

BERICHT

Soundingboard iNFRAnext – Zukunft Versorgung Männedorf

3. November 2023

INHALT

1.	MANAGEMENT SUMMARY	3
2.	AUSGANGSLAGE, VORGEHEN UND STAND DER ARBEITEN	4
3.	UMFRAGERESULTATE SOUNDINGBOARD	7
4.	MÖGLICHE KOOPERATIONSPARTNER/INNEN	10
5.	CHANCEN/RISIKEN DER VERSORGUNGSMODELLE	13
6.	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND WEITERES VORGEHEN	16
7.	ANHANG	17

Beatrix Frey-Eigenmann
Dafina Salihu

Federas Beratung AG
Mainaustrasse 30 Postfach
8034 Zürich
Telefon +41 44 388 74 46
www.federas.ch



1. MANAGEMENT SUMMARY

Die Gemeinde Männedorf befasst sich seit geraumer Zeit mit der Zukunft ihrer Energie- und Wasserversorgung. In den vergangenen Jahren wurden verschiedene Versorgungs- und Organisationsmodelle diskutiert. Im November 2015 wurde von den Stimmberechtigten eine Vorlage zur Auslagerung der Abteilung Infrastruktur an die Werke am Zürichsee (WAZ) abgelehnt. Danach beschloss der Gemeinderat Männedorf ein Moratorium von 4 Jahren, während dem er die Abteilung Infrastruktur intern weiterentwickelte. 2021 wurde der Faden wieder aufgenommen, die Situation neu beurteilt und das Projekt «iNFRAnext» lanciert.

Eine interne Arbeitsgruppe hat die seitherigen Entwicklungen analysiert, Zielbilder für die künftige Versorgung entworfen und dem Gemeinderat mögliche Versorgungs-/Organisationsmodelle vorgeschlagen, mit denen die Zielbilder erreicht werden könnten. Der Gemeinderat hat die Zielbilder und möglichen Versorgungs-/Organisationsmodelle diskutiert. Vor einer Entscheidung über das weitere Vorgehen hat der Gemeinderat ein Soundingboard, das sich aus Vertreter/innen der lokalen Parteien, Mitgliedern der Rechnungsprüfungskommission, Vertreter/innen von Kundengruppen und der Projektgruppe der Gemeinde zusammensetzt um seine Einschätzung gebeten.

Am 29. August 2023 fand ein Workshop mit dem Soundingboard statt. Im Vorfeld des Workshops wurden die Erwartungen der Teilnehmenden an künftige Versorger/innen und mögliche roten Linien in Bezug auf Betriebs-/Netzauslagerungen abgeholt. Dabei zeigte sich, dass den Teilnehmenden die Sicherheit der Versorgung, die Servicequalität, die Ökologie und Nachhaltigkeit der Produkte, moderne Technologien und der Preis am wichtigsten sind. Die Dienstleistungen der Abteilung Infrastruktur Männedorf werden geschätzt und das Preis-Leistungs-Verhältnis wird als gut eingestuft. Beim Thema Auslagerung oder Kooperation besteht beim Strom mehr Offenheit als beim Wasser. Die größten Meinungsunterschiede gab es betreffend Auslagerung des Wassernetzes.

Am Workshop wurden die Herausforderungen der Energie- und Wasserversorgung der Gemeinde Männedorf und mögliche Lösungsansätze des Gemeinderats aufgezeigt. Mit den Werken am Zürichsee AG (WAZ), der Infrastruktur Zürichsee AG (iNFRa-Z) und den Elektrizitätswerken des Kantons Zürich (EKZ) waren zudem drei mögliche Kooperationspartner vertreten, die den Teilnehmenden aufzeigten, wie eine Kooperation in der Energie- und/oder Wasserversorgung mit der Gemeinde Männedorf ausgestaltet werden könnte.

Das Soundingboard diskutierte die Chancen und Risiken der verschiedenen Versorgungsmodelle und definierte Rahmenbedingungen, die für eine erfolgreiche Umsetzung wichtig wären. Die finale Bewertung der Versorgungsmodelle durch die Teilnehmenden zeigte auf, dass die Mehrheit eine gemeindeeigene Wasserversorgung sowie ein gemeindeeigenes Wassernetz bevorzugt. Bei der Stromversorgung plädierte eine Mehrheit für eine Auslagerung von Betrieb und Netz.

Der Gemeinderat dankt dem Soundingboard für die engagierte Mitwirkung und den wertvollen Input. Er hat die Ergebnisse eingehend diskutiert und dem internen Projektteam den Auftrag, bis Ende 2023 einen Vorgehensvorschlag für die vertiefte Variantenprüfung zu unterbreiten.

2. AUSGANGLAGE, VORGEHEN UND STAND DER ARBEITEN

a. Projekt INFRA2016

Um den Erfolg des Projekts «iNFRAnext» zu gewährleisten, ist es von grosser Bedeutung, die Gründe für das Scheitern des vorgängigen Projekts «INFRA2016» zu analysieren, damit diese nicht wiederholt werden. Der Rückblick zeigt, dass folgende Erkenntnisse zum negativen Entscheid führten:

- Die qualitativ guten Resultate der Konzeptarbeit konnten bei hohem Projekttempo den verschiedenen Stakeholdern ungenügend vermittelt werden;
- Die Kommunikation wurde als zentrales Element gut aber zu spät aufgegleist und verschiedene Elemente wurden zu wenig sensitiv behandelt;
- Die Themen Stimmung und Emotionalität wurden im sehr sachlich geführten Projekt zu gering behandelt und teilweise unterschätzt;
- Politisch fehlte eine auf breiter Front verankerte Überzeugung, dass die Auslagerung eine gute Lösung ist. Dies wurde zu spät erkannt, um entsprechende Massnahmen zu ergreifen oder gar einen Marschall einzulegen.

Auf breiter Basis unbestritten war schon 2016, dass ein mittel- bis langfristiger Handlungsbedarf besteht, was durch diverse Stakeholder bekräftigt wurde. Im Jahr 2020 entschied deshalb der Gemeinderat, dass das Projekt wiederaufgenommen und die Organisation des Ressorts Infrastruktur überprüft werden soll. 2021 wurden Zielbilder für die Bereiche Versorgung, Entsorgung und Infrastruktur entwickelt und die Herangehensweise neu definiert. Der Fokus des Projekts wurde auf die Versorgung (Wasser und Strom) gelegt, es wurden rote Linien für das Outsourcing von Infrastruktur und Dienstleistungen diskutiert und es wurden Bewertungskriterien für die Beurteilung von Versorgungsmodellen definiert und gewichtet.

b. Abteilung Infrastruktur (Stand 2022)

Dienstleistungskatalog und Aufgaben-/Themenbereiche (exkl. Hochbau)



Abbildung 1 - Aufgaben und Themenbereiche (exkl. Hochbau)

Seit der Abstimmung im November 2015 (Teil des Projekts INFRA2016) hat sich der Dienstleistungskatalog der Abteilung Infrastruktur massgebend verändert:

- + Integration Abteilung Liegenschaften
- + Zusammenzug Administrationsaufgaben
- + Integration Themenbereich Entsorgung und Recycling, Naturschutz von Ressort Sicherheit
- + Integration Abteilung Hochbau/Planung, Themenbereiche Baubewilligungsprüfung und Raumplanung
- + Aufbau Themenbereiche Systemtechnik INFRA; Energie und Dienstleistungen Energieversorgung
- Abgang Bewirtschaftung Hafen- und Bojenplätze
- Abgang Finanzen und Controlling

Aktuelle Standortbestimmung

Das Ressort Infrastruktur ist eine stabile Organisation, die sich ständig weiterentwickelt. Es gibt eine kontinuierliche Steigerung der Kompetenzen und die Organisation lernt ständig dazu. Die Digitalisierung ist in vollem Gang. Der Personalbestand wurde verjüngt und die Stellvertretungen sind zunehmend gesichert. Die Zusammenarbeit hat sich über die Fachbereiche hinaus verbessert und Querschnittsprozesse wie Projektmanagement oder das interne Kontrollsystem (IKS) werden standardisiert. Zudem hat sich das Verständnis für Führungsfragen verbessert und professionalisiert.

Herausforderungen

Die Energieversorgung erfährt funktionale Erweiterungen, was zu einer steigenden Komplexität führt. Dies betrifft Dienstleistungsprodukte, Marketing, Margen etc. Neue Aufgaben müssen auf bestehende oder zusätzliche Mitarbeiter/innen verteilt werden. Insbesondere in komplexen Aufgabenbereichen sind Stellvertretungen erforderlich. Zudem gibt es anspruchsvolle rechtliche Fragestellungen. Die zunehmende Bereitschaft von Anwohner/innen, Einsprachen oder Rekurse einzureichen, erfordert juristische Kompetenzen. Es gibt einen spürbaren Fachkräftemangel und steigende Anforderungen an die bestehenden Mitarbeiter/innen, insbesondere im Handwerksbereich. Des Weiteren sollte man als attraktiver Arbeitgeber Möglichkeiten für die berufliche Entwicklung anbieten können.

c. Zielbilder

Das Ressort Infrastruktur hat sich zur Ausgestaltung des komplexen Zielbilds Versorgung folgende Leitfrage gestellt: « Welches Dienstleistungs-Angebot und welche Dienstleistungs-Qualität erwarten die Kundinnen und Kunden in Männedorf? ».

Das Zielbild umfasst die Themenbereiche Erwartungen der Kundinnen und Kunden (Stakeholder), die Anforderungen an den Dienstleister, Technologie, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit. Das gesamte Zielbild ist im [Anhang 1](#) abgebildet.

d. Evaluation Versorgungs-/Organisationsmodelle

Im ersten Quartal 2022 wurden mögliche Versorgungs-/Organisationsmodelle und Bewertungskriterien erarbeitet. Bei Organisationsmodellen mit externen Kooperationspartnern wurden (nur) regional aktive Versorgungsunternehmen oder Gemeinden berücksichtigt. In einem nächsten Schritt galt es, diese Kriterien und Szenarien in einer Nutzwertanalyse zu bewerten und zu gewichten. Aus elf Organisations-Varianten bestimmte der Gemeinderat

im April 2022 an einem Workshop vier Geschäftsmodelle, welche die Zielbilder aus seiner Sicht am besten abdecken.

<p>Geschäftsmodell INFRA+</p> <p>«Weiter wie bisher – extern verstärkt»</p> <p><u>Beschrieb:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Die Stärkung von innen heraus wird weitergetrieben 2 Arbeitsmethodik (Prozesse) werden professionalisiert 3 Die Mitarbeiter gezielt weitergebildet und die Führung weiter gestärkt 4 Das Wissen (Know how) wird laufend aufgebaut und wo notwendig gezielt durch externe Teilkoooperationen eingekauft (z.B. Energiemanagement: Einkauf/Verkauf Strom, etc.) 5 Querschnittsaufgaben (Finanzen, ICT, Archivierung, etc.) werden von der Gemeindeverwaltung erbracht. 	<p>Geschäftsmodell Kooperation INFRA-Z</p> <p>«Mit dem grossen Nachbar zusammengehen»</p> <p><u>Beschrieb:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Der Betrieb des Stromnetzes inkl. Netzbau wird an INFRA-Z verkauft (ca. CHF 20 Mio.) > inkl. Betriebe PVA und Energieversorgung Spital 2 Die Wasserversorgung inkl. Netz und der Betrieb des Seewasserwerk (SWW) werden verkauft. > INFRA-Z betreibt heute schon ein SWW 3 Die INFRA-Z, die heute eine AG ist und von einem unabhängigen VR geführt wird, entwickelt sich weiter zum regional agierenden Strom- und Wasser-Dienstleister, der die ebenbürtige Grösse wie die WaZ hat. 4 Der Rest des Ressorts bleibt bestehen
<p>Geschäftsmodell Kooperation WaZ werke am zürichsee</p> <p>«Wiederholung infra2016»</p> <p><u>Beschrieb:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Der Betrieb des Stromnetzes inkl. Netzbau und des Wassernetzes inkl. Netzbau werden in eine selbständige Anstalt überführt (Eigentum Männedorf) und d. die WaZ betrieben. > inkl. Betriebe PVA, Energieversorgung Spital und SWW > das Netzeigentum bleibt bei Männedorf > WaZ betreibt heute schon ein SWW 2 Die WaZ, die heute eine AG ist und von einem unabhängigen VR geführt wird, entwickelt sich weiter zum regional agierenden Strom- und Wasser-Dienstleister, die am rechten Zürichsee eine beachtliche Grösse wie die Energie Uster AG hat. 3 Die WaZ betreibt nebst EW und WV auch GAS, COM, INFRA-ICT und Wärmeverbünde und kann damit einige interessante weitere Dienstleistungen für Männedorf anbieten. 4 Der Rest des Ressorts bleibt bestehen 	<p>Geschäftsmodell Kooperation EKZ</p> <p>«Entwicklungsthema Strom professionell betrieben»</p> <p><u>Beschrieb:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Der Betrieb des Stromnetzes inkl. Strom-Ein-/Verkauf, exkl. Netzbau wird an EKZ übertragen > inkl. Betriebe PVA Der Netzbesitz bleibt bei der Gemeinde, damit bleibt der Gemeinde die Option, das Energiethema zu beobachten und langfristig doch noch lokal anzusiedeln. 2 Diese Massnahme benötigt ggf. keine wesentliche politische Bearbeitung (GV, Urne) 3 Die heutige INFRA wird von den anspruchsvollen und wachsenden Betriebs- und Energiemanagement-Aufgaben entlastet. 4 Der Rest des Ressorts bleibt bestehen

Abbildung 2 - Versorgungsmodelle der engeren Wahl

Im Juli 2022 wurde der neu zusammengesetzte Gemeinderat über die bisherigen Arbeitsergebnisse informiert und das weitere Vorgehen definiert. Die Projektergebnisse sollen im Austausch mit einer politischen Echogruppe zusammen mit Fachexpertinnen und Experten der Gemeinde reflektiert werden (Soundingboard), damit die Arbeitsgruppe anschliessend einen konkreten Vorgehensvorschlag zuhanden des Gemeinderats ausarbeiten kann.

Konkret stellte der Gemeinderat folgende Fragen:

- a. Was wünschen Sie sich als Kund/innen in der Energie- und Wasserversorgung von der Gemeinde resp. zukünftigen Versorgern?
- b. Gibt es Netz- und/oder Betriebszweige, die aus Sicht des Soundingboards zwingend in der Hand der Gemeinde bleiben bzw. von dieser zu 100% beherrscht werden müssen?
- c. Wo sieht das Soundingboard die Vor- und Nachteile der verschiedenen Versorgungsmodelle (Eigenregie, Auslagerung Betrieb oder Betrieb/Netz)?
- d. Welche Versorgungsmodelle werden aus Sicht des Soundingboards bevorzugt?

Am 29. August 2023 fand zur Klärung dieser Fragen ein Workshop mit dem Soundingboard statt, das sich aus Vertreter/innen der lokalen Parteien, Mitgliedern der Rechnungsprüfungskommission, Vertreter/innen von Kundengruppen und der Projektgruppe der Gemeinde zusammensetzte. Moderiert wurde der Workshop von Federas, die auch die Projektgruppe der Gemeinde beratend begleitet.

3. UMFFRAGERESULTATE SOUNDINGBOARD

Zur Vorbereitung des Workshops mit dem Soundingboard wurde bei den Teilnehmenden eine Online-Umfrage durchgeführt. Sie wurden gebeten, ihre «Kundensicht» darzulegen und die Bedeutung und den Erfüllungsgrad von elf festgelegten Punkten zu bewerten. Zusätzlich sollte das Preis- Leistungsverhältnis der Energie- und Wasserversorgung und die Wichtigkeit einer gemeindeeigenen Bewirtschaftung des Wasser- und Stromnetzes bewertet werden.

a. Wichtigkeit und Erfüllungsgrad

Wichtigkeit

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Versorgungssicherheit	13	2	0	0
Servicequalität (Kundenorientierung)	6	7	2	0
Ökologie/Nachhaltigkeit der angebotenen Produkte	6	6	2	1
Moderne Technologie (Smart Meter, Lastmanagement, Quartierspeicher)	5	8	1	1
Produktepreise (Strom CHF/kWh, Wasser CHF/m3)	5	6	3	1
Verbrauchsoptimierung	3	9	2	1
Unabhängige Beratung für Photovoltaik, Energiesparen, Lastmanagement, E-Ladestation etc.	3	7	2	3
Ladeinfrastruktur auf öffentlichem Grund	3	6	5	1
ZEV-Abrechnung/private Gebührenabrechnung (als DL für Hausbesitzer, Stockwerkeigentümergeinschaften)	3	6	4	2
Betrieb Wärmeverbund	2	4	6	3
Angebotsvielfalt (Stromprodukte, Tarifmodelle, dynamisches Pricing)	1	5	8	1

Abbildung 3 - Wichtigkeit | Legende: Weiss = 0-4 Mal angekreuzt, hellgrün = 5-9 Mal angekreuzt, dunkelgrün = 10-15 Mal angekreuzt

Erfüllungsgrad

	sehr gut	gut	befriedigend	ungenügend
Versorgungssicherheit	8	5	0	2
Servicequalität (Kundenorientierung)	4	8	2	1
Ökologie/Nachhaltigkeit der angebotenen Produkte	3	8	2	2
Unabhängige Beratung für Photovoltaik, Energiesparen, Lastmanagement, E-Ladestation etc.	1	10	1	3
Ladeinfrastruktur auf öffentlichem Grund	1	5	5	4
Produktepreise (Strom CHF/kWh, Wasser CHF/m3)	0	10	4	1
Angebotsvielfalt (Stromprodukte, Tarifmodelle, dynamisches Pricing)	0	8	5	2
Verbrauchsoptimierung	0	7	5	3
ZEV-Abrechnung/private Gebührenabrechnung (als DL für Hausbesitzer, Stockwerkeigentümergeinschaften)	0	7	4	4
Betrieb Wärmeverbund	0	5	3	7
Moderne Technologie (Smart Meter, Lastmanagement, Quartierspeicher)	0	4	8	3

Abbildung 4 - Erfüllungsgrad | Legende: Weiss = 0-4 Mal angekreuzt, hellgrün = 5-9 Mal angekreuzt, dunkelgrün = 10-15 Mal angekreuzt

Gegenüberstellung Wichtigkeit / Erfüllungsgrad

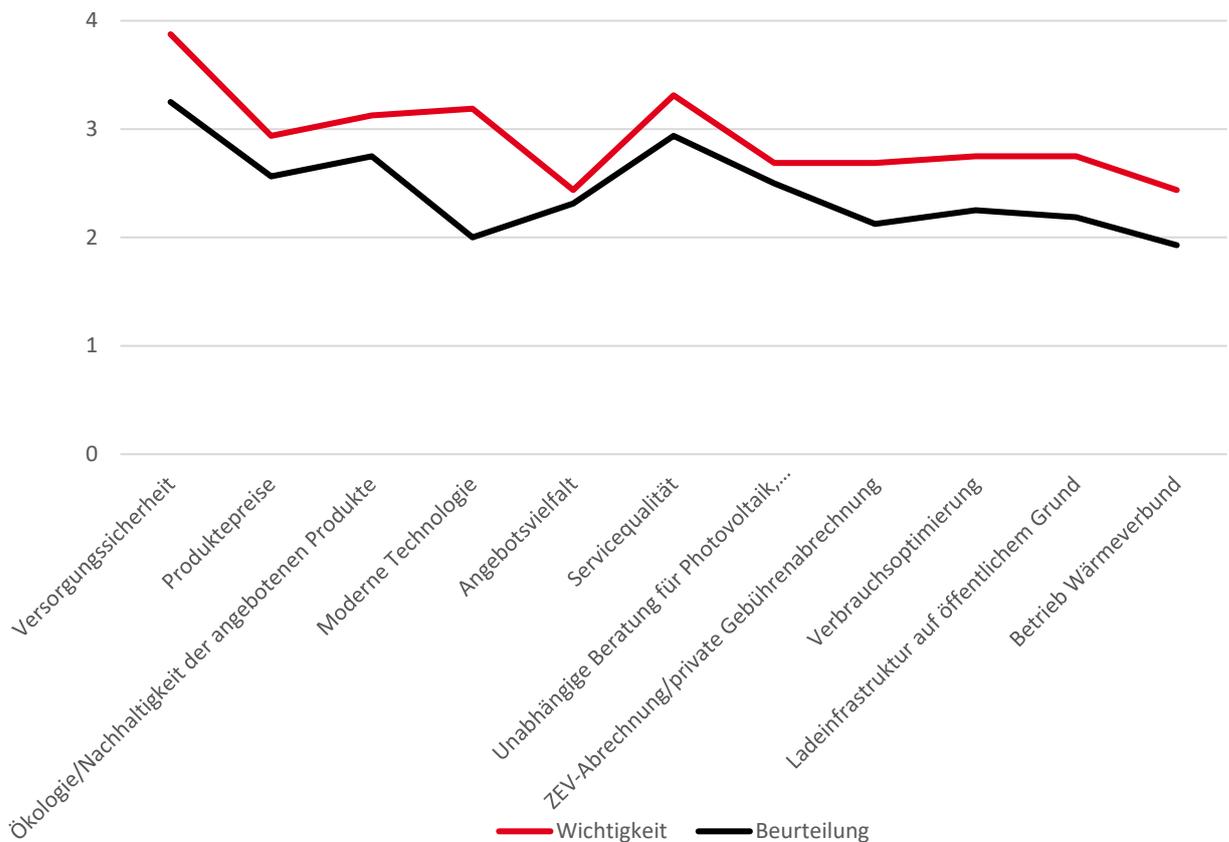


Abbildung 5 - Gegenüberstellung

e. Gemeindeeigenes Strom- und Wassernetz / Gemeindeeigene Energie- und Wasserversorgung

Wie wichtig ist es Ihnen in welchen Bereichen, dass das Netz und/oder der Betrieb zwingend in der Hand der Gemeinde bleibt bzw. von dieser zu 100% beherrscht wird?

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
Wassernetz	5	4	6	0
Wasserversorgung Betrieb	3	7	5	0
Stromnetz	3	3	7	2
Energieversorgung Betrieb	2	4	7	2

Abbildung 3 - Netz und Versorgung

Legende: Weiss = 0-4 Mal angekreuzt, hellgrün = 5-9 Mal angekreuzt, dunkelgrün = 10-15 Mal angekreuzt

f. Zufriedenheit Preis- / Leistungsverhältnis

Wie beurteilen Sie das Preis-/Leistungsverhältnis bei der Energie- und Wasserversorgung von der Infrastruktur Männedorf insgesamt?

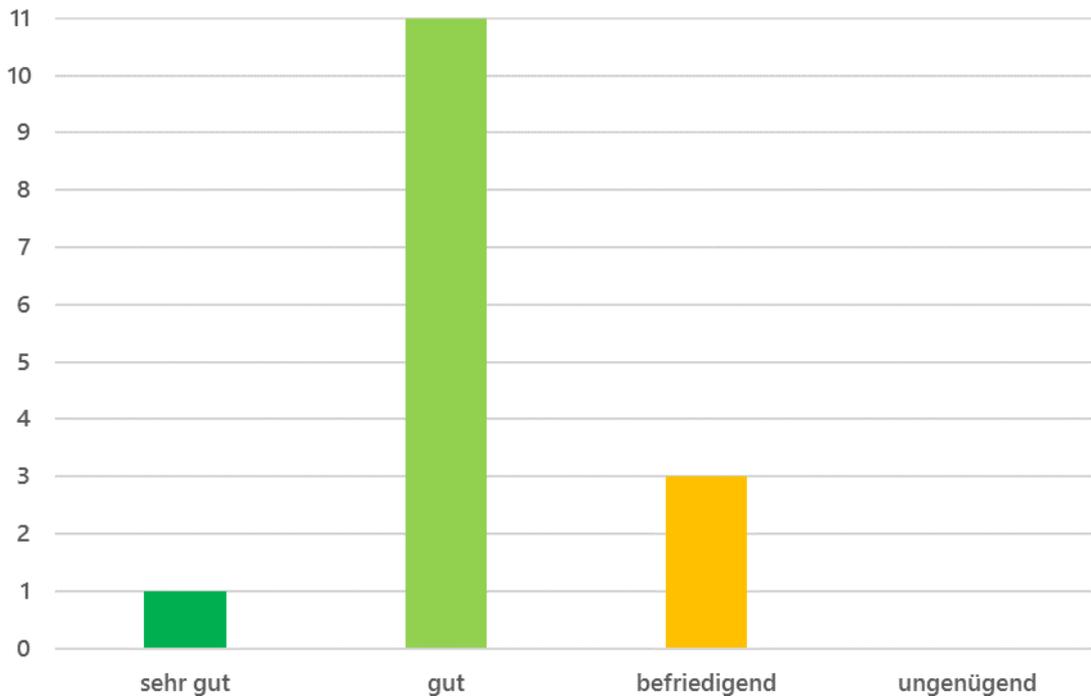


Abbildung 6 - Preis-/Leistungsverhältnis Energie- und Wasserversorgung

g. Zusammenfassung / Schlussfolgerungen der Umfrage

Die Umfrageresultate haben gezeigt, dass den Teilnehmenden die Sicherheit der Versorgung, die Servicequalität, die Ökologie und Nachhaltigkeit der Produkte, moderne Technologien und der Preis am wichtigsten sind. Die Infrastruktur Männedorf erfüllt diese Anforderungen derzeit zufriedenstellend bis gut. Die Versorgungssicherheit wird als gut bis sehr gut bewertet. Der größte Handlungsbedarf besteht in den Bereichen moderne Technologie, Abrechnungsmöglichkeiten und Wärmeverbund.

Die Dienstleistungen der Abteilung Infrastruktur Männedorf werden geschätzt und das Preis-Leistungs-Verhältnis wird als gut eingestuft. Zusätzlich wünschen sich die Kund/innen mehr Informationen und Beratung, attraktivere Preise und Modelle sowie Nachhaltigkeitsprojekte. Beim Thema Auslagerung oder Kooperation besteht beim Strom mehr Offenheit als beim Wasser. Die grössten Meinungsunterschiede gibt es betreffend Auslagerung Wasserternetz.

4. MÖGLICHE KOOPERATIONSPARTNER/INNEN

Als mögliche Kooperationspartner für die Gemeinde Männedorf in den Bereichen Strom- und/oder Wasserversorgung hatte der Gemeinderat die Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ), die Werke am Zürichsee AG (WAZ) und die Infrastruktur Zürichsee AG (INFRA) identifiziert. Die drei Unternehmen präsentierten ihr Selbstverständnis und ihre Kooperationsvorstellungen am Workshop mit dem Soundingboard.

a. Elektrizitätswerke des Kantons Zürich (EKZ)

Die EKZ sind ein öffentlich-rechtliches Unternehmen, das direkt 123 der 160 Gemeinden Zürichs mit Strom versorgt. Darüber hinaus wird die Stromversorgung von 35 weiteren Gemeinden über andere Netzbetreiber sichergestellt. Des Weiteren versorgen die EKZ vier ausserkantonale Gemeinden. Lediglich die Städte Zürich und Winterthur versorgen sich selbst. Das Versorgungsgebiet der EKZ umfasste im Jahr 2022 320'000 Haushalte und Gewerbebetriebe. Die Summe des Stromverkaufs beläuft sich auf 5'561 GWh.

Die EKZ betreiben eine Vielzahl von Geschäftsfeldern, wobei sie das Monopol im Bereich Energie und Netze hat. Ihre Tätigkeitsbereiche erstrecken sich von erneuerbaren Energien und Elektroinstallationen über Elektromobilität bis hin zu Energie-Contracting und Netzdienstleistungen.

Aktuell investieren die EKZ 600 Mio. Franken in erneuerbare Energien und legen mit ihrer Energieberatung¹ einen besonderen Schwerpunkt auf Energieeffizienz. Dank der breiten Aufstellung der EKZ ist eine hohe Versorgungssicherheit gewährleistet. Ein zusätzlicher Pluspunkt der EKZ sind die attraktiven Stromtarife, die im Gesamtfoliensatz detailliert dargestellt sind.

EKZ als Partner

Die EKZ sehen verschiedene Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit, von der Übernahme einzelner Dienstleistungen bis zur umfassenden Betriebsführung des gemeindeeigenen Elektrizitätswerks (EW). Es besteht auch die Option einer gemeinsamen Aktiengesellschaft für das EW oder der Verkauf des EW an die EKZ. Die EKZ betonen die Bedeutung solcher Partnerschaften angesichts der zunehmend komplexen und anspruchsvollen Stromwelt (Mantelerlass, Bundesgesetz über eine sichere Stromversorgung mit erneuerbaren Energien, an Herbstsession 2023 durch das Parlament verabschiedet).

Seit 2010 haben die EKZ erfolgreich acht regionale Netzwerke integriert, was zeigt, dass der Prozess der Integration gut etabliert und erprobt ist. Gerne können auch Referenzen eingeholt werden, um die Qualität und Effizienz ihrer Arbeit zu belegen. Die EKZ stellen eine Partnerschaft auf Augenhöhe in Aussicht, welche durch überdurchschnittliche Versorgungsqualität und hohe Zuverlässigkeit überzeugt.

¹ Derzeit 37 Mitarbeiter/innen, Steigende Nachfrage nach Energieberatung

b. Werke am Zürichsee (WAZ)

Die Werke am Zürichsee AG wurde im Jahr 2009 gegründet. Sie besteht aus mehreren Netzeigentümern, darunter die Gemeinden Zollikon, Küsnacht und Erlenbach. Die Netzanstalt Zollikon verfügt über 39%, die Netzanstalt Küsnacht über 49% und die EWE AG (Erlenbach) über 12% des Aktienkapitals. Das Unternehmen fungiert als Netzbetreiber und Dienstleister mit ca. 65 Mitarbeitenden und bietet den Kundinnen und Kunden einen einzigen Ansprechpartner. Es unterhält Beziehungen zu diversen Stakeholdern und ist für verschiedene Aufgaben verantwortlich. Das Versorgungsgebiet der WAZ umfasste im Jahr 2022 21'341 Haushalte (gemessen an der Anzahl Stromzähler). Die Summe des Stromverkaufs beläuft sich für das Jahr 2022 schätzungsweise auf 140 GWh.

Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat der Firma treffen sich regulär zu Sitzungen, um wichtige Entscheidungen zu treffen und den Budgetprozess zu überwachen. Dieser Prozess wird in Zusammenarbeit mit den Gemeinden durchgeführt.

Die WAZ betreibt in den drei Gemeinden die Strom- und Wassernetze, in Küsnacht ein Kommunikationsnetz und für Küsnacht und Zollikon deren Gasnetze. Seit 6 Jahren erstellt und betreibt die WAZ im Auftrag von den beteiligten Gemeinden Wärmeverbundnetze. In Küsnacht wird ein EW-Laden mit ausgewählten Elektroprodukten betrieben.

Die Werke am Zürichsee AG hat eine Reihe von Kennzahlen etabliert, um ihre Leistung zu messen. Zudem hat das Unternehmen eine Reihe von Standardisierungen umgesetzt, darunter Leitsysteme, Abrechnungssystem (Innosolv IS/E), ERP-System Abacus, Trafostationen und Leitungsbau.

In den letzten 14 Jahren hat die Firma erfolgreiche Jahresabschlüsse verzeichnet. Die Zusammenarbeit innerhalb der vier Firmen ist sehr gut und das interne Vertragswerk ist stimmig. Es gibt keine Gewinner oder Verlierer bei der gegenseitigen Verrechnung oder dem Pachtzinsmodell.

WAZ als Partner

WAZ könnte Männedorf als zusätzliche Gemeinde in ihr Firmenkonstrukt aufnehmen. Den Kund/innen könnte die Versorgung mit Strom und Wasser aus einer Hand geboten werden. Die Netze würden im Besitz der Gemeinde bleiben. Denkbar ist auch der Einkauf einzelner Dienstleistungen, wobei das Submissionsrecht zu beachten ist.

c. Infrastruktur Zürichsee AG (iNFRA-Z)

Die iNFRA-Z ist ein privatrechtlich aufgestelltes und geführtes Unternehmen mit Sitz in Meilen, welches zu 77% der Gemeinde Meilen und zu 23% der Gemeinde Uetikon gehört. Das Hauptgeschäftsfeld der iNFRA-Z sind die Strom- und Wasserversorgung. Die beteiligten Gemeinden haben Netz und Betrieb in das Unternehmen eingebracht. Des Weiteren bietet iNFRA-Z neue Geschäftsfelder wie zum Beispiel Lösungen und Dienstleistungen zur Erreichung der Energiestrategie 2050, Energieberatung, Dienstleistungen für die Verrechnung von ZEV (Zusammenschluss zum Eigenverbrauch) sowie LLM (Lade-Lastmanagement Systemen) und den Bau von PV-Anlagen, Stromspeicher oder Lade-Lastmanagement Systemen an. Für die Kommunikationsfirma Telimag AG baut, betreibt und unterhält die iNFRA-Z das Glasfasernetz.

2022 erreichte die iNFRA einen Umsatz von 25.7 Mio. Franken, davon stammen 3.4 Mio. Franken aus den Einnahmen der Netzkostenbeiträge. Auch investierte die iNFRA-Z im Jahr 2022 8.75 Mio. Franken in ihre Infrastrukturanlagen. Das Versorgungsgebiet der iNFRA-Z umfasste im Jahr 2022 13'011 Haushalte (gemessen an der Anzahl Stromzähler). Die Summe des Stromverkaufs für das Jahr 2022 beläuft sich auf 102 GWh.

iNFRA-Z als Partner

Die iNFRA-Z schlägt folgende drei mögliche Ansätze für die Zusammenarbeit mit Männedorf vor: Zusammenarbeit in einzelnen Geschäftsfeldern, Betriebliche Zusammenarbeit in den Bereichen Strom, Wasser und/oder Dienstleistungen, Zusammenlegung der Netze und Betriebe von Männedorf, Uetikon und Meilen in eine iNFRA+.

Die Zusammenarbeit mit der iNFRA-Z hätte aufgrund der örtlichen Nähe Vorteile, da angrenzende Netzgebiete das grösste Potential für Effizienz und Kundennähe bieten. Es existieren symmetrische Interessen zwischen den Nachbargemeinden, da alle drei Gemeinden vor denselben Herausforderungen in Bezug auf die Versorgung von Strom und Wasser (inkl. Betrieb von Seewasserwerken) stehen. Diese gemeinsamen Herausforderungen ermöglichen eine Mitgestaltung der Energiezukunft für die Region mit ihren Energiestädten auf Augenhöhe. Die Gemeinden können ihren Wunsch, die Zukunft aktiv und direkt mitzugestalten umsetzen ohne die Kontrolle abzugeben. Zudem hat sich gezeigt, dass eine regionale Zusammenlegung der Netze trotz des aufwändigen und anspruchsvollen Prozesses den grössten Nutzen bringt.

5. CHANCEN/RISIKEN DER VERSORGUNGSMODELLE

Am Workshop mit dem Soundingboard wurden die Chancen und Risiken der verschiedenen Versorgungsmodelle diskutiert und Rahmenbedingungen definiert, die für eine erfolgreiche Umsetzung wichtig wären.

	Eigenregie Netz und Betrieb	Auslagerung (nur) Betrieb	Auslagerung Betrieb und Netz
Strom	INFRA+	<i>EKZ?</i> <i>WaZ?</i>	EKZ <i>iNFRA-Z?</i>
Wasser	INFRA+		
Wasser und Strom	INFRA+	WaZ	iNFRA-Z

Abbildung 7 - Versorgungsmodelle

a. Eigenregie Netz und Betrieb

Die Ergebnisse dieser Gruppenarbeit zeigen, dass die «Selbstversorgung» im Bereich Strom sehr kritisch beurteilt wird. Eine gemeindeeigene Wasserversorgung (Netz und Betrieb) scheint hingegen nicht kontrovers zu sein. Als wesentliche Rahmenbedingungen würden in diesem Szenario der externe Einkauf von Fachkompetenzen und komplexen Energiedienstleistungen sowie angemessene finanzielle Kompetenzen gesehen.

Eigenregie Netz und Betrieb	Chancen	Risiken	Rahmenbedingungen
Strom	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere, direktere politische Einflussnahme bzgl. Nachhaltigkeitsthemen 1 5 - Teilweise höherer Tarifeinfluss 1 9 	<ul style="list-style-type: none"> - Technische Überforderung 9 1 - Zunehmende Komplexität <ul style="list-style-type: none"> - Rückspeisungen - Mobilität 4 - Personalmangel & Anz. MA pro Fachgebiet gering (hohe Kosten) 	
Wasser	<ul style="list-style-type: none"> - Örtliches Wissen in Zusammenarbeit - Die Nähe der Gemeinde zu einem „Lebensmittel“ ist wichtig 1 (Erpressbarkeit) - Lateral managebar 2 		
Wasser und Strom	<ul style="list-style-type: none"> - Wissen um örtliche Gegebenheiten - Kooperation mit anderen 1 Fachbereichen (Strasse, Abwasser etc.) - Bessere Steuerungsmöglichkeiten 1 	<ul style="list-style-type: none"> - Zunehmende Komplexität <ul style="list-style-type: none"> - Rückspeisungen - Mobilität 4 - Personalmangel & Anz. MA pro Fachgebiet gering (tiefe Kosten) 	<ul style="list-style-type: none"> - Definierte Energie-DL. evtl.. extern einkaufen - Definierte Rahmenbedingung Gasnetz - Fehlende Kompetenzen extern einkaufen - Finanzielle Kompetenzen müssen wesentlich ändern

Abbildung 8 - Eigenregie | Legende: grün = dieser Punkt ist mir besonders wichtig, rot = diesen Punkt lehne ich ab/beurteile ich anders

b. Auslagerung Betrieb

In der Auslagerung des Wasserbetriebs werden kaum Chancen gesehen. Die Chancen einer (nur) Betriebsauslagerung beim Strom werden kontrovers diskutiert, namentlich die Frage, ob eine Auslagerung zu besseren Dienstleistungen führt. Ebenfalls nicht einig sind sich die

Auslagerung (nur) Betrieb	Chancen	Risiken	Rahmenbedingungen
Strom	<ul style="list-style-type: none"> - Deutlich grösseres DL-Angebot möglich (4) (5) - Zukunftsfähige Lösung (Gde. als „stand alone“ nicht wettbewerbsfähig) (3) (4) - Strombeschaffung zu komplex für die Gemeinde (2) (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Risiko Lastenmanagement bleibt bei der Gemeinde (4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Beim Strom ist die Grösse des Partners sehr wichtig (1) (4)
Wasser		<ul style="list-style-type: none"> - Politisches Risiko, weil SWW erst kürzlich rückübernommen wurde (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Beim Wasser können auch kleine Partner interessant sein (1)
Wasser und Strom	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzielle Ersparnisse (1) - Know-how durch Grösse (1) - Synergien können genutzt werden - Gde. bleibt Eigentümerin Netz: <ul style="list-style-type: none"> - Prozess ist reversibel (2) - Prozess ist erweiterbar (1) - Skaleneffekte, wenn Wasser und Strom ausgelagert werden (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitwirkungsrechte gehen verloren - Trennung von Betrieb und Netz nicht gut, es besteht Abhängigkeit (1) (1) - Je grösser der Partner, desto weniger Mitspracherecht (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Partner muss grösser sein, um Skaleneffekte nutzen zu können (2) (2) - Mit einer Beteiligung kann Mitsprache gesichert werden - Minderheitenschutz ist wichtig: Partner auf Augenhöhe (1)

Abbildung 9 - Auslagerung Betrieb | Legende: grün = dieser Punkt ist mir besonders sichtig, rot = diesen Punkt lehne ich ab/beurteile ich anders

Teilnehmenden, ob eine solche Lösung zukunftsfähig ist. Als wesentliche Rahmenbedingungen werden bei diesem Szenario die Auswahl des geeigneten Partners bzw. die Sicherung von Mitspracherechten der Gemeinde gesehen.

c. Auslagerung Betrieb und Netz

Die Auswertung der Resultate der dritten Gruppe bestätigt die Haltungen der übrigen Arbeitsgruppen bezüglich der Auslagerung des Betriebs der Strom- und Wasserversorgung sowie des Strom- und Wassernetzes. Dies ist nicht nur anhand der genannten Argumente, sondern auch in Anbetracht der Bewertung dieser Aussagen ersichtlich. Auch in diesem Szenario wird als wesentliche Rahmenbedingungen die Auswahl des geeigneten Partners bzw. die Sicherung der Mitsprache durch Beteiligung gesehen. Wichtig ist den Teilnehmenden zudem, dass das Netz zu 100% im Besitz der öffentlichen Hand bleibt.

Auslagerung Betrieb und Netz	Chancen	Risiken	Rahmenbedingungen
Strom	<ul style="list-style-type: none"> - Technische Kompetenz (3) - Zukunftssicherheit (3) - Weniger Sorgen für Gemeinde (1) - Skaleneffekte (3) - Stromeinkauf/kein Stv. Problem (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Weniger Einfluss (2) - Keine Mitbestimmung 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% öffentlicher Besitz (1) - Optimale Grösse für Kundenservice (1)
Wasser	<ul style="list-style-type: none"> - Marginale Chancen - Wirtschaftliche Vorteile (3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Politisch nicht opportun (2) (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% öffentlicher Besitz (1) - Optimale Grösse für Kundenservice (1)
Wasser und Strom	<ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftliche Vorteile 	<ul style="list-style-type: none"> - Schlechtere politische Realisierbarkeit (1) (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% öffentlicher Besitz (6) - Optimale Grösse für Kundenservice - Netz: Gemeinsame AG ok; Verkauf nicht ok. <ul style="list-style-type: none"> - Beteiligung wichtig (nicht aus dem Auge, aus dem Sinn) (3)

Abbildung 10 - Auslagerung Betrieb und Netz

Legende: grün = dieser Punkt ist mir besonders sichtig, rot = diesen Punkt lehne ich ab/beurteile ich anders

d. Bevorzugte Versorgungsmodelle aus Sicht des Soundingboards

Die finale Bewertung der Versorgungsmodelle zeigt auf, dass die Mehrheit der Teilnehmenden eine gemeindeeigene Wasserversorgung sowie ein gemeindeeigenes Wassernetz bevorzugt. Bei der Stromversorgung plädiert eine Mehrheit für eine Auslagerung von Betrieb und Netz.

	Eigenregie Netz und Betrieb	Auslagerung (nur) Betrieb	Auslagerung Betrieb und Netz
Strom		2 (orange) 1 (blau)	9 (orange) 1 (blau)
Wasser	8 (orange)	3 (orange) 1 (blau)	1 (blau)

Abbildung 11 - Versorgungsmodelle | Legende: blau = für Wasser und Strom werden dieselben Modelle bevorzugt, orange = für Wasser und Strom werden unterschiedliche Modelle bevorzugt

Damit unterscheiden sich die Prioritäten von Gemeinderat und Soundingboard wie folgt:

	Eigenregie Netz und Betrieb		Auslagerung (nur) Betrieb		Auslagerung Betrieb und Netz	
	GR	SoundB.	GR	SoundB.	GR	SoundB.
Strom						
Wasser						
Wasser und Strom						

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND WEITERES VORGEHEN

Der Gemeinderat dankt dem Soundingboard für die engagierte Mitwirkung und den wertvollen Input. Er hat die Ergebnisse eingehend diskutiert. Aus seiner Sicht sind folgende Erkenntnisse wichtig:

- Das Soundingboard zeigte eine grosse Offenheit bezüglich neuer Versorgungsmodelle. Weder eine Betriebs- noch eine Netzauslagerung wurden kategorisch ausgeschlossen.
- Es besteht grosse Einigkeit, dass ein gemeindeeigenes Elektrizitätswerk langfristig nicht zukunftsfähig ist.
- In der Auslagerung der Wasserversorgung wird vom Soundingboard kein grosser Vorteil gesehen.
- Offen bleibt die Frage, ob die Aufrechterhaltung einer gemeindeeigenen (nur) Wasserversorgung langfristig sinnvoll ist (Aufwand/Ertrag, technisches Knowhow, Aufrechterhaltung spezifischer Teilprozessen (z.B. Netzbau, Verrechnung, Messwesen, GIS-Kataster-Einmessung, Systemtechnik etc.) auch im Hinblick auf eine (langfristig) mögliche Auslagerung des Fachbereichs Abwasser.

Der Gemeinderat erteilt dem internen Projektteam den Auftrag, bis Ende Jahr einen Vorgehensvorschlag mit Zeitplan zu unterbreiten. Dieser soll aufzeigen, welche Varianten mit welchen Kooperationspartnern in einem nächsten Schritt vertieft geprüft und konkretisiert werden sollen.

7. ANHANG

a. Anhang 1: Zielbild

Zielbild umfasst folgende Themengebiete:	Strom, Wärme, Wasser, Kommunikation
Erwartungen der Kunden (Stakeholder)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Verfügbarkeit der Versorgung auch in Stör- und Krisenfällen ▪ Attraktive und zeitgemässe Versorgungsleistungen (Produkte und Dienstleistungen) für alle Kundensegmente (Mieter, Stockwerkeigentümer, EFH-/MFH-Eigentümer, KMU, Grossverbraucher) ▪ «Alles aus einer Hand» als primärer Kundennutzen (ein Ansprechpartner für alle Versorgungsthemen); ▪ Kundeninteraktion erfolgt proaktiv lokal oder regional (Bezirk oder Kanton) und damit zeitnah und wenn gewünscht persönlich (vor Ort); ▪ Fokussierung auf digitale Kommunikation (insbesondere Internet); ▪ Innovative, technologiebasierte Interaktion mit Kunden (z.B. Blogs); ▪ Einbezug der Kunden in eine «Community» (z.B. digitaler Dorfplatz für Erfahrungsaustausch, Ranglisten bezüglich Anstrengungen im Energiesparen); ▪ Neuartige und nutzenorientierte Produkte und Dienstleistungen angeboten bekommen, für welche die Bereitschaft besteht, teils höhere Preise zu zahlen; ▪ Vom bestehenden Angebot abweichende Kundenwünsche werden berücksichtigt (Kundenwünsche stehen im Mittelpunkt des täglichen Handelns)
Anforderungen:	
1. Dienstleister Geschäftsmodell, Betriebskultur und Prozess-Exzellenz)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatz innovativer Technologien, wo nötig Entwicklung neuer Geschäftsmodelle; ▪ Berücksichtigen der Kundenbedürfnisse in der Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen; ▪ Nutzen der Möglichkeiten der Digitalisierung für die Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen; ▪ Anbieten einer Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen, die eine langfristige Kundenbindung unterstützen; ▪ Prüfen der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, welche ggf. durch Dritte vermarktet werden; ▪ Die Betriebskultur zeichnet sich aus durch ... - Verantwortungsvoller, professioneller und zuverlässiger Betrieb der Anlagen, so dass die Verfügbarkeit beständig hoch ist <ul style="list-style-type: none"> - Vernetzung mit Fachgremien (VSE, AWEL, Verbänden), so dass die langfristige Erneuerung der Anlagen auf erprobten Entwicklungen basieren - Gestaltungsmentalität (Arbeiten mit innovativen Ansätzen und grösseren Freiheitsgraden) und Unternehmertum; - Innovationsfähigkeit (bspw. Einsatz eines institutionalisierten Innovationsgremiums); - Förderung digitaler Instrumente und Kompetenzen; - Dienstleistungsmentalität sowie Marketing- und Kommunikationsaffinität; - Einräumung von Freiheiten an Mitarbeitende in ihrem Wirkungsbereich (Kompetenzdelegation); - Offenheit für das Eingehen von Kooperationen (nicht nur für bestehende betriebliche Leistungen, sondern auch für neue Entwicklungen). ▪ Entwickeln neuer Produkte und Dienstleistungen unter Einbezug von Kunden, um «Over Engineering» zu vermeiden (bspw. keine Produkte oder Dienstleistungen über den Kundenwünschen entwickeln); ▪ Etablieren von flexiblen, adaptiven Prozessen (Anpassungsfähigkeit an aktuelle Anforderungen) und bewährten Instandhaltungs- und Betriebs-Prozessen;

2. Technologie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwenden von erprobten und zeitgemässen IT-Systemen / IT-Plattformen; ▪ Analyse von verfügbaren Daten und Informationen als Unterstützung zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen; ▪ Einsetzen neuer Technologien (z.B. Blockchain) zur Optimierung der Geschäftsprozesse (z.B. bezüglich automatischer Abwicklung der Transaktionen von Vertragsabschluss bis Zahlung); ▪ Suchen nach Möglichkeiten, (Bündel-) Angebote und Kundenkontakte durch Vernetzung zu intensivieren.
3. Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Laufende Kostenoptimierung durch Überwachung kostensensibler Bereiche mit zeitgemässen und etablierten Tools zur Sicherstellung von Effizienz und Effektivität; ▪ Streben nach zusätzlichen Einnahmemöglichkeiten zur Erhöhung der Deckungsbeiträge (schrumpfende Margen Energieverkauf, erhöhte Anforderungen Preisüberwacher) Entwicklung Unternehmertum; ▪ Streben nach einer attraktiven Versorgung unter begrenzter Inkaufnahme von höheren Kosten im Vergleich zum Durchschnitt der Energieversorger («gerne etwas teurer, dafür qualitativ klar hochstehend»). ▪ Langfristige Planung der Instandsetzungs-Bedürfnisse, so dass neuartige Anlage- und System-Optimierungen rechtzeitig und kosteneffizient realisiert werden können. ▪ Stabile Tarife durch gezielte Instandsetzungs-Planung, disziplinierter Instandhaltung und Betriebsoptimierung. ▪ Erarbeitung neuer Geschäftsmodelle unter Einsatz technologisch innovativer Ansätze, die durch das Gestalten von Preisen mit Marge finanziert werden können.
4. Nachhaltigkeit (geregelt Ressourcennutzung)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die gewählten Technologien und Prozesse zielen darauf ab, dass langfristig gesehen die Ressourcennutzung nachhaltig ist. ▪ Produkte und Dienstleistungen zur Aufgabenerfüllung werden soweit möglich vom regionalen Gewerbe bezogen. Damit bleibt die Wertschöpfung in der Region, stärkt das Handwerksangebot und vermindert grosse Anfahrts- und Transportwege. ▪ Produkte und Dienstleistungen richten sich nach den energiestrategischen Zielen der Gemeinde