

## **Begründung:**

### **1. Projektbeschreibung**

Die Verwaltung wurde durch teilweise aufeinander aufbauende Ratsaufträge beauftragt

- die Möglichkeiten zur Gründung einer eigenen Entsorgungsgesellschaft in Erftstadt – gegebenenfalls in der Kooperation mit privaten Entsorgern – Prüfauftrag (40/2015)
- mögliche Organisationsformen für die Übertragung des Ortsverkehrs durch Gründung einer Stadtbusgesellschaft sowie deren finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt der Stadt betrachten bzw. darstellen (129/2015)
- Optionen zur Auflösung des Eigenbetriebs Straßen zum 31.12.2016 prüfen und einen Plan zu Integration des Eigenbetriebs in die Kernverwaltung vorlegen (455/2014)
- in diese Prüfung auch die Optionen zur Auflösung des Eigenbetriebs Immobilien mit der gleichen Aufgabenstellung einbeziehen (42/2015).

### **2. Zeitliche Abfolge**

Oben aufgeführte Anträge sind in der zeitlichen Abfolge wie folgt darzustellen:

- 20.10.2014 Antrag Eigenbetrieb Straßen
- 14.01.2015 Antrag Gründung einer Entsorgungsgesellschaft
- 14.01.2015 Antrag Auflösung Eigenbetrieb Immobilien
- 24.02.2015 Vorlage Auflösung Eigenbetrieb Immobilien
- 03.03.2015 Vorstellung Stadtwerke Frechen
- 03.03.2015 Vorlage Gründung Entsorgungsgesellschaft
- 04.03.2015 Vorlage Auflösung Eigenbetrieb Straßen
- 01.06.2015 Antrag Gründung Stadtbusgesellschaft
- 17.06.2015 Vorlage Gründung Stadtbusgesellschaft
- 29.07.2015 Beauftragung Gutachter (Stadtverkehrsgesellschaft)
- 02.09.2015 Besuch Stad Geldern und Stadtwerke Goch mit Ratsvertretern
- 22.09.2015 Vorlage Gründung einer Stromnetzgesellschaft

Die oben aufgeführte Zeitschiene verdeutlicht die Komplexität der o. a. Anträge. Bezüglich zeitlicher Fristen verweise ich auf Punkt 5.2.. Auch der Geschäftsführer der Stadtwerke Frechen hat in seinem mündlichen Vortrag am 03.03.2015 darauf hingewiesen, dass eine Umorganisation innerhalb bestehender Strukturen ein langwieriger Prozess wird. Im Zusammenhang mit der Gründung einer Stadtbusgesellschaft wurde dies auch von der Stadt Geldern und den Stadtwerken Goch bestätigt.

### **3. Projektanforderungen**

Die Ratsaufträge an die Verwaltung haben insbesondere eine organisationspolitische und eine haushaltswirtschaftliche Dimension. Sollte es zu einer Realisierung der angedachten Konzepte kommen, bedarf es darüber hinaus eines professionellen Veränderungsmanagements. Erfolgsfaktoren sind in diesem Zusammenhang die personalwirtschaftliche Realisierung, die Partizipation des Personals am Veränderungsprozess mit dem Ziel der Akzeptanzförderung und die Erarbeitung und Umsetzung eines Personalentwicklungskonzeptes.

#### **3.1. Organisationspolitisch sind auf der Grundlage einer fundierten Analyse folgende Entscheidungen vorzubereiten**

- Wer soll zukünftig die kommunalen Leistungen erbringen (Kommunale Kernverwaltung, Eigenbetriebe, Eigengesellschaften, Einrichtungen der interkommunalen Zusammenarbeit etc.)
- Welche Rolle soll die Stadt im Rahmen dieser Trägerentscheidungen wahrnehmen (Leistungserbringer, Auftraggeber, Mitgesellschafter etc.)
- Wie sollen die Steuerungsprozesse auf der Grundlage dieser Träger- und Rollenentscheidungen ausgestaltet werden, damit Rat, Bürgermeister und Verwaltung ihrer Steuerungsverantwortung - ausgestattet mit entsprechenden Befugnissen - gerecht werden können.

Diesen Entscheidungen folgend ist ein organisatorisches, personalwirtschaftliches und finanzwirtschaftliches Gesamtkonzept ebenso zu entwickeln wie eine Vorgehensweise zur Umsetzung und Einführung der konzeptionellen Überlegungen.

#### **3.2. Haushaltswirtschaftlich sind:**

- die mit einer Entscheidung verbundenen finanzwirtschaftlichen Chancen, Risiken, Synergien und Potenziale im Sinne einer vergleichenden Darstellung zu erarbeiten
- die Auswirkungen dieser Entscheidungen auf die kommunale Bilanz, die Ergebnisrechnung und die Finanzrechnung der Stadt zu prüfen, zu bewerten und gegebenenfalls Gestaltungsüberlegungen zu erarbeiten und umzusetzen.

#### **3.3. Werden auf der Grundlage dieser Vorüberlegungen Entscheidungen getroffen, andere als die bisherigen organisationspolitischen Optionen zu wählen, ist die Realisierung dieser Veränderung eine besondere Herausforderung. Folgende Veränderungsprozesse stehen an**

- Gesellschaftsrechtliche Veränderungen (gegebenenfalls öffentlich - rechtlicher oder privatrechtlicher Art)
- Strukturorganisatorische Neuordnungen in allen beteiligten Organisationen
- Anpassung der Geschäftsprozesse – insbesondere der Steuerungsprozesse
- Neuordnung der Finanzsteuerung
- Umsetzung notwendiger personalwirtschaftliche Veränderungen
- Gegebenenfalls Zusammenführung unterschiedliche Organisationskulturen
- Gegebenenfalls Vereinheitlichung informationstechnische Infrastruktur und informationstechnischer Produkte

Diese Veränderungen müssen auf der Grundlage einer wohl überlegten Veränderungsstrategie und eines sinnvollen Vorgehensmodells mit einer guten Kommunikationsstrategie realisiert werden.<sup>1</sup>

### Die drei „K“ einer erfolgreichen Strategie



<sup>1</sup> Quelle: Strategiekompass Bertelsmannstiftung 2010

#### **4. Projektorganisation / Projektressourcen**

Das Projekt kann aufgrund des Umfangs der zu bindenden personellen Kapazitäten nicht ohne externe Unterstützung neben den aktuellen Aufgabenstellungen im Regelbetrieb bearbeitet werden. Darüber hinaus erfordern bestimmte fachliche Problemstellungen im Einzelfall einer externen Begleitung.

#### **5. Projektrisiken**

Das Projekt ist anspruchsvoll, komplex, betrifft eine Vielzahl von Beteiligten, berührt natürlich deren Interessen und ist dementsprechend auch mit Risiken behaftet. Aus diesem Grunde bedarf es einer Risikoanalyse als Grundlage für adäquate Maßnahmen zur Risikovermeidung bzw. –minimierung. Folgende Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt von Risiken werden betrachtet

- unwahrscheinlich (0 % bis 10 %)
- möglich (10 % bis 30 %)
- wahrscheinlich (30 % bis 70 %)
- sehr wahrscheinlich (größer 70 %)

##### **5.1 Risiko Projektabbruch**

- Das Risiko eines Abbruchs des laufenden Projektes ist als möglich einzuschätzen. Weitere Gründe für einen möglichen Projektabbruch könnten sein
  - ✓ Veränderte Rechtsentwicklungen, die Projektziele oder Projektoptionen infrage stellen (ist im Augenblick als unwahrscheinlich einzuschätzen)
  - ✓ Ein Ausfall externer Dienstleister mit der Folge von Know-how-, Informations- und Wissensverlusten ist wie bei allen extern vergebenden Dienstleistungen als möglich einzuschätzen

##### **5.2 Terminrisiken**

- Risiken einer Terminüberschreitung können erst nach Erstellung der Projekt Strukturplanung eingeschätzt werden. Das Ziel, zum 01.01.2017 neue Organisation- und Betriebsformen eingeführt zu haben, ist als nicht realistisch zu betrachten. Bei der Projektschwierigkeit und -komplexität ist von min. zwei Jahren auszugehen, in denen die konzeptionellen Grundlagen erarbeitet und deren Umsetzung abgeschlossen werden könnten.

### **5.3 Budgetrisiken**

- Budgetrisiken sind nach der Festlegung der Projektbudgets zu bewerten
- Im Haushalt 2015 wurden insgesamt 150.000 Euro eingestellt. Es wird als möglich erachtet, dass die Mittel ggfs. nicht ausreichend sein werden.

### **5.4 Betriebsrisiken**

- Risiken hinsichtlich der Funktionalität der Ergebnisse werden – bei entsprechenden organisatorischen Vorkehrungen zur Projektorganisation – eher als unwahrscheinlich eingeschätzt. Ob es erhebliche Risiken im Echtbetrieb nach dem Projektabschluss gibt, hängt im Wesentlichen von der Know-how – und Wissenssicherung im Projektverlauf, von der Qualifikation und den persönlichen, fachlichen und methodischen Kompetenzen der eingesetzten handelnden Akteure der Stadtverwaltung und von der Bereitschaft der Entscheidungsgremien ab, die veränderten Organisationsmodelle aktiv zu unterstützen.

Im Rahmen des Projektes, sind zumindest für die beschriebenen Risiken Überlegungen zur Risikoversorgung (Risikovermeidung, Risikominimierung) anzustellen und zu dokumentieren.

## **6. Ausblick und weiteres Vorgehen**

Folgendes Vorgehen ist kurzfristig geplant bzw. ist schon in Bearbeitung:

- Vergabevorbereitung der Ausschreibung Wirtschaftsprüfer Busdienstleistungen
- Vorbereitung der Ausschreibung der bilanziellen Möglichkeiten, durch die Eingliederung der beiden Eigenbetriebe in die Kernverwaltung
- Nach bilanzieller Machbarkeitsstudie erfolgt die Analyse der organisatorischen Möglichkeiten
- Gründung eines runden Tisches unter Einbeziehung der Politik
- Bilden von Arbeitsgruppen