies soll der Öffentlichkeit ermöglichen, ihren Netzbetreiber zu einzelnen Werten nachvollziehbar und transparent zu vergleichen.

- ➔ **Bedeutung für SWW:** Der Kostendruck von Seiten Regulierung auf die Stadtwerke wird sich erhöhen. Bereits heute schneiden die Stadtwerke Wetzikon bei den all-in Preisen, also dem Gesamtpreis für Netz, Energie und Abgaben, auf der Seite der ElCom schlecht ab (Kosten NE 5 doppelt so hoch wie Benchmarking). **Die neuste Kundenbefragung zeigt, dass bei 20 % tieferen Preisen 50 % der Kunden der Stadtwerke bereit sind, den Anbieter zu wechseln.** Bei der zweiten Stufe der Marktöffnung (Kunden mit einem geringeren Verbrauch als 100 MWh) kann ein schlechtes Abschneiden im Wettbewerb also zu erheblichen Kundenverlusten führen.

Digitalisierung: Von der zunehmenden Digitalisierung sind auch die EVU betroffen. Die wachsenden Möglichkeiten rund um Big Data und Data Analytics ergeben neue Chancen und Möglichkeiten. Hierbei spielen insbesondere die erwähnten Smart Meter eine entscheidende Rolle. So ist es auf dieser Basis zum Beispiel möglich (a) präzise Analysen über den Strom- und Energieverbrauch zu machen und die Beschaffung zu optimieren, (b) exakte Netzstörungsanalysen zu fahren, bisher unbekannte Störungskorrelationen zu entdecken und so die Inbetriebsetzungszeit zu reduzieren oder (c) über die automatisierte Lieferung der Energiedaten die CO₂-Bilanzierung zu verbessern.

- ➔ **Bedeutung für SWW:** Durch die zunehmende Digitalisierung entstehen neue Kanäle in der Kundeninteraktion. Diese bieten Chancen in der Kundenbindung, welche aber aktiv aufgebaut und gepflegt werden muss. Dies erfordert zusätzliche Investitionen. Die Stadtwerke Wetzikon können aufgrund der fehlenden Mittel und langen Entscheidungsprozessen keine Vorreiterrolle im digitalen Bereich einnehmen. Gleichwohl gilt es die Entwicklungen aufmerksam zu beobachten und bei gegebenem Nutzen zu reagieren (Einzelfallbetrachtung). Gerade auch in diesem Bereich können Partnerschaften oder Kooperationen mit anderen EVU eine wichtige Rolle spielen. Zudem gilt es zu beachten, dass über die Digitalisierung der Prozesse zunehmend eine direkte

Interaktion zwischen Produzenten und Konsumenten möglich wird (Blockchain). Dies wird sich auf die Funktion und Bedeutung mittelgrosser Werke wie die SWW auswirken.

▪ Gas

Abnahme des Energieverbrauchs für die Bereitstellung der Gebäudewärme: Die Umsetzung der energiepolitischen Vorgaben wird infolge von sehr energieeffizienten Neubauten und von energetischen Sanierungen im bestehenden Gebäudepark zu einer Abnahme der für die Bereitstellung der Gebäudewärme notwendigen Energiemenge führen.

Zunahme von erneuerbarer Energien für die Gebäudewärme: Die Umsetzung der energiepolitischen Vorgaben und die zunehmende Entscheidung von Grundeigentümerin und -eigentümer für eine erneuerbare Wärmeversorgung führen dazu, dass der fossile Energieträger Erdgas schrittweise durch erneuerbare Energien (Umweltwärme mittels Wärmepumpen, Solarkollektoren, Holz, erneuerbare Gase) substituiert wird.

Veränderung im Gasmix: Im Gasmix der Stadtwerke sind heute 5 % Biogas enthalten. Um die Anforderungen betreffend erneuerbare Wärme zu erfüllen und den Gasabsatz nicht unverhältnismässig einbrechen zu lassen, muss der Anteil von erneuerbarem Gas (Biogas, synthetische Gase aus Solarstrom) weiter zunehmen.

➔ **Bedeutung für SWW:** Durch den kleineren Energiebedarf für die Bereitstellung von Gebäudewärme ist zu erwarten, dass beim Absatz von Gas mit einem Rückgang bis 2025 um ca. 10 % und bis 2035 um ca. 30 % gerechnet werden muss. Dies entspricht im Jahr 2035 einer Ertrags-einbusse von 1 Mio. Franken bei heutigen Preisen und Margen. Dabei sind die Sonderabschreibungen in der Gasinfrastruktur, z. B. im Gebiet eines ARA-Nahwärmenetzes oder die Marktöffnung nicht enthalten. Im Gasbereich sind Energie und Netz noch gebündelt.

Rückgang im Erdgasabsatz kann teilweise durch ein Angebot an erneuerbaren Gasen kompensiert werden. Anzustreben ist ein Anteil an erneuerbaren Gasen (Biogas, synthetische Gase) im Gasmix von zwischen 10 und 20 % bis 2025 und ca. 30 % bis 2035. Mit der Biogasanlage haben SWW bereits einen wichtigen Schritt getan, indem eigenes Biogas erzeugt wird. Die Produktionsmenge in der Anlage kann und soll weiter gesteigert werden.

Die Abnahme beim Erdgasabsatz kann teilweise durch vermehrte Stromverkäufe für den Betrieb von Wärmepumpen kompensiert werden.

4.6 Fazit Entwicklung Umfeld

Die schweizerischen Energieversorgungsunternehmen sind auf verschiedenen Ebenen mit grossen Herausforderungen konfrontiert. Allem voran hat das am 21. Mai 2017 angenommene Energiegesetz mit den gemäss Bundesrat für den 1. Januar 2018 vorgesehenen zahlreichen neuen Verordnungen grosse und direkte Auswirkungen auf die Stadtwerke im Strom- und Gasbereich. Mit der Verordnung zum Energiegesetz wird eine Liberalisierung der Stromnetze indirekt eingeführt. Eigenverbrauchsgemeinschaften können künftig nicht nur innerhalb einer Liegenschaft, sondern über ganze Quartiere ausgerollt und von Dritten betrieben werden (Quartiernetze). Energetischen Gebäudesanierungen, verbrauchsarme Neubauten und die zunehmend erneuerbare Wärmeversorgung werden zu einer kontinuierlichen Abnahme im Gasabsatz führen.

Diese Entwicklungen stellen zusätzliche Anforderungen an EVU in den Bereichen Beschaffung von Energie und Bau und Unterhalt der Netze. Die Herausforderung besteht darin, die Informationsflüsse aus dem Verteilnetz fortlaufend zu überwachen, damit das Versorgungsnetz jederzeit stabil bleibt. Dafür werden Investitionen in intelligente Kommunikations-, Steuerungs- und Überwachungssysteme getätigt werden müssen (u. a. Smart Meter). Gleichzeitig verlangen die erhöhten Transparenzanforderungen eine stärkere Professionalisierung der Strukturen und Abläufe. Mit der Sunshine-Regulierung, als Vorstufe einer künftigen Benchmark-Regulierung, wird der Regulator die Kosten der Netzbetreiber vergleichen und diese jährlich publizieren.

Die angestossenen Entwicklungen hin zu einer erneuerbaren Energieversorgung bieten aber auch Chancen für neue Angebote und Märkte. Schliesslich stellen die aufgeführten Entwicklungen auch neue Anforderungen an die Mitarbeitenden. Während in einer zentralen Welt vor allem Fachkenntnis rund um Bau und Betrieb der Infrastruktur gefordert waren, sind zunehmend spezifische Kenntnisse bezüglich der fortschreitenden Digitalisierung gefordert.

4.7 Konklusion für SWW

Aus den dargestellten Veränderungen ergeben sich für die SWW folgende Massnahmen und Herausforderungen:

- **Sicherstellung Investitionsbedarf:**

Gemäss Mittelfristplanung der Stadtwerke sind in den nächsten fünf Jahren Investitionskosten in der Höhe von 53 Mio. Franken im Kerngeschäft wie auch in den sich abzeichnenden neuen Herausforderungen (z. B. Smart Metering, Aufbau von Angeboten im Bereich erneuerbare Energien) in den Bereichen Strom, Gas und Wasser für die Stadtwerke geplant. Um einen kompetitiven Nachteil gegenüber Wettbewerbern zu vermeiden, die einen direkten Zugang zu finanziellen Mitteln haben, ist eine Verzinsung zu Marktkonditionen über das Kontokorrent der Stadt Wetzikon für Investitionen der Stadtwerke zu Marktkonditionen wünschenswert.

- **Neue Geschäftsfelder:**

Im heutigen Kerngeschäft wird es zu deutlichen Einbussen kommen, weshalb ausserhalb der angestammten Tätigkeitsbereiche neue Geschäftsfelder für die Stadtwerke geschaffen werden müssen. Damit die Stadtwerke die sinkenden Erträge im rückläufigen Grundversorgungs- respektive Monopolbereich ausgleichen können und sie auch aktive in neue Geschäftsfelder konkurrenzfähig einsteigen können, sind grösserer unternehmerischer Handlungsspielraum, mehr Flexibilität und kurze Entscheidungswege unabdingbar. Damit kann auch sichergestellt werden, dass die lokalen Arbeitsplätze erhalten oder sogar neue geschaffen werden.

- **Kooperationen mit anderen Werken in der Region**

Nebst- und in Verbindung mit der Schaffung neuer Geschäftsfelder sollten die Stadtwerke den Kontakt zu anderen Werken in der Region aktiv aufnehmen und in allen Bereichen versuchen, den Erfahrungsaustausch zu fördern bis hin zur gemeinsamen Entwicklung und/oder Vermarktung von Dienstleistungen. Dies könnte helfen, einen Teil der erwarteten Einbussen schneller aufzufangen (Time-to-Market) und die eigenen Ressourcen besser zu nutzen.

- **Effizienzdruck:**

Zur Sicherstellung konkurrenzfähiger Dienstleistungen, Netznutzungs-, Mess- und Energiepreise stehen die Stadtwerke unter starkem Effizienzdruck. Die Konsumenten wünschen tiefe Preise. Dieser Druck wird sich akzentuieren mit der zweiten Phase der Marktöffnung. Gleichzeitig wird mit der Sunshine-Regulierung eine hohe Transparenz und Vergleichbarkeit geschaffen.

- **Kunden- / Marktfokus:**

Die Stadtwerke Wetzikon müssen über geeignete Massnahmen die Kundenbindung sicherstellen. Es muss gewährleistet sein, dass Kunden keinen Grund haben, den Energielieferanten zu wechseln. Dazu gehören zum einen konkurrenzfähige Energiepreise, zum anderen ein attraktives Leistungsangebot, das erneuerbare Energien und Effizienz berücksichtigt. Von entscheidender Bedeutung wird es sein, rasch auf (sich verändernde) Kundenanforderungen zu reagieren.

- **Kompetenzanforderungen:**

Mit den dargestellten Entwicklungen werden zusätzliche Kompetenzen erforderlich. Diese betreffen primär die Bereiche Kundenbearbeitung/Marketing, Technologie, Regulierung. Dabei sollen die Stadtwerke Wetzikon nicht alle notwendigen Kompetenzen inhouse aufbauen. Vielmehr wird es darum gehen, punktuell Allianzen und Kooperationen einzugehen. Ein aktuelles Beispiel ist die zur

Diskussion stehende Service-Kooperation mit anderen Stadtwerken. Dafür müssten sich die Stadtwerke Wetzikon mit 600'000 bis 800'000 Franken einkaufen.

Die Veränderungen der letzten Jahre machen es für kleinere Gemeindewerke immer schwieriger, ein eigenes EVU konkurrenzfähig zu betreiben. In der Folge hat die Zahl der EVU deutlich abgenommen. Rund 400 EVU sind verschwunden, heute gibt es noch ca. 700.

Auch ein Blick auf die Mitbewerber im Umfeld der Stadtwerke – EKZ, Energie Uster AG, Gossau AG und Pfäffikon (selbständige Anstalt) – zeigen die grosse Bewegung im Markt. Alle Mitbewerbende machen sich mit neuen Auftritten fit für die zweite Stufe der Marktöffnung. Verschiedene Gemeinden (schweizweit) haben vor diesem Hintergrund ihre EVUs in rechtlich selbständige Firmen überführt, um deren unternehmerische Handlungsfreiheit zu erhöhen. Damit sind diese Mitbewerbende allenfalls besser positioniert, um die Ertragseinbussen im traditionellen Geschäft mit neuen Produkten (Energiestrategie 2050), wie beispielsweise Eigenverbrauchslösungen mit integriertem Speicher, auszugleichen.

5. STRATEGISCHE FÜHRUNG DER STADTWERKE WETZIKON

Vor dem Hintergrund der dargestellten Entwicklungen befinden sich die Stadtwerke Wetzikon heute durch das verabschiedete Energiegesetz in einem viel dynamischeren Marktumfeld, dessen Wachstum im Bereich der erneuerbaren Energien liegt. Damit ist die Fähigkeit wichtig, rasch auf neue energiepolitische und technische Herausforderungen agieren zu können, und daraus ableitend Kundenbedürfnisse zu erkennen und darauf nachhaltig einzugehen. Nur so werden sich die Stadtwerke in neuen Marktfeldern etablieren und behaupten können und von den Kunden als attraktiver und vielseitiger Leistungserbringer im Energiebereich wahrgenommen.

Im Jahr 2013 wurde durch den gemeinsamen strategischen Ausschuss aus damaligem Gemeinderat und Werkkommission die Eigentümerstrategie erarbeitet und am 29. Mai 2013 vom damaligen Gemeinderat verabschiedet. Diese wurde am 4. Februar 2015 vom Stadtrat bestätigt. Der Auftrag des Eigentümers an die Stadtwerke lautet wie folgt:

1. Sicherstellen einer eigenfinanzierten und nachhaltigen Grundversorgung in Strom und Gas (Geschäftsfeld Betrieb Verteilnetze) und in Wasser (Betrieb Verteilnetz, Gewinnung und Lieferung)
2. Prüfen der Strukturen, um Grössenvorteile realisieren zu können; Prüfen von Partnerschaften und Kooperationen; rasches Sicherstellen von Handlungs- und Kooperationsfähigkeit (inkl. Rechtsform)
3. Verteidigen des Kerngeschäfts (Grundversorgung) und des Energievertriebs, solange dieser rentabel ist, durch günstige Beschaffung und effiziente Prozesse
4. Prüfen von neuen Geschäftsfeldern, die mittelfristig profitabel sind
5. Beschränken auf Investitionen, welche eigenständig finanziert werden können (eigenfinanziert oder fremdfinanziert)
6. Definieren einer sachlogischen Unternehmensstrategie losgelöst von zukünftiger Governance
7. Umsetzen der SWW-relevanten Massnahmen aus dem Energiekonzept nach klarem Auftrag (Leistungen, Mittel) vom Eigentümer
8. Sicherstellen, dass die Aktivitäten der SWW das Energiekonzept Wetzikon berücksichtigen (Ausnahmen nach Rücksprache mit dem Eigentümer)

Entsprechend dieser Eigentümerstrategie verfolgen die Stadtwerke die Vision

Die Stadtwerke Wetzikon sind der führende Energie- und Wasserversorger für Firmen- und Privatkunden in der Region Wetzikon mit einem kundenorientierten, innovativen Angebot an Produkten und Dienstleistungen.

Dabei gilt es festzuhalten, dass die Stadtwerke Wetzikon nicht den Anspruch haben, sämtliche Aufgaben selber zu erledigen. Vielmehr werden Kompetenzen in Kooperationen mit Partnern bei möglichen Synergien aufgebaut oder wo sinnvoll bei spezialisierten Unternehmen eingekauft.

In den letzten Jahren wurden verschiedene Initiativen realisiert, die den laufenden Transformationsprozess der Stadtwerke Wetzikon entsprechend den aufgezeigten Umfeldentwicklungen unterstützen. Dazu gehören:

▪ **Konzept Kundenbindung Grosskunden:**

Im Versorgungsgebiet von Stadtwerke Wetzikon gibt es rund 150 Grosskunden (Verbrauch > 100 MWh/Jahr). Diese können als Folge der Marktliberalisierung den Energielieferanten frei wählen und sind daher potentiell absprungsgefährdet. In der Folge wurde durch die Geschäftsleitung ein Konzept zur Bindung von Grosskunden erarbeitet. Dabei zeigte sich, welche Massnahmen bei den Grosskunden möglich und sinnvoll sind.

▪ **Konzept Kundenbindung Retailkunden:**

Analog zu den Grosskunden wurde eine Aufwand-/Nutzen-Analyse für Haushaltskunden durchgeführt. Bei den Retailkunden ist der finanzielle Spielraum für die Bearbeitung minimal. Der Spiel-

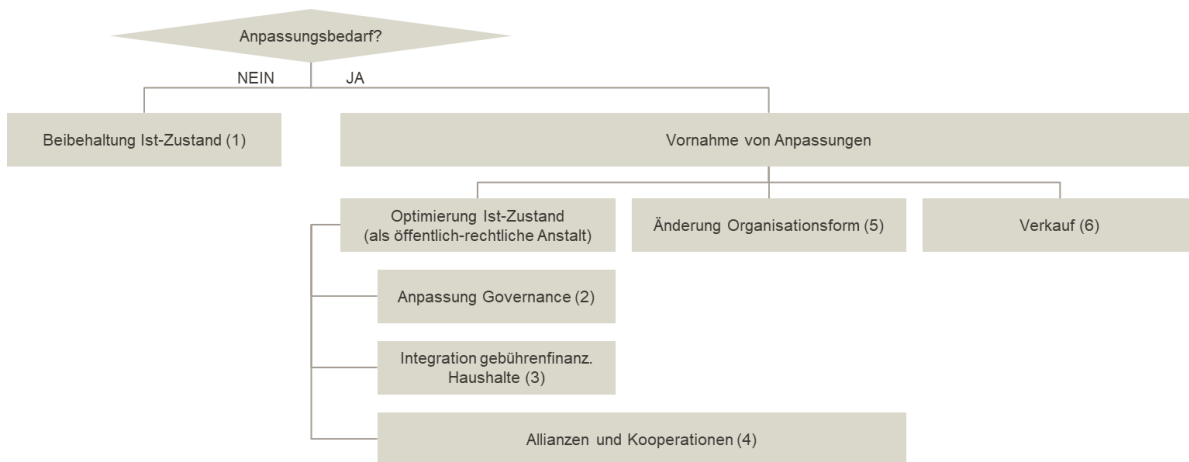
raum wurde bei der Massnahmenumsetzung einbezogen. Die nötige Effizienz der Kundenprozesse vor dem Hintergrund der Umfeldentwicklungen ist in die Massnahmenpalette eingeflossen.

Als zentrale strategische Herausforderung für die Stadtwerke Wetzikon ist festzuhalten, dass die heutigen Kompetenzen der Geschäftsleitung SWW und der Energiekommission stark beschränkt sind, was ein proaktives und zeitgerechtes Agieren am Markt in neue Geschäftsfelder stark erschwert. Insbesondere für Geschäfte im freien Markt (ausserhalb der Grundversorgung, neue Geschäftsfelder bei Erneuerbaren Energien) ergeben sich erhebliche Nachteile. Mögliche Lösungen sind unter anderem ein regionaler Zusammenschluss von gleichartigen Werken, wozu auch die Organisationsform entsprechend einzubeziehen ist.

Die Energiekommission hält an der aktuellen Strategie fest, dass die zukünftige Organisationsform im Hinblick auf die nötige Handlungsfähigkeit – bedingt durch Veränderungen auf Gesetzesebenen (z. B. Energiegesetz mit Verordnungen) und eine weitere Marktöffnung im Bereich Strom und Gas – zu prüfen ist. Konkret soll bei der Gestaltung der neuen Gemeindeordnung die Zuständigkeiten von Stadtrat und Energiekommission geklärt werden. Dies erfolgt im Rahmen der Motion "Anpassung der Public Governance der Energiepolitik und der Aufsicht über die Stadtwerke" von Stefan Lenz.

6. BEURTEILUNG DER HANDLUNGSOPTIONEN

Die verschiedenen Handlungsoptionen werden in der folgenden Grafik dargestellt:



1) Beibehaltung Ist-Zustand: Die Stadtwerke bleiben (unverändert) ein Teil der Stadtverwaltung und führen ihren Versorgungsauftrag unter der aktuellen Governance fort

Die entsprechende Auslegeordnung zum Umfeld der Stadtwerke hat jedoch gezeigt, dass sich die Stadtwerke mit zahlreichen neuen Herausforderungen konfrontiert sehen. Aufgrund der neuen Energiegesetzgebung mit zahlreichen Massnahmen sinken die Erträge der Stadtwerke im Kerngeschäft. Neue Konkurrenten im erneuerbaren Markt, die fortschreitende Liberalisierung in allen Bereichen (Messwesen, Teilnetzbereich, Eigenverbrauchsgemeinschaften, Eigenverkauf Solarstrom, Erdgas) verstärken den Kampf um Kunden. Somit werden in erster Linie ein rasches und zeitnahes Agieren als Unternehmen und höchst effiziente Prozesse zu einer unerlässlichen Voraussetzung. Vor diesem Hintergrund ist die unveränderte Beibehaltung des Ist-Zustandes aus Sicht der Energiekommission keine Option.

2) Anpassung Governance: Die Stadtwerke bleiben (unverändert) ein Teil der Stadtverwaltung. Es findet eine Klärung der Governance statt, insbesondere rund um die Prozesse, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Stadtrat, Energiekommission und Geschäftsleitung SWW

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass weder ein unverändertes Beibehalten des Ist-Zustandes, noch ein Verkauf oder eine kurzfristige Anpassung der Organisationsform realistische Optionen darstellen. Vor diesem Hintergrund scheint es zielführend, auf Optimierungen des Ist-Zustandes den Fokus zu legen, in welchem die Stadtwerke in der heutigen Form der unselbstständig öffentlich-rechtlichen Anstalt als Teil der Stadtverwaltung verbleiben. Optimierungsbedarf besteht in Bezug auf die Governance.

Die damalige Werkkommission war zuständig für Entscheide in Bezug auf den Betrieb der Stadtwerke (z. B. Festlegung Tarife). Die Kompetenzen der Energiekommission umfassen zusätzlich energiepolitische Entscheide. Die Trennung der Zuständigkeit für den Betrieb der Stadtwerke und der Energiepolitik wird daher als möglichen Ansatz erachtet und ist weiter zu prüfen. Diese Prüfung wird Bestandteil der Motion von Stefan Lenz sein.

	3) Integration gebührenfinanzierte Haushalte: Die Stadtwerke bleiben ein Teil der Stadtverwaltung, jedoch werden die gebührenfinanzierten Haushalte (Stadtentwässerung, Entsorgung) integriert				
	Die Integration der Stadtentwässerung und Abfallbewirtschaftung in die Stadtwerke ist aus Sicht der Energiekommission ebenfalls ein Lösungsvorschlag, den es weiter zu prüfen gilt. Eine solche Integration bietet die Chance zur Realisierung von Skaleneffekten. Vor einer übereilten Integration sind diese jedoch im Detail zu quantifizieren und die Auswirkungen auf Prozesse, Fachkompetenzen und Gebühren aufzuzeigen.				
	4) Allianzen und Kooperationen: Die Stadtwerke suchen die Zusammenarbeit/Partnerschaften mit anderen EVU oder Marktteilnehmern / Allianzen zu oder mit Nachbarwerken				
	Mögliche Allianzen und Kooperationen sind in den angestammten und neu zu erschliessenden Geschäftsfeldern situativ zu beurteilen. Zudem ist eine engere Zusammenarbeit mit anderen Werken in der Region anzustreben, um den Erfahrungsaustausch zu fördern bis hin zur gemeinsamen Entwicklung und/oder Vermarktung von Dienstleistungen. Dies, obwohl eine engere Zusammenarbeit im Bereich von Marktdienstleistungen mit anderen lokalen Werken zurzeit eher schwierig erscheint. Aufgrund der heutigen limitierten Handlungsfreiheit der Werke ist die Erschliessung neuer Geschäftsfelder begrenzt.				
	5) Änderung Organisationsform: Die SWW ändern ihre Rechtsform und erhalten eine höhere strategische Selbstständigkeit				
	Der Souverän der Stadt Wetzikon hat im Jahr 2016 eine Rechtsformänderung der Stadtwerke Wetzikon in eine Aktiengesellschaft aus verschiedenen Gründen abgelehnt. Eine Anpassung der Organisationsform als Aktiengesellschaft im 100 % Eigentum der Stadt Wetzikon oder als selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt würde die erforderliche unternehmerische Handlungsfreiheit der Stadtwerke gegenüber Mitbewerbern und den im Energiegesetz geschaffenen und seit dem 1. Januar 2018 gültigen Rahmenbedingungen für erneuerbare Energien und Dienstleistungen schaffen. Aus Sicht der Energiekommission sollte zum aktuellen Zeitpunkt keine proaktiven Schritte in Richtung Rechtsformänderung getätigt werden. Hingegen sollten Veränderungen im Markt aktiv beobachtet werden und zusätzlichen Ankündigungen von weiteren Strom- und Gasmarktöffnungen des Bundesrates stetig in Betracht gezogen werden, so dass – falls es sich zeigt – eine Rechtsformänderung erforderlich wird, rechtzeitig reagiert werden kann. <table border="1" data-bbox="292 1361 1406 1731"> <thead> <tr> <th data-bbox="292 1361 849 1429">Chancen / Vorteile</th><th data-bbox="849 1361 1406 1429">Gefahren / Nachteile</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="292 1429 849 1731"> • Gleiche Flexibilität wie Mitbewerber • Kostengünstigere Finanzierung der Investitionen • Stadtwerk-Verordnung durch Parlament bestimmt • Vollständige Kooperationsfähigkeit • Transparente Rechnungslegung (OR) und unabhängige Revisionsstelle mit Bericht • Fachkompetentes Führungsgremium (VR) </td><td data-bbox="849 1429 1406 1731"> • Keine Einflussnahme von Parlament in operatives Geschäft • Dividendenausschüttung zusätzlich • Geringerer kommunal-politischer Einfluss </td></tr> </tbody> </table>	Chancen / Vorteile	Gefahren / Nachteile	• Gleiche Flexibilität wie Mitbewerber • Kostengünstigere Finanzierung der Investitionen • Stadtwerk-Verordnung durch Parlament bestimmt • Vollständige Kooperationsfähigkeit • Transparente Rechnungslegung (OR) und unabhängige Revisionsstelle mit Bericht • Fachkompetentes Führungsgremium (VR)	• Keine Einflussnahme von Parlament in operatives Geschäft • Dividendenausschüttung zusätzlich • Geringerer kommunal-politischer Einfluss
Chancen / Vorteile	Gefahren / Nachteile				
• Gleiche Flexibilität wie Mitbewerber • Kostengünstigere Finanzierung der Investitionen • Stadtwerk-Verordnung durch Parlament bestimmt • Vollständige Kooperationsfähigkeit • Transparente Rechnungslegung (OR) und unabhängige Revisionsstelle mit Bericht • Fachkompetentes Führungsgremium (VR)	• Keine Einflussnahme von Parlament in operatives Geschäft • Dividendenausschüttung zusätzlich • Geringerer kommunal-politischer Einfluss				

6) Verkauf Energie-Versorgung: Die Stadt Wetzikon verkauft die Energie-Versorgung an einen anderen Marktteilnehmer und stellt die Wasserversorgung selbstständig sicher

Ein Verkauf der Energieversorgung (Strom und Gas) bedeutet eine Risikominimierung, weil die anstehenden Herausforderungen an den Käufer oder Investor ausgelagert werden. Die nachfolgende Tabelle hält die Vor- und Nachteile fest:

Chancen / Vorteile	Gefahren / Nachteile
• Auslagerung der wachsenden Herausforderungen im Umfeld sowie rund um Markt und Kunden • Investitionen ins Netz durch Käufer getragen • Realisierung eines einmaligen hohen Ertrages für zukünftige Investitionen in andere Bereiche	• Verlust von politischer Mitbestimmung (Mitwirkung) bei der lokalen Unterstützung des Energiekonzeptes • Verlust von Synergien zwischen den einzelnen Bereichen, wodurch der Betrieb der verbleibenden Wasserversorgung unter Druck gerät (Preis, Fachkompetenzen). • Verlust von Planungs- und Koordinationshoheit (Koordinationsprojekte) in Bereichen Tiefbau und Stadtwerke (kundennahe Projektumsetzung) • Verlust von Arbeitsplätzen

Erfahrungen aus anderen Gemeinden im Kanton Zürich – z. B. Fällanden oder Andelfingen – zeigen, dass ein Verkauf der Werke von einem Grossteil der Bevölkerung ablehnt wird. Aus diesen Gründen wie auch aufgrund der Abstimmung im Februar 2016, ist aus Sicht der Energiekommission ein Verkauf der Stadtwerke keine realisierbare Option.

7. EMPFEHLUNG

Folgende Handlungsmöglichkeiten stehen offen:

1. Governance:

Im Rahmen der Motion von Stefan Lenz ist die Einordnung der Energiekommission genauer zu prüfen. Insbesondere sind die Kompetenzen und Zuständigkeiten der Energiekommission und des Stadtrats im Bereich Energie kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Weiter ist die rechtliche Stellung der Energiekommission neu festzulegen (eigenständige Kommission, unterstellte Kommission, etc.). Als mögliche Alternative zur Energiekommission ist die Einführung einer Werkkommission mit entsprechenden (finanziellen) Kompetenzen zu prüfen.

2. Integration aller gebührenfinanzierten Haushalte:

Die Integration der Stadtentwässerung und Abfallbewirtschaftung in die Stadtwerke ist aus Sicht der Energiekommission ebenfalls eine Möglichkeit, die es weiter zu prüfen gilt. Eine solche Integration bietet allenfalls die Chance zur Realisierung von Skaleneffekten. Vor einer übereilten Integration sind diese jedoch im Detail zu quantifizieren und die Auswirkungen auf Prozesse, Fachkompetenzen und Gebühren aufzuzeigen.

3. Neue Geschäftsfelder / Kooperationen mit anderen regionalen Werken

Nebst und in Verbindung mit der Schaffung neuer Geschäftsfelder sollten die Stadtwerke den Kontakt zu anderen Werken in der Region aktiv aufnehmen und in allen Bereichen versuchen, den Erfahrungsaustausch zu fördern bis hin zur gemeinsamen Entwicklung und/oder Vermarktung von Dienstleistungen. Dies könnte helfen, einen Teil der erwarteten Einbussen schneller aufzufangen (Time-to-Market) und die eigenen Ressourcen besser zu nutzen.

4. Anpassung Organisationsform:

Aus Sicht der Energiekommission sollten zum aktuellen Zeitpunkt keine proaktiven Schritte in Richtung Rechtsformänderung getätigt werden. Hingegen sollte der Markt aktiv beobachtet werden und zusätzlichen Ankündigungen von weiteren Strom- und Gasmarktöffnungen des Bundesrates stetig in Betracht gezogen werden, so dass – falls es sich zeigt – eine Rechtsformänderung erforderlich wird, rechtzeitig reagiert werden kann.

8. ANHANG

Organisation und Auftrag Stadtwerke Wetzikon

Übergeordnete Grundlagen für die Versorgung mit Strom, Gas und Wasser

Die übergeordneten Gesetze und Richtlinien legen den Versorgungsauftrag, die Durchführungsweise des Auftrages und die Organisation in und um die SWW fest. In den folgenden Dokumenten sind diese Gesetze und Richtlinien zu finden:

- Stromversorgungsgesetz StromVG
- Stromversorgungsverordnung StromVV
- Weitere Bundesgesetze (Bsp. Energiegesetz und zugehörige Verordnungen)
- Wasserwirtschaftsgesetz
- Energiestrategie 2050
- Stromabkommen EU-Schweiz
- Bundesbeschluss Strommarktöffnung 2. Etappe
- Branchenempfehlungen von VSE, Reglemente und Richtlinien von SVGW
- Gemeindeordnung
- Organisationsreglement Stadt Wetzikon
- Verwaltungsreglement Stadt Wetzikon
- Geschäftsordnung EK
- ISO-Zertifizierung 9001:2018