WVRB AG – EIN ERFOLGSMODELL

2007 konnten mit der organisatorischen und materiellen Zuweisung der Aufgabenbereiche Primär- und Sekundärversorger die Gemeinden im Grossraum Bern die jahrelangen Diskussionen über die Nutzung gemeinsamer und eigener Wassergewinnungsanlagen beenden. Zehn Jahre nach der Umstrukturierung fällt die Erfolgskontrolle durchwegs positiv aus. Die finanziellen und versorgungstechnischen Ziele wurden schneller als erwartet erreicht, auch haben sich weitere Gemeinden dem Verbund angeschlossen.

Bernhard Gyger, Wasserverbund Region Bern AG*

RÉSUMÉ

WVRB SA, UN MODÈLE DE RÉUSSITE

Le 17 avril 1974, après huit années de négociations intenses et un nombre incalculable de débats, le Wasserverbund Region Bern SA (WVRB SA) a été créé. A l'époque, son seul objectif était la construction d'un captage d'eau potable pour la région de Berne. Après une genèse longue et difficile, ponctuée par de nombreux chambardements et qui s'est terminée en querelle juridique devant le Tribunal fédéral, la nouvelle mouture de WVRB SA a pu ouvrir ses portes en 1996. Les débuts ont été difficiles et des divergences ont vu le jour dès 1974 à propos de son statut juridique. Il est vite apparu que WVRB SA n'avait pas d'avenir sous sa forme d'alors. Tant que les différents actionnaires ne défendaient que leurs propres intérêts, il était impossible pour l'association de mener à bien un développement ciblé. Le conseil d'administration a donc décidé en 2001 de former un comité stratégique et d'opérer une restructuration complète à l'aide de spécialistes externes. Un audit approfondi a montré que seul le transfert des systèmes primaires des actionnaires à WVRB SA était pertinent et susceptible de réunir la majorité. Ces dix dernières années, soit depuis cette restructuration, WVRB SA est devenu un véritable modèle de réussite. Grâce à des investissements judicieux et ciblés, à la mise en réseau et à la restructuration, nous avons pu optimiser le système primaire et fermer des installations pour plus de 80 millions de francs. Dans le même temps, la sé-

> S. 31

DIE GESCHICHTE

Über 100 Jahre versorgte die Stadt Bern ihre Einwohner selbstständig mit Trinkwasser. Erst stammte es ausschliesslich aus Quellen in Stadtnähe, später auch aus fernen Gebieten. 1906 wurden grosse Grundwasservorkommen im Emmental und 1949 im Aaretal erschlossen. Aber die beiden Grundwasserfassungen und die unzähligen Quellen konnten die steigende Nachfrage schon bald nicht mehr decken. Deshalb wurde im Berner Aaretal bei Uetendorf und Uttigen ein weiteres Gebiet zur Wassergewinnung ausgeschieden und ein entsprechendes Konzessionsgesuch gestellt. Die Konzession wurde 1966 erteilt – mit der Auflage, das Wasser nicht nur der Stadt Bern, sondern auch an die wachsende Agglomeration abzugeben. Zu diesem Zwecke musste anschliessend eine eigenständige Gesellschaft geschaffen werden. Nach acht Jahren Verhandlungen konnten am 17. April 1974 die Wasserverbund Region Bern AG (WVRB AG) gegründet werden, deren einziges Ziel der Bau dieser neuen, regionalen Fassung war. Doch schon in der Zeit der Gründung brach die über Jahrzehnte währende Bevölkerungszunahme und somit der Wasserverbrauch ein.

Nach einer langen Leidensgeschichte inklusive Projektänderungen, einem Standortwechsel und einem Gang bis vor Bundesgericht konnte 1996 die neue Fassung Belpau der WVRB AG

** Kontakt: gyger@wvrb.ch*

Titelbild: Fassung «Amerikaegge»

in Betrieb genommen werden. Der bestehende Gesellschaftsvertrag von 1974 erwies sich jedoch rasch als ungeeignet, denn er liess keine technischen, organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Optimierungen zu.

Es zeigte sich – wie auch bei anderen Beispielen in der Schweiz –, dass Werke, die nur zur Versorgungssicherheit dienen, selten gebraucht werden und daher aus Sicht der lokalen Versorger sehr teuer sind. Meist versuchen alle Beteiligten ihr eigenes Wasser um jeden Preis ins eigene Netz einzuspeisen, weil dadurch vordergründig Geld gespart wird. Bei Primäranlagen fallen rund 90% der Kosten als Fixkosten an. Jede Menge, die zusätzlich aus eigenen Anlagen gefördert werden kann, ist aus lokaler Sicht kostengünstiger. Im Kanton Bern werden zudem auf Grundwasserfassungen hohe Konzessionskosten erhoben, die bei bestehenden Quellen entfallen. Oft wird deshalb aus betriebswirtschaftlichen und nicht aus qualitativen oder betrieblichen Überlegungen auf lokale Ressourcen zurückgegriffen, während die gesamthaft und regional beste Bewirtschaftung der Wasserressourcen ausser Acht gelassen wird.

Dieser Umstand führte zu teils gehässigen Diskussionen im Verbund. Diejenigen, die zu wenig Wasser besassen, wollten nun von dieser neuen Fassung Wasser beziehen, damit der spezifische Preis sinken würde, die anderen jedoch lieber Wasser aus ihren Überschüssen verkaufen. Die üblichen Diskussionen über die Abgeltung von Leistungen im Verbund waren endlos.

DER BEFREIUNGSSCHLAG

2001 entschied der Verwaltungsrat einen Strategieausschuss zu bilden und mithilfe von externen Spezialisten eine umfassende Neustrukturierung der Gesellschaft in die Wege zu leiten. Die Szenarien waren:

1. Status quo
2. Auflösung der WVRB AG und Rückkehr zum früheren Vertragssystem
3. Übertrag von sämtlichen Wasserversorgungsanlagen an die WVRB AG
4. Übertrag der Primärsysteme der Aktionäre an die WVRB AG
5. Übertrag dieser Anlagen an die Stadt Bern als Hauptaktionär

Nach einer ersten Konsultation der Aktionärsgemeinden zeigte sich, dass nur die Variante 4, Übertragung der Primärsysteme der Aktionäre an die WVRB AG, mehrheitsfähig war. Die Variante gewährte den Aktionären weiterhin unternehmerischen Spielraum innerhalb ihres Gemeindegebietes. Die Gebührenfestlegung, das Sekundärnetz inkl. Hydranten und das Personal waren durch diese Ausgangslage nicht direkt betroffen. Zudem zeigten erste grobe Abschätzungen, dass in der Wasserbeschaffung und der Verteilung ein grösseres Restrukturierungs- und Einsparpotenzial liegt. Erschwerend für die Lösungsfindung war der bisherige Gesellschaftsvertrag, der ausdrücklich die Einstimmigkeit bei Änderungen verlangte.

Während dieses Prozesses entschieden die Aktionäre Belp und WAGRA aus dem Verbund auszutreten, weil sie negative Auswirkungen auf ihre Tätigkeiten, insbesondere auf ihre Autonomie befürchteten. Aus heutiger Sicht wären beide Versorgungen mit dem Verbleib im Verbund wohl besser gefahren. Dies insbesondere, weil beide ihren heutigen Wasserbedarf nicht (mehr) selber decken können und somit Wasser vom Verbund beziehen müssen.

DAS KONZEPT

Somit wurde folgendes Konzept einer Neustrukturierung entworfen:

- Die Aktionäre übertragen der WVRB AG ihre Anlagen des Primärsystems (Wasserbeschaffungs-, Transport- und Speicheranlagen sowie die Mess-, Steuerungs- und Fernwirkanlagen) zu Eigentum, Betrieb, Unterhalt beziehungsweise Stilllegung.

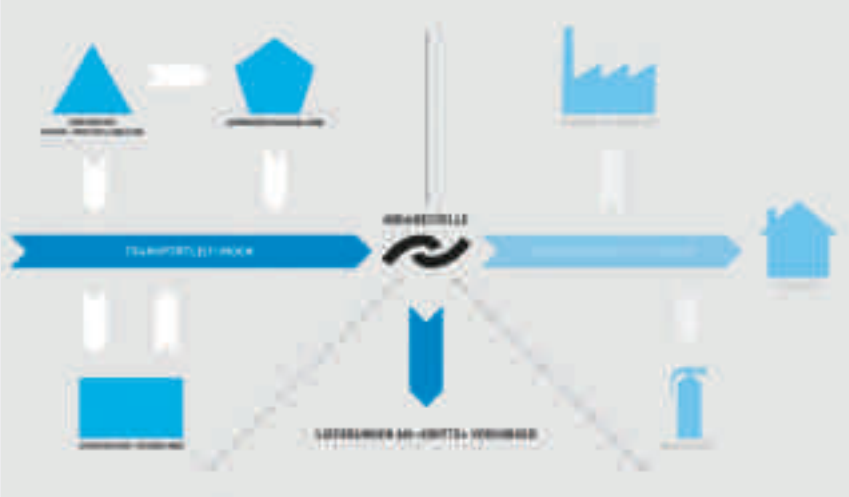

Fig. 1 Aufgabenteilung Primär- und Sekundärsystem
Répartition des tâches entre systèmes primaire et secondaire

Fig. 2 Aktionäre der WVRB AG. Zusätzlich bestehen Wasserlieferverträge mit Mühleberg, Wasserverbund Grauholz AG, Muri, Köniz, Wasserversorgung Region Thun und Belp.
Actionnaires de WVRB SA. Des contrats ont également été passés avec Mühleberg, Wasserverbund Grauholz SA, Muri, Köniz, Wasserversorgung Region Thun et Belp.

- Die WVRB AG erstellt, betreibt und unterhält sämtliche Neuanlagen des Primärsystems nach den Bedürfnissen ihrer Aktionäre.
- Die WVRB AG bezahlt für die übertragenen Anlagen den nach einheitlichen Kriterien ermittelten Wiederbeschaffungs-Restwert von insgesamt 93 Mio. Franken.
- Die Aktionäre beziehen das Wasser vollständig von der WVRB AG und bezahlen dafür einen Leistungs- und Arbeitspreis.
- Die Aktionäre betreiben weiterhin die Sekundärsysteme (Verteilleitungen und Hydranten) und bleiben für die Abgabe und die Verrechnung des Wassers an die Bezüger verantwortlich.

Da die WVRB AG zu diesem Zeitpunkt kein eigenes Personal beschäftigte, wurden mit den bisherigen Besitzern Betriebsführungsverträge abgeschlossen und Leistungen einheitlich nach den Tarifen der Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren (KBOB) abgegolten. Dies hatte den grossen Vorteil, dass keine Personaldiskussion aufkam, denn es wurde niemand versetzt oder entlassen *(Fig. 1)*. Wichtige Grundlage aller Beschlüsse waren Kostenprognosen, die für alle Aktionäre – ausser der Stadt Bern – Reduktionen bei der Wasserbeschaffung voraussahen. Trotz der leicht höheren Prognosekosten für die Stadt stimmte auch das Stadtparlament einstimmig der Neustrukturierung zu.
Nach zum Teil zäher und langer Überzeugungsarbeit sagten die Stimmberechtigten der verbliebenen Aktionärsgemeinden Bolligen, Bremgarten, Frauenkappelen, Ittigen, Kirchlindach, Ostermundigen, Wohlen und Zollikofen an der Urne oder an den Gemeindeversammlungen ebenfalls Ja zur Neustrukturierung *(Fig. 2)*.

Fig. 3 Wasserturm Frauenkappelen. Durch regionale Vernetzungen können diverse Reservoire ausser Betrieb genommen werden. Bis heute konnten Anlagen im Wert von 80 Mio. Franken stillgelegt werden, das Potenzial innerhalb der WVRB AG liegt bei rund 100 Mio. Franken.

Château d'eau de Frauenkappelen. Grâce aux réseaux régionaux, plusieurs réservoirs ont pu être fermés. Actuellement, des installations ont pu être fermées pour 80 millions de francs; le potentiel au sein de WVRB SA se monte à environ 100 millions de francs.

Fig. 4 Für die Erschliessung der neuen Fassung «Amerikaegge» der Wasserversorgung Thun (WARET) mussten rund 4 km neue Leitungen gebaut sowie drei Gewässer durchquert werden.

Afin d'alimenter la nouvelle usine de pompage «Amerikaegge» de l'entreprise de distribution d'eau de Thoune (Waret), près de 4 km de nouvelles conduites ont dû être construites, traversant 3 km de cours d'eau.

Fig. 5 Pumpwerk Schönau. Mit der Sanierung und Erweiterung des Hauptpumpwerkes innerhalb der WVRB AG können die bestehenden Reservoire besser und effizienter bewirtschaftet werden.
Usine de pompage de Schönau. L'assainissement et l'extension de l'usine principale de pompage de WVRB SA permettent une exploitation plus efficace des réservoirs existants.

Fig. 6 Pumpwerk Tannholz. Mit intelligenter Vernetzung können die Versorgungssicherheit erhöht und durch die Stilllegung von Infrastruktur Kosten gespart werden.
Usine de pompage de Tannholz. Grâce à une mise en réseau judicieuse, la sécurité de l'approvisionnement a pu être augmentée. La fermeture d'infrastructures a permis d'économiser des coûts.

Namentlich genehmigten sie den neuen Gesellschaftsvertrag, den Kaufvertrag ihrer Primäranlagen und die Ermächtigung, zukünftige Änderungen des Gesellschaftsvertrags durch die Gemeindeexekutive vorzunehmen. Vertraglich wurde festgehalten, dass alle Aktionäre Anspruch auf einen Verwaltungsratssitz, Energie Wasser Bern auf deren zwei, erhalten. Zudem wurden Quoren anstelle der Einstimmigkeit erlassen. Heute müssen bei wichtigen Entscheiden zwei Drittel der Aktionäre plus zwei Drittel der Aktienstimmen einer Lösung zustimmen.

WO STEHT DER VERBUND HEUTE?

Knapp zehn Jahre nach der Neustrukturierung lohnt sich ein Rückblick und eine Auslegeordnung.

FINANZEN

Wie bereits geschildert, erwarb die WVRB AG Anlagen im Wert von 93 Mio. Franken. Diese Mittel wurden als zinsfreies Darlehen – rückzahlbar in 30 Jahren – durch die Aktionäre bereitgestellt. Insgesamt verfügte der Verbund somit über Schulden von über 100 Mio. Franken, dies bei einem Eigenkapital von lediglich 20 Mio. Franken. Zudem standen durch die technische Vernetzung grosse Investitionen an. Bereits bei der Neustrukturierung ging man deshalb von einer jährlichen Preissteigerung von 2% auf den Wasserpreis aus.
Durch geschickte und zielgerichtete Investitionen konnte das Primärsystem optimiert werden, rasch konnten Anlagen von über 80 Mio. Franken stillgelegt werden. Dadurch verringerte sich der jährliche Wertverzehr um über 1,2 Mio. Franken, Mittel, die anderweitig eingesetzt werden können.
Eine Aktienkapitalerhöhung der Aktionäre auf 45 Mio. Franken verschaffte der Gesellschaft die nötigen flüssigen Mittel, um die Finanzierung der notwendigen Investitionen zu tätigen und die Vernetzung zu garantieren *(Fig. 3–6)*. Im Weiteren wurden die zinsfreien Darlehen durch verzinsliche, am freien Markt beschaffte Mittel ersetzt. Dies erlaubt eine bessere Kostenwahrheit in der Rechnungslegung und Transparenz. Heute profitiert die WVRB AG von äusserst vorteilhaften, langfristigen Krediten. Bei einem Umsatz von rund 17 Mio. Franken erwirtschaftet sie einen EBIT (operatives Ergebnis) von 11 Mio. Franken – ein Wert, der sonst wohl kaum in der Wirtschaft erzielt wird.
Durch die Automatisierung und Integrationen der Versorgungen in ein einheitliches modernes Leit- und Bewirtschaftungssystem konnten die Betriebskosten seit der Neustrukturierung insgesamt um rund 1 Mio. Franken reduziert werden. Dies ermöglichte es, mittlerweile auf die jährliche Preiserhöhung von 2% zu verzichten. Heute versorgt die WVRB AG ihre Aktionäre zu konstanten Kosten mit Wasser.

DAS TECHNISCHE KONZEPT

Die Grundlage der Vernetzung innerhalb des Verbundes und mit anderen Versorgungen bildet ein übergeordnetes technisches Konzept für die Grossregion Bern *(Fig. 7)*. Die Versorgungen der gesamten Region haben sich in einem Verein organisiert und treffen sich regelmässig zum Interessenaustausch. Unabhängig von der Grösse haben alle Mitglieder somit die gleichen Mitspracherechte. In dieser Plattform werden das technische Konzept und andere Studien zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Versorgung in Auftrag gegeben und verabschiedet. Alle Beteiligten haben sich (moralisch) verpflichtet, ihre Investitionen auf dieses technische Konzept abzustimmen und die anderen Versorgungen auf anstehende Veränderungen aufmerksam zu machen.
Auf dieses Konzept stützt sich der Kanton schlussendlich bei der finanziellen Unterstützung von Vernetzungsprojekten und den betroffenen Versorgungen dient es als Grundlage bei der Dimensionierung von neuen Transportleitungen sowie für die langfristige Investitionsplanung.
Die im ersten technischen Konzept aufgezeigten Massnahmen, die sich innerhalb der WVRB AG befanden, wurden rasch

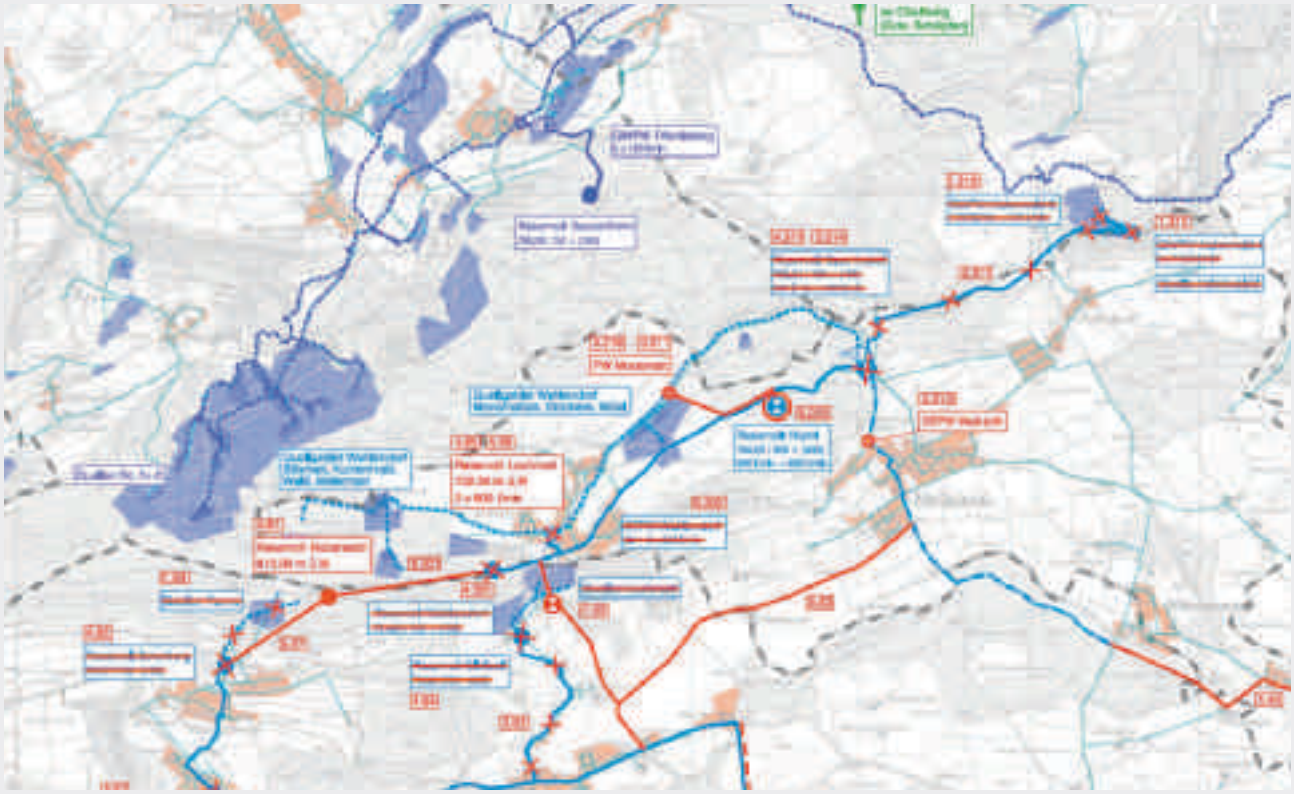

Fig. 7 Ausschnitt Technisches Konzept AquaBern. Im Perimeter Wohlen und Meikirch bestanden früher drei Versorgungen. Durch die Integration in die WVRB AG können nun gemeinsam genutzte Infrastrukturen an sinnvollen Standorten gebaut und die Werterhaltungs- und Betriebskosten deutlich gesenkt werden.

Extrait du concept technique d'AquaBern Trois installations d'approvisionnement existaient autrefois dans le périmètre de Wohlen et Meikirch. Du fait de l'intégration à WVRB, des infrastructures ont été construites aux endroits les plus appropriés et sont désormais utilisées en commun; les coûts de maintenance et d'exploitation ont nettement baissé.

und zielgerichtet umgesetzt. Die vorher beschriebenen finanziellen Vorteile haben die Richtigkeit des Konzeptes auch bestätigt. Gegenüber 2007 konnte die Versorgungssicherheit für die gesamte Region deutlich erhöht werden, und dies mit gleichzeitiger Reduktion der Primäranlagen sowie einer Kostenreduktion. Schwierig wird die Umsetzung bei den benachbarten Versorgungen *(Fig. 7)*.

Strassen-, Infrastruktur- und andere Projekte provozieren Vorinvestitionen für zukünftige Massnahmen. Eventuell läuft eine Grundwasserkonzession noch zehn Jahre, ein nach heutigen Erkenntnissen falsch platziertes Reservoir ist noch nicht abgeschrieben oder tausend andere Gründe verhindern oft zukunftsgerichtete Investitionen und Lösungen. Deshalb sind die Versorgungen auf eine gute und verlässliche Planung angewiesen, die ihnen auch bei vorgezogenen Projekten Investitionssicherheit gibt. Diese Sicherheit ist nur innerhalb des Verbundes gegeben, weil sich oft die politische Haltung einer nicht in den Verbund integrierten Versorgung durch personelle Mutationen in der Verwaltung oder der Exekutive ändert.

MEHR AKTIONÄRSGEMEINDEN

Bereits kurz nach der Neustrukturierung war zu erkennen, dass das Konstrukt WVRB AG erfolgreich arbeitet und den Gemeinden genügend Autonomie belässt. Mittlerweile sind die Gemeinden Kehrsatz, Stettlen, Vechigen und die Wasserversorgungsgenossenschaft Meikirch-Uettligen und Umgebung als Aktionäre der WVRB AG beigetreten *(Fig. 2)*.

Diesen Beitritten geht immer ein intensiver politischer Austausch voraus, der ein gegenseitiges Vertrauen bedingt. Wasser ist und bleibt sehr emotional. Das eigene Wasser ist immer das Beste, Probleme hat es nie gegeben. Gegner einer Verbundlösung sind meist bei den aktiven und pensionierten Brunnenmeistern, Ressortvorstehern, Gründungsmitgliedern der bestehenden Organisationen sowie bei Gruppierungen mit ausgeprägtem Autonomieanspruch, die generell nicht mit anderen zusammenarbeiten wollen, zu suchen.

Stimmt schlussendlich das Volk über den Beitritt ab, sind jeweils grosse Mehrheiten (über 80%) für einen Beitritt zum Verbund. Ausschlaggebend für diese hohe Zustimmung sind jeweils die Versorgungssicherheit, die Kosten und das Vertrauen in die Organisation sowie die Empfehlung der Exekutive. Selbstverständlich müssen auch die bisherigen Aktionäre einem Beitritt zustimmen. Dies geschieht aber heute durch die Exekutiven der Gemeinden mit den bereits erwähnten Quoren.

Parallel zu diesen positiven Beispielen gibt es leider auch andere. Im Rahmen der Regionalstudie *AquaBern* wurden von verschiedenen benachbarten Gemeinden Studien erarbeitet, die Nutzen und die Konsequenzen eines Beitritts zur WVRB AG aufzeigen. Alle Studien kommen einhellig zum Schluss, dass ein Beitritt zur WVRB AG bezüglich Kosten, Qualität und Versorgungssicherheit besser abschneidet als die bisherige lokale Lösung. Trotz erheblichen Vorteilen sind diese Gemeinden kaum bereit, einen Teil ihrer Autonomie aufzugeben. Im Gegenteil, teilweise wird sogar juristisch gegen den Verbund vorgegangen, abgeschlossene und genehmigte Wasserlieferverträge infrage gestellt und in Anlagen investiert, die aus regionaler Sicht nicht mehr notwendig sind.

PERSONELLES

Wie bereits beschrieben, startete der Verbund ohne Personal in die Neustrukturierung und stellte die Versorgung mit Betriebsführungsverträgen sicher. Zwischenzeitlich wurden die Strukturen so verändert, dass nach der Anstellung eines Geschäftsführers mittlerweile 14 Personen beim Verbund angestellt sind. Die meisten dieser Leute, z. B. Brunnenmeister von Energie Wasser Bern, arbeiteten bereits früher ausschliesslich für den Verbund und wurden nun in die Organisation integriert. Zusätzlich erfolgt heute die Projektierung und Bauherrenbegleitung direkt von der WVRB AG. Dies ermöglicht kurze Entscheidungswege, eine effiziente Projektabwicklung und rasche Lösungen. Die Reduktion der Betriebskosten gibt dieser Strategie recht.

Am Grundsatz der Vertretung vor Ort in den Aktionärsgemeinden hat sich seit der Neustrukturierung nichts geändert. Die verantwortlichen Brunnenmeister in den Gemeinden arbeiten immer noch im Rahmen der Betriebsführungsverträge für den Verbund. Diese Lösung wird von allen ausdrücklich begrüsst, kann das Tagesgeschäft doch zweckmässig und effizient durch die lokale Vertretung ausgeführt werden. Bei grösseren oder komplexeren Arbeiten kann auf den Know-how-Transfer oder Personal des Verbunds zurückgegriffen werden. Zudem ist die Mitsprache der Aktionäre vor Ort gewährleistet, und auf lokale Besonderheiten kann Rücksicht genommen werden.

DAS FAZIT

Rund zehn Jahre nach der Neustrukturierung der WVRB AG sind sowohl die technischen, organisatorischen und finanziellen Ziele erreicht oder sogar übertroffen worden. Das Modell des Grossisten, der sich im Besitz der Gemeinden befindet und über sämtliche Primäranlagen verfügt, hat sich bewährt. Das Modell lässt den einzelnen Gemeinden genügend Spielraum in den Bereichen Detailerschliessung, Gebührensystem und Entwicklung. Zudem sind sich die Gemeinden und Regiebetriebe an das Modell des Grossisten gewohnt, kaufen sie doch in der Regel auch andere Ressourcen wie Gas, Strom und Kommunikation bei überregionalen Anbietern an oder geben Abwasser an Zweckverbände ab.

> SUITE DU RÉSUMÉ

curité de l'approvisionnement de la région de Berne a été considérablement améliorée et son exploitation simplifiée. WVRB SA a également enregistré une forte croissance ces dix dernières années. Les communes de Kehrsatz, Stettlen, Vechigen et la coopérative d'adduction d'eau Meikirch-Uettligen et environs ont rejoint WVRB SA en qualité d'actionnaires. Depuis la restructuration, les objectifs techniques, organisationnels et financiers ont été atteints, voire dépassés. Le modèle du grossiste appartenant aux communes et détenant toutes les installations primaires a fait ses preuves.