



BEILAGE ZUR MEDIENMITTEILUNG DES GEMEINDERATS

Vergleich Eignerstrategie ewb 2009 und 2016

Änderungen in rot

Bestehende Formulierung (2009)	Neue Formulierung (2016)
Allgemeine Zielsetzungen	
ewb ist als stadteigenes bürgernahes und innovatives Infrastrukturdienstleistungsunternehmen im Sinne eines Service Public vor allem den Bürgerinnen und Bürgern und Kundinnen und Kunden in der Stadt Bern verpflichtet. ewb nimmt im liberalisierten Markt ihre Aufgabe als Grundversorgerin mit Energie (Elektrizität, Gas, Fernwärme), Wasser und der thermischen Abfallverwertung effizient und zuverlässig wahr. Im Spannungsfeld zwischen Versorgungssicherheit, Wirtschaftlichkeit und Ökologie positioniert sie sich als erfahrene und innovative Anbieterin von Effizienzdienstleistungen (inkl. Beratungsdienstleistungen zur Verbesserung der Energieeffizienz) und Umsetzerin von erneuerbaren Energien, um die Versorgung langfristig zu sichern.	ewb ist als stadteigenes bürgernahes und innovatives Infrastruktur- und Dienstleistungsunternehmen im Sinne eines Service Public vor allem den Bürgerinnen und Bürgern und Kundinnen und Kunden in der Stadt Bern verpflichtet. ewb nimmt im (teilweise) liberalisierten Markt ihre Aufgabe als Grundversorgerin mit Energie (Elektrizität, Wärme), Wasser, der thermischen Abfallverwertung und Datenübertragungsinfrastruktur effizient und zuverlässig wahr. Im Spannungsfeld zwischen Versorgungssicherheit, Wirtschaftlichkeit und Ökologie positioniert sie sich als erfahrene und innovative Anbieterin von Effizienzdienstleistungen (inkl. Beratungsdienstleistungen zur Verbesserung der Energieeffizienz) und Umsetzerin von erneuerbaren Energien, um die Versorgung langfristig zu sichern. ewb nimmt im Rahmen der Energiepolitik der Stadt Bern eine strategische Rolle ein und stimmt den Ausbau der Energieinfrastruktur in Übereinstimmung mit den Zielen der Energie- und Klimastrategie mit der Stadt Bern ab. ewb ist für die Stadt Bern Ansprech- und Kooperationspartnerin bei der Weiterentwicklung der Stadt in Infrastrukturfragen (z.B. Smart City, Elektromobilität etc.) und wird aktiv für die Entwicklung entsprechender Zielsetzungen eingebunden.
ewb nutzt die Chancen, die sich aus dem (teilweise) liberalisierten Markt ergeben, mit Augenmass. Das Engagement im Grossraum Bern folgt den Prioritäten:	
1. Die Grundversorgung der Kundinnen und Kunden in Bern mit hochwertigen Produkten wird gesichert; es wird Wert darauf gelegt, die Kundinnen und Kunden in Bern zu halten, soweit das im Rahmen der Ziele vernünftig ist. 2. Im Grossraum Bern macht ewb ihr Portfolio bekannt und bedient interessierte Kundinnen und Kunden im Rahmen der Geschäftsaktivitäten, wenn dies zur Erreichung der Ziele beiträgt. Eine flächendeckende Ausbreitung in den Grossraum Bern wird nicht angestrebt. 3. Mit qualitativ hochwertigen ökologischen Produkten der erneuerbaren Energien und der Energieeffizienz positioniert sich ewb im Grossraum Bern und nach Möglichkeit auch darüber hinaus.	

Bestehende Formulierung (2009)	Neue Formulierung (2016)
ewb nutzt die durch die bestehende kostengünstige Beschaffung ermöglichten finanziellen Spielräume, um langfristige zukunftsorientierte Investitionen in Energieeffizienz und Erneuerbare Energien zu planen und umzusetzen. ewb reagiert flexibel auf sich ändernde Marktbedingungen und schlägt notwendigenfalls sinnvolle Beteiligungen und Beteiligungsformen vor. ewb ist im Umgang mit der Eignerin, Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeitenden dem gegenseitigen Respekt, der Fairness und der Langfristigkeit verpflichtet.	ewb nutzt entstehende finanzielle Spielräume, um langfristige zukunftsorientierte Investitionen in Energieeffizienz, Erneuerbare Energien sowie weitere Infrastruktur zu planen und umzusetzen. Falls aufgrund der Marktsituation keine solchen Spielräume bestehen, hat die finanzielle Stabilität des Unternehmens Vorrang. Neue Aufgaben bedürfen einer risikogerechten Abklärung der Finanzierung zwischen ewb und der Eignerin. ewb reagiert flexibel auf sich ändernde Marktbedingungen und schlägt notwendigenfalls sinnvolle Beteiligungen und Beteiligungsformen vor. ewb ist im Umgang mit der Eignerin, Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeitenden dem gegenseitigen Respekt, der Fairness und der Langfristigkeit verpflichtet. ewb misst regelmässig seine Leistungen und vergleicht diese mit den Leistungen anderer, vergleichbarer Unternehmen dieser Sparte.
1.1 Versorgungssicherheit Die Sicherheit der Versorgung mit Wasser, Elektrizität, Gas und Fernwärme in hoher Qualität sowie die Sicherheit thermischen Verwertung des Abfalls, der öffentlichen Beleuchtung sowie der von ewb angebotenen Informations- und Telekommunikationsinfrastrukturen und ggf. -dienstleistungen stehen an oberster Stelle.	1.1 Versorgungssicherheit Die Sicherheit der Versorgung mit Wasser, Elektrizität und Wärme in hoher Qualität sowie die Sicherheit thermischen Verwertung des Abfalls, der öffentlichen Beleuchtung sowie der von ewb angebotenen Informations- und Telekommunikationsinfrastrukturen und ggf. -dienstleistungen stehen an oberster Stelle.
1.2 Werterhaltung und -steigerung Der Wert von ewb wird langfristig gesteigert, um dauerhaft die Versorgung in hoher Qualität sicherzustellen. Notwendige Investitionen werden unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten geplant und optimiert.	1.2 Werterhaltung und -steigerung ewb ist ein finanziell gesundes Unternehmen mit hoher Resilienz, um dauerhaft die Versorgung in guter Qualität sicherzustellen. Notwendige Investitionen werden unter Effektivitäts-, Effizienz- und Risikogesichtspunkten geplant und optimiert.
1.3 Nachhaltigkeit, Effizienz und Ökologie ewb geht keine neuen Beteiligungen an Kernkraftwerken ein und verlängert bestehende (Fessenheim, Gösgen) nicht. ewb setzt sich innerhalb der Betreibergesellschaft für eine Stilllegung des Atomkraftwerks Gösgen nach Ablauf der Regellaufzeit (spätestens 2039) ein. Die finanziell günstigen Rahmenbedingungen bei der bestehenden Erzeugung werden dazu genutzt, unter den Bedingungen der Versorgungssicherheit und der Werterhaltung in Energieeffizienz und erneuerbare Energien zu investieren.	1.3 Nachhaltigkeit, Effizienz und Ökologie ewb geht keine neuen Beteiligungen an Kernkraftwerken ein und verlängert bestehende nicht. ewb setzt sich innerhalb der Betreibergesellschaft für eine Stilllegung des Atomkraftwerks Gösgen nach Ablauf der Regellaufzeit (spätestens 2039) ein. ewb ist eine Hauptakteurin bei der Umsetzung des Richtplans Energie und der Energie- und Klimastrategie der Stadt Bern. ewb trägt die Ziele dieser Planungsinstrumente mit. Die Geschäftsentwicklung im Wärmebereich erfolgt konform mit den Zielen des Richtplans Energie. Gegebenenfalls entstehende finanzielle Spielräume bei der bestehenden Erzeugung werden dazu genutzt, unter den Bedingungen der Versorgungssicherheit und der Werterhaltung, in Energieeffizienz und erneuerbare Energien zu investieren. ewb kann neue Technologien erproben um zukunftsfähig zu bleiben. Sie tut dies vor allem im Rahmen von Projektpartnerschaften.

Bestehende Formulierung (2009)	Neue Formulierung (2016)
2.1 Wasser Die Versorgungssicherheit beim Wasser beinhaltet die hygienisch einwandfreie Qualität sowie die Sicherung und Pflege des Verteilnetzes und der Quellen in Zusammenarbeit mit der WVRB AG, soweit dies möglich und sinnvoll ist.	2.1 Wasser Die Versorgungssicherheit beim Wasser beinhaltet die einwandfreie Qualität sowie die Sicherung und Pflege des Verteilnetzes und der Grundwasserfassungen unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit in Zusammenarbeit mit der WVRB AG, soweit dies möglich und sinnvoll ist.
2.2 Gas und Fernwärme Die Versorgungssicherheit bei Gas und Fernwärme beinhaltet die Sicherstellung funktionsfähiger Netze sowie eine vorausschauende und nach Möglichkeit diversifizierte Beschaffung.	2.2 Wärme Die Versorgungssicherheit bei Wärme beinhaltet die Sicherstellung funktionsfähiger Netze sowie eine vorausschauende und nach Möglichkeit diversifizierte Beschaffung. Einseitige Abhängigkeiten sowohl von Lieferanten als auch von Lieferwegen sollten vermieden werden; das System muss flexibel reagieren können.
2.3 Strom ewb stellt sicher, dass die Versorgung der Endkundinnen und -kunden mit Strom in der Jahresarbeitsbilanz aus eigenen Kraftwerken (auch Beteiligungen) erfolgt. ewb stellt sicher, dass die zu Spitzenzeiten im Allgemeinen benötigte Leistung aus eigenen Kapazitäten (auch Beteiligungen) gedeckt werden kann.	2.3 Strom ewb stellt im Rahmen ihrer Zuständigkeit sicher, dass die Versorgung der Endkundinnen und -kunden mit Strom zu jedem Zeitpunkt mit der nachgefragten Leistung und physikalischer Qualität erfolgt. Ein erheblicher Anteil der Jahresarbeitsbilanz kann zumeist aus eigenen Kapazitäten (auch Beteiligungen) gedeckt werden. Dazu erzeugt ewb in eigenen Anlagen oder Partnerwerken jährlich Strom im Umfang von 500-1000 GWh im Gebiet des zugehörigen Übertragungsnetzbetreibers (TSO). Im nationalen und internationalen Markt beschafft ewb vorausschauend unter den Kriterien Wirtschaftlichkeit und Umweltschutz und bindet dabei auch die Kapazitäten von Eigenversorgern und Eigenversorgerinnen in die Planung ein. Für Eigenversorgende erhält ewb bei Bedarf eine Rolle als „Ausfallversichererin“ aufrecht. In Krisenfällen (z.B. bei Ausfall wichtiger Transportleitungen in die Schweiz) unterstützt ewb im Rahmen ihrer Möglichkeiten und Zuständigkeiten die Umsetzung eigener, kantonaler und nationaler Notfallpläne.
2.4 Netzqualität ewb stellt eine hohe Netzqualität sicher und investiert vorausschauend und nachhaltig in die Netze. Bei Beteiligungen in Kraftwerkskapazitäten in grösseren regionalen Entfernungen wird der entsprechende Ausgleich (Handel, Netzkooperationen) sichergestellt.	2.4 Netzqualität ewb stellt eine hohe Netzqualität sicher und investiert vorausschauend und nachhaltig in die Netze. Bei Beteiligungen in Kraftwerkskapazitäten in grösseren regionalen Entfernungen wird der entsprechende Ausgleich (Handel, Netzkooperationen) sichergestellt. ewb bindet dezentrale Erzeugungsanlagen vorausschauend und diskriminierungsfrei in die Netzplanung ein und sorgt auch unter diesen Bedingungen für einen stabilen Netzbetrieb.
2.5 Öffentliche Beleuchtung ewb sichert die hinreichende Ausstattung mit öffentlicher Beleuchtung und deren Funktionsfähigkeit mit energieeffizienter Technik.	2.5 Öffentliche Beleuchtung ewb stellt gegen Entgelt eine zweckmässige Beleuchtung der Strassen und Plätze auf dem Gemeindegebiet sicher. Die öffentliche Beleuchtung hat möglichst energieeffizient und nach Bedarf sowie unter den Aspekten der Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und Lichtimmissionen zu erfolgen.

Bestehende Formulierung (2009)	Neue Formulierung (2016)
3.1 Werterhaltung und -steigerung ewb bildet zur langfristigen Sicherung des Unternehmens aus den Rechnungsergebnissen die notwendigen Reserven und Rückstellungen.	3.1 Werterhaltung und -steigerung ewb soll dauerhaft ein gesundes Unternehmen sein. Zur langfristigen Sicherung des Unternehmens bildet ewb aus den Rechnungsergebnissen die betriebswirtschaftlich notwendigen Reserven und Rückstellungen.
3.2 Eigenkapitalquote In den Sparten Elektrizität, Gas und Fernwärme sind mittelfristig jeweils branchenübliche, Eigenkapitalanteile zu erreichen und zu halten. Diese werden in den Kennzahlensystemen spezifiziert. Bei dauerhafter und deutlicher Über- oder Unterschreitung dieses Werts ist eine Strategie zur Festlegung eines Zielpfads auszuarbeiten und mit der Eignerin abzustimmen.	3.2 Eigenkapitalquote Mittelfristig ist eine branchenübliche, an das Unternehmensrisiko angepasste Eigenkapitalquote zu erreichen und zu halten. Diese wird im Kennzahlensystem spezifiziert. Es gilt ein Zielwert von 40 %. Bei dauerhafter und deutlicher Über- oder Unterschreitung dieses Werts ist eine Strategie zur Festlegung eines Zielpfads auszuarbeiten und mit der Eignerin abzustimmen.
3.3 Gewinnablieferung Die Gewinnablieferung an die Eignerin aus den Sparten Elektrizität, Gas, thermische Abfallverwertung und Fernwärme richtet sich nach der Finanz- und Investitionsplanung sowie dem erzielten Geschäftsergebnis und dem Cashflow. Die angestrebte Gewinnablieferung wird jährlich vereinbart. Bei ausserordentlichen Ereignissen sind zeitnah Zielanpassungen zu vereinbaren. Die Sparten Wasser und Kehrichtverbrennung schliessen die Jahresrechnung als Spezialfinanzierung ausgleichend ab.	3.3 Gewinnablieferung Die Gewinnablieferung an die Eignerin aus den nicht spezialfinanzierten Sparten richtet sich nach der Finanz- und Investitionsplanung sowie dem erzielten Geschäftsergebnis und dem Cashflow. Die angestrebte Gewinnablieferung wird jährlich vereinbart. Bei ausserordentlichen Ereignissen sind zeitnah Zielanpassungen zu vereinbaren. Die Sparten Wasser und Kehrichtverbrennung schliessen die Jahresrechnung als Spezialfinanzierung ausgleichend ab.
3.4 Verzicht auf Quersubventionierung ewb verzichtet darauf, Ergebnisse der verschiedenen Sparten in Mischkalkulationen zu verrechnen.	
4.1 Investitionen in Ersatzkapazitäten Für die Entscheidungen zu Investitionen in Ersatzkapazitäten geht ewb in folgender Prioritätenreihenfolge vor: P1. Aktive Umsetzung von Energieeffizienz bei den Kundinnen und Kunden sowie in den eigenen Prozessen; P2. Investitionen oder Beteiligungen in erneuerbare Energien, bei biologischen Energieträgern bevorzugt im Betrieb mit Wärme-Kraft-Kopplung; P3. dezentrale Wärme-Kraft-Kopplungsanlagen auf Basis fossiler Energieträger; P4. grosse Gaskraftwerke, nach Möglichkeit im Kombibetrieb sowie mit Wärmenutzung. Diese Möglichkeit wird nur als Notfall-Option in Betracht gezogen, falls mit den vorgenannten Optionen das Ziel eines dauerhaften Ausgleichs der Arbeitsbilanz absehbar nicht erreicht werden kann. ewb bindet den Gemeinderat frühzeitig in den Entscheidungsprozess um eine Investition oder eine Beteiligung an Gaskraftwerken ein. Angestrebt wird ein diversifizierter Strommix, mit dem die Risiken gestreut werden und der im Rahmen der finanziellen und ökologischen Vorgaben effektiv und effizient ist.	4.1 Entwicklung des Erzeugungs- und Beschaffungsportfolios ewb strebt einen diversifizierten Strom- und Wärmemix an, mit dem die Risiken gestreut werden und der im Rahmen der finanziellen und ökologischen Vorgaben effektiv und effizient ist. Der Strom- und Wärmemix soll zunehmend erneuerbar und CO₂-ärmer werden. Dezentrale Erzeugung – sowohl durch ewb als auch durch andere Anlagenbetreibende – soll im Sinne einer Systemoptimierung diskriminierungsfrei in das (Beschaffungs-)Portfolio eingebunden werden.

Bestehende Formulierung (2009)	Neue Formulierung (2016)
	4.2 Systemoptimierung ewb versteht sich als Systemoptimiererin, die ein Energie- und Infrastruktursystem aus zunehmend dezentraler erneuerbarer und fluktuierender Erzeugung betreibt und absichert. Dafür notwendige Flexibilitätsoptionen [z.B. Batteriespeicher (z.B. dezentral stationär oder in Elektromobilen), Power-to-Heat, steuerbare Lasten] werden vorausschauend über Verträge oder Eigenproduktion, durch Aktivierung von Effizienz- und Demand-Side-Management-Potenzialen, Speicherung sowie durch gekoppelte Potenziale im Wärme-, Mobilitäts- und Industriesektor beschafft.
4.2 Ökofonds Die Bewirtschaftung des Ökofonds erfolgt unter ökonomischen und ökologischen Effizienz Gesichtspunkten und in Koordination mit anderen in Bern vorhandenen Instrumenten zur Förderung von Energieeffizienz und Erneuerbaren Energien. Aus dem Ökofonds werden nur Projekte in der Stadt Bern gefördert.	4.3 Ökofonds Die Bewirtschaftung des Ökofonds erfolgt unter ökonomischen und ökologischen Effizienz Gesichtspunkten und in Koordination mit anderen in Bern vorhandenen Instrumenten zur Förderung von Energieeffizienz und Erneuerbaren Energien. Aus dem Ökofonds werden nur Projekte im Grossraum Bern gefördert.
5.1 Angebot ewb bietet ihren Kunden attraktive Produkte, Tarife und Dienstleistungen unter Einrechnung einer marktüblichen Marge an. Insbesondere unterstützt sie die Kundinnen und Kunden aktiv in der rationellen Verwendung von Strom (Arbeit und Leistung), Gas, Fernwärme und Wasser.	5.1 Angebot ewb bietet ihren Kundinnen und Kunden Produkte und Dienstleistungen zu attraktiven Preisen und Tarifen unter Einrechnung einer marktüblichen Marge an. Insbesondere unterstützt sie die Kundinnen und Kunden aktiv in der rationellen Verwendung von Strom (Arbeit und Leistung), Wärme und Wasser unter anderem mittels geeigneter Datenübertragungsinfrastruktur.
	5.2 Dienstleistungen ewb nutzt Zusatz- und Beratungsdienstleistungen zur Kundenbindung, Kundengewinnung und zur Aktivierung von Effizienzpotenzialen in allen Sparten. ewb unterstützt damit auch Strategien zur CO₂-Reduktion sowie zur Erhöhung der Flexibilität.
5.2 Markenführung ewb etabliert, führt und pflegt Marken für Produkte, Produktgruppen und Dienstleistungen zur Werterhaltung und Wertsteigerung im Rahmen der Ziele der Eigentümerstrategie. Insbesondere führt und pflegt ewb die eigene Marke „ewb“.	5.3 Markenführung ewb etabliert, führt und pflegt Marken für Produkte, Produktgruppen und Dienstleistungen zur Werterhaltung und Wertsteigerung im Rahmen der Ziele der Eigentümerstrategie. Insbesondere führt und pflegt ewb die eigene Marke „ewb“.
5.3 Ausschluss von Quersubventionierung ewb vermeidet, einzelnen Kundengruppen Leistungen unterhalb kostendeckender Kalkulationen anzubieten und diese in Mischkalkulationen mit anderen Kundengruppen zu verrechnen.	5.4 Ausschluss von Quersubventionierung ewb vermeidet, einzelnen Kundengruppen Leistungen unterhalb kostendeckender Kalkulationen anzubieten und diese in Mischkalkulationen mit anderen Kundengruppen zu verrechnen.
5.4 Dienstleistungen ewb nutzt Zusatz- und Beratungsdienstleistungen zur Kundenbindung, Kundengewinnung und zur Aktivierung von Effizienzpotenzialen in allen Sparten. ewb unterstützt damit auch Strategien zur CO₂-Reduktion.	
5.5 Information ewb informiert Kundinnen und Kunden und Bevölkerung über ihre Aktivitäten sowie aktuelle Entwicklungen im wirtschaftlichen und politischen Umfeld der Geschäftstätigkeit.	

Bestehende Formulierung (2009)	Neue Formulierung (2016)
6.1 Infrastruktur ewb prüft die Erweiterung des Infrastrukturportfolios mit der Option, dauerhaft rentable Geschäftsoptionen aktiv zu nutzen. Hierzu gehört z.B. der Auf- und Ausbau einer Infrastruktur für Informations- und Kommunikationsdienstleistungen.	6.1 Infrastruktur ewb überprüft das Infrastrukturportfolio stetig auf Möglichkeiten, dauerhaft rentable Geschäftsoptionen aktiv zu nutzen. Die Errichtung des gemeinsamen Glasfasernetzes mit der Swisscom in der Stadt Bern wird weiter umgesetzt. ewb versorgt dadurch die Stadt Bern fast flächendeckend mit einem schnellen Datennetz. ewb kann auch eigene Produkte für Endkundinnen und Endkunden lancieren, wenn dadurch Gewinne erzielt werden und die Rentabilität des eigenen Glasfasernetzes erhöht wird.
6.2 Energieeffizienz ewb verstärkt ihre Beratungsleistungen zur Effizienzsteigerung und zur Unterstützung von Effizienzmassnahmen bei der Energieverwendung. ewb entwickelt innovative Organisationsformen und Geschäftsmodelle, um wirtschaftliche Potenziale zu nutzen.	6.2 Energieeffizienz ewb verstärkt ihre Beratungsleistungen zur Effizienzsteigerung, zur Unterstützung von Effizienzmassnahmen bei der Energieverwendung sowie bei der Entwicklung von Flexibilitätsoptionen. ewb entwickelt innovative Organisationsformen und Geschäftsmodelle, um wirtschaftliche Potenziale zu nutzen.
6.3 Dienstleistungen ewb entwickelt zur Erweiterung der Wertschöpfungskette neue Dienstleistungen, gestützt auf die bestehenden.	6.3 Dienstleistungen ewb entwickelt zur Erweiterung der Wertschöpfungskette neue Dienstleistungen, gestützt auf die bestehenden. Insbesondere entwickelt ewb neue innovative Dienstleistungen für Eigenerzeugerinnen, Eigenerzeuger und Prosumer, die die Systemoptimierung unterstützen und die Prosumer absichern. In Zusammenarbeit mit der Stadt bietet ewb Dienstleistungen zur Umsetzung des Richtplans Energie an. Insbesondere stellt sie Gesamtenergieexperten für Energieberatungen in den Bereichen Netzgebundene Energie, Energieeffizienz, Elektromobilität und Energie- sowie Gebäudeinfrastruktur.
	6.4 E-Mobilität ewb kann in Abstimmung und gegebenenfalls in Kooperation mit der Stadt Bern die Einführung von Elektromobilitätsoptionen in unterschiedlichen Fahrzeugkategorien und Verkehrsarten mit geeigneten Angeboten und Dienstleistungen unterstützen. Hierzu kann die Unterstützung mit Ladeinfrastruktur ebenso gehören wie Geschäftsmodelle zur systemdienlichen Steuerung von Lade- und Entladezeiten.
	6.5 Smart-City ewb ist Partnerin der Stadt Bern bei der Konkretisierung ihrer künftigen Smart-City-Strategie. ewb unterstützt die Stadt bei der Ausarbeitung dieser Strategie und bringt dazu insbesondere ihre Netzwerkkompetenz ein.
7.1 Gesamtarbeitsvertrag Der mit den Personalverbänden erarbeitete Gesamtarbeitsvertrag orientiert sich an den Personalvorschriften der Eigentümerin.	7.1 Anstellungsbedingungen ewb hat einen Gesamtarbeitsvertrag. Die Anstellungsbedingungen sind vergleichbar mit denjenigen der Stadt Bern und orientieren sich an branchenüblichen Konditionen.

Bestehende Formulierung (2009)	Neue Formulierung (2016)
7.2 Personal- und Lohnpolitik ewb verfolgt eine fortschrittliche und sozial verantwortliche Personal- und Lohnpolitik.	
7.3 Berufliche Vorsorge ewb bleibt der beruflichen Vorsorgeeinrichtung der Eigentümerin angeschlossen.	
7.4 Positionierung als Arbeitgeberin ewb positioniert sich als attraktive Arbeitgeberin, die engagierten und qualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen interessante Arbeitsfelder, Laufbahnen und Entwicklungsmöglichkeiten anbietet.	
7.5 Lehrlingswesen ewb ist im Bereich des Lehrlingswesens ein vorbildliches Unternehmen. ewb bildet Lehrlinge aus. Dabei richtet sich ewb nach dem Lehrlingskonzept der Stadt Bern.	
8.1 Organisationsform Die Organisationsform als selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt bietet einen gesicherten Rahmen zur Ausübung der Geschäftstätigkeiten, u.a. im Rahmen des Service Public auf dem Gebiet der Stadt Bern.	
8.2 Beteiligungen Zur Sicherung der Versorgung können Beteiligungen mit kompetenten Partnerinnen und Partnern eingegangen werden.	8.2 Beteiligungen Zur Sicherung der Versorgung sowie zur Systemoptimierung und zum effizienten Betrieb des zunehmend komplexen Gesamtsystems können Beteiligungen mit kompetenten Partnerinnen und Partnern eingegangen werden. Beteiligungen im Ausland dürfen nur nach einer Prüfung und strengen Bewertung der Risiken (insbesondere der Währungsrisiken und regulatorischen Risiken) eingegangen werden.
8.3 Kooperationen Zur effizienten Durchführung des Geschäfts kann ewb Kooperationen im Rahmen von Netzwerken, Partnerschaftsvereinbarungen und sonstigen vertraglichen Bindungen eingehen. Diese werden regelmässig auf ihre Zweckmässigkeit und Effizienz im Rahmen der strategischen Zielsetzung, insbesondere der Werterhaltung und -steigerung, überprüft.	8.3 Kooperationen Zur effizienten Durchführung des Geschäfts sowie zum Erwerb von Erfahrungen in Bezug auf die Entwicklung und Einbindung neuer Technologien und gegebenenfalls Geschäftsprozesse kann ewb Kooperationen im Rahmen von Netzwerken, Partnerschaftsvereinbarungen und sonstigen vertraglichen Bindungen eingehen. Diese werden regelmässig auf ihre Zweckmässigkeit und Effizienz im Rahmen der strategischen Zielsetzung, insbesondere der Werterhaltung und -steigerung, überprüft.
8.4 Ergänzung/Erweiterung von Geschäftsfeldern Bei einer Ergänzung und Erweiterung der Geschäftsfelder können Tochtergesellschaften und Beteiligungen mit kompetenten Partnerinnen und Partnern eingegangen werden. Begründungen, Chancen, Risiken, mögliche Meilensteine und Ausstiegsoptionen werden als Entscheidungsgrundlagen jeweils transparent dargestellt.	8.4 Ergänzung/Erweiterung von Geschäftsfeldern Bei einer Ergänzung und Erweiterung der Geschäftsfelder können Tochtergesellschaften und Beteiligungen mit kompetenten Partnerinnen und Partnern eingegangen werden. Begründungen, Chancen, Risiken, mögliche Interessenkonflikte , Meilensteine und Ausstiegsoptionen werden als Entscheidungsgrundlagen jeweils transparent dargestellt.

Bestehende Formulierung (2009)	Neue Formulierung (2016)
8.5 Reaktion auf Veränderungen im Marktumfeld Falls sich als Reaktion auf Veränderungen im Marktumfeld die Notwendigkeit einer neuen gesellschaftsrechtlichen Form für die ewb (z.B. bei verstärkter regionaler Ausdehnung der Aktivitäten) oder der engeren Verbindung mit einem strategischen Partner ergibt, wird ewb dies frühzeitig über den Verwaltungsrat an den Gemeinderat kommunizieren. Eine entsprechende Entwicklungs-, Fusions- oder Verkaufsstrategie wird vom Gemeinderat in Zusammenarbeit mit ewb vorbereitet.	
8.6 Kooperationen zwischen der Stadt Bern und ewb Die Stadt Bern unterstützt ewb im Rahmen ihrer Zuständigkeit bei der Erfüllung des Leistungsauftrags sowie bei der Strategie- und Zielerreichung. Insbesondere bei Planungs- und Bewilligungsverfahren von Infrastrukturanlagen wird auf eine effiziente Koordination der Interessen geachtet.	8.6 Kooperationen zwischen der Stadt Bern und ewb Die Stadt Bern unterstützt ewb im Rahmen ihrer Zuständigkeit bei der Erfüllung des Leistungsauftrags sowie bei der Strategie- und Zielerreichung. Insbesondere bei Planungs- und Bewilligungsverfahren von Infrastrukturanlagen (einschliesslich Informations- und Kommunikations- sowie Elektromobilitäts-Infrastruktur) wird auf eine effiziente Koordination der Interessen geachtet. Es besteht das gemeinsame Verständnis, dass die Stadt Bern auf die Leistungen von ewb zurückgreift, soweit dies rechtlich möglich und wirtschaftlich vernünftig ist, und ewb konkurrenzfähige Angebote vorlegt.
8.7 Koordination öffentlicher Raum Der Koordination öffentlicher Raum kommt für ewb bei der Erfüllung ihres Leistungsauftrags erhebliche Bedeutung zu. Die Stadt Bern bindet ewb regelmässig in die entsprechende Planung von Baustellen ein, damit die Erhaltung der Leistungsfähigkeit und die Weiterentwicklung der Infrastruktur technisch effizient und kosteneffizient gewährleistet werden kann. Es wird angestrebt, die Effizienz dieser Prozesse beidseitig stetig zu verbessern.	8.7 Koordination öffentlicher Raum Der "Koordination des öffentlichen Raums" kommt für ewb bei der Erfüllung ihres Leistungsauftrags erhebliche Bedeutung zu. Die Stadt Bern bindet ewb in die entsprechende Planung von Baustellen ein, damit die Erhaltung der Leistungsfähigkeit und die Weiterentwicklung der Infrastruktur (einschliesslich Informations- und Kommunikations- sowie Elektromobilitäts-Infrastruktur) technisch effizient, kosteneffizient und zukunftsorientiert gewährleistet werden kann. Es wird angestrebt, die Effizienz dieser Prozesse beidseitig stetig zu verbessern.
9. Strategische Steuerung	
9.1 Interessen der Eigentümerin Die Interessen der Eigentümerin werden durch den Gemeinderat wahrgenommen. Der Gemeinderat legt mit der Eignerstrategie seine strategischen Ziele für ewb fest. Die vorliegende Eignerstrategie präzisiert und konkretisiert das Reglement Energie Wasser Bern vom 15. März 2001 (ewb-Reglement; ewr; SSSB 741.1), insbesondere den Zweck (Art. 1) und den Leistungsauftrag (Art. 3ff). Der Verwaltungsrat ewb ist gegenüber dem Gemeinderat für die Strategieüberwachung verantwortlich. Er wird basierend auf der Eignerstrategie die Unternehmensstrategie der ewb genehmigen. Er wird dem Gemeinderat regelmässig über die Umsetzung und Abstimmung der Strategien sowie sich allfällig abzeichnenden Anpassungsbedarf Bericht erstatten. Der Gemeinderat kann Gremien zum Monitoring der Strategien und zur Einschätzung der Berichterstattung einrichten.	

Bestehende Formulierung (2009)	Neue Formulierung (2016)
9.2 Unternehmensstrategie ewb ewb richtet ihre Unternehmensstrategie an den Zielen der Eignerstrategie aus. Bei Anpassungen der Eignerstrategie nimmt sie die erforderlichen Änderungen in der Unternehmensstrategie vor. ewb schätzt die Zweckmässigkeit und Erreichbarkeit der in der Eignerstrategie gesetzten Unternehmensziele im Abgleich mit den Entwicklungen des Markts und des Energiesystems regelmässig ein. Falls notwendig, kann sie dem Gemeinderat eine Anpassung der Eignerstrategie beantragen.	9.2 Unternehmensstrategie ewb ewb richtet ihre Unternehmensstrategie an den Zielen der Eignerstrategie aus und berücksichtigt die Energie- und Klimastrategie der Stadt Bern. Bei Anpassungen der Eignerstrategie nimmt sie die erforderlichen Änderungen in der Unternehmensstrategie vor. ewb schätzt die Zweckmässigkeit und Erreichbarkeit der in der Eignerstrategie gesetzten Unternehmensziele im Abgleich mit den Entwicklungen des Markts und des Energiesystems regelmässig ein. Falls notwendig, kann sie dem Gemeinderat eine Anpassung der Eignerstrategie beantragen.
9.3 Zielpfad Die Stadt und ewb vereinbaren gestützt auf die Eignerstrategie einen Zielpfad, der hinsichtlich der in Kapitel 4.1 genannten Prioritäten für Investitionen in Ersatzkapazitäten Teilziele und den Zeitpunkt ihrer Erreichung festlegt. Der Zielpfad wird alle vier Jahre überprüft und aktualisiert.	9.3 Zielpfad Die Stadt und ewb vereinbaren gestützt auf die Eignerstrategie einen Zielpfad, der hinsichtlich der in Kapitel 4.1 genannten Prioritäten für Investitionen in Ersatzkapazitäten Teilziele und den Zeitpunkt ihrer Erreichung festlegt. Der Zielpfad wird alle vier Jahre überprüft und aktualisiert.
9.4 Koordination mit der Energiepolitik der Stadt Bern ewb ist ein Akteur der bernischen Energiepolitik. Die Aktivitäten in den Bereichen Effizienz, erneuerbare Energien, Kundenberatung, Dienstleistungen, Ökofonds werden mit der Stadt Bern koordiniert, um grösstmögliche Wirksamkeit zu erzeugen. ewb bietet insbesondere ihr Know-how und ihre Dienstleistungen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit an, um die öffentliche Hand bei Fragen der Effizienz des Gebäudebestands und der Energieverbraucher im Besitz der öffentlichen Hand zu optimieren. Die konkret durchgeführten Leistungen werden von der Bestellerin angemessen vergütet.	9.3 Koordination mit der Energiepolitik sowie der Energie- und Klimastrategie der Stadt Bern ewb ist ein Akteur der bernischen Energiepolitik. Die Aktivitäten in den Bereichen Effizienz, erneuerbare Energien, Kundenberatung, Dienstleistungen und Ökofonds werden mit der Stadt Bern koordiniert, um grösstmögliche Wirksamkeit zu erzeugen. ewb bietet insbesondere ihr Know-how und ihre Dienstleistungen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit an, um die öffentliche Hand bei Fragen der Effizienz des Gebäudebestands und der Energieverbraucher im Besitz der öffentlichen Hand zu optimieren. Die konkret durchgeführten Leistungen werden von der Bestellerin angemessen vergütet. Die Entwicklung der Wärmeinfrastruktur erfolgt in Abstimmung mit den Zielen und Entwicklungspfaden des Richtplans Energie. Die konkrete Umsetzung berücksichtigt auch die wirtschaftlichen Anforderungen des Unternehmens ewb und vermeidet gestrandete Investitionen.
9.5 Fachauskünfte Der Gemeinderat kann Meinungsäusserungen oder Fachauskünfte zu politischen Geschäften, insbesondere zu Vorstössen aus dem Parlament, bei der Geschäftsleitung von ewb oder dem Verwaltungsrat von ewb einholen.	9.4 Fachauskünfte Der Gemeinderat kann Meinungsäusserungen oder Fachauskünfte zu politischen Geschäften, insbesondere zu Vorstössen aus dem Parlament, bei der Geschäftsleitung von ewb oder dem Verwaltungsrat von ewb einholen.
9.6 Geschäfte mit Informationsverpflichtung Über die folgenden Geschäfte ist der Gemeinderat mindestens im Rahmen der jährlichen Berichterstattung zu informieren: 9.6.1 Investitionsplanung Die jährlich vorzulegende Investitionsplanung wird nach Geschäftsfeldern und Projekten aufgeschlüsselt; der zu erwartende Nutzen wird nachvollziehbar dargelegt. Einzelprojekte werden ab 25 Mio. Franken ausgewiesen.	9.5 Geschäfte mit Informationsverpflichtung Über die folgenden Geschäfte ist der Gemeinderat mindestens im Rahmen der jährlichen Berichterstattung zu informieren: 9.5.1 Investitionsplanung Die jährlich vorzulegende Investitionsplanung wird nach Geschäftsfeldern und Projekten aufgeschlüsselt; der zu erwartende Nutzen wird nachvollziehbar dargelegt. Einzelprojekte werden ab 25 Mio. Franken ausgewiesen.

Bestehende Formulierung (2009)	Neue Formulierung (2016)
9.6.2 Tochtergesellschaften, Ausgründungen, Beteiligungen ewb informiert frühzeitig über die Planung von Tochtergesellschaften, Ausgründungen und Beteiligungen ab einem Beteiligungswert von 20 Mio. Franken. 9.6.3 Strategische Kraftwerksbeteiligungen ewb informiert über geplante strategische Kraftwerksbeteiligungen unter Bezugnahme auf die Prioritätenliste bei der Beschaffung. 9.6.4 Neue Geschäftsfelder ewb informiert über die Planung und den Einstieg in neue Geschäftsfelder mit Investitionsvolumina ab 20 Mio. Franken.	9.5.2 Tochtergesellschaften, Ausgründungen, Beteiligungen ewb informiert frühzeitig über die Planung von Tochtergesellschaften, Ausgründungen und Beteiligungen ab einem Beteiligungswert von 20 Mio. Franken. 9.5.3 Strategische Kraftwerksbeteiligungen ewb informiert über geplante strategische Kraftwerksbeteiligungen unter Bezugnahme auf die Prioritätenliste bei der Beschaffung. 9.5.4 Neue Geschäftsfelder ewb informiert über die Planung und den Einstieg in neue Geschäftsfelder mit Investitionsvolumina ab 20 Mio. Franken.
9.7 Berichterstattung 9.7.1 Jahresrechnung ewb legt dem Gemeinderat jährlich im Februar eine konsolidierte, revidierte und kommentierte Jahresrechnung zur Genehmigung vor. 9.7.2 Geschäftsbericht ewb legt jährlich einen Geschäftsbericht inkl. Nachhaltigkeitsbericht und Finanzteil im April vor. 9.7.3 Ausserordentliche Ereignisse ewb informiert den Gemeinderat umgehend über ausserordentliche Ereignisse. 9.7.4 Jahresbudget ewb legt dem Gemeinderat jährlich im April ein konsolidiertes Jahresbudget zur Genehmigung vor. 9.7.5 Entwicklung der neuen Erzeugung (Plan - IST) ewb berichtet jährlich über die Entwicklung der geplanten und bereits umgesetzten neuen Anlagen zur Erzeugung, und gibt insbesondere über das Verhältnis der effektiv produzierten Arbeit und Leistung zur Planung Auskunft. 9.7.6 Versorgungssicherheit: Erzeugung ewb berichtet jährlich über das Verhältnis der Nachfrage und Belieferung von Endkunden zur eigenen Erzeugung. 9.7.7 Versorgungssicherheit: Netz ewb erstattet jährlich Bericht über die Netzqualität, indem sie dem Gemeinderat den jährlichen Bericht der ELCOM zum Zustand des Netzes unterbreitet.	9.6 Berichterstattung 9.6.1 Jahresrechnung ewb legt dem Gemeinderat jährlich im 1. Quartal eine konsolidierte, revidierte und kommentierte Jahresrechnung zur Genehmigung vor. 9.6.2 Geschäftsbericht ewb legt jährlich einen Geschäftsbericht inkl. Nachhaltigkeitsbericht und Finanzteil im April vor. 9.6.3 Ausserordentliche Ereignisse ewb informiert den Gemeinderat umgehend über ausserordentliche Ereignisse. 9.6.4 Jahresbudget ewb legt dem Gemeinderat jährlich im April ein konsolidiertes Jahresbudget zur Genehmigung vor. 9.6.5 Entwicklung des Erzeugungsportfolios ewb berichtet jährlich über die Entwicklung des Erzeugungsportfolios nach Produktionsarten, ggf. Vertragsarten (eigene Anlagen, Beteiligungen, Markt) sowie regionaler Herkunft, soweit diese Informationen verfügbar sind. der geplanten und bereits umgesetzten neuen Anlagen zur Erzeugung, und gibt insbesondere über das Verhältnis der effektiv produzierten Arbeit und Leistung zur Planung Auskunft 9.7.6 Versorgungssicherheit: Erzeugung ewb berichtet jährlich über das Verhältnis der Nachfrage und Belieferung von Endkunden zur eigenen Erzeugung. 9.6.6 Versorgungssicherheit: Netz ewb erstattet jährlich Bericht über die Netzqualität, indem sie dem Gemeinderat den jährlichen Bericht der ELCOM zum Zustand des Netzes unterbreitet.

Bestehende Formulierung (2009)	Neue Formulierung (2016)
9.7.8 Stand genehmigte grosse Investitionsprojekte ewb erstattet jährlich Bericht über den Stand der grossen bereits genehmigten Investitionsprojekte: Anpassungen der Planung, Performance im Vergleich zur Planung, Spezifika. 9.7.9 Kooperationen, Beteiligungen ewb erstattet jährlich Bericht über die eingegangenen Kooperationen, Tochterunternehmen und Beteiligungen. Hierbei wird Bezug auf die ursprünglichen Zielsetzungen der jeweiligen Kooperationsformen genommen, die Zweckmässigkeit und die Auswirkungen auf die Wertentwicklung des Unternehmens einschätzt. 9.7.10 Kurzberichterstattung Ökofonds ewb legt jährlich eine Kurzberichterstattung über die vom Ökofonds genehmigten und durchgeführten Projekte vor. Diese enthält die wesentlichen Daten wie Projekttyp, geplante Erzeugung oder Einsparung von Energie, ggf. damit verbundene CO₂-Einsparung, finanzielle Daten zur Beurteilung der ökonomischen und ökologischen Effizienz sowie Projektspezifika. 9.7.11 Entwicklung Kunden ewb berichtet im Rahmen der jährlichen Berichterstattung über die Entwicklung der Kundengruppen in den Regionen Stadt Bern, Grossraum Bern und Gesamtschweiz. 9.7.12 Entwicklung der Nachfrage ewb berichtet anhand geeigneter Kennzahlen über die Entwicklung der Nachfrage in den verschiedenen Sparten. 9.7.13 Entwicklung Energieeffizienz ewb berichtet über die Aktivitäten zur Energieeffizienz und benennt, soweit möglich, konkrete Einsparungen, die durch diese Aktivitäten initiiert oder unterstützt worden sind.	9.6.7 Stand genehmigte grosse Investitionsprojekte ewb erstattet jährlich Bericht über den Stand der grossen bereits genehmigten Investitionsprojekte: Anpassungen der Planung, Performance im Vergleich zur Planung, Spezifika. 9.6.8 Kooperationen, Beteiligungen ewb erstattet jährlich Bericht über die eingegangenen Kooperationen, Tochterunternehmen und Beteiligungen. Hierbei wird Bezug auf die ursprünglichen Zielsetzungen der jeweiligen Kooperationsformen genommen, die Zweckmässigkeit und die Auswirkungen auf die Wertentwicklung des Unternehmens einschätzt. 9.6.9 Kurzberichterstattung Ökofonds ewb legt im Rahmen der jährlichen Berichterstattung eine Zusammenfassung über die Aktivitäten im Rahmen des Ökofonds vor. Diese enthält die wesentlichen Daten wie Projekttyp, geplante Erzeugung oder Einsparung von Energie, ggf. damit verbundene CO₂-Einsparung, finanzielle Daten zur Beurteilung der ökonomischen und ökologischen Effizienz sowie Projektspezifika. 9.6.10 Entwicklung Kunden ewb berichtet im Rahmen der jährlichen Berichterstattung über die Entwicklung der Kundengruppen in den Regionen Stadt Bern, Grossraum Bern und Gesamtschweiz. 9.6.11 Entwicklung dezentrale Erzeugungsanlagen, Eigenerzeugungsanlagen, Prosumer ewb berichtet im Rahmen der jährlichen Berichterstattung über die Entwicklung der dezentralen Erzeugungsanlagen, Eigenerzeugungsanlagen und Prosumer im Versorgungsgebiet. Gegebenenfalls wird diese Berichterstattung ergänzt um Massnahmen zur Einbindung dieser Akteure in den Systembetrieb. 9.6.12 Entwicklung der Nachfrage ewb berichtet anhand geeigneter Kennzahlen über die Entwicklung der Nachfrage in den verschiedenen Sparten. 9.6.13 Entwicklung Energieeffizienz ewb berichtet über die Aktivitäten zur Energieeffizienz und benennt, soweit möglich, konkrete Einsparungen, die durch diese Aktivitäten initiiert oder unterstützt worden sind. 9.6.14 Entwicklung Flexibilität ewb berichtet über die Entwicklung von Flexibilitätsoptionen (z.B. Batteriespeicher, Power-to-Heat, steuerbare Lasten) und gegebenenfalls über neue Instrumente oder Dienstleistungen, um diese zu aktivieren.

Bestehende Formulierung (2009)	Neue Formulierung (2016)
	9.6.15 Umsetzung Energierichtplan ewb unterstützt die Stadt Bern aktiv beim Monitoring der Entwicklung der Gas- und Fernwärmeinfrastruktur sowie der Stromprodukte im Verhältnis zu den Zielen des Energierichtplans.
9.8 Vorschau 9.8.1 Drei-Jahres-Vorschau ewb legt jährlich eine Vorschau für die nächsten drei Jahre vor. Hierin werden Einschätzungen über die Geschäftsentwicklung, die aktuellen Risiken sowie Planungen für neue Geschäftsfelder (falls sinnvoll) dargelegt. 9.8.2 Entwicklung der geplanten Grossinvestitionen ewb legt jährlich eine angepasste Vorschau über die geplanten Grossinvestitionen und deren Entwicklung vor. 9.8.3 Perspektiven Im Abstand von maximal vier Jahren legt ewb einen Bericht über die Einschätzung der Umfeldentwicklungen auf die Geschäfts- und Unternehmensentwicklung vor. Zu den Umfeldentwicklungen gehören z.B. der bundespolitische Rahmen, spezifische Veränderungen am Markt und Auswirkungen der Liberalisierung, physikalische Entwicklungen bei den Netzen, (internationaler) Handel sowie Einflüsse internationaler Entwicklungen (z.B. EU-Strommarktliberalisierung).	9.7 Vorschau 9.8.1 Drei-Jahres-Vorschau ewb legt jährlich eine Vorschau für die nächsten drei Jahre vor. Hierin werden Einschätzungen über die Geschäftsentwicklung, die aktuellen Risiken sowie Planungen für neue Geschäftsfelder (falls sinnvoll) dargelegt. 9.7.1 Entwicklung der geplanten Grossinvestitionen ewb legt jährlich eine angepasste Vorschau über die geplanten Grossinvestitionen und deren Entwicklung vor. 9.7.2 Perspektiven ewb legt jährlich eine Mittelfristige Erfolgsplanung (MEP) mit einem Zeithorizont von fünf Jahren vor, welche die Einschätzung der Umfeldentwicklungen auf die Geschäfts- und Unternehmensentwicklung berücksichtigt. Diese Planung passt sich von Jahr zu Jahr rollierend an die aktuellen Ereignisse an. Zu den Umfeldentwicklungen gehören z.B. der bundespolitische Rahmen (bspw. auch bei der Definition der Anforderungen an Versorgungssicherheit), spezifische Veränderungen am Markt und Auswirkungen der Liberalisierung, physikalische Entwicklungen bei den Netzen, (internationaler) Handel sowie Einflüsse internationaler Entwicklungen (z.B. EU-Strommarktliberalisierung, Marktdesignfragen), im Bedarfsfall Auswirkungen der Digitalisierung sowie neue Technologieentwicklungen, die Auswirkungen auf die Organisation des Geschäfts haben).
Vom Gemeinderat beschlossen am 13. Mai 2009	Vom Gemeinderat beschlossen am 9. November 2016