

Projekt zur Neuorganisation der Abfallentsorgung und Straßenreinigung/Winterdienst ab dem Jahr 2018 (NAS2018)

Projektauftrag und Projektstruktur

(vorbehaltlich der Erarbeitung des Projektstrukturplans des Beraters und der im Laufe des Verfahrens erforderlichen Anpassungen)

Zeitdauer: 01.10.2015 bis 30.06.2018 (ggfls. bis 31.12.2018)

0. Auftraggeber

Staatsrätelenkungsgruppe „Neuorganisation der Abfallentsorgung und Straßenreinigung/Winterdienst ab dem Jahr 2018 (NAS2018)“ (Meyer (SUBV), Dr. Joachim (SK), Siering (SWAH), Strehl (SF)).

1. Ausgangssituation

Die Stadtgemeinde Bremen, vertreten durch den Senator für Umwelt, Bau und Verkehr, ist öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger und verantwortlich für die Straßenreinigung und den Winterdienst. Sie hat 1998 umfangreiche Teile der operativen Aufgabewahrnehmung an private Dritte abgegeben, die vormals von den Bremer Entsorgungsbetrieben, einem Eigenbetrieb der Stadtgemeinde Bremen, wahrgenommen wurden. Am 30.06.2018 laufen die wesentlichen Leistungsverträge mit diesen privaten Firmen aus. Die zukünftige Ausgestaltung der bremischen Abfallwirtschaft und der Organisation der Straßenreinigung und des Winterdienstes wird zu diesem Zeitpunkt neu aufgestellt. Die bis 1998 im Eigenbetrieb Beschäftigten haben bei Insolvenz oder Liquidation der privatisierten Gesellschaften ein Rückkehrrecht zur Stadt. Das Projekt verfolgt das Ziel, die Ausführungen in der Koalitionsvereinbarung der Regierungsfractionen für die 19. Legislaturperiode der Bremischen Bürgerschaft zu dem Punkt „Abfallentsorgung“ und den Senatsbeschluss zur „Zukunft der Abfallwirtschaft und Straßenreinigung in der Stadtgemeinde Bremen“ vom 16.12.2014 umzusetzen. Geplant ist insbesondere ein Beteiligungsmodell unter dem Dach einer Anstalt öffentlichen Rechts, die ab Mitte 2018 teilweise auch operative Aufgaben selbst übernimmt (z.B. Betrieb von Recycling-Stationen). Parallel zu dem Projekt ist die Ausschreibung der Behandlung von Abfällen durch private Abfallentsorgungsunternehmen vorzubereiten und die energetische Behandlung von Bioabfällen zu prüfen.

2. Projektauftrag:

1. Errichtung einer Anstalt des öffentlichen Rechts mit der Funktion des öffentlich-rechtlichen Entsorgungsträgers. Die Anstalt soll Gesellschafterin einer oder mehrerer GmbHs werden, in der operative Aufgaben der Müllabfuhr und der Straßenreinigung/Winterdienst erbracht werden. AöR wird ferner Auftraggeberin gegenüber der/den Gesellschaft/en.

In der zu errichtenden AöR soll die Verantwortung für den Betrieb der rekommunalisierten Recycling-Stationen angesiedelt werden.

2. Beteiligung der AöR an einer Gesellschaft privaten Rechts für logistische Aufgaben der Abfallentsorgung und Straßenreinigung/Winterdienst (Erwerb von Anteilen an der ENO oder Neugründung, dann Teilveräußerung an private Dritte in Verbindung mit der Ausschreibung der Leistungen). Dabei ist für die Straßenreinigung eine Optionslösung für eine vollständige Rekommunalisierung ab dem Jahr 2023 vorzusehen.
3. Die Umsetzung der vorgenannten Ziele ist u.a. auch durch Verhandlungen mit Dritten vorzubereiten und umzusetzen.

Das Projekt ist auf Basis der Leistungs- und Aufgabenbeschreibung des SUBV vom 02.07.2015 und des Angebots des Beratungsunternehmens Econum Unternehmensberatung GmbH vom 07.08.2015 zu bearbeiten.

Die Ausschreibung der erforderlichen Rechtsberatung befindet sich in der Vorbereitung.

Für die Umsetzung des Projekts besteht ferner Beratungsbedarf für das Change-Management. Außerdem könnte noch ein Beratungsbedarf für die Ausschreibungen für die Behandlung der Abfallfraktionen bestehen. Diese Leistungen sollen gesondert ausgeschrieben werden.

Die Dienstvereinbarung „Grundsätze und Verfahren der Beschäftigtenbeteiligung bei Organisationsentwicklungsprozessen“ zwischen der Senatorin für Finanzen und dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen (Dezember 2010) ist – soweit Organisationsentwicklungsprozesse betroffen sind (Teilprojekt 1) zu beachten.

Neben diesem Projektauftrag werden von dem zuständigen Fachressort weitere Aufgabenbereiche parallel bearbeitet:

1. Übergabestelle: Für die Übergabe der Abfälle ist eine Strategie für eine Übergabestelle und die Trägerschaft zu entwickeln. Sofern diese von der Stadt betrieben wird, ist eine Konzeption zur Planung und Errichtung zu entwickeln und der Betrieb vorzubereiten.
2. Die Schonende Sperrmüllabfuhr ist zu projektieren und zu implementieren.
3. Ausschreibung der Behandlung von Abfällen, getrennt nach Abfallfraktionen (wie Hausmüll, Verwertung von Sperrmüll).
4. Prüfung der energetischen Nutzung von organischen Abfällen.

Über etwaige Auswirkungen der vorgenannten Aufgabenbereiche oder aus dem Tagesgeschäft auf das Projekt wird vom SUBV in der Staatsrätelenkungsgruppe informiert (z.B. Verbrennungsvertrag, Biogas).

3. Kosten

Die Gremien (Senat/Deputation/HAFA) haben die Finanzmittel für die Unternehmens- und Rechtsberatung beschlossen, für den Haushalt ist eine Verpflichtungsermächtigung erteilt worden.

Hinzu kommen noch eine notwendige Stelle für das interne Projektmanagement und die Sachkosten, die in der Verwaltung entstehen.

Die bewilligten Mittel beinhalten noch nicht die Kosten für das Change-Management und die Beratung für die Ausschreibung der Behandlung von Abfällen. Diese Kosten sind im Wirtschaftsplan des SV Abfall eingeplant.

4. Gremien/Beteiligte und Organisation:

Staatsrätelenkungsgruppe Staatsräte der Ressorts SUBV (Federführung), SWAH; SK, SF als oberste Entscheidungsinstanz (ist bereits eingesetzt, tagt bedarfsgerecht in Anlehnung an den noch vorzulegenden Projektstrukturplan).

Die Staatsrätelenkungsgruppe erteilt den Projektauftrag und stellt, soweit sie über den SUBV hinaus gehen und/oder andere Ressorts betreffen, die für das Projekt erforderlichen Ressourcen (fachliche Unterstützung/Mitarbeit) zur Verfügung, nimmt die Arbeitsergebnisse ab und trifft Entscheidungen auf Basis der erreichten Meilensteine.

Ressort AG Mitarbeiter/innen der Ressorts SUBV (Federführung), SWAH, SK und SF. Die Ressort AG dient der ressortübergreifenden Abstimmung und Information über den Verlauf des Projektes und bereitet die Staatsrätelenkungsgruppe vor. Die Ressort AG wird durch die interne Projektleitung über die Arbeitsergebnisse der Arbeitsgruppen und des ressortinternen Lenkungsausschusses informiert. Sie tagt entsprechend der Termine der Staatsrätelenkungsgruppe und im Bedarfsfall.

Ressortinterner Lenkungsausschuss SV-UZ (Vorsitz), 1, 2, BL UBB, PR/GPR, FB, GF AöR nach Gründung, zur Erarbeitung von Empfehlungen an die Staatsrätelenkungsgruppe und fachlicher Bewertung von Entscheidungsalternativen. Der ressortinterne Lenkungsausschuss tagt bedarfsgerecht.

Er bereitet die Information für die Ressort AG und die Entscheidungen für die Staatsrätelenkungsgruppe vor. Der ressortinterne Lenkungsausschuss kann die Themenstellungen der Arbeitsgruppen und die jeweiligen Arbeitspakete erweitern, verändern und wiederum Aufträge an die Projektleitung geben. Für Erweiterungen von Aufträgen innerhalb des Ressorts stellt der ressortinterne Lenkungsausschuss die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung. Er trifft Entscheidungen, soweit sie den ressortinternen Projektablauf betreffen.

Projektleitung

Projektleitung mit Geschäftsstelle, Beratungsunternehmen und der Verantwortung der Abarbeitung der Aufgabenstellung in den Teilprojekten und Arbeitsgruppen:

Das Projekt wird von einer externen und internen Projektleitung geleitet. Die interne Projektleitung trägt die Verantwortung für die Durchführung des Projekts auf Seiten der Stadt. Sie hat die Erreichung der Projekt-Ziele zu verfolgen, die zeitgerechte Erreichung der Meilensteine sicherzustellen, trägt die personelle und finanzielle Verantwortung und weist auf Risiken hin.

Die Projektleitung berichtet in Abstimmung mit der Ressort AG an die Staatsrätelelenkungsgruppe.

Die interne Projektleitung stellt den Kontakt zur Hausspitze SUBV und den Gremien des Projektes sicher.

Die interne Projektleitung befasst den ressortinternen Lenkungsausschuss. Fachfragen klärt die interne Projektleitung mit externen Dritten. Gegenüber den ressortinternen Mitgliedern der Arbeitsgruppen ist die interne Projektleitung im Rahmen des Projekts weisungsbefugt. Sie kann über die geplanten Mittel im Wirtschaftsplan des SV Abfall und der verpflichteten Haushaltsmittel verfügen.

Die projektbeeinflussende Kommunikation mit den Beratern ist der internen Projektleitung vorbehalten.

Die externe Projektleitung erarbeitet den Projektmanagementplan und pflegt das Projektmanagement im Auftrag der internen Projektleitung. Sie ist für die Terminverfolgung und das Finanzcontrolling verantwortlich.

Das interne Projektmanagement ist zuständig für alle organisatorischen Angelegenheiten der Projektgremien. Sie unterstützt die interne Projektleitung.

Mit der internen Projektleitung wird Frau Nanninga vom SUBV beauftragt.

Die externe Projektleitung hat Herr Halbe von Econum Unternehmensberatung GmbH inne.

Teilprojekte

Das Projekt wird in folgenden Teilprojekten bearbeitet:

1. Anstalt öffentlichen Rechts
2. Beteiligungsmodell
3. Verhandlungen mit Dritten

Die Teilprojektleitungen werden von Econum Unternehmensberatung GmbH übernommen. Die beteiligten MitarbeiterInnen der Verwaltung sind nach Abstimmung des Projektauftrags noch namentlich zu benennen (die Organisationseinheiten sind in der Anlage Schaubild Projektstruktur benannt).

Die Ergebnisse der Teilprojekte werden über die interne Projektleitung im ressortinternen Lenkungsausschuss vorgetragen und nach dortiger Beratung von der Projektleitung an die Ressort AG und die Staatsrätelelenkungsgruppe berichtet.

Arbeitsgruppen:

Gem. nachfolgendem Schaubild werden in den Teilprojekten Arbeitsgruppen gebildet. Die personelle Besetzung der Arbeitsgruppen und deren Leitung werden im Weiteren festgelegt. Es ist eine Vertretung zu benennen. Die Arbeitsstände und – ergebnisse werden über die Teilprojektleitung der internen Projektleitung vorgetragen. Die TeilnehmerInnen der AG's stellen die Kommunikation mit ihren jeweiligen Abteilungen und Referaten sicher. Die Bildung von Untergruppen für Spezialfragen ist zulässig.

Kernteam:

Die mit der Leitung der Arbeitsgruppen betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden zusammen mit der Projektleitung und Econum Unternehmensberatung jeweils in den beiden Teilprojekten AöR und Beteiligungsmodell ein Kernteam. In dem Kernteam wird die Kommunikation zwischen Econum Unternehmensberatung und den Arbeitsgruppen sichergestellt.

5. Beratungsunternehmen:

Die zu leistenden Beratungsinhalte für die betriebswirtschaftliche und technische Beratungsleistung sind bereits in der Leistungsbeschreibung festgelegt. Im September 2015 erfolgte die Auswahl des Beratungsunternehmens Econum Unternehmensberatung GmbH.

Ferner erfolgt eine externe Rechtsberatung, die im Rahmen einer Einholung von Angeboten Ende 2015 beauftragt werden soll.

Die Beauftragung von Beratungsleistungen für die Ausschreibung der Behandlung von Abfällen erfolgt gesondert.

6. Dokumentation

Das Projektcontrolling und die Dokumentation obliegen nach der Leistungsbeschreibung Econum Unternehmensberatung GmbH.

7. Stakeholder:

- Parteien und Deputierte als politisch Verantwortliche
- Mitbestimmungsgremien als Vertretungsorgane für die Beschäftigten
- ver:di als Gewerkschaft
- Ressorts als Verantwortliche für die Umsetzung
- Vertragspartner und von den Entscheidungen betroffene Unternehmen
- Betriebsrat ENO GmbH als Vertretung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Rückkehrrecht zur Stadt
- Bürgerinnen und Bürger als Steuer- und Gebührenzahlende

8. Beteiligung:

Die Beteiligung der vorgenannten Stakeholder erfolgt durch:

- Beteiligung der von der Gründung einer AöR betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Gremien durch moderierten Prozess (Change-Management)
- Einbeziehung der Interessenvertretungen bei Erwerb/Gründung einer Beteiligungsgesellschaft
- Einbindung der Politik und betroffener Ressorts
- Information der Stakeholder und Öffentlichkeit

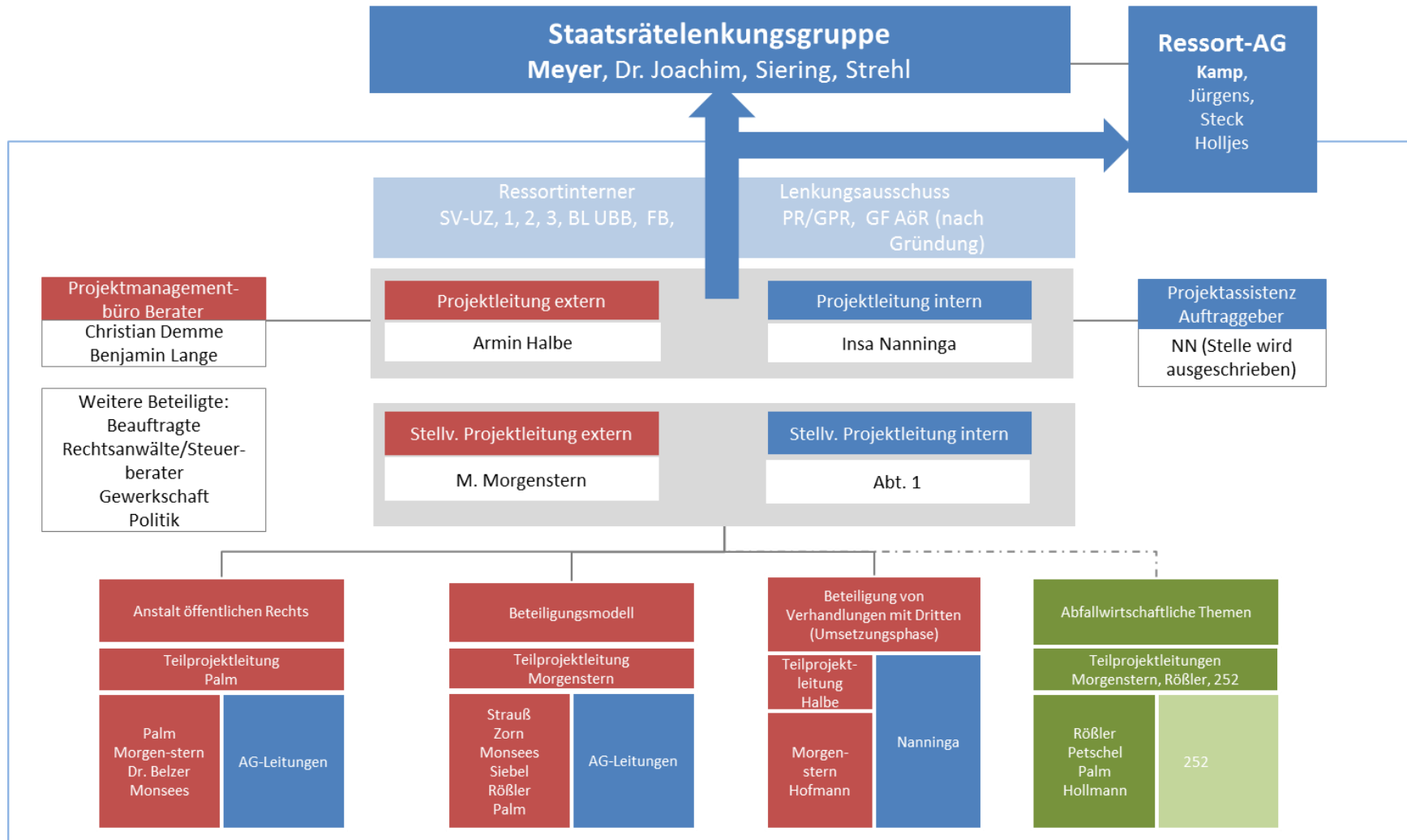
9. Projektstrukturplan

Auf Basis des von Econum Unternehmensberatung zu erarbeitenden Projektstrukturplans mit konkreten Arbeitspaketen und einem differenzierten Zeit- und Maßnahmenplan mit Meilensteinen wird die Beteiligung der Projektgremien festgelegt.

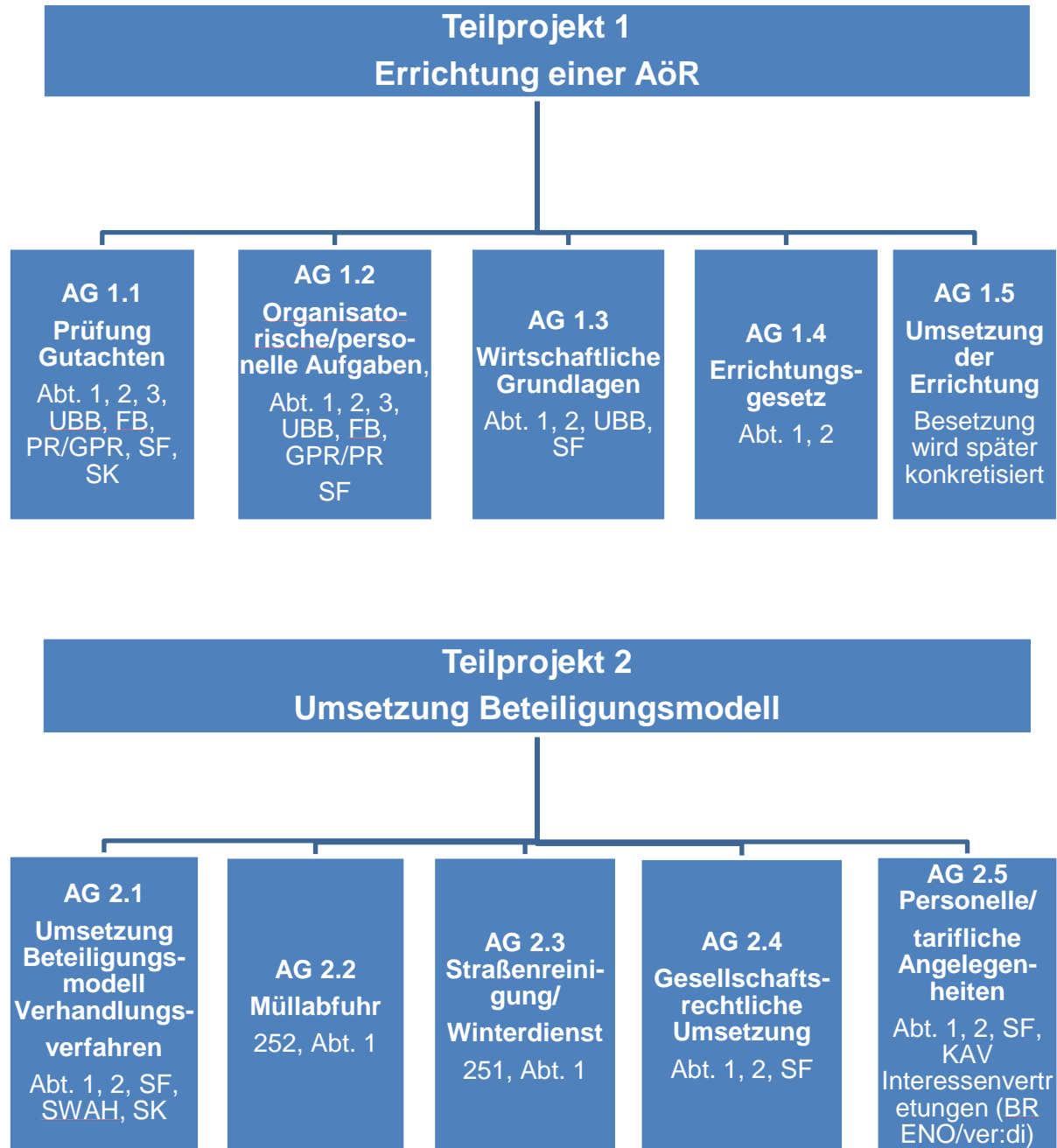
Anlagen

Anlage 1 Projektstruktur

Anlage 2 Arbeitsgruppen der Teilprojekte



Anlage 2 Arbeitsgruppen der Teilprojekte



Teilprojekt 3
Verhandlungen mit Dritten



AG 1
Durchführung der Verhandlungen
Externe und interne Projektleitung und NN nach Bedarf und Thema