



An den Grossen Rat

18.1188.01
------------

WSU/P181188

Basel, 5. September 2018

Regierungsratsbeschluss vom 4. September 2018

## **Bericht**

zum

**Leistungsauftrag und den Gesamtinvestitionen der IWB Industrielle Werke Basel für die Periode 2019-2022 (Planungsbericht IWB 2019-2022)**

## Inhalt

<b>1. Begehren .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Langfristige Rahmenbedingungen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Gesetzlicher Auftrag .....	3
2.2 Eignerstrategie .....	3
2.3 Weitere Bestimmungsfaktoren .....	4
<b>3. Rückblick Leistungsperiode 2015-2018 .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Umfeld und Strategische Ausrichtung .....</b>	<b>11</b>
4.1 Energiewirtschaft im Wandel und Strategie IWB .....	11
4.2 Strategische Entwicklungsthemen .....	12
4.2.1 Dekarbonisierung der Wärmeversorgung .....	12
4.2.2 Weiterentwicklung und Digitalisierung IWB .....	13
4.2.3 Nachhaltige finanzielle Entwicklung .....	14
4.2.4 Potenzielle Zukunftsthemen .....	15
<b>5. Eckwerte Spartenplanung 2019-2022 .....</b>	<b>15</b>
5.1 Sparte Strom .....	16
5.1.1 Umfeldentwicklung .....	16
5.1.2 Profil Strom .....	17
5.1.3 Investitionsmittel Strom .....	18
5.2 Sparte Wärme .....	19
5.2.1 Umfeldentwicklung .....	19
5.2.2 Profil Wärme .....	20
5.2.3 Investitionsmittel Wärme .....	22
5.3 Sparte Wasser .....	23
5.3.1 Umfeldentwicklung .....	23
5.3.2 Profil Wasser .....	23
5.3.3 Investitionsmittel Wasser .....	24
5.4 Sparte Telekom .....	24
5.4.1 Umfeldentwicklung .....	24
5.4.2 Profil Telekom .....	24
5.4.3 Investitionsmittel Telekom .....	25
5.5 Gesamtunternehmen / Zentrale Infrastruktur .....	25
<b>6. Gesamtinvestitionen 2019-2022 .....</b>	<b>25</b>
6.1 Investitionsübersicht .....	25
6.2 Finanzierung .....	26
<b>7. Formelle Prüfungen und Regulierungsfolgenabschätzung .....</b>	<b>27</b>
<b>8. Antrag .....</b>	<b>27</b>

## Beilagen

- I. Entwurf Grossratsbeschluss
- II. Gesetzlicher Versorgungsauftrag IWB (§§ 3-7 IWB-Gesetz)
- III. Eignerstrategie IWB

## 1. Begehren

Gestützt auf § 27 des IWB-Gesetzes vom 11. Februar 2009 unterbreiten wir Ihnen den Bericht zu einem neuen Leistungsauftrag an die Industriellen Werke Basel (IWB) und beantragen, diesen zusammen mit den Gesamtinvestitionen der IWB für die Periode 2019-2022 zu genehmigen.

Der Leistungsauftrag an die IWB stellt wiederum dar, wie – bezogen auf die Periode der kommenden vier Jahre von 2019 bis und mit 2022 – die inhaltliche und finanzielle Planung der IWB den energiepolitischen Vorgaben und Zielen und den Anforderungen des Eigentümers gerecht wird. Als Ergebnis der Planungen der IWB ergeben sich die in der Planungsperiode vorgesehenen Gesamtinvestitionen verteilt auf die relevanten Sparten, die vom Grossen Rat zu genehmigen sind und die den konkreten Rahmen für die Aktivitäten der IWB bilden.

Gesamthaft plant die IWB zwischen 2019 und 2022 innerhalb eines Investitionsrahmens von 650 Mio. Franken verteilt auf die vier Sparten Strom, Wärme, Wasser und Telekom sowie dem Bereich Zentrale Infrastruktur, der allgemeine, nicht spartenspezifische Investitionsvorhaben abbildet. 234 Mio. Franken entfallen auf den Ersatz bestehender Netzinfrastrukturen, v.a. im Strom- und Wassernetz, 123 Mio. Franken sollen für Netzerweiterung und Netzintelligenz eingesetzt werden. Des Weiteren sollen 132 Mio. Franken für Beschaffung und Produktion eingesetzt werden, sowie 59 Mio. Franken für Vertrieb und Integrierte Energielösungen. 32 Mio. Franken sind für zentrale Infrastruktur vorgesehen. Verteilt über alle Sparten sind zudem 70 Mio. Franken als operative und strategische Reserven eingeplant.

## 2. Langfristige Rahmenbedingungen

Die Entwicklung der IWB wird grundsätzlich bestimmt durch den gesetzlichen Auftrag, die Vorgaben des Kantons als Eigentümer der IWB und die marktspezifischen Gegebenheiten, die sich den IWB stellen. Diese Rahmenbedingungen prägen die langfristige Ausrichtung des Unternehmens.

### 2.1 Gesetzlicher Auftrag

Mit dem IWB-Gesetz vom 11. Februar 2009 hat der Grosse Rat den Auftrag der IWB als öffentliches Unternehmen des Kantons Basel-Stadt festgelegt. Dieser Auftrag bezieht sich auf:

- die Sicherstellung der Versorgung des Kantons mit Energie und Wasser (§ 3 Abs. 1 u. 2)
- die Versorgungsnetze (§ 4 Abs. 1 u. 2)
- die Erfüllung von zusätzlichen öffentlichen Leistungen (§ 5 Abs. 1) sowie
- die Grundsätze der Versorgung (§ 7 Abs. 1 bis 4).

Der Gesetzestext ist in der Beilage wiedergegeben.

Zur Umsetzung dieses Auftrages schliesst der Kanton gestützt auf § 27 des IWB-Gesetzes mit den IWB jeweils für eine Periode von vier Jahren einen Leistungsauftrag ab, in dem die strategische Ausrichtung der IWB aufgeführt und die Gesamtinvestitionen pro Sparte dargelegt sind.

### 2.2 Eignerstrategie

Mit Beschluss vom 16. Dezember 2014 hat der Regierungsrat seine Eignerstrategie für die IWB für die Jahre 2015 bis 2018 festgelegt. Im Zuge der Erarbeitung des neuen Leistungsauftrags an die IWB für 2019 bis 2022 hat der Regierungsrat die Zielsetzungen und Vorgaben der IWB-Eignerstrategie überprüft und grundsätzlich als weiter gültig bestätigt. Gemäss § 27 Abs. 2 IWB-

Gesetz legt der Regierungsrat seine Eignerstrategie für die IWB dem Grossen Rat zusammen mit dem Leistungsauftrag zur Kenntnis vor. Die vom Regierungsrat für die Jahre 2019 bis 2022 festgelegte IWB-Eignerstrategie findet sich in der Beilage.

Die für den Leistungsauftrag an die IWB in der Periode 2019 bis 2022 wesentlichen Zielsetzungen sind wie folgt zusammengefasst:

- **Versorgungsauftrag:** Die IWB soll in guter Qualität und ausreichender Menge die bedarfs- und möglichst umweltgerechte Versorgung mit leitungsgebundener Energie und Wasser sicherstellen (Service public). Sie soll eine hohe Versorgungssicherheit der Anlagen und Leitungen gemäss den gesetzlichen Bestimmungen und den anerkannten Regeln der Technik anstreben. Als wachstums- und ergebnisorientiertes Unternehmen erbringt IWB Dienstleistungen in Energie- und energienahen Bereichen innerhalb und ausserhalb des Kantons Basel-Stadt.
- **Markt ausserhalb der Grundversorgung:** Im Rahmen ihres Auftrags und des Unternehmenszwecks kann die IWB weitere branchennahe Produkte und Dienstleistungen herstellen und vermarkten und geografisch expandieren. Neue Technologien und Geschäftsmodelle sollen zur Stärkung des Unternehmens als Grundversorger gezielt genutzt werden.
- **Nachhaltigkeit:** IWB sind in ihrer betrieblichen Tätigkeit der Nachhaltigkeit verpflichtet. In der Grundversorgung soll die IWB die Versorgung mit ökologisch nachhaltig produzierter Energie sicherstellen und dazu klimafreundliche, ressourcenschonende Produkte anbieten. Die IWB beteiligt sich nicht an Grosskraftwerken, die Strom aus nicht erneuerbaren Energien erzeugen (KKW, Gas, Kohle), und sie vermeidet den Einkauf von Strom aus solchen Kraftwerken. Ziel ist, dass die IWB ihren Stromabsatz vollständig mit Strom aus erneuerbaren Energien deckt. Die Strombeschaffung soll zu mindestens 80% aus eigenen Anlagen (Besitz oder Beteiligung) erfolgen.
- **Preispolitik:** Die IWB soll ein qualitativ hoch stehendes und im Verhältnis preiswertes Angebot an Energie, Wasser und Telekomdiensten bereitstellen als Basis für stabile Kundenbeziehungen und damit einen Beitrag an die Standortattraktivität des Kantons leisten. Soweit von ihr beeinflussbar, sorgt die IWB dafür, dass die Strompreise bereinigt um die kantonale Förder- und Lenkungsabgabe auch in Zukunft unter dem schweizerischen Durchschnitt liegen. In den marktnahen Bereichen unterliegt die Preissetzung dem Wettbewerb und den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen der IWB.
- **Risiko und zur Finanzstruktur:** Die IWB soll eine dem Geschäftsrisiko angemessene marktübliche Gesamtkapitalrendite erwirtschaften. Zu gewährleisten ist, dass die eingegangenen unternehmerischen Risiken zu keinem Zeitpunkt den Grundversorgungsauftrag der IWB gefährden können. Die IWB soll die im Unternehmen vorhandenen Vermögenswerte erhalten und möglichst steigern. Die IWB sollen die Kosteneffizienz und Produktivität in den Betriebsabläufen kontinuierlichen verbessern. Die Eigenkapitalquote der IWB ist über 40 Prozent zu halten.

Die im Rahmen der Überprüfung der Eigentümerstrategie vorgenommenen Anpassungen betreffen die Einführung von Zielsetzungen im Hinblick auf die Personalpolitik der IWB sowie die Frage der Anstellungsbedingungen, die grundsätzlich auch langfristig durch das kantonale Personal- und Lohngesetz bestimmt werden sollen, wie es § 13 des IWB-Gesetzes festlegt.

## 2.3 Weitere Bestimmungsfaktoren

Neben der Eignerstrategie hat der Regierungsrat für die Investitionsplanung als Basis des nun vorliegenden Leistungsauftrags 2019-2022 vorgegeben, dass die jährlichen Investitionen der IWB – unter Berücksichtigung der zu leistenden Gewinnausschüttung – in der Regel nicht höher als die erwirtschafteten freien Mittel (betrieblicher Cashflow) sein sollen, um eine zusätzliche Fremdkapi-

talaufnahme zu vermeiden. Dies wird mit der erarbeiteten Planung eingehalten. Berücksichtigt ist dabei eine Handlungsreserve für die IWB in Höhe von 30 Mio. Franken in den Sparten Strom und Wärme, die für Investitionen genutzt werden können, falls dies die Cashflow-Entwicklung erlaubt (vgl. Kapitel 5.1.3 Investitionsmittel Strom und 5.2.3 Investitionsmittel Wärme).

Für die Ausgestaltung der Energieversorgung in Basel-Stadt bildet zudem das im vergangenen Jahr verabschiedete revidierte Energiegesetz einen wichtigen Rahmen. Die angestrebten Ziele zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen und zur Realisierung einer CO<sub>2</sub>-freien Energie- und Wärmeversorgung haben Auswirkung auf die Investitionen der IWB. Die langfristige Planungssicherheit für die IWB ebenso wie für die Kundinnen und Kunden – insbesondere Liegenschaftsbesitzer – wird dabei der nach § 19 Energiegesetz zu erstellende Energierichtplan gewährleisten, in dem festzulegen ist, welche Art der – erneuerbaren – Energie- resp. Wärmeversorgung in welchen Teilen des Kantons in welchem zeitlichen Horizont realisiert werden soll. Entsprechende Ergebnisse aus der derzeit laufenden Erarbeitung des Energierichtplans sind bis Mitte 2019 zu erwarten. Wir verweisen hier auch auf unsere Stellungnahme zur Motion Dominique König (Schreiben Nr. 18.5045.02 vom 27. Juni 2018). Von daher kann für die Festlegung des neuen Leistungsauftrags an die IWB noch nicht abschliessend beurteilt werden, welche Auswirkungen des Energierichtplans zu berücksichtigen sein werden. Die vorgelegte Planung der Gesamtinvestitionen der IWB berücksichtigt aber bereits heute absehbare Tendenzen und Richtungsentscheide wie insbesondere die Entflechtung des Fernwärme- und des Gasnetzes und den Ausbau der Fernwärme-Versorgung. Nach Verabschiedung des Energierichtplans ist dann präziser zu entscheiden, welche Netze der leitungsgebundenen Energieträger (Fern- und Nahwärme, Strom, allenfalls Gas) weiter ausgebaut, verdichtet oder allenfalls stillgelegt werden sollen. Erst dann resultiert für IWB, aber auch für Investoren, Betreiber und Nutzer von Anlagen die erforderliche Planungs- und Investitionssicherheit im Hinblick auf die Errichtung von Anlagen zur Nutzung von Abwärme und erneuerbarer Energie.

### **3. Rückblick Leistungsperiode 2015-2018**

Die ablaufende Leistungsperiode stand für die IWB nach den ersten Konsolidierungsjahren zur Etablierung als selbständiges Unternehmen im Zeichen der Erarbeitung und den ersten Umsetzungsschritten einer umfassenden neuen Strategie, in deren Kern das Unternehmen als gesamthafter Energiedienstleister im sich wandelnden energiewirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld positioniert wurde. Im Rahmen dieser Gesamtstrategie „smart IWB 2020“ trägt die IWB Faktoren wie einer dezentralisierten Versorgung und Energieproduktion, dem digitalen Wandel oder den klimaapolitischen Zielen Rechnung. Wesentliche Ergebnisse der Leistungsperiode 2015-2018 werden im Folgenden zusammengefasst.

#### *Strategie erarbeitet und Umsetzung gestartet*

Die Strategie smart IWB 2020 wurde 2015 erarbeitet, 2016 startete die Umsetzung. Dabei werden drei grundsätzliche Stossrichtungen verfolgt: Die Organisation wird vermehrt auf die Kunden ausgerichtet, das Bestandsgeschäft wird optimiert und neue Entwicklungsoptionen werden geschaffen. Damit bereitet sich die IWB auf die Herausforderungen vor, die aufgrund der Dekarbonisierung der Stromproduktion, der Dezentralisierung der Energieversorgung, der fortschreitenden Digitalisierung von Prozessen und Geschäftsmodellen sowie der Regulierung bzw. Liberalisierung der Energiemärkte entstehen.

Im Rahmen der Strategieumsetzung wurde auch die Organisationsstruktur der IWB weiterentwickelt. Um die Schaffung neuer Entwicklungsoptionen gezielt voranzutreiben, wurde der Geschäftsbereich «Integrierte Energielösungen» gegründet, der in einem zunehmend dynamischen Marktum-

feld begann neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Der Geschäftsbereich bündelte dazu die Aktivitäten bei den Themen Dezentrale Infrastruktur, Smart Living & Working, Mobilität, Telekom und Energielösungen. Parallel dazu wurde der Geschäftsbereich Vertrieb reorganisiert, um die Bedürfnisse der Kunden sowohl im Monopolgeschäft als auch in den Geschäftsfeldern, in denen IWB am freien Markt agiert, besser erfassen und befriedigen zu können.

#### *Ausbau Stromproduktion mit neuen erneuerbaren Energien abgeschlossen*

Mit dem Erwerb von verschiedenen Windparks und Solarkraftwerken wurde der im Jahr 2011 beschlossene Ausbau des IWB-eigenen Kraftwerksparks beendet. Die IWB erreichte damit die Ziele für den Ausbau der erneuerbaren Stromeigenproduktion (Zubau von Kapazität zur Erzeugung von 500 GWh p.a.). Im Anschluss lag der Fokus bei der Stromproduktion auf der Einsatzoptimierung der Kraftwerke. Dabei konnte durch den Aufbau eines proaktiven Asset Managements die Verfügbarkeit und die Produktivität der neuen erneuerbaren Anlagen im In- und Ausland erhöht werden.

#### *Versorgungssicherheit gewährleistet*

Die Verfügbarkeit des Fernwärme- sowie des Gasnetzes übertraf in den Jahren 2014 bis 2016 mit SAIDI<sup>1</sup>-Werten für Fernwärme von 0,43 Minuten und von 0,05 Minuten für Gas deutlich die 2009 im damaligen Leistungsauftrag vereinbarten Zielwerte von 19,50 Minuten respektive 0,60 Minuten.

Nach zwei Ausfällen im Unterwerk Jakobsberg erreichte die Verfügbarkeit des Stromnetzes in Basel im Jahr 2015 mit 12,6 Minuten (SAIDI Wert) nicht den angestrebten Zielwert von 4,00 Minuten. Für die Jahre 2014-2016 resultierte ein durchschnittlicher SAIDI-Wert von 5,89 Minuten. Dieser Durchschnitt liegt am unteren Ende der vom VSE vorgegebenen Bandbreite von 5-15 Minuten.

Die Verfügbarkeit der Wasserversorgung war für die Jahre 2014-2016 mit einem durchschnittlichen SAIDI-Wert Wasser von 4,78 Minuten deutlich unterhalb des vereinbarten Zielwertes von 8,50 Minuten. Dies trotz der aufgetretenen unerwarteten Häufung von Schäden an den Hausanschlüssen ans Wassernetz.

#### *Wasserversorgung modernen Ansprüchen angepasst*

Mit Übernahme und Etablierung der Geschäftsführung der Hardwasser AG konnte IWB die Vernetzung der Wasserversorgung in der Region weiter vorantreiben. Durch die damit realisierten Synergien erfüllt IWB die steigenden Ansprüche an die Kosteneffizienz und die Qualität der Versorgung. Ausserdem hat IWB durch die Überprüfung möglicher zusätzlicher Aufbereitungsstufen die Vorbereitungen zur weiteren Erhöhung der Trinkwasserqualität in Angriff genommen.

Mit dem Neubau der Pumpstation Langen Erlen konnte ein grosses Projekt zur Sicherstellung der zuverlässigen Trinkwasserversorgung begonnen werden. Die planmässige Fertigstellung ist für Mitte 2019 vorgesehen. Damit auch in einer Notlage aufgrund von verschmutztem Rheinwasser eine redundante Trinkwasserversorgung von Basel Stadt gewährleistet bleibt, wurden die Vorbereitungen zur Nutzung der Wiese im Notfall in die Wege geleitet.

Unerwartet kam es ab 2016 zu grösserem Sanierungsbedarf im Wassernetz aufgrund von häufigen Schäden an den Hausanschlussleitungen. Im Rahmen der vom Grossen Rat bewilligten Erhöhung

---

<sup>1</sup> Gemäss Stromversorgungsverordnung muss für die Bewertung der Versorgungssicherheit der so genannte SAIDI-Wert (System Average Interruption Duration Index) ausgewiesen werden. Vereinfacht ausgedrückt gibt diese Kennzahl die durchschnittliche Nichtverfügbarkeit in Minuten pro Kunde und Jahr von Energie oder Wasser an.

des Investitionsrahmens der Sparte Wasser wurde von der IWB ein systematisches Erneuerungsprogramm in Gang gesetzt, um diese Situation zu beheben.

### Energiepreise und Tarife stabil bzw. leicht angehoben

In den Jahren 2015-2018 stiegen die Tarife für die gebundenen Stromkunden gegenüber den früheren Jahren leicht an. Die Kosten und somit die Tarife für Energie und Netznutzung lagen am Ende der Leistungsperiode im schweizweiten Vergleich etwas über dem Durchschnitt. Die Abbildungen 1 und 2 zeigen den Stromtarifvergleich, aufgeteilt in Energie und Netznutzung sowie Abgaben und kostendeckende Einspeisevergütung (KEV), für zwei verschiedene Kategorien von Endkunden in Schweizer Städten.

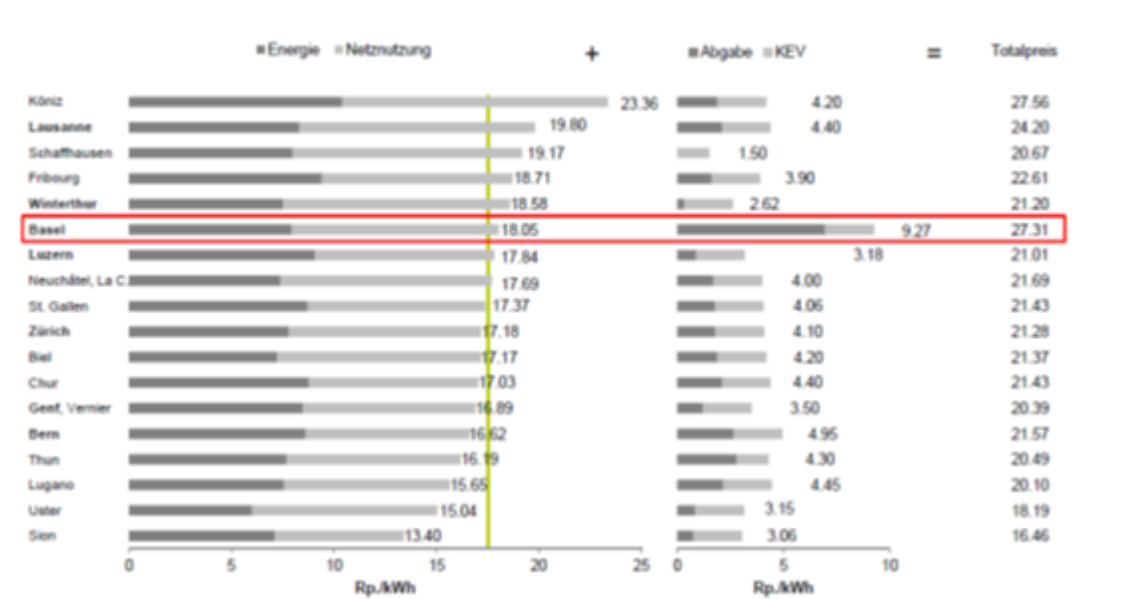


Abbildung 1: Vergleich der Endkundentarife Strom für Haushaltskunden in verschiedenen Schweizer Städten (Tarifkategorie H4: 4500 kWh/Jahr: 5-Zimmerwohnung mit Elektroherd und Tumbler (ohne Elektroboiler)) für das Jahr 2018, die grüne Linie entspricht dem Mittelwert von 17.54 Rp./kWh; Quelle: EICOM

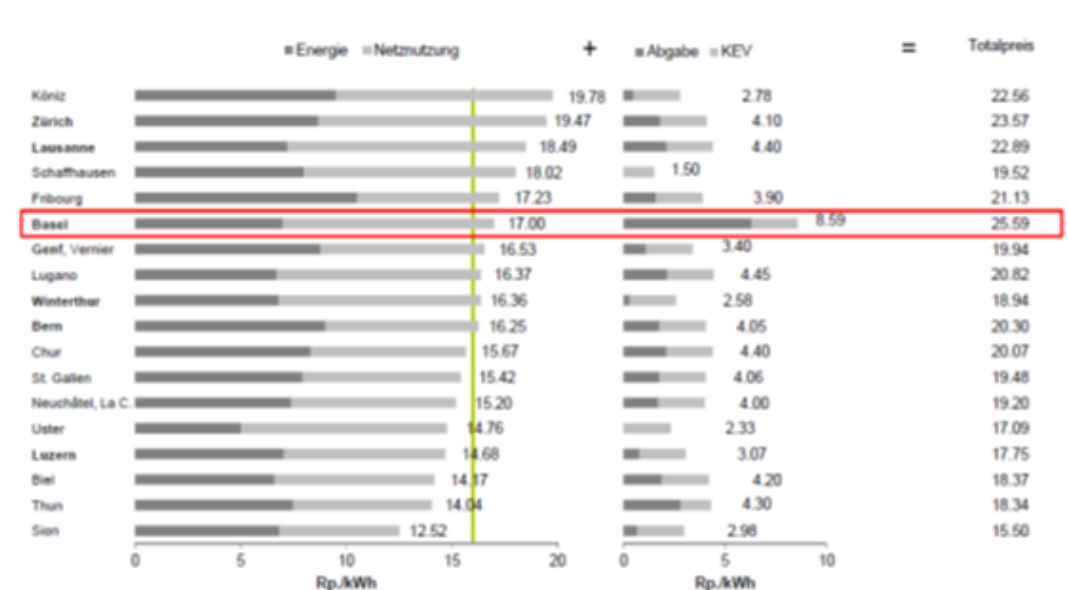


Abbildung 2: Vergleich der Endkundentarife Strom für mittlere KMU-Kunden in verschiedenen Schweizer Städten (Tarifkategorie C3: 150 000 kWh/Jahr: Mittlerer Betrieb, max. beanspruchte Leistung: 50 kW) für das Jahr 2018, die grüne Linie entspricht dem Mittelwert von 16.22 Rp./kWh; Quelle: EICOM

Die Gaspreise schwankten im Zeitraum 2015-2018 aufgrund von sich ändernden Beschaffungspreisen auch für die Endkunden teilweise stark. Im schweizweiten Vergleich entsprechen die Gaspreise von IWB je nach Verbrauchsprofil dem Durchschnitt oder sind leicht höher.

Bei der Fernwärme blieben im Zeitraum 2015-2018 die Tarife der IWB stabil. Sie befinden sich im Vergleich zu Anbietern mit ähnlicher Fernwärmeproduktion und Netztopologie im unteren Mittelfeld.

Die Wasserpreise waren im Zeitraum 2015-2018 verglichen mit anderen Schweizer Städten auf niedrigem Niveau. Sie sind seit über 10 Jahren nicht mehr angepasst worden.

#### *Energieabsatzmengen konstant gehalten*

Liberalisierungsfähige Stromkunden mit einem Bezug von mehr als 100 MWh pro Jahr wechselten infolge des tiefen Niveaus der Marktpreise weitgehend von der Grundversorgung in den freien Markt. Die meisten dieser Kunden konnte die IWB in ein langfristiges Vertragsverhältnis überführen. Der Minderabsatz durch Kunden, die im Versorgungsgebiet Basel-Stadt nicht mehr von der IWB beliefert werden, konnte durch Zugewinn von Kunden ausserhalb des Versorgungsstammgebietes weitgehend kompensiert werden.

Im Bereich der Fernwärme konnte die IWB die Absatzmengen konstant halten. Der Rückgang des Wärmebezuges durch Effizienzsteigerungen und Gebäudesanierungen wurde durch stetige Verdichtungsmassnahmen – durchschnittlich werden pro Jahr rund 100 neue Fernwärmeanschlüsse erstellt – aufgewogen.

Die Gasabsatzmengen und Anzahl der Gaskunden in Basel-Stadt und den belieferten Gemeinden in den Kantonen Basel-Landschaft und Aargau (Fricktal) blieben weitgehend konstant. Die Mehrheit der marktfähigen Industriekunden wurde mit neu entwickelten Marktprodukten gebunden. Der Biogasabsatz wurde seit 2014 deutlich von 3 GWh auf 80 GWh pro Jahr gesteigert.

#### *Innovative Vertriebsprodukte und Tarife eingeführt*

Seit dem Jahr 2015 hat die IWB den Anteil Biogas im Standardprodukt der Gasversorgung schrittweise auf 5% erhöht, wobei ein grosser Teil der abgesetzten Menge über Eigenproduktion in der Schweiz und in Deutschland bereitgestellt werden konnte.

Sowohl bei der Strom- als auch bei der Wärmeversorgung passte die IWB ihre Produkte und Tariflösungen kontinuierlich den Bedürfnissen der Kunden an. So wurde zum Beispiel ein spezieller Stromtarif eingeführt, um den Einsatz von unterbrechbaren Verbrauchern, insbesondere von modernen elektrischen Wärmepumpen und Elektroautos, zu fördern.

Für Besitzer von dezentralen Anlagen führte die IWB einen Speichertarif ein. Nutzern dieses Tarifes wird dabei ermöglicht, den selber produzierten Strom zu attraktiven Konditionen im IWB-Stromnetz virtuell zu speichern. Mit diesem Speichertarif werden Anreize zum Bau von Photovoltaikanlagen in Basel-Stadt gesetzt.

Für grosse Energieverbraucher wurden innovative Lösungen eingeführt, mit denen die Kunden auf einfache Weise in den liberalisierten Energiemarkt wechseln oder Zugang zum Regelenenergiemarkt erhalten und zusätzliche Erlösmöglichkeiten generieren können. Die IWB entwickelte auch ein umfassendes Dienstleistungsangebot, um dezentrale Stromproduzenten beim Betrieb von Eigenverbrauchsgemeinschaften von der Planung bis zur Rechnungsstellung zu unterstützen.



### *Flächendeckendes Glasfasernetz in Basel-Stadt fertiggestellt*

Im Februar 2011 beschloss der Grosse Rat des Kantons Basel Stadt den Aufbau eines flächendeckenden Glasfasernetzes in der Stadt Basel. Die IWB Net AG, eine 100%ige-Tochter der IWB, hat das Netz in Kooperation mit Swisscom geplant, gebaut und in Betrieb genommen. Unterdessen sind alle Quartiere der Stadt Basel mit Glasfaserleitungen erschlossen.

Aufgrund der hohen Nachfrage der Liegenschaftseigentümer sowie der Stadtentwicklung werden sogar mehr Nutzungseinheiten (Wohn- und Geschäftseinheiten) als ursprünglich geplant angeschlossen werden können. Damit verfügt ganz Basel über eine moderne, flächendeckende Glasfaserinfrastruktur, von der Bevölkerung und Wirtschaft unmittelbar profitieren.

### *Transformation der Wärmeversorgung begonnen*

Mit der Planung und dem Bau eines zweiten Basler Holzkraftwerks (HKW II) leistete die IWB in den Jahren 2015-2018 einen bedeutenden Beitrag zur weiteren Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen bei der Fernwärmeproduktion. Nach Inbetriebnahme des HKW II im Winter 2018/2019 wird der Anteil CO<sub>2</sub>-neutral produzierter Fernwärme an der Fernwärme-Gesamtproduktion um rund 8% grösser sein und bei 70% liegen. Damit ist die IWB dem Ziel einer 80% CO<sub>2</sub>-neutralen Fernwärme, wie es § 2 des neuen Energiegesetzes fordert, einen wichtigen Schritt nähergekommen.

Bei der Wärmeversorgung mit Fernwärme und Gas bildeten der kontinuierliche Betrieb und Unterhalt der Netze, der Ausbau der Fernwärmeversorgung sowie der Anschluss neuer Kunden an das Fernwärmenetz wichtige Schwerpunkte. Des Weiteren standen die strategischen Arbeiten zur langfristigen Gestaltung der Wärmeversorgungsnetze im Fokus. Diese erfolgen im Rahmen der Erarbeitung des Energierichtplans Basel-Stadt. Ziel ist, eine langfristig sichere und CO<sub>2</sub>-neutrale Wärmeversorgung zu erreichen.

Im Bereich von spezifischen Energielösungen wurden in der Leistungsperiode 2015-2018 diverse Grossprojekte umgesetzt. So wurde zum Beispiel die Wärmezentrale Bruderholz erneuert und die Wärmeverbünde in Münchenstein realisiert. Ausserdem wurden weitere Grossprojekte wie die Fernkälteversorgung des Bahnhofs Basel SBB in Angriff genommen. Schliesslich wurden mit dem neu entwickelten Produkt «Wärmebox» die Voraussetzung geschaffen, im Wärmepumpenmarkt Marktanteile zu gewinnen.

### *Finanzielle Rahmenbedingungen geprüft und entsprechende Massnahmen ergriffen*

Ein wesentliches Element der Strategieumsetzung ist die Einhaltung der finanziellen Vorgaben des Eigentümers der IWB. Nach eingehender Prüfung der finanziellen Entwicklung wurde im Jahr 2016 ein Programm zur Stärkung der Ertragskraft initiiert. Verschiedene Massnahmen verfolgen dabei das Ziel, bis 2020 die Ertragskraft nachhaltig zu steigern, um die finanziellen Vorgaben einzuhalten. Entsprechend war auch die Investitionstätigkeit der IWB in den vergangenen vier Jahren von Vorsicht und Zurückhaltung geprägt.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Ausschöpfung des für die Leistungsperiode 2015-2018 beantragten Investitionsrahmens. Dem Leistungsauftrag werden für die Jahre 2015-2017 die jeweiligen Ist-Werte und für das Jahr 2018 das Budget gegenübergestellt.

	2015		2016		2017		2018		Total 2015-2018	
	LA § 27	Ist	LA § 27	Ist	LA § 27	Ist	LA § 27	Budget	LA § 27	Prognose
Elektrizität	88.9	38.3	103.3	43.0	84.0	57.0	73.6	48.7	347.8	186.9
Wärme	96.7	39.3	67.4	45.0	65.5	43.5	50.4	89.3	280.0	217.2
Wasser	27.6	24.3	32.3	28.5	33.3	26.2	30.3	37.3	123.3	116.2
Telekom	11.3	13.3	11.4	9.9	10.4	8.3	3.0	10.4	36.1	41.9
IWB LA § 27 total	222.5	115.3	214.2	126.4	193.2	134.9	157.3	185.6	787.1	562.2

Tabelle 1: Investitionsübersicht der Leistungsperiode 2015-2018 in Mio. Franken

(\*exkl. der in 2017 bewilligten Erhöhung des Investitionsrahmens der Sparte Wasser um 29 Mio. Franken für die Sanierung von Hausanschlüssen)

Der festgelegte Investitionsrahmen der Sparte Strom resp. Elektrizität wird klar nicht ausgeschöpft. Die Investitionsmittel wurden nur zurückhaltend und zielgerichtet genutzt. Insbesondere wurden die geplanten Mittel für Zukäufe von Kraftwerken nicht eingesetzt. Bei ausländischen Solaranlagen finden 2018 Devestitionen statt. Die Ersatzinvestitionen in die Netzinfrastruktur waren ebenfalls tiefer als in der Planung gemäss Leistungsauftrag vorgesehen. Ursächlich für die geringeren Ersatzinvestitionen sind Effizienzgewinne aufgrund neuer Technologien beim Bau, die optimierte Koordination mit dem Kanton Basel-Stadt, die Reduktion der Bezirksstationen sowie die zeitliche Verschiebungen bei Gross- und Partnerprojekten.

In der Sparte Wärme wurden bzw. werden im Bereich Fernwärme und Gas die geplanten Mittel weitgehend so wie geplant eingesetzt. Im Bereich Energiedienstleistungen hingegen wurden infolge der Konzentration auf elektrische Wärmepumpen und Fernwärmelösungen, begleitet von einer Reduktion bei den gasbefeuerten Anlagen, deutlich tiefere Investitionen als vorgesehen getätigt. Insgesamt folgte daraus eine Beanspruchung des Investitionsrahmens in der Sparte Wärme von rund 80%.

Ohne Berücksichtigung des Programms zur Sanierung der Hausanschlüsse ans Wassernetz wird in der Sparte Wasser der ursprüngliche Rahmen des Leistungsauftrages per Ende 2018 knapp ausgeschöpft.

Bei der Sparte Telekom führten Anpassungen beim flächendeckenden Ausbau des Glasfasernetzes (FTTH) zu höheren Investitionen. Einerseits wurde die anvisierte Anzahl angeschlossener Nutzungseinheiten (Wohn- und Geschäftseinheiten) von 104'000, was einem Erschliessungsgrad von 95% entspricht, infolge des Stadtwachstums und erhöhter Nachfrage durch die Liegenschaftsbesitzer, deutlich übertroffen. Andererseits entstanden Mehrkosten wegen komplexeren Tiefbau- und Montagearbeiten sowie Mehraufwänden bei der eigentlichen Gebäudeerschliessung. Insgesamt führt das zu einer Überschreitung des Investitionsrahmens in der Sparte Telekom.

## 4. Umfeld und Strategische Ausrichtung

### 4.1 Energiewirtschaft im Wandel und Strategie IWB

Die zunehmende Digitalisierung des Alltages, die Energiestrategien des Bundes und der Kantone, die Abkehr von fossilen Energieträgern, die Deregulierung der Märkte sowie die Dezentralisierung der Stromproduktion sind Auslöser und Hintergrund vieler Veränderungen in der Energieversorgung. Als Folge von Digitalisierung entstehen neue Marktgegebenheiten und Geschäftsmodelle, in welchen Kunden und dezentrale Produzenten Rollen übernehmen können, welche bisher den Energieversorgern vorbehalten waren.

Um für diesen Wandel gewappnet zu sein, soll sich die IWB schrittweise bis 2020 zu einer umfassend integrierten Energiedienstleisterin entwickeln. Das Unternehmen ist dabei gefordert, Kosteneffizienz, eine klare Fokussierung auf die Kunden und mehr Agilität in den Vordergrund zu stellen. Dazu gilt es für die IWB, neue Kompetenzen aufzubauen, in innovative Geschäftsmodelle zu investieren und gezielt auch ausserhalb des angestammten Versorgungsgebietes tätig zu werden.

Basis dafür soll jedoch weiterhin die Verankerung der IWB als das Basler Querverbundsunternehmen für Energie, Wasser und Telekom sein. Im Stammgebiet soll Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, die auf eine wirtschaftliche, effiziente und zuverlässige Energieversorgung ausgerichtet sind. Die Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden im Raum Basel soll im Mittelpunkt des Handelns der IWB stehen. Dank der eigenen Kraftwerksanlagen soll die IWB auch weiterhin eine sichere Versorgung, stabile Preise und hohe Qualität gewährleisten.

Vor diesem Hintergrund hat der Verwaltungsrat der IWB Ende 2015 eine Gesamtstrategie beschlossen, welcher den Rahmen für die Weiterentwicklung des Unternehmens unter Fortführung des bestehenden Geschäfts setzt. Die erneuerbare Vollversorgung bleibt das langfristige Ziel. Als erfolgreiches Querverbundunternehmen soll die IWB ihre Marktfähigkeit stärken und längerfristig erhalten, ihre Ertragskraft verbessern und ihre Investitionsfähigkeit sichern. Die IWB soll in der zentralen Versorgung konkurrenzfähig sein, mit neuen dezentralen Kompetenzen in neue Geschäftsbereiche öffnen und erreicht den unternehmerischen Werterhalt durch Transformation von der zentralen zu einer integrierten Versorgung sichern. Für die Kunden wird Mehrwert in den Bereichen Effizienz, Ökologie und intelligente Steuerung geschaffen.

Die Strategie smart IWB 2020 hat damit folgendes Zielbild:

- die Marktfähigkeit des Unternehmens zu stärken und längerfristig zu erhalten;
- die Ertragskraft des Unternehmens zu verbessern;
- die Investitionsfähigkeit des gesamten Unternehmens zu sichern.

Es ergeben sich daraus drei strategische Stossrichtungen gemäss Abbildung 3:

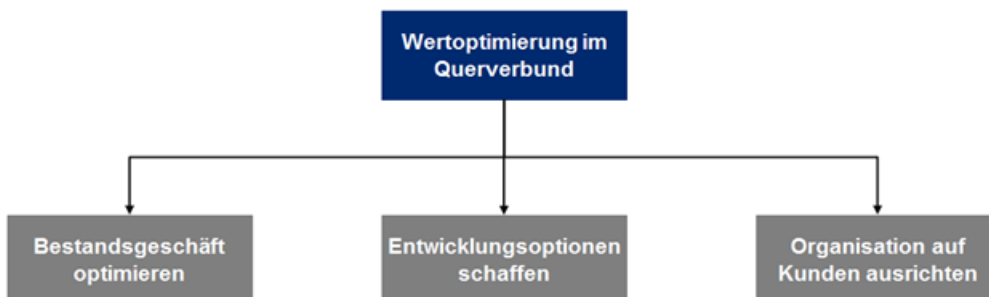


Abbildung 3: Wertoptimierung im Querverbund mit den drei strategischen Stossrichtungen

### **1. Bestandsgeschäft optimieren:**

Bei der herkömmlichen zentralen Energieversorgung soll die IWB Kostensenkungspotenziale realisieren sowie neue Erträge generieren. Dazu setzt die IWB auf vier Pfeiler:

- Den Wert der Anlagen durch hohe Kosteneffizienz erhalten.
- Die Erlöse aus dem Bestandsgeschäft steigern.
- Die Wettbewerbsfähigkeit in der zentralen Energieversorgung sichern.
- Das Beschaffungsportfolio optimieren.

### **2. Entwicklungsoptionen für Neues schaffen:**

Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ist die Grundlage für das zukünftige Wachstum der IWB. Das Unternehmen will deshalb neue Themenfelder und Märkte besetzen. Dazu benötigt es zusätzliche Kompetenzen. Bereits im Jahr 2016 hat die IWB für die Umsetzung der Strategie notwendige organisatorische Anpassungen vorgenommen, die es ermöglichen, neue Geschäftsmodelle in den Bereichen Dezentrale Infrastruktur, Telekom und Mobilität in Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern zu entwickeln.

### **3. Organisation auf Kunden ausrichten:**

Die IWB will sich künftig noch stärker an den Bedürfnissen ihrer Kunden orientieren und diese bei bestehenden und neuen Geschäftsmodellen noch besser berücksichtigen. Dafür werden die internen Strukturen vereinfacht und die Beweglichkeit als Unternehmen weiter verbessert. Eine entsprechende Aufbauorganisation wird seit Anfang 2016 umgesetzt. Seit 2016 beschäftigt sich die IWB mit folgenden neun Themen oder Geschäftsfeldern: Energieproduktion und Handel, Netz, Vertrieb, Wasser, Telekom, Energielösungen, Mobilität, Dezentrale Infrastruktur und Smart Living & Working.

Die Transformation im Rahmen der Strategie smart IWB 2020 hat für das Personal spürbare Folgen. Von den Mitarbeitenden ist die Entwicklung bestehender und neuer Kompetenzen gefordert. Mit einer langfristigen Personalplanung und der Verankerung einer systematischen und nachhaltigen Personal- und Führungsentwicklung begleitet IWB den Wandel.

Der Regierungsrat unterstützt diese strategischen Festlegungen. Er ist der Auffassung, dass die IWB in diesem Rahmen in der Lage ist, den Herausforderungen in der Energiewelt erfolgreich zu begegnen und die in der Eignerstrategie gesetzten Ziele damit erreicht werden können.

## **4.2 Strategische Entwicklungsthemen**

Die im Folgenden dargestellten strategischen Entwicklungsthemen bilden im Sinne einer Schwerpunktlegung für die kommende Leistungsauftragsperiode bis im Jahr 2022 eine Ergänzung zu den von der IWB verfolgten strategischen Stossrichtungen. Es werden die diesbezüglich bestehenden Herausforderungen für die IWB skizziert und die wesentlichen Leitplanken im Umgang mit diesen Herausforderungen festgelegt.

### **4.2.1 Dekarbonisierung der Wärmeversorgung**

#### *Entwicklung Umfeld*

Mit dem Klimaabkommen von Paris 2015 beschlossen 195 Länder, darunter auch die Schweiz, den Anstieg der globalen Durchschnittstemperatur auf gut unter 2 °C gegenüber dem vorindustriellen Wert zu halten und Anstrengungen zu unternehmen, den Temperaturanstieg auf 1.5° C über dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen. Dazu muss der CO<sub>2</sub>-Ausstoss im Gebäudebereich bis 2030 um 50% reduziert werden (Dekarbonisierung). Der Bundesrat sieht deshalb eine Verschärfung der

bestehenden CO<sub>2</sub>-Gesetzgebung vor. In dieselbe Richtung zielen auch die revidierten Energiegesetze der Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft. Beide Kantone wenden die angepassten Mustervorschriften der Kantone (MuKEN) an. Dies hat langfristig signifikante Auswirkungen auf die Wärmeversorgung und die verbrauchten Energiemengen. Im Kanton Basel-Stadt muss beim Ersatz des Wärmeerzeugers in bestehenden Bauten ein System basierend auf erneuerbarer Energie eingesetzt werden, es sei denn der Einsatz eines solchen Systems ist technisch nicht möglich oder führt zu Mehrkosten im Vergleich mit einer fossilen Lösung. Aber auch in diesem Fall darf der Anteil an fossiler Energie 80% des zuvor massgebenden Heizenergiebedarfs nicht überschreiten.

#### *Herausforderung*

Die IWB ist gemäss IWB-Gesetz beauftragt, eine sichere Versorgung zu gewährleisten und ihren Betrieb möglichst ökologisch nachhaltig und umweltschonend sowie wirtschaftlich zu gestalten. Für die IWB führt die Zunahme im Einsatz von erneuerbaren Energien zu erhöhten Investitionen, insbesondere im Bereich der Wärmeversorgung. Parallel dazu reduzieren sich die Umsätze und Deckungsbeiträge aus dem Gasgeschäft.

Die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit und die Amortisierbarkeit ihrer Investitionen bei rückläufigen Verbrauchsmengen (insbesondere im Gasnetz) ist für die IWB eine Herausforderung. Allfällig müssen Abschreibungsdauern verkürzt oder Wertberichtigungen auf den bestehenden Anlagen vorgenommen werden müssen.

Gleichzeitig gilt es, für die Kunden attraktive und konkurrenzfähige Angebote innerhalb der regulatorischen Vorgaben zu entwickeln. Die IWB soll hierzu ihre Tarifierung möglichst nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ausgestalten. Die Kostensenkungen bei den erneuerbaren Energien (insbesondere der Wind- und Solarenergie) sowie die Erhebung der CO<sub>2</sub>-Abgabe durch den Bund führen dazu, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit von Wärmesystemen mit erneuerbaren Energien bedeutend verbessert hat.

#### *Vorgehen*

Die IWB zielt darauf ab, die Transformation der Wärmeversorgung in Basel-Stadt nach den Kundenbedürfnissen auszurichten, unter Einhaltung der geltenden gesetzlichen Grundlagen sowie unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Erfordernisse und der gegebenen strategischen Vorgaben. Die IWB bringt sich in diesem Rahmen auch bei der Erstellung des Energierichtplans Basel-Stadt ein.

Die Gewährleistung einer sicheren Versorgung erfordert ausserdem eine entsprechende Finanzierung von Ersatzinvestitionen in die bestehenden Netze. Dazu ist eine angemessene Tarifierung der Leistungen der IWB notwendig. Während bei der Fernwärme der weitere Ausbau und die Netzverdichtung Fokusthemen sind, soll die Gasversorgung als Brückentechnologie weiter betrieben werden, solange dies wirtschaftlich – im Rahmen der zu erwartenden Verbrauchsänderungen – sinnvoll möglich ist.

### **4.2.2 Weiterentwicklung und Digitalisierung IWB**

#### *Entwicklung Umfeld*

Aufgrund der gesellschaftlichen und technologischen Grosstrends der Digitalisierung und der Dezentralisierung steigen die Möglichkeiten, aber auch der Anspruch an Produktvielfalt und -komplexität zur Erfüllung neuer Kundenbedürfnisse stark an. Ausserdem entstehen neue Geschäftsmöglichkeiten im Bereich Eigenversorgung mit Elektrizität oder bei der Elektromobilität.

Insgesamt werden Produkte und Dienstleistungen möglich, die immer weniger an Infrastrukturen im herkömmlichen Sinn gebunden sind («Asset Light-Geschäft»). Sich öffnende Energiemärkte und die entstehenden neuen Geschäftsmöglichkeiten ermöglichen zudem die überregionale bzw. nationale Versorgung von Kunden, steigern aber auch den Wettbewerb.

#### *Herausforderung*

Die IWB will und soll sich als moderne und kundenfreundliche Versorgerin positionieren, welche die Dekarbonisierung in der Energieversorgung unterstützt. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung, der Dezentralisierung sowie des zunehmenden Wettbewerbs muss sie ihre Kompetenzen in Vertriebs- und Produktentwicklungsprozessen ausbauen und in vor- und nachgelagerten Betriebsprozessen die Effizienz verbessern.

#### *Vorgehen*

Die IWB will die Digitalisierung gezielt zur Weiterentwicklung der Unternehmung, der Kundenprozesse und ihres Angebotes an ökologischen Produkten und Dienstleistungen nutzen. Sie adressiert neue Kundenbedürfnisse und ergänzt ihre traditionellen Versorgungsprodukte mit Angeboten im nicht-regulierten Markt.

Zudem wird die IWB das nationale Geschäft ausbauen, um genügend grosse Absatzpotenziale zu generieren, Grössenvorteile zu nutzen und kosteneffizient zu agieren. Damit schafft sie die Voraussetzung für attraktive Angebote und Services, nicht zuletzt auch für die Kunden in ihrem Stammgebiet. Mit neuen Produkten und Dienstleistungen erweitert die IWB ihr Tätigkeitsfeld sowohl für Haushalt- wie Gewerbekunden.

Ausserdem strebt die IWB an, eine umfassende Energieberatung und Energiedatenanalyse anzubieten. Damit kann die Konkurrenzfähigkeit erhöht werden, wenn sich der Strom- und der Gasmarkt weiter öffnen, und ein Beitrag zur Erreichung der energiepolitischen Zielsetzungen von Basel-Stadt geleistet werden.

### **4.2.3 Nachhaltige finanzielle Entwicklung**

#### *Entwicklung Umfeld*

Gemäss der vom Regierungsrat festgelegten Eignerstrategie ist die IWB angehalten, ihren Betrieb finanziell nachhaltig zu gestalten. Das heisst, dass sie bei überschaubaren finanziellen Risiken genügend Gewinne erwirtschaften muss, um die Ertragskraft sicherzustellen. Ausserhalb der Grundversorgung ist sie zusätzlich angehalten, ihre Vermögenswerte zu steigern und innerhalb der Grundversorgung die Vermögenswerte zu erhalten. Der Verwaltungsrat der IWB hat diese finanziellen Vorgaben konkretisiert in Form einer zu erzielenden nachhaltigen Rentabilität, einer nachhaltigen Verschuldungsquote im Verhältnis zur Ertragskraft (Nettoverschuldung zu EBITDA) sowie einer nachhaltigen Eigenkapitalquote.

#### *Herausforderung*

Der Aufbau einer Infrastruktur für die Energieversorgung auf Basis nicht fossiler Energieträger erfordert hohe Investitionen und gelingt nur, wenn die Kosten durch adäquate Tarife und Beiträge gedeckt werden können. Die geforderte Dekarbonisierung birgt hinsichtlich des Finanzbedarfs inhärente Zielkonflikte zwischen Wirtschaftlichkeit, Ökologie und Auswirkungen auf die Tarifierung.

### *Vorgehen*

Bei der Lösung dieser Zielkonflikte ist die IWB angehalten, die definierten finanziellen Zielvorgaben gesamtunternehmerisch anzustreben. Die IWB verfolgt dabei ein dreistufiges Vorgehen: (1) die Effizienz im eigenen, operativen Geschäft sowie hinsichtlich Investitionen verbessern, (2) die angemessene Tarifierung ihrer Leistungen sicherstellen, (3) Mechanismen zur finanziellen Förderung oder zur Risiko-Teilung nutzen sowie innovative, alternative Finanzierungsvarianten prüfen. Engpässe oder Zielkonflikte beim zusätzlichen Finanzbedarf, insbesondere im Zuge des Ausbaus der erneuerbaren Wärmeversorgung, sind auf die gesetzlichen Vorgaben abzustimmen.

#### **4.2.4 Potenzielle Zukunftsthemen**

##### *Entwicklung Umfeld*

Die Standortattraktivität basiert wesentlich auf der vorhandenen Infrastruktur. Aufgrund des technologischen Fortschritts und gesellschaftlicher Trends untersteht diese Infrastruktur einem kontinuierlichen Wandel und sorgt damit über die Zeit für einen Wettbewerb zwischen den Städten und wirtschaftlichen Zentren. Gemäss IWB-Gesetz erfüllt die IWB öffentliche Aufgaben («Service Public») unter anderem bei der leitungsgebundene Energie und beim Trinkwasser, wobei der Kanton Basel-Stadt weitere Leistungsaufträge erteilen kann.

##### *Herausforderung*

Eine kontinuierliche Weiterentwicklung der städtischen Infrastruktur in Richtung einer «Smart City» und einer kostengünstigen, ökologischen Wärmeversorgung trägt dazu bei, die Standortattraktivität von Basel zu erhalten und zu steigern. Es ist das Ziel der Strategie Smart City Basel des Regierungsrates, dass die Möglichkeiten der technischen Weiterentwicklung im Bereich der urbanen Infrastruktur möglichst sinnvoll genutzt werden. Dabei können sich in Zukunft weitere energie- und versorgungsnahe Ansprüche etablieren, die von der IWB im Rahmen der ihr gestellten öffentlichen Aufgaben aufzunehmen wären.

##### *Vorgehen*

Als Querverbundunternehmen nimmt die IWB an diesem Prozess der kontinuierlichen Modernisierung aktiv teil, um bei der Weiterentwicklung der Stadt Basel bzw. der Erfüllung der Bedürfnisse der Bevölkerung und der Wirtschaft einen Beitrag zu leisten. Die IWB überprüft dabei insbesondere energie- und versorgungsnahe Themenbereiche. So unterstützt ist die IWB in diesem Kontext bereits heute den Aufbau einer öffentlichen Ladeinfrastruktur für Elektroautos. Sie entwickelt zudem Dienstleistungen im Bereich der digitalen Infrastruktur und Sensorik.

## **5. Eckwerte Spartenplanung 2019-2022**

Die vorne dargelegten strategischen Stossrichtungen der IWB verdichten sich zur folgenden Planung für die Leistungsperiode 2019-2022. Grundsätzlich wird an der bisherigen Spartengliederung Strom, Wärme, Wasser und Telekom festgehalten. Die Investitionen pro Sparte werden jeweils aufgeschlüsselt auf die vier Geschäftsbereiche (Beschaffung, Netze, Vertrieb und integrierte Energielösungen). Bei den beiden Sparten Strom und Wärme wird dabei eine planerische Reserve vorgesehen, die zwei Positionen umfasst. Zum einen Mittel zur Gewährleistung der unternehmerischen Handlungsfähigkeit als operative und strategische Flexibilität, um insbesondere auf Kundennachfragen, Technologieentwicklungen und abweichende Rahmenbedingungen in einem zunehmend unsichereren Marktumfeld reagieren zu können. Massnahmen unter diesem Titel wären im Rahmen der unterstellten Finanzplanung sicher finanzierbar. Zum anderen werden Mittel eingeplant für die Durchführung zusätzlicher Massnahmen, die aber nur freigegeben werden, falls dies der effektiv

erwirtschaftete (betriebliche) Cashflow erlaubt. Im Unterschied zur Planung der vergangenen Perioden werden zudem die auf Stufe Gesamtunternehmen vorgesehenen Investitionsmittel für zentrale Infrastrukturen und Systeme separat ausgewiesen.

## 5.1 Sparte Strom

### 5.1.1 Umfeldentwicklung

#### *Regulierung*

Der Strommarkt ist in der Schweiz seit 2009 teilweise geöffnet. Grössere Verbraucher, die mehr als 100 MWh pro Jahr beziehen, dürfen ihren Stromlieferanten frei wählen. Sie bleiben aber ans Netz des lokalen Netzbetreibers angeschlossen und entrichten diesem das Entgelt für die Netznutzung. Wann es zur zweiten Stufe der Strommarktöffnung kommt, die den heutigen gebundenen Endverbrauchern mit Verbrauch unter 100 MWh pro Jahr den Marktzugang ermöglichen würde, ist offen. Nach gegenwärtiger Einschätzung ist sie nicht vor dem Jahr 2022 zu erwarten. Ebenso sind der Abschluss eines Strommarktabkommens zwischen der Schweiz und der EU und damit die Integration in den EU-Energiebinnenmarkt ungewiss. Die regulatorischen Unsicherheiten für schweizerische Energieversorgungsunternehmen in Bezug auf ihren Zugang zum europäischen Strom- und Gasmarkt bleiben damit weiterhin bestehen.

#### *Strom-Grosshandelspreise*

Die Marktpreisentwicklungen deuten darauf hin, dass sich das aktuell tiefe Strompreisniveau in Europa und der Schweiz in den nächsten vier Jahren nicht signifikant verändern wird, es beträgt in der Schweiz rund 40 Euro pro MWh. Dasselbe gilt für die Preise der CO<sub>2</sub>-Zertifikate von aktuell rund 13 Euro pro Tonne CO<sub>2</sub> (Stand Mai 2018). Mittelfristig erwartet die IWB aber wieder steigende Strompreise als Folge knapper werdender fossiler Ressourcen in Europa, steigender CO<sub>2</sub>-Preise und aufgrund des Abbaus von Überkapazitäten im europäischen Kraftwerkspark.

#### *Wettbewerb*

In der Schweiz ist der Wettbewerb zwischen den Energieversorgungsunternehmen um Marktanteile im Segment der Grosskunden (mehr als 100 MWh pro Jahr Strombezug) hoch, getrieben durch das tiefe Preisniveau auf den europäischen Grosshandelsmärkten. Die hohe Wechselbereitschaft der Grosskunden und der intensive Wettbewerb führen zu günstigen Preisen für Grosskunden, aber tiefen Margen bei den Energieversorgern.

Bei der Stromproduktion herrscht Wettbewerb bei der Vergabe von geeigneten Standorten von Kraftwerken, bei der Erbringung von Dienstleistungen für kleine Verteilnetzbetreiber oder auch bei der Übernahme der Bewirtschaftung von bestehenden Versorgungsgebieten. Schliesslich stellt die teilweise angespannte Finanzlage von Kraftwerksbesitzern bzw. Kraftwerksbeteiligungspartnern eine nicht zu unterschätzende Gefahr einer einschneidenden Restrukturierung der Schweizer Kraftwerksbranche dar.

#### *Absatzmärkte*

Zusätzlich entstehen für die Branche neue Herausforderungen durch die technologische Entwicklung und durch damit einhergehend neue Kundenbedürfnisse. Mit der zunehmenden Nutzung dezentraler Produktionstechnologien wie Photovoltaik im Rahmen auch der entsprechenden energiegesetzlichen Förderungen werden Kunden zu Produzenten ihres eigenen Stroms («Prosumer»). Mit der Bildung von Eigenverbrauchsgemeinschaften erhöht dies den Eigenversorgungsgrad weiter und es entwickeln sich neue Bedürfnisse in Bezug auf Energielieferung und -abnahme, die Netzan-



bindung und die dafür notwendigen Regelsysteme inkl. Zwischenspeicherung. Neue Anwendungen wie Elektromobilität können wesentliche Auswirkungen auf die Netzlast oder den Energiebezug haben. Schliesslich werden sich die Beherrschung von Informationstechnologien und die Bereitstellung eines «intelligenten» Netzes zu einer Kernkompetenz entwickeln und IWB tut gut daran, sich rechtzeitig darauf vorzubereiten. Denn sie wird in Zukunft dabei vermehrt in Konkurrenz zu branchenfremden Mitbewerbern stehen, die im Zuge der technologischen Entwicklung ihre eigenen Lösungen einbringen.

### **5.1.2 Profil Strom**

#### *Ausgangslage*

Entsprechend die mit dem IWB-Gesetz gesetzten Vorgaben strebt die IWB an, ihren Strom-Absatz vollständig durch Produktion aus erneuerbaren Energien zu decken. Sie stellt durch Beteiligungen und/oder langfristige Lieferverträge sicher, dass durchschnittlich über fünf Jahre mindestens 80% der an die Endkundinnen und Endkunden veräusserten Elektrizität aus erneuerbaren Energien erzeugt wird. Zurzeit bietet IWB eine Versorgung mit Elektrizität zu 100% aus eigenen erneuerbaren Anlagen.

#### *Produktion*

Nachdem der Ausbau der eigenen Produktionskapazitäten v.a. mit Blick auf den Bereich der neuen erneuerbaren Energien (neE) zwischen 2011 und 2016 abgeschlossen werden konnte, steht nun die Sicherstellung der Profitabilität des Produktionsportfolios im Fokus. Dazu gehören die Vermarktung von Systemdienstleistungen, die Teilnahme an den wachsenden Kurzfristmärkten und der weitere Ausbau des Asset Managements, um den Betrieb der neE-Anlagen zu optimieren. In Zukunft wird es zudem wichtig sein, das Produktionsportfolio auf veränderte Kundenbedürfnisse und Marktverhältnisse ausrichten zu können. Die IWB wird ausserdem aktiv auf Kostensenkungen bei Kraftwerksbeteiligungen hinwirken und sich weiterhin für die Verbesserung der Rahmenbedingungen insbesondere der Schweizer Wasserkraft sowie der übrigen erneuerbaren Energien einsetzen.

#### *Vertrieb*

Ziel für die IWB ist, den bisherigen Kundenstamm zu halten, dabei marktzugangsberechtigte Kunden aus der Grundversorgung mit Verträgen in den Markt zu überführen und Neukunden im liberalisierten Markt ausserhalb des angestammten Netzgebietes zu akquirieren. Dazu sollen die Möglichkeiten der Digitalisierung konsequent genutzt werden, einerseits für eine Optimierung der Marketingprozesse und Vertriebskanäle, andererseits für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Zur Sicherung der Konkurrenzfähigkeit wird der Kundenorientierung weiterhin hohes Gewicht beigemessen.

#### *Neue Geschäftsfelder*

Im Rahmen ihrer Strategie smart IWB 2020 hat die IWB neue Geschäftsfelder geschaffen, mit denen das operative Geschäft erweitern werden soll. Im Geschäftsfeld Dezentrale Infrastruktur werden für Privat- und Geschäftskunden dezentrale Infrastrukturlösungen insbesondere im Bereich Photovoltaik und Speicherlösungen bereits angeboten und laufend weiterentwickelt. Im Geschäftsfeld Mobilität, in dem die IWB sich durch Dienstleistungsangebote für alle Kundensegmente im Markt positioniert hat, werden leistungsfähige öffentliche Ladestationen für Elektroautos zur Verfügung gestellt. Ausserdem bietet die IWB Ladestationen auch für private Standorte an und hat vor, ihre Rolle im Bereich Mobilität unter Berücksichtigung der erwarteten Änderungen der urbanen Mobilität weiterzuentwickeln.

## Netze

Hauptziel im Bereich Stromnetz ist der kostendeckende und störungsfreie Betrieb des Netzes. Dazu werden die notwendigen Massnahmen realisiert, um die zunehmende Anzahl dezentraler Anlagen ins IWB-Stromverteilnetz einzubinden. Der Zielwert der Nichtverfügbarkeit des Stromnetzes, gemessen als Durchschnittswert der letzten 5 Jahre, beträgt 8,5 Minuten pro Jahr und Kunde und liegt nach wie vor innerhalb des VSE-Zielbands von 5-15 Minuten<sup>2</sup>.

### 5.1.3 Investitionsmittel Strom

In der Periode von 2019 bis 2022 plant die IWB, maximal 220 Mio. Franken in der Sparte Strom zu investieren. Rund 79% betreffen das bestehende Geschäft in den Bereichen Beschaffung/Produktion und Netze. Bei der Beschaffung liegt der Schwerpunkt auf der Optimierung des Portfolios der neuen erneuerbaren Energien. Davon sind rund 11 Mio. Franken vorgesehen für regionale Windparkprojekte. Im Netz benötigen Ersatzinvestitionen den grössten Teil der geplanten Mittel.

In den Bereichen Vertrieb und Integrierte Energielösungen gibt es zwei Stossrichtungen:

- (1) Mit der Digitalisierung im Vertrieb sollen Prozesse kundenorientiert optimiert und die Grundlage für neue Produkte und Dienstleistungen weiter verbessert werden.
- (2) Für den Aufbau der neuen Geschäftsfelder Dezentrale Infrastruktur, Mobilität und Smart Living & Working sind rund 9 Mio. Franken geplant.

Mit der operativen und strategischen Flexibilität von 18 Mio. Franken soll Handlungsfreiheit sichergestellt werden, um insbesondere auf Kundennachfragen, Technologieentwicklungen und abweichende Rahmenbedingungen sowie Kooperationen und Akquisen in einem zunehmend unsicheren Marktumfeld reagieren zu können. 14 Mio. Franken zusätzliche Reserven sind vorgesehen, falls dies der Cashflow erlaubt. Die folgende Tabelle 2 fasst die geplanten Investitionsmittel der Sparte Strom im Stand der Planung per Mitte 2018 zusammen. Im Zuge der fortlaufenden Planungs- und Projektierungsarbeiten Aufgrund von Entwicklungen sind Anpassungen im exakten Ausmass und in der Verteilung der Investitionen innerhalb dieses Gesamtrahmens möglich.

Strom								
Beschaffung / Produktion		Netz		Vertrieb		Integrierte Energielösungen		Total
Mio. Fr.	Projekt / Bereich	Mio. Fr.	Projekt / Bereich	Mio. Fr.	Projekt / Bereich	Mio. Fr.	Projekt / Bereich	Mio. Fr.
3	Handel	89	Anlagenersatz Stromnetz (inkl. Unterwerk Volta)	5	Einführung digital gestützter Prozesse	4	Dezentrale Strominfrastruktur	
1	Wasserkraftwerke	42	Netzerweiterungen und neue Netzanlagen	1	Kooperationen mit Vertriebspartnern	4	Massnahmen e-Mobilität	
27	neue erneuerbare Energien (inkl. Windpark Challhöchi)	11	Massnahmen Steigerung "Netzintelligenz"			1	Massnahmen Smart Living & Working	
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>142</b>		<b>6</b>		<b>9</b>		<b>188</b>
Reserve für operative und strategische Flexibilität								18
Zusatzreserve cashflowabhängig								14
<b>Sparten-Gesamtinvestitionen gemäss §27 IWB-G</b>								<b>220</b>

Tabelle 2: Investitionsmittel Sparte Strom

<sup>2</sup> Zielwert für städtische Netze gemäss Branchendokument «Distribution Code» des VSE.

## 5.2 Sparte Wärme

### 5.2.1 Umfeldentwicklung

#### *Regulierung – Regional*

In den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft sind mit den neuen Energiegesetzen die Weichen deutlich in Richtung einer Dekarbonisierung der Wärmeversorgung gestellt worden. In Basel-Stadt ist der Ersatz von fossil betriebenen Heizungen nur noch eingeschränkt und unter Auflagen möglich. Ausserdem werden auf erneuerbaren Energien basierende Heiz-Systeme mit Zuschüssen gefördert. Im Kanton Basel-Landschaft sind fossile Wärmeerzeuger ebenfalls nur noch unter Auflagen zugelassen – für die Warmwassererzeugung wird ein Anteil erneuerbarer Energie von 50% gefordert. Zudem kann der Landrat die Quote für erneuerbare Energie rasch und ohne Referendumspflicht erhöhen. Zu erwarten ist, dass auch die Kantone Aargau und Solothurn in ihren Energiegesetzgebungen künftig noch mehr Gewicht auf erneuerbare Wärmeerzeugung und Energieeffizienz legen werden.

#### *Regulierung – National*

Auf Bundesebene zielen zahlreiche Massnahmen der Energiestrategie 2050 auf die Steigerung der Energieeffizienz und den Einsatz von erneuerbaren Energien ab. Die CO<sub>2</sub>-Abgabe auf fossilen Brennstoffen wurde im Rahmen der aktuellen Gesetzgebung, die bis 2020 gilt, mehrmals erhöht und liegt ab 2018 bei 96 Franken pro Tonne CO<sub>2</sub>. Wenn die gesetzlich angestrebte CO<sub>2</sub>-Reduktion von 50% bis 2030 im Gebäudesektor nicht erreicht wird, werden neue Vorschriften folgen. In der Botschaft zur Totalrevision des CO<sub>2</sub>-Gesetzes sieht der Bundesrat ein Maximum von 210 Franken pro Tonne CO<sub>2</sub> vor. Der Bundesrat beabsichtigt damit (und mit weiteren Massnahmen) die Verpflichtungen aus dem Klimaübereinkommen von Paris umzusetzen, welches für die Schweiz im November 2017 verbindlich geworden ist. Die Diskussion der Vorlage in den eidgenössischen Räten ist im Gang.

Die Gasmarktöffnung wird nach gegenwärtiger Einschätzung nicht vor 2024 erfolgen. Zurzeit ist der Schweizer Gasmarkt mittels einer Verbändevereinbarung nur für diejenigen Grosskunden geöffnet, die mindestens 150 Normkubikmeter pro Stunde verbrauchen. Sie können ihren Lieferanten frei wählen, bleiben aber an ihren Netzbetreiber gebunden. Den bestehenden Lieferanten bietet sich damit die Möglichkeit, über ihre angestammten Versorgungsgebiete hinaus zu wachsen. Dadurch können sich bestehende Marktverhältnisse ändern und auch vermehrt ausländische Anbieter in den Endkundenmarkt drängen.

#### *Nachfrage*

Verstärkt durch die CO<sub>2</sub>-Abgabe, die weiter erwartbar künftig verbesserte Gebäudedämmung und die voraussichtlich moderat steigenden Beschaffungspreise geht die IWB insgesamt von einem sinkenden Gasabsatz aus. Rückläufige Absatzmengen führen dabei zu steigenden spezifischen Netzkosten pro abgesetztem Gasvolumen. Während sich diese Entwicklung im Kanton Basel-Stadt am stärksten akzentuieren wird, ist sie für den Gasabsatz in den angrenzenden Kantonen schwieriger abzuschätzen.

Fernwärme, Nahwärmeverbünde sowie Wärmepumpen werden im Kanton Basel-Stadt vermehrt nachgefragt werden. Aufgrund der Vorgaben betreffend den Einsatz von erneuerbaren Energien bei Haussanierungen sowie dem für die Kunden derzeit attraktiven Gesamtkostenverhältnis wird Fernwärme in vielen Stadtquartieren bereits heute stark nachgefragt. Elektrische Wärmeeinwendungen erhalten Förderungen und können mittelfristig von tiefen Strompreisen profitieren. Dezentrale Wärmeerzeugung (z.B. Nahwärmenetze, Wärmepumpen, etc.) gekoppelt mit Energieeffizienz an Ge-

bäudehüllen, lokalen Speichermöglichkeiten (z.B. von Solarenergie) und Kälte sind Gegenstand von weiteren IWB-Dienstleistungen, nach denen sich in Zukunft eine relevante Nachfrage entwickeln könnte.

### 5.2.2 Profil Wärme

#### *Ausgangslage*

Gemäss IWB-Gesetz ist die IWB mit der leitungsgebundenen Versorgung mit Erdgas (sowie Elektrizität und Trinkwasser) im Kanton Basel-Stadt sowie mit der Versorgung mit Fernwärme im Gebiet der Stadt Basel betraut. Die Verteilnetze sind im Besitz der IWB, die Lieferung der Fernwärme und des Erdgases obliegt exklusiv IWB. Darüber hinaus kann die IWB weitere Produkte und Dienstleistungen auf dem Wärmemarkt anbieten.

#### *Vertrieb*

Im Rahmen dieser Ausgangslage positioniert sich die IWB als Dienstleisterin für ökologische Wärmelösungen, die sich auf die Bedürfnisse der Kunden ausrichtet und sie unter Berücksichtigung der regulatorischen Rahmenbedingungen mit einem gesamtheitlichen Ansatz beliefert und berät. Die IWB versteht unter ökologischen Wärmelösungen insbesondere Dienstleistungen für Komfort- und Prozesswärme, die über elektrische Netze, Fernwärmenetze und Nahwärmenetze verteilt werden.

Die Umsetzung dieser Positionierung erfolgt im Rahmen gegebenen finanziellen Vorgaben. Um diese einzuhalten, arbeitet die IWB auf kontinuierliche Verbesserungen der Effizienz im operativen Geschäft hin. Zweitens wird sowohl eine möglichst genaue Abbildung der tatsächlichen Gesamtkosten angestrebt, als auch eine genaue Prüfung von Investitionen unter Berücksichtigung aller und insbesondere der regulatorischen Risiken. Ziel ist, dass die Leistungen der IWB korrekt bewertet und entsprechend angemessene Preisen bzw. Tarifen gesetzt werden können. Im Spannungsfeld zwischen Umsetzung energiepolitischer Zielsetzungen und Einhaltung der wirtschaftlichen Erfordernisse gilt es Wege zu finden, wie die Finanzierung erwünschter Massnahmen sichergestellt werden kann.

#### *Energieträger*

Wie vorne bereits erwähnt (Abschnitt 2.3) wird der in Erarbeitung befindliche Energierichtplan einen wichtigen Rahmen bilden für die langfristige Ausgestaltung der Wärmeversorgung in Basel-Stadt. In diesem Rahmen geht es für die IWB darum, ein ökologisch und wirtschaftlich nachhaltiges Angebot bereitzustellen, das auf einem möglichst grossen Anteil an Primärenergie aus erneuerbaren Quellen basiert. Fernwärme auf Basis von Heisswasser für Wärmeanwendungen wird ab 2020 zu mindestens 80% CO<sub>2</sub>-neutral angeboten (jedoch nicht Dampflieferungen). Zudem soll der energetische Wirkungsgrad des Gesamtsystems aus Produktion, Beschaffung, Verteilung und Endnutzung möglichst erhöht werden.

Erdgas ist dabei als Brückentechnologie zu betrachten, die heute eine preiswerte Wärmeversorgung ermöglicht, mittel- bis langfristig aber durch andere, nicht fossile Energieträger abgelöst werden soll. Das Gasnetz der IWB ist eine bedeutende Investition der Vergangenheit, auf dessen Nutzung das Unternehmen aus finanzieller Sicht zunächst noch angewiesen ist und worauf viele Kunden der IWB auch im Kanton Basel-Stadt mittelfristig ihre Wärmeversorgung noch abstützen. Die IWB ist daher angehalten, das Gasnetz solange werterhaltend zu betreiben, wie dies aus finanzieller und Kundensicht sinnvoll ist – nicht zuletzt auch zur Erwirtschaftung von Mitteln, die für die Finanzierung der Transformation hin zu einer CO<sub>2</sub>-freien Wärmeversorgung eingesetzt werden können. Sicherheitsrelevante Investitionen müssen dabei in jedem Fall umgesetzt werden. Weitere Investitionen ins Gasnetz werden hingegen mit Blick auf die Amortisierbarkeit vorsichtig beurteilt.

Die Verfügbarkeit des Gasnetzes wird neu nicht mehr anhand eines SAIDI-Wertes (durchschnittliche Dauer der Unterbrüche pro Jahr und Kunde) gemessen. Neu wird die Leckagerate pro Kilometer Gasleitung verwendet. Diese Zielgrösse ist für Gasnetze besser geeignet. Auf Basis des Investitionsvolumens beträgt der Zielwert des 5-jährigen Durchschnittswertes 0,3 Leckagen pro km Leitung. Mit dieser Vorgabe kann die Versorgung mit Gas weiterhin gewährleistet werden.

Um die CO<sub>2</sub>-Emissionen der gasbasierten Wärmeversorgung zu reduzieren, entwickelt die IWB zudem Lösungen, die die Effizienz der Gasnutzung verbessern. Daneben ist der Einsatz von Biogas eine weitere Möglichkeit, den CO<sub>2</sub>-Ausstoss der Wärmeversorgung zu reduzieren, die jedoch sowohl wirtschaftlich als auch mit Blick auf die Verfügbarkeit der nötigen Rohstoffe nicht ohne weiteres realisierbar ist. Die IWB prüft kontinuierlich den Biogasanteil in den Gasprodukten zu erhöhen und investiert dazu auch in die Biogasproduktion, sofern ein Markt für ein wirtschaftlich nachhaltiges Angebot besteht.

### *Wärmeangebot*

Die IWB baut das Geschäftsfeld Energielösungen mit dem Produkt «Wärmebox», das zurzeit standardisiert für Privat- sowie projektspezifisch für Geschäftskunden verfügbar ist, weiter aus. Die Errichtung neuer Quartierwärmeverbünde mit Grosswärmepumpen wird geprüft und bei ausreichender Wirtschaftlichkeit umgesetzt.

IWB differenziert ihr Wärmeproduktangebot in Abhängigkeit der im Gebiet verfügbaren IWB-Versorgungsnetze weiter (siehe Kreismodell in Abbildung 4).

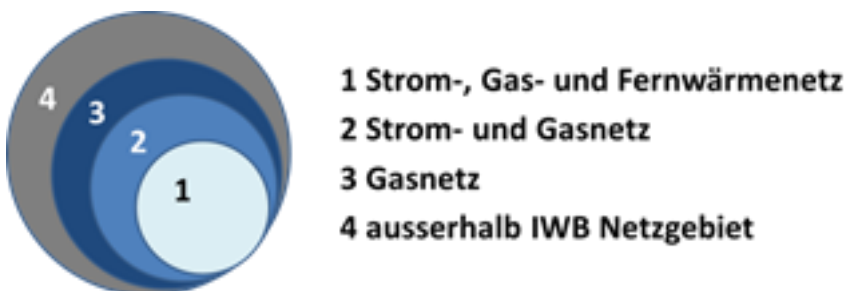


Abbildung 4: Kreismodell der verfügbaren IWB-Versorgungsnetze, Sparte Wärme

**Kreis 1:** Im Versorgungsgebiet in Basel-Stadt mit bestehendem Strom-, Fernwärme- und Gasnetz offeriert die IWB ihren Kunden auch in Zukunft prioritär Fernwärme, im Rahmen der notwendigen wirtschaftlichen Betrachtung. Zur Umsetzung der Dekarbonisierungszielsetzung wird das Gasnetz langfristig nicht mehr parallel zum Fernwärmenetz betrieben. Die IWB erarbeitet ein Vorgehen zur Entflechtung der Netze und zur Überführung von Gaskunden in neue Wärmelösungen, das sie in die Energierichtplanung einbringt. Ergänzend werden dezentrale erneuerbare Wärmelösungen wie beispielsweise strombetriebene Wärmepumpen angeboten.

**Kreis 2:** Im Versorgungsgebiet mit Strom- und Gasnetz, aber ohne Fernwärmenetz, werden den Kunden als Alternative zum Gasanschluss auch dezentrale erneuerbare Wärmelösungen wie z.B. Wärmepumpen oder Nahwärmeverbünde/Grosswärmepumpen angeboten. Insbesondere in Gebieten, die an den Kreis 1 angrenzen, wird zusätzlich ein Ausbau des Fernwärmenetzes geprüft. Investitionen sollen umgesetzt werden, wenn die Anlagen wirtschaftlich und energieeffizient betrieben werden können. Eine Ausdehnung der Fernwärmeerschliessung wurde in den letzten Jahren beispielsweise im Gebiet Dreispitz realisiert.

**Kreis 3:** In Gebiete, wo die IWB ausschliesslich ein Gasnetz betreibt, bietet die IWB in Ergänzung zum Gasanschluss auch ihre dezentralen erneuerbaren Wärmelösungen an. Ergibt sich die Möglichkeit, Ölheizungen zu ersetzen, kann das Gasnetz verdichtet werden, wenn die Kunden dezentrale erneuerbare Wärmelösungen nicht favorisieren.

**Kreis 4:** Ausserhalb des IWB-Netzgebietes bietet die IWB im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten marktmässig dezentrale erneuerbare Wärmelösungen an. Dies in Kombination mit weiteren energienahen Dienstleistungen im Bereich Energieeffizienz oder Abrechnungsdienstleistungen für Eigenverbrauchsgemeinschaften.

### 5.2.3 Investitionsmittel Wärme

In der Periode 2019-2022 sollen in der Sparte Wärme maximal 280 Mio. Franken investiert werden. Die Tabelle 3 zeigt die Verteilung der geplanten Investitionsmittel der Sparte Wärme im Stand der Planung per Mitte 2018. Im Zuge der fortlaufenden Planungs- und Projektierungsarbeiten aufgrund von Entwicklungen sind Anpassungen im exakten Ausmass und in der Verteilung der Investitionen innerhalb dieses Gesamtrahmens möglich.

Wärme									
	Beschaffung / Produktion		Netz		Vertrieb		Integrierte Energielösungen		Total
	Mio. Fr.	Projekt / Bereich	Mio. Fr.	Projekt / Bereich	Mio. Fr.	Projekt / Bereich	Mio. Fr.	Projekt / Bereich	Mio. Fr.
	15	Ersatz Anlagen Fernwärmeproduktion	20	Ersatzmassnahmen Fernwärmenetz	2	Einführung digital gestützter Prozesse	25	Wärme- und Powerbox	
	33	Neue Anlagen Fernwärmeproduktion (u.a. neuer Pelletofen und Temperaturabsenkung)	44	Erweiterung Fernwärmenetz	1	Kooperationen mit Vertriebspartnern	10	Wärme- und Kältverbünde	
	14	Ersatz Anlagen RSV	52	Ersatzmassnahmen Gasnetz					
	14	Neue Anlagen RSV (u.a. neue FLUWA)	10	Erweiterungen Gasnetz					
			1	Massnahmen Netzintelligenz					
Total	76		127		3		35		241
Reserve für operative und strategische Flexibilität									22
Zusatzreserve cashflowabhängig									17
Sparten-Gesamtinvestitionen gemäss §27 IWB-G									280

Tabelle 3: Investitionsmittel Sparte Wärme (RSV = Reststoffverwertung (KVA), FLUWA = Filter und Flugaschenwäsche)

Grossmehrheitlich fliessen die Investitionen in das bestehende Geschäft in den Bereichen Beschaffung/Produktion und Netze. Bei der Beschaffung sind rund 50 Mio. Franken für Anlagen der Fernwärmeproduktion vorgesehen sind (Ersatz der bestehenden Anlagen der KVA und der Fernwärmeproduktion sowie Temperaturabsenkung im Fernwärmenetz). Aufgrund der Priorisierung der Investitionsmittel kann die Temperaturabsenkung nur zeitlich gestaffelt umgesetzt werden. Im Netzbereich liegt ein Schwerpunkt in der Erweiterung des Fernwärmenetzes (rund 44 Mio. Franken). Ein weiterer Fokus sind sicherheitsrelevanten Ersatzinvestitionen im Gasnetz. Die geplanten Ersatzinvestitionen ins Gasnetz entsprechen den minimal notwendigen Massnahmen, um die einschlägigen technischen Vorschriften und Grundsätze einzuhalten. Dies aus Gründen der Sicherheit, auf Basis des gesetzlichen Auftrages (IWB-Gesetz) sowie im Gasnetzgebiet ausserhalb des Kantons BS (Kreis 3) aufgrund der Konzessionsverträge mit den versorgten Gemeinden. Die Erhöhung

der Gasersatzinvestitionen ist v.a. dadurch bedingt, dass die Ersatzinvestitionen bis heute aufgrund der Altersstruktur des Netzes gering sind. Mit zunehmendem Durchschnittsalter des Gasverteilnetzes steigen auch die Ersatzinvestitionen zukünftig an.

Insgesamt werden planerische Mittel für den Fernwärmebereich von gut 110 Mio. Franken vorgesehen, die von der IWB selber mit entsprechenden Absätzen und Tarifen finanziert werden können. Eine weitere Beschleunigung des Fernwärmenetz-Ausbaus würde alternative Finanzierungsquellen erfordern.

In den Bereichen Vertrieb und Integrierte Energielösungen sind Investitionen im Umfang von 38 Mio. Franken geplant. Diese verteilen sich auf den Neuaufbau des Energielösungsgeschäfts, auf die kundenorientierte Digitalisierung von Vertriebsprozessen, auf dezentrale Speicher und auf das Projekt «Fernkälte». Für die Finanzierung von dezentralen erneuerbaren Wärmelösungen (z.B. das Produkt «Wärmebox») werden allenfalls zusätzlich alternative Finanzierungsmöglichkeiten gesucht. Mit der operativen und strategischen Flexibilität von 22 Mio. Franken soll Handlungsfreiheit sichergestellt werden, um insbesondere auf Kundennachfragen, Technologieentwicklungen und abweichende Rahmenbedingungen sowie Kooperationen und Akquisen in einem zunehmend unsicheren Marktumfeld reagieren zu können. 17 Mio. Franken zusätzliche Reserven stehen zur Verfügung, falls dies der Cashflow erlaubt.

## **5.3 Sparte Wasser**

### **5.3.1 Umfeldentwicklung**

Die Wasserversorgung wird auch in Zukunft Teil der von der IWB zu erbringenden Grundversorgung bilden. Die Versorgung basiert weitgehend auf lokalen Brunnen sowie einem lokalen Leitungsnetz, das mit umliegenden Wasserversorgungen verbunden ist. Die steigenden Qualitätsansprüche und stetiger Kostendruck in der Produktion und im Netzerhalt führen dazu, dass die operative Zusammenarbeit von regionalen Wasserversorgern weiter ausgebaut und optimiert werden muss. Eine verstärkte Nutzung der Produktion der Hardwasser AG durch die angeschlossenen Baselbieter Gemeinden ist zu erwarten. Auf die Wasserversorger kommen ausserdem hohe Investitionen zu, die zur Erneuerung der bestehenden Infrastruktur notwendig sind.

### **5.3.2 Profil Wasser**

#### *Ausgangslage*

Die Trinkwasserversorgung ist ein klassisches Grundversorgungsgeschäft im Monopol. Die Wasserversorgung dient für die IWB dabei auch als Imageträger, um sich als zuverlässiger Dienstleister zu positionieren und um die generelle Kundenbindung zu fördern. Die IWB ist eine Wasserversorgerin mit einer hohen Qualitäts- und Verfügbarkeitsgarantie.

#### *Angebotsentwicklung*

Auf die zunehmenden Qualitätsanforderungen und auf die regional sinkenden Wasserbezüge reagiert IWB mit dem Ausbau der Zusammenarbeit in der Region, um Synergien bei regionalen Produktionskapazitäten zu realisieren. Ausserdem soll das Angebot an Labor- und weiteren Dienstleistungen erweitert werden. Zur Gewährleistung der Versorgungssicherheit im Falle einer grösseren Notlage wegen verschmutztem Rheinwasser wird eine redundante Rohwasserentnahme aus der Wiese erstellt. Um die hohen Investitionen der Wasserversorgung auch in Zukunft refinanzieren zu können, ist IWB auf eine angemessene Tarifierung angewiesen.

### 5.3.3 Investitionsmittel Wasser

In der Periode 2019-2022 werden maximal 101 Mio. Franken in die Sparte Wasser investiert. Davon werden ca. 70% für Ersatzinvestitionen im Wasser Netz benötigt. Hier liegt der Schwerpunkt auf dem spezifischen Ersatz der Graugussleitungen sowie dem Sanierungsprogramm der Hausanschlüsse. Für den Ersatz der Produktionsanlagen werden insgesamt 18 Mio. Franken benötigt. Davon sind 4 Mio. Franken für die letzte Etappe des Ersatzbaus der Pumpstation Lange Erlen vorgesehen (Gesamtprojekt: ca. 20 Mio. Franken).

Wasser					
	Beschaffung / Produktion		Netz		Total
	Mio. Fr.	Projekt / Bereich	Mio. Fr.	Projekt / Bereich	Mio. Fr.
	18	Ersatz Anlagen Wasserproduktion	70	Ersatzmassnahmen Wassernetz	
	6	Neue Anlagen Wasserproduktion	7		
Total	24		77		101
Sparten-Gesamtinvestitionen gemäss §27 IWB-G					101

Tabelle 4: Investitionsmittel Sparte Wasser

## 5.4 Sparte Telekom

### 5.4.1 Umfeldentwicklung

Den schweizerischen Telekommarkt dominieren gegenwärtig, aber auch mittelfristig, einige wenige Marktteilnehmer mit Endkundenangeboten (Swisscom, Salt, Sunrise und Cablecom). Im Bereich der Glasfasernetze (FTTH) wird meist eine Kooperation zwischen einem Telekomanbieter und dem lokalen Stadtwerk angestrebt, so zum Beispiel in Basel und Zürich. Die klassischen Telekomanbieter treiben die technologische Entwicklung laufend voran und sichern sich so ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber neuen oder ausländischen Anbietern.

### 5.4.2 Profil Telekom

#### Ausgangslage

Vor diesem Hintergrund ist die vollständige Erschliessung von Basel mit einem Glasfasernetz die Basis, um künftig „smarte“ Produkte und Dienstleistungen auch im Bereich der Energieversorgung anbieten zu können. Mit der Fertigstellung des flächendeckenden Ausbaus des Glasfasernetzes sind diese Voraussetzungen erfüllt.

#### Angebotsentwicklung

Die IWB zielt darauf ab, sich in Basel-Stadt als starke Anbieterin von infrastrukturnahen Produkten und Dienstleistungen im Telekommunikationsbereich zu positionieren. Kooperationen mit bestehenden Telekom-Anbietern sind dabei für IWB als Marktteilnehmerin zentral, wobei IWB darauf abzielt, den Zugang zu den Kunden selbst zu besetzen. Die Strategie im Bereich Datentransportdienstleistungen sieht die Weiterentwicklung bestimmter Bereiche mittels spezifischer Produkte und Dienstleistungen vor. Dies bedeutet, zusätzlich zum bestehenden Geschäftskundenstamm die Kundensegmente KMU und Privathaushalte im Kanton Basel-Stadt profitabler zu erschliessen. Ausserdem soll eine weitere Umsatzsteigerung durch die Maximierung der Auslastung bestehender Anlagen erreicht werden. Schliesslich sollen die weitere Automatisierung der Prozesse und die Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung dazu führen, dass Kostensenkungen realisiert werden können.



### 5.4.3 Investitionsmittel Telekom

In die Sparte Telekom werden maximal 17 Mio. Franken in der Periode 2019-2022 investiert. Davon werden ca. 65% für den Ausbau und den Ersatz des bestehenden Netzes benötigt. Für Ersatzinvestitionen und Ausbauten beim Datacenter sind 3 Mio. Franken vorgesehen.

Telekommunikation					
	Netz		Vertrieb		Total
	Mio. Fr.	Projekt / Bereich	Mio. Fr.	Projekt / Bereich	Mio. Fr.
	3	Ersatzmassnahmen Datennetze	3	Massnahmen Datacenter	
	8	Erweiterungen Datennetze	2	Service-Erweiterungen (u.a. Schulen ans Netz)	
			1	Neue Telekom- Services	
<b>Total</b>	<b>11</b>		<b>6</b>		<b>17</b>
Sparten-Gesamtinvestitionen gemäss §27 IWB-G					<b>17</b>

Tabelle 5: Investitionsmittel Sparte Telekom

### 5.5 Gesamtunternehmen / Zentrale Infrastruktur

Verschiedene geplante Investitionen der IWB betreffen zentrale Massnahmen auf Stufe des Gesamtunternehmens, die nicht den einzelnen Produkt-Sparten zugerechnet werden können. Derartige Investitionen in zentrale Infrastruktur betreffen in der Planungsperiode 2019-2020 Investitionen in Informationstechnologie (24 Mio. Franken), in Gebäudeinfrastruktur (Unterhalt, Erneuerung: 7 Mio. Franken) sowie Smart City Aktivitäten (Vorhaben und Projekte im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Services im öffentlichen Raum: 1 Mio. Franken).

Gesamtunternehmen				
	Zentrale Infrastrukturen			Total
	Mio. Fr.	Projekt / Bereich		Mio. Fr.
	24	IT-Systeme		
	7	Gebäudeunterhalts- und -erneuerungsmass- nahmen		
	1	Smart City Aktivitäten		
Total	32			32
Sparten-Gesamtinvestitionen gemäss §27 IWB-G				32

Tabelle 6: Investitionsmittel Gesamtunternehmen (Zentrale Infrastruktur)

## 6. Gesamtinvestitionen 2019-2022

### 6.1 Investitionsübersicht

In der Investitionsplanung der IWB für die Periode 2019-2022 stehen die weitere Umsetzung der Strategie smart IWB 2020 sowie die Dekarbonisierung der Wärmeversorgung im Vordergrund. Dies widerspiegelt sich in diversen Investitionsvorhaben in Netzintelligenz, der Temperaturabsenkung

und Erweiterung des Fernwärmenetzes sowie dem Aus- und Umbau der Fernwärmeproduktionsanlagen. Darüber hinaus werden Mittel für beträchtliche Investitionen für Ersatz und Erneuerung der bestehenden Gas-, Strom und Wassernetzen eingeplant.

Für die Leistungsperiode 2019-2022 ist damit gesamthaft ein Investitionsvolumen von 650 Mio. Franken geplant. Dieser Betrag umfasst alle vorgesehenen Investitionsmittel, unabhängig von der Art der Fremd- oder Eigenfinanzierung. Die Investitionen in den Sparten Strom und Wärme haben mit zusammen 500 Mio. Franken den grössten Investitionsanteil. Die Investitionen in den Sparten Wasser und Telekom sind insbesondere dem Netzersatz bzw. -ausbau zuzuschreiben.

Die folgende Tabelle zeigt die Planung und die Gesamtinvestitionen der IWB im Überblick:

<b>Gesamtinvestitionsrahmen IWB 2019-2022</b>						
	<b>Strom</b> <i>Mio. Fr.</i>	<b>Wärme</b> <i>Mio. Fr.</i>	<b>Wasser</b> <i>Mio. Fr.</i>	<b>Telekom</b> <i>Mio. Fr.</i>	<b>Gesamt- unternehmen (Zentrale Infrastruktur)</b> <i>Mio. Fr.</i>	<b>Summe</b> <i>Mio. Fr.</i>
Geplante Mittel	188	241	101	17	32	579
Reserve für operative und strategische Flexibilität	18	22				40
Zusatzreserve cashflowabhängig	14	17				31
<b>Total Sparte</b>	<b>220</b>	<b>280</b>	<b>101</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	<b>650</b>
<b>Gesamtinvestitionen gemäss §27 IWB-G</b>						<b>650</b>

Tabelle 7: Gesamtinvestitionsrahmen IWB 2019-2022

Die Planung der IWB erfolgt – wie bereits vorne aufgezeigt – unter Berücksichtigung von spezifischen Reserven in den Sparten Strom und Wärme, wovon 31 Mio. Franken nur ausgelöst werden, wenn der erwirtschaftete betriebliche Cashflow dies erlaubt. Darüber hinaus soll die Möglichkeit gegeben werden, dass – unter Einhaltung des bewilligten Gesamtinvestitionsrahmens von 650 Mio. Franken – Mittel im Umfang von bis zu 30 Mio. Franken zwischen den Sparten verschoben werden können. Dies erlaubt der IWB eine unternehmerische Reaktion im Fall von zeitlichen Verschiebungen in der Realisierung der geplanten Vorhaben oder von unerwarteten Ereignissen, die Investitionsbedarf auslösen, so dass die geplanten Sparten-Gesamtinvestitionen überschritten werden. Dies war beispielsweise bei der unerwartet umfangreichen Sanierung der Hausanschlüsse ans Wassernetz der Fall, weswegen dem Grossen Rat aus formalen Gründen ein Nachtrag zum IWB-Leistungsauftrag 2015-2018 vorgelegt werden musste. Mit der Beschlussziffer 2 des vorgeschlagenen Grossratsbeschlusses soll diese Flexibilisierung erreicht werden.

## 6.2 Finanzierung

Auf Basis der finanziellen Mehrjahresplanung 2019-2022 der IWB kann davon ausgegangen werden, dass die IWB die geplanten Investitionen aus selbst erwirtschafteten Mitteln finanzieren kann.

Voraussetzung dafür sind unter anderem ausreichend hohe Tarife. Aufgrund des substantiellen Investitionsvolumens für den Ersatz und Ausbau der Infrastruktur sowie unter Berücksichtigung der jährlichen Abgaben an den Kanton ist es möglich, dass der Free Cashflow einzelner Jahre negativ wird. Kumuliert über die gesamte Leistungsperiode wird auf Basis der vorliegenden Planung jedoch ein positiver Free Cashflow erwartet.

Mit Ausnahme etwaiger Projektfinanzierungen bei Investitionen in Windparks muss die IWB voraussichtlich kein zusätzliches Fremdkapital aufnehmen. Auch wenn IWB bestehendes Fremdkapital refinanzieren muss, bleibt die Kapitalstruktur der IWB damit solide. Die Vorgabe einer Eigenkapitalquote von mindestens 40% wird auch weiterhin eingehalten. IWB wird zudem Optionen prüfen, um die Finanzierung von dezentralen Kundenlösungen, insbesondere im Bereich Wärme, so zu gestalten, dass der Hauptteil der Finanzierung nicht von IWB getragen werden muss.

Die vorliegende Investitionsplanung wurde auf Basis der bekannten Rahmenbedingungen (eher tiefer Strommarktpreis, neues Energiegesetz Basel-Stadt, Transformation des klassischen Versorgungsgeschäfts sowie Digitalisierung) und unter der Voraussetzung der Finanzierbarkeit aus eigenen Mitteln erstellt. Falls sich das zukünftige Marktumfeld schlechter entwickelt als geplant, können eine Reduktion der Investitionen oder andere Massnahmen den Free Cashflow stabilisieren. Insofern ist die Risikotragfähigkeit der IWB aus heutiger Sicht gewährleistet.

Im Rahmen der Vorgabe an die IWB, die Investitionen aus eigenen Mitteln zu finanzieren, können alle gesetzlich und sicherheitstechnisch notwendigen Investitionen getätigt werden. Auch der notwendige werterhaltende Ersatz inkl. gezielter Neuinvestitionen kann umgesetzt werden. Das geplante Investitionsvolumen reicht hingegen nicht aus, eine allfällige raschere und umfassendere Dekarbonisierung der Wärmeversorgung zu realisieren. Die dafür nötigen Investitionsmittel müssten zusätzlich und aus anderen Quellen finanziert werden, damit die IWB in der Lage wäre, entsprechende Veränderungen und Ausbauten an Netz und Produktionsanlagen umzusetzen.

## 7. Formelle Prüfungen und Regulierungsfolgenabschätzung

Das Finanzdepartement hat den vorliegenden Ausgabenbericht gemäss § 8 des Gesetzes über den kantonalen Finanzhaushalt (Finanzhaushaltsgesetz) vom 14. März 2012 überprüft.

Eine Regulierungsfolgenabschätzung ist bei dieser Vorlage nicht erforderlich.

## 8. Antrag

Gestützt auf unsere Ausführungen beantragen wir dem Grossen Rat die Annahme des nachstehenden Beschlussentwurfes.

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Basel-Stadt



Elisabeth Ackermann  
Präsidentin



Barbara Schüpbach-Guggenbühl  
Staatsschreiberin

## **Beilagen**

- I. Entwurf Grossratsbeschluss
- II. Gesetzlicher Auftrag IWB (§§ 3-7 IWB-Gesetz)
- III. Eignerstrategie des Regierungsrat für die IWB für die Jahre 2019 bis 2022

## Grossratsbeschluss

### **Bericht zum Leistungsauftrag und den Gesamtinvestitionen der IWB für die Periode 2019-2022 (Planungsbericht IWB 2019-2022)**

(vom [Datum eingeben])

Der Grosse Rat des Kantons Basel Stadt, nach Einsichtnahme in den Bericht des Regierungsrates Nr. [Nummer eingeben] vom [Datum eingeben] sowie den Bericht der [Kommission eingeben] Nr. [Nummer eingeben] vom [Datum eingeben], beschliesst:

1. Der Leistungsauftrag der IWB für die Periode 2019-2022 wird genehmigt.
2. Der Investitionsrahmen der IWB für die Periode 2019-2022 wird mit Gesamtinvestitionen pro Sparte wie folgt genehmigt:
  - a) Sparte Strom Fr. 220 Mio.
  - b) Sparte Wärme Fr. 280 Mio.
  - c) Sparte Wasser Fr. 101 Mio.
  - d) Sparte Telekom Fr. 17 Mio.
  - e) Gesamtunternehmen / Zentrale Infrastruktur Fr. 32 Mio.

Verschiebungen von gesamthaft bis zu Fr. 30 Mio. zwischen einzelnen Sparten sind zulässig, sofern der Investitionsrahmen von total Fr. 650 Mio. eingehalten wird.

Der Beschluss ist zu publizieren. Ziffer 2 unterliegt dem Referendum.

## Beilage

<b>Gesetzlicher Auftrag der IWB</b>	
<b>Sicherstellung der Versorgung</b> (§ 3.1 / § 3.2 IWB-Gesetz)	<p>Die IWB erfüllen öffentliche Aufgaben in den Bereichen Elektrizität, Erdgas, Fernwärme, Trinkwasser und thermische Kehrichtverwertung. Sie gewährleisten im Rahmen der Verfügbarkeit die Versorgung des Kantons Basel-Stadt mit leitungsgebundener Energie und mit leitungsgebundenem Trinkwasser nach Massgabe dieses Gesetzes und des Bundesrechts.</p> <p>Die Versorgung umfasst Bau, Betrieb und Unterhalt von betriebs-eigenen Anlagen für Produktion, Speicherung, Transport und Verteilung, die Beteiligung an solchen Anlagen sowie die Beschaffung von Energie und Trinkwasser. Der Begriff des leitungs-gebundenen Trinkwassers umfasst in diesem Gesetz auch das Brauch- und Löschwasser.</p>
<b>Versorgungsnetze</b> (§ 4.1 / § 4.2 IWB-Gesetz)	<p>Die IWB erstellen, betreiben und unterhalten in den Sparten Elektrizität, Erdgas, Fernwärme und Trinkwasser sichere und leistungsfähige Netze.</p> <p>Die IWB erstellen Mehrjahrespläne zur Gewährleistung von sicheren, leistungsfähigen und effizienten Versorgungsnetzen.</p>
<b>Erfüllung von zusätzlicher öffentlicher Leistung</b> (§ 5.1 IWB-Gesetz)	<p>Die IWB stellen auf der Basis eines Leistungsauftrags Leistungen in den Bereichen öffentliche Beleuchtung, öffentliche Uhren und öffentliche Brunnen sicher und können diese als Zuschlag zur Netzgebühr finanzieren. Sie berücksichtigen dabei die Erfordernisse des Umweltschutzes.</p>
<b>Gewerbliche Leistungen</b> (§ 6.2 IWB-Gesetz)	<p>Die IWB sind zudem berechtigt, a) in diesem Gesetz aufgeführte Leistungen auch ausserhalb des Kantonsgebiets zu erbringen; b) Energiedienstleistungen, Telekommunikationsdienste und weitere branchennahe Tätigkeiten anzubieten.</p>
<b>Grundsätze der Versorgung</b> (§ 7.1 - § 7.4 IWB-Gesetz)	<p>Die IWB richten ihre Geschäftstätigkeit auf eine sichere, umweltschonende, im Rahmen optimaler Energienutzung ausreichende und wirtschaftliche Versorgung aus.</p> <p>Die Energieversorgung soll sich auf verschiedene Energieträger abstützen und die Nutzung und Förderung von erneuerbarer Energie berücksichtigen.</p> <p>Im Bereich der Elektrizität streben die IWB an, den Absatz vollständig aus erneuerbaren Energien zu decken. Sie stellen durch Beteiligungen und/oder langfristige Lieferverträge sicher, dass durchschnittlich über fünf Jahre mindestens 80% der von den IWB an die Endkundinnen und Endkunden veräusserten Elektrizität aus erneuerbaren Energien erzeugt wird.</p> <p>Die IWB beteiligen sich nicht an Grosskraftwerken, welche für die Erzeugung von Elektrizität aus nicht erneuerbaren Energien (Kernkraft, Erdgas und Kohle) angelegt sind, und vermeiden, soweit im Rahmen ihres Versorgungsauftrags wirtschaftlich tragbar, den Einkauf von Elektrizität aus solchen Grosskraftwerken.</p>



# Eignerstrategie für die IWB Industrielle Werke Basel 2019-2022

## 1. Allgemeine Bestimmungen

Die IWB Industrielle Werke Basel (IWB) ist seit 2010 in der Rechtsform als selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt eine Unternehmung im Alleinbesitz des Kantons Basel-Stadt. Im Rahmen der und ergänzend zu den gesetzlichen Regelungen zur IWB legt der Regierungsrat strategische, politische, wirtschaftliche und unternehmerische Zielsetzungen und Rahmenbedingungen in Form dieser Eignerstrategie fest. Der Erlass der Eignerstrategie stützt sich auf die vom Regierungsrat erlassenen Richtlinien zur Public Corporate Governance vom 4. November 2014.

In der Eignerstrategie legt der Regierungsrat die mittelfristigen, grundsätzlich auf vier Jahre ausgerichteten Ziele für seinen Umgang mit der Beteiligung an der IWB fest. Sie richtet sich primär an den Verwaltungsrat der IWB und gibt ihm die Eckwerte für die strategische Ausrichtung der IWB vor. Sie dient dem Regierungsrat als Grundlage für die Mandatierung der von ihm gewählten Mitglieder des IWB-Verwaltungsrats. Diese sind verpflichtet, ihre Tätigkeit im Verwaltungsrat im Einklang mit der Eignerstrategie auszuüben. Die in der Eignerstrategie enthaltenen Vorgaben sind für die Unternehmung und ihre Führungs- und Aufsichtsgremien in der Steuerung und Aufsicht der IWB verbindlich. Sie dienen als Ausgangspunkt für die Rechenschaftsablegung der vom Regierungsrat gewählten Vertretungen im Verwaltungsrat der IWB hinsichtlich des Zielerreichungsgrades. Vorbehalten bleiben Anpassungen seitens des Eigners aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen, veränderten Zielen des Eigners oder besonderen Vorkommnissen.

Die IWB-Eignerstrategie stützt sich auf bzw. ergänzt folgende rechtlichen Grundlagen:

- §31 und §32 der Verfassung des Kantons Basel-Stadt vom 23. März 2005
- Gesetz über die Industriellen Werk Basel (IWB-Gesetz) vom 11. Februar 2009

## 2. Ziele des Eigners

Der Kanton Basel-Stadt sorgt gemäss § 31 der Kantonsverfassung vom 23. März 2005 (KV, SG 110.100) für eine sichere, der Volkswirtschaft förderliche und umweltgerechte Energieversorgung. Er fördert die Nutzung von erneuerbaren Energien, die Nutzung neuer Technologien und die dezentrale Energieversorgung sowie den sparsamen und rationellen Energieverbrauch. Er wendet sich gegen die Nutzung von Kernenergie und hält keine Beteiligungen an Kernkraftwerken. Gemäss § 31 der Kantonsverfassung gewährleistet der Staat ausserdem die Versorgung mit gutem Trinkwasser und achtet auf eine sparsame Verwendung des Brauchwassers. Die Versorgung mit Wasser kann nicht an Unternehmen übertragen werden, an denen Private gewinnbeteiligt sind.

## 2.1 Übergeordnete Zielsetzungen

Der Regierungsrat verfolgt mit der Beteiligung an der IWB folgende, übergeordnete Zielsetzungen.

IWB als Grundversorgungsunternehmen auf dem Gebiet des Kantons Basel-Stadt:

- Das Angebot der IWB richtet sich aus an den politischen Zielen zur Gewährleistung einer mengenmässig sicheren sowie ökologischen, aus nachhaltigen Quellen gespeisten Energieversorgung.
- Die IWB stellt in guter Qualität und ausreichender Menge die bedarfs- und möglichst umweltgerechte Versorgung mit leitungsgebundener Energie und Wasser sicher (Service public).
- Die IWB bietet ihren Kunden eine breite und qualitativ hoch stehende Produkte- und Dienstleistungspalette.
- Die IWB strebt eine hohe Versorgungssicherheit der Anlagen und Leitungen gemäss den gesetzlichen Bestimmungen und den anerkannten Regeln der Technik an.
- Die IWB ist angehalten, ihren Betrieb möglichst ökologisch nachhaltig und umweltschonend zu gestalten.
- Die IWB ist angehalten, ihren Betrieb wirtschaftlich nachhaltig zu gestalten.
- Die IWB ist angehalten, sichere und attraktive Arbeitsplätze anzubieten und mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen zu ermöglichen.

IWB als Dienstleister ausserhalb der Grundversorgung:

- Die IWB erbringt als wachstums- und ergebnisorientiertes Unternehmen Dienstleistungen in Energie- und energienahen Bereichen innerhalb und ausserhalb des Kantons Basel-Stadt.
- Die IWB sorgt dafür, dass diese unternehmerische Tätigkeit die Vermögenswerte steigert und eine risikogerechte Verzinsung des eingesetzten Kapitals sicherstellt.

## 2.2 Zielsetzungen für IWB als Grundversorgungsunternehmen

*Umfang der Leistungen:* Die IWB soll im Kanton Basel-Stadt die Lieferung von Energie und Trinkwasser gewährleisten und zudem einen Beitrag zur Erschliessung des Kantons mit modernen und hochwertigen Telekommunikationsinfrastrukturen leisten.

*Art der Leistungserbringung:* Die IWB sorgt für die Bereitstellung von Energie entweder durch eigene Produktion (dies primär über Beteiligung an Kraftwerken) oder Beschaffung am Markt (Handel) sowie als Netzbetreiberin für die konstante Verfügbarkeit der in einem modernen Lebens- und Wirtschaftsraum unverzichtbaren Versorgungsinfrastruktur. Die IWB soll möglichst die gesamte Wertschöpfungskette über alle Stufen von Produktion, Beschaffung, Netzbetrieb bis zum Verkauf abdecken.

*Positionierung der Unternehmung:* Die IWB soll sich möglichst stark auf die Versorgung mit ökologisch nachhaltig produzierter Energie ausrichten und ein Angebot klimafreundlicher, res-



sourcenschonender Produkte bereitstellen. Neue Technologien und Geschäftsmodelle sollen zur Stärkung des Unternehmens als Grundversorger gezielt genutzt werden.

*Wirtschaftliche Anforderungen:* Die IWB soll ihre Vermögenswerte erhalten und eine risikogerechte Verzinsung des eingesetzten Kapitals sicherstellen.

*Regulatorische Anforderungen:* Die IWB sorgt im Rahmen eines allgemeinen Risikomanagements dafür, dass gesetzliche und regulatorische Bestimmungen eingehalten werden. Dies gilt insbesondere auch für nationale regulatorische Bestimmungen in den Bereichen Energie, Wasser und Umwelt.

## **2.3 Zielsetzungen für IWB als Dienstleister ausserhalb der Grundversorgung**

*Umfang der Leistungen:* Die Möglichkeiten der sich öffnenden Energiemärkte sollen von der IWB als Chance genutzt werden. Dabei soll die IWB ihr Angebot auf energie- und energienahe Dienstleistungen ausrichten und unternehmerisch Synergien mit dem Grundversorgungsgeschäft nutzen.

*Positionierung der Unternehmung:* Die IWB ist bei ihrer unternehmerischen Tätigkeit dafür besorgt, dass ihre Dienstleistungen in keinem Widerspruch zur Positionierung als ökologisch ausgerichtetes, der Nachhaltigkeit verpflichtetes Basler Unternehmen stehen.

*Wirtschaftliche Anforderungen:* Die IWB soll die Vermögenswerte steigern und eine risikogerechte Verzinsung des eingesetzten Kapitals sicherstellen. Zudem soll sie dafür besorgt sein, dass die eingegangenen unternehmerischen Risiken zu keinem Zeitpunkt den Auftrag zur Grundversorgung im Kanton Basel-Stadt gefährden können.

*Regulatorische Anforderungen:* Die IWB sorgt im Rahmen eines allgemeinen Risikomanagements dafür, dass gesetzliche und regulatorische Bestimmungen eingehalten werden. Dies gilt insbesondere auch für nationale regulatorische Bestimmungen in den Bereichen Energie, Wasser und Umwelt.

## **3. Vorgaben zur Ausrichtung des Unternehmens**

### **3.1 IWB als Grundversorgungsunternehmen**

#### **3.1.1 Unternehmerische Zielvorgaben**

Der Regierungsrat erwartet, dass die IWB attraktive, sichere und qualitativ hochwertige Energieversorgungslösungen erbringt und die dafür notwendige Infrastruktur bereitstellt.

Der Regierungsrat erwartet, dass die IWB eine zuverlässige Infrastruktur für Energie- und Wassernetze als Grundlage für eine sichere Grundversorgung Angebot erstellt, unterhält und betreibt und die dafür erforderlichen Investitionen tätigt.

Die IWB beteiligt sich nicht an Grosskraftwerken, die Strom aus nicht erneuerbaren Energien erzeugen (KKW, Gas, Kohle), und sie vermeidet den Einkauf von Strom aus solchen Kraftwer-

ken soweit möglich. Die IWB strebt an, ihren Stromabsatz vollständig mit Strom aus erneuerbaren Energien zu decken.

Die Strombeschaffung soll zu mindestens 80% aus eigenen Anlagen (Besitz oder Beteiligung) gedeckt werden.

Im Rahmen ihres Auftrags und des Unternehmenszwecks können die IWB weitere branchennahe Produkte und Dienstleistungen herstellen und vermarkten und geografisch expandieren.

Mit ihrem qualitativ hoch stehenden und preiswerten Angebot an Energie, Wasser und Telekommunikationsdiensten strebt die IWB nachhaltige Kundenbeziehungen an und leistet damit einen Beitrag an die Standortattraktivität des Kantons.

### **3.1.2 Finanzielle und wirtschaftliche Zielvorgaben**

Die IWB realisiert – im bundesrechtlich zulässigen Rahmen – eine risikobereinigte marktübliche Gesamtkapitalrendite.

In den bundesrechtlich regulierten oder kantonale geregelten Bereichen natürlicher Monopole operiert die IWB grundsätzlich mit kostendeckenden Preisen bei angemessener Rendite des eingesetzten Kapitals.

Die Preissetzung wird regelmässig durch Benchmarks überprüft. Ziel ist es, mit einer vorausschauenden Preispolitik langfristig geglättete Tarife zu gewährleisten. Soweit von ihr beeinflussbar, sorgt die IWB dafür, dass die Strompreise bereinigt um die kantonale Förder- und Lenkungsabgabe auch in Zukunft unter dem schweizerischen Durchschnitt liegen.

### **3.1.3 Zielvorgaben zur Leistungserbringung und Aufgabenerfüllung**

Als kantonale Unternehmung erbringt IWB der Basler Bevölkerung Dienstleistungen mit einem hohen Mass an Kundenorientierung.

IWB pflegt zu ihren Anspruchsgruppen Beziehungen, die auf Respekt, Vertrauen, transparenter Kommunikation und unternehmerischem Denken fussen.

## **3.2 IWB als Dienstleister ausserhalb der Grundversorgung**

### **3.2.1 Unternehmerische Zielvorgaben**

Der Regierungsrat erwartet, dass IWB sich nicht nur in den Bereichen der Grundversorgung, sondern auch in den liberalisierten Märkten engagiert und die bestehenden Synergien zum Grundversorgungsgeschäft nutzt.

### **3.2.2 Finanzielle und wirtschaftliche Zielvorgaben**

In den marktnahen Bereichen unterliegt die Preissetzung dem Wettbewerb und den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen der IWB.

Die IWB realisiert eine dem eingegangenen Risiko angemessene, marktübliche Gesamtkapitalrendite.

### **3.3 Gesamtunternehmen**

#### **3.3.1 Finanzielle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen**

Sämtliche Ausgaben werden regelmässig auf ihre Notwendigkeit und Angemessenheit hin überprüft. Der Regierungsrat erwartet eine kontinuierliche Steigerung der Kosteneffizienz und der Produktivität in den Betriebsabläufen.

Die Finanzierung der Betriebstätigkeit und der Investitionen der IWB erfolgt durch Eigen- oder Fremdkapital gemäss IWB-Gesetz.

Die Eigenkapitalquote darf den Wert von 40% nicht unterschreiten. Sobald festgestellt wird, dass die Eigenkapitalquote unter diesen definierten Wert sinken könnte oder gesunken ist, jedoch spätestens im Rahmen des Jahresabschlusses, ist durch den Verwaltungsrat zuhanden der Eignervertretung gemäss Ziffer 4.1 eine Risikobeurteilung durchzuführen und sind Massnahmen vorzulegen, die die Einhaltung bzw. Wiedererreichung der Mindest-Eigenkapital-Quote sicherstellen.

Die IWB sind befugt, gedeckte Finanzgeschäfte und -transaktionen abzuwickeln, soweit sie dem Energiehandel zum Zwecke des Portfolio-Ausgleichs dienen oder nötig sind für den Erwerb von Beteiligungen bzw. für Investitionen, die mit dem Geschäftszweck der IWB verbunden sind. Reine Finanzgeschäfte sind untersagt. Der Verwaltungsrat erlässt dazu ein Reglement.

Der nach Bildung von Reserven verbleibende Jahresgewinn wird an den Kanton ausgeschüttet. Der Regierungsrat beschliesst darüber gemäss § 29 IWB-Gesetz.

Falls begründete Besorgnis einer Überschuldung besteht oder eine Überschuldung bereits eingetreten ist, erfolgt das weitere Vorgehen grundsätzlich in Anlehnung an Art. 725 des Obligationenrechts vom 30. März 1911 (OR). Insbesondere sind der Eignervertretung rechtzeitig Sanierungsmassnahmen vorzulegen.

#### **3.3.2 Kooperationen, Beteiligungen, Ausgliederungen**

Die Rechtsform der IWB als selbständige öffentlich-rechtliche Unternehmung des Kantons im Alleinbesitz des Kantons soll beibehalten werden. Sie kann überprüft werden, wenn sich Umstände ergeben, die eine Änderung vorteilhaft oder notwendig erscheinen lassen.

Die IWB kann Beteiligungen erwerben sowie strategische Kooperationen bzw. Allianzen mit anderen Energieversorgungsunternehmen oder branchennahen Unternehmen eingehen, falls es zur Erfüllung ihres Auftrags und des Geschäftszwecke sinnvoll ist.

Wo sinnvoll, kann überprüft werden, ob einzelne Unternehmensbereiche, die nach Markt- und Wettbewerbsregeln geführt werden müssen und die für die Erfüllung des Grundversorgungsauftrags nicht notwendig sind, rechtlich eigenständig geführt werden.

#### **3.3.3 Nachhaltigkeit**

Der Regierungsrat erwartet, dass die IWB sich in ihrer gesamten betrieblichen Tätigkeit der Nachhaltigkeit verpflichtet. Dies beinhaltet ökologische, ökonomische und soziale Aspekte.

Die IWB betreibt ein Nachhaltigkeitsmanagement, zu dem auch die Erstellung eines jährlichen Nachhaltigkeitsberichts gehört. Damit wird die kontinuierliche Verbesserung in Bezug auf die Nachhaltigkeit gewährleistet.

### **3.3.4 Personalpolitik**

Das Personal der IWB wird nach den Bestimmungen des Personalgesetzes und des Lohngesetzes angestellt, wobei zur Sicherstellung der Konkurrenzfähigkeit der IWB auf dem Kaderarbeitsmarkt mit Zustimmung des Regierungsrates die Auszahlung von ergänzenden Vergütungen im Rahmen des Kaderreglements gemäss § 13 Abs. 4 IWB-Gesetz möglich ist.

Die IWB soll im Rahmen ihrer Zuständigkeiten und Möglichkeiten möglichst mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen anbieten, die der Zufriedenheit des Personals Rechnung tragen.

.

Es ist auf eine angemessene Vertretung der Geschlechter in Führungsfunktionen zu achten.

Die IWB engagiert sich aktiv in der Berufsbildung und stellt entsprechende Ausbildungsplätze für verschiedene Berufsgruppen zur Verfügung. Soweit möglich und der Bedarf gegeben, sollen bei IWB ausgebildete Mitarbeitende in feste Anstellungen übernommen werden.

### **3.3.5 Meldung von Missständen (Whistleblowing)**

Angestellte der IWB sind berechtigt, einer internen Meldestelle Missstände zu melden. Zulässig sind nur Meldungen, die in gutem Glauben erfolgen.

Zulässige Meldungen an die interne Meldestelle verstossen nicht gegen das Geschäftsgeheimnis. Angestellte dürfen aufgrund von zulässigen Meldungen im Anstellungsverhältnis nicht benachteiligt werden.

Der Verwaltungsrat regelt in seinem Geschäfts- und Organisationsreglement die Einzelheiten.

Im Übrigen haben die Angestellten der IWB die Möglichkeit, der kantonalen Meldestelle (Ombudsstelle) Missstände zu melden. Es gelten die gesetzlichen Vorschriften.

## **4. Vorgaben zur Führung und Steuerung**

### **4.1 Aufsicht durch den Regierungsrat, Eignervertretung und Mandatsverträge**

Die Aufsicht über die IWB erfolgt durch den Regierungsrat. Er vertritt gegenüber der IWB die Eignerinteressen des Kantons, indem er die Eignerstrategie festlegt, den Verwaltungsrat wählt und über die Umsetzung der Eignerstrategie wacht. Ihm obliegt ausserdem die Genehmigung der vom IWB-Gesetz zur Genehmigung vorgesehenen Geschäfte.

Das zuständige Fachdepartement für die IWB ist das Departement für Wirtschaft, Soziales und Umwelt (WSU). Diesem obliegt die Eignervertretung gegenüber der IWB und es sorgt für die Berichterstattung an den Regierungsrat.

Die Aufträge des Eigners werden durch die vom Regierungsrat gewählten Vertreter resp. Vertreterinnen im Verwaltungsrat der IWB wahrgenommen. Dazu kann ein entsprechender Mandatsvertrag zwischen dem fachverantwortlichen Regierungsrat resp. der fachverantwortlichen Regierungsrätin und den einzelnen VR-Mitgliedern abgeschlossen werden.

## **4.2 Oberaufsicht durch den Grossen Rat**

Die Oberaufsicht über die IWB liegt beim Grossen Rat des Kantons Basel-Stadt gemäss den Bestimmungen der Verfassung des Kantons Basel-Stadt vom 23. März 2005.

Die parlamentarischen Oberaufsichtskommissionen (Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission) oder weitere Kommissionen des Grossen Rates wenden sich für Aufträge und Anfragen betreffend die IWB an den Regierungsrat.

Die Finanzaufsicht wird gemäss den Bestimmungen des Finanz- und Verwaltungskontrollgesetzes (FVKG) vom 17. September 2013 durch die Finanzkontrolle des Kantons Basel-Stadt wahrgenommen.

Im Übrigen kommen dem Grossen Rat die Rechte gemäss IWB-Gesetz zu.

## **4.3 Rechnungslegung**

Die Rechnungslegung der IWB erfolgt konform zu den Vorgaben der Strommarktgesetzgebung des Bundes. Im Übrigen wird der Standard nach Swiss GAAP FER angewendet.

Die IWB wird in der kantonalen Rechnung vollkonsolidiert. Die kantonalen Richtlinien zur Konsolidierung und Konzernrechnung des Kantons Basel-Stadt sind einzuhalten.

Die Jahresrechnung der IWB wird gegenüber dem Regierungsrat gegliedert in Stammhaus und Konzern.

## **4.4 Risikomanagement und Revision**

Aufgrund der Tatsache, dass der Kanton für die IWB unbeschränkt haftet und das damit verbundene finanzielle Risiko zu tragen hat, erwartet der Regierungsrat, dass die IWB über ein angemessenes Risikomanagementsystem verfügt und dem Regierungsrat jährlich gleichzeitig mit dem Jahresbericht über den Stand der Umsetzung und die Ergebnisse berichtet.

Die IWB

- betreibt ein angemessenes und systematisches Risikomanagement;
- gestaltet, implementiert und betreibt ein geeignetes und angemessenes internes Kontrollsystem (IKS), welches die Grösse, die Komplexität und das Risikoprofil des Unternehmens abbildet.

Die IWB unterliegt als öffentlich-rechtliche Anstalt der ordentlichen Revision und wird daher jährlich revidiert (externe Revision).

#### Die Revisionsstelle

- prüft, ob die Jahresrechnung der IWB den gesetzlichen Vorschriften und dem gewählten Rechnungslegungsstandard entspricht;
- prüft den Antrag des Verwaltungsrates über die Verwendung des Bilanzgewinnes hinsichtlich Konformität mit den gesetzlichen Vorschriften sowie der Eignerstrategie;
- kontrolliert die Existenz (Ausgestaltung und Implementierung) des IKS in Anlehnung an Art. 728a OR bzw. PS 890 der Treuhandkammer;
- nimmt ihre Anzeigepflichten im Sinne von Art. 728c OR wahr.

Die Revisionsstelle wird vom Regierungsrat auf Vorschlag des Verwaltungsrats der IWB gewählt. Das Verfahren zu Auswahl möglicher Kandidaten wird durch das zuständige Fachdepartement begleitet. Eine Wiederwahl der Revisionsstelle ist für maximal sieben weitere Jahre möglich. Nach acht Jahren ist zwingend ein Wechsel der Revisionsstelle vorzunehmen. Die Finanzkontrolle wird in dieser Frage gemäss § 3 Abs. 3 FVKG miteinbezogen.

### 4.5 Ausmass der Autonomie

Der Regierungsrat verlangt, dass die IWB eng mit den staatlichen Stellen zusammenarbeitet, insbesondere im Hinblick auf die Planung und Koordination von baulichen Massnahmen auf Allmend und dass sie alle Entscheide in ihrer Kompetenz, die Auswirkungen haben auf den Kanton, konsistent zu den Eignerzielen und Interessen des Kantons trifft.

Die IWB unterliegt dem Gesetz über öffentliche Beschaffungen (Beschaffungsgesetz) des Kantons und es wird erwartet, dass sie sich bei ihren Beschaffungsprozessen durch die kantonale Fachstelle für Submissionen auf ihren Einklang mit den gesetzlichen Vorschriften begleiten und beraten lassen. Grössere Beschaffungen sind mit den zuständigen kantonalen Stellen abzustimmen (z.B. IT-Lizenzen).

Das Versicherungsportefeuille der IWB ist den zuständigen kantonalen Stellen zur Kenntnis zu bringen und mit diesen zu koordinieren.

Zur Gewährleistung der beruflichen Vorsorge ihrer Mitarbeitenden schliesst sich die IWB der Pensionskasse des Kantons Basel-Stadt an. Zudem wickelt sie ihre AHV-Abrechnungen weiterhin über die Ausgleichskasse Basel-Stadt ab.

### 4.6 Berichts- und Informationswesen

In der Regel finden vierteljährliche Gespräche zwischen dem Verwaltungsratspräsidenten resp. der Verwaltungsratspräsidentin der IWB und dem Vorsteher / der Vorsteherin des zuständigen Fachdepartements statt.

Vor der Beschlussfassung des Verwaltungsrats zur Jahresrechnung findet jährlich ein Gespräch zwischen einer Delegation des Regierungsrats und der IWB (Verwaltungsratspräsident sowie Geschäftsleitung) statt, in dem der Jahresbericht, das erwartete Jahresergebnis und der Vorschlag für die Ergebnisverwendung vorgestellt werden.

Die qualitative und quantitative Berichterstattung über die Erreichung der Eignerziele und insbesondere die Vorgaben gemäss den vorstehenden Ziffern 3.1. bis 3.3 erfolgt jährlich und gleichzeitig mit dem Jahresbericht.

Der Verwaltungsrat ist verpflichtet, dem zuständigen Fachdepartement über wichtige (insbesondere in finanzieller, politischer oder risikorelevanter Hinsicht) Ereignisse und Entwicklungen unverzüglich Bericht zu erstatten. Der Regierungsrat kann jederzeit Auskunft oder eine Sonderberichterstattung anfordern.

Stellungnahmen der IWB gegenüber dem Bund oder anderen Dritten zu politischen Fragestellungen sind mit dem zuständigen Fachdepartement abzustimmen.

## **5. Schlussbestimmungen**

Die vorliegende Eignerstrategie für die IWB tritt per 1. Januar 2019 in Kraft und ersetzt die bisherige Eignerstrategie gemäss Beschluss des Regierungsrats vom 16. Dezember 2014. Sie ist für eine Dauer von vier Jahren gültig. Vorbehalten bleiben Anpassungen seitens des Eigners aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen, veränderten Zielsetzungen oder besonderen Vorkommnissen. Anpassungen der Eignerstrategie bedürfen des Beschlusses durch den Regierungsrat.

Basel, xx. August 2018

Im Namen des Regierungsrates des Kantons Basel-Stadt

Elisabeth Ackermann  
Präsidentin

Barbara Schüpbach-Guggenbühl  
Staatsschreiberin

### *Anhang*

1. Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats
2. Anforderungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats

## Anhang 1

# Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats

## Allgemeines

Oberstes unternehmerisches Führungsorgan der IWB ist der Verwaltungsrat. Er besteht aus 7 Mitgliedern, welche vom Regierungsrat gewählt werden. Der Regierungsrat bestimmt zudem den Verwaltungsrats-Präsidenten.

Wahl, Aufgaben und Kompetenzen des Verwaltungsrates sind in § 9 und § 10 IWB-Gesetz geregelt. Ergänzend dazu finden die Bestimmungen des Aktienrechts (OR Art. 707 ff.) sinngemäss Anwendung.

Für den Fall, dass einzelne VR-Mitglieder die Interessen des Kantons nicht mehr vollumfänglich wahrnehmen können, kann der Regierungsrat die durch ihn gewählten VR-Mitglieder jederzeit abwählen.

1/3 der vom Regierungsrat gewählten VR-Vertretungen sind vom anderen Geschlecht

## Generelle Aufgaben des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat der IWB ist das oberste Führungsorgan des Unternehmens. Er trägt die oberste unternehmerische Verantwortung für den Erfolg der IWB und deren Resultate.

- Im Rahmen der definierten Eignerstrategie, des Leistungsauftrags und des Investitionsprogramms legt er die strategische Ausrichtung der IWB fest.
- Er stellt sicher, dass die IWB als wirtschaftlich gesunde Unternehmung geführt werden, und in der Lage sind, den Leistungsauftrag des Kantons zu erfüllen.
- Er bestimmt die übergeordneten Unternehmensziele, die Finanz- und Ressourcenplanung und setzt die Jahresziele und Budgetvorgaben.
- Er entscheidet über wichtige Projekte und Investitionen.
- Er erlässt – unter Vorbehalt der Genehmigung durch den Regierungsrat – die Tarife für Leistungen der IWB im Bereich der öffentlichen Aufgaben.
- Er sorgt für eine angemessene Risikokontrolle und für eine insgesamt ordnungsgemässe Geschäftsführung.



## Anhang 2

### Anforderungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats

#### Generelle Anforderungen an alle Mitglieder

Die Mitglieder des IWB-Verwaltungsrats sollen über die folgende Eigenschaften verfügen:

- fundierte Berufserfahrung mit Affinität zur Versorgungsindustrie (Energie, Wasser, Telekom)
- gute Kenntnisse des Umfeldes der IWB, insbesondere der wirtschaftlichen, technischen und politischen Rahmenbedingungen sowie ihrer Entwicklung
- gute Branchenkenntnisse, Verständnis für die Anliegen des Marktes der Kunden (Marketing-Kompetenz) und der Konkurrenz
- einschlägige Fachkenntnisse im Bereich Wirtschaft, Technik, Recht und Management
- Kenntnis und Verständnis von Unternehmensstrategien und Unternehmensfinanzen, betriebswirtschaftliche Kompetenzen und Erfahrung in der Finanzierung grosser Investitionsvorhaben; Fähigkeit zur Strategieentwicklung und zur Strategiebeurteilung
- Analysefähigkeit und Urteilsvermögen; Fähigkeit, kritische Fragen zu stellen
- Fähigkeit zu prospektivem, innovativem und strategischem Denken
- Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- keine finanziellen und materiellen Interessenkollisionen oder Abhängigkeiten, die eine unabhängige Meinungsbildung im Sinne des Unternehmens IWB beeinträchtigen könnten
- Bereitschaft, die strategischen Ziele des Regierungsrates umzusetzen
- einwandfreier Ruf, Integrität und Glaubwürdigkeit
- Fach-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen
- Rollenverständnis und -akzeptanz,
- keine Doppelfunktion im Leitungs- und Verwaltungsorgan sowie in der Geschäftsleitung
- genügende zeitliche Verfügbarkeit für die seriöse Ausübung des Amtes (Pensum zwischen 5% und 10%).

#### Anforderungen an das VR-Präsidium

- zeitliche Verfügbarkeit, ca. 40 % eines Vollamtes
- umfassende und breite Erfahrung in leitenden Positionen von grösseren, gesamtschweizerischen oder international tätigen Unternehmen Infrastruktur, Netzindustrie, Energiebranche
- Fähigkeit, Transformationsprozesse zu gestalten
- Fähigkeit, als Repräsentant resp. Repräsentantin des obersten Leitungs- und Verwaltungsorgan vor Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Öffentlichkeit aufzutreten

### **Anforderungen an das VR-Präsidium**

- ausgeprägte Fähigkeit zur Kommunikation mit den wichtigen Anspruchsgruppen
- gutes Verständnis für die politischen Rahmenbedingungen der Energieversorgung im Kanton und in der Schweiz
- Fähigkeit, den Verwaltungsrat als Team zu führen
- hohe Entschlusskraft und Durchsetzungsvermögen (auch in schwierigen Situationen)
- Wille zur konstruktiven Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung der Unternehmung und dem zuständigen Fachdepartement.