

Zusammenfassende Ergebnisse

Organisationskonzept im Zuge der Rücknahme abfallwirtschaftlicher Aufgaben von den Kommunen im Alb-Donau-Kreis

Fachdienst 15 Alb-Donau-Kreis

 **ECONUM**
Unternehmensberatung GmbH

The logo for the Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU), featuring a stylized bar chart with four bars of increasing height to the left of the text "Mitglied im BDU".
Mitglied im **BDU**
Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater e.V.

The logo for TOP CONSULTANT 2018, featuring a red square with the text "TOP CONSULTANT" and a small graphic of two figures, and a black square below with the year "2018".
TOP
CONSULTANT
top-consultant.de
2018

Inhaltsverzeichnis	Seite
1 Auftrag.....	3
2 Vorgehensweise.....	4
2.1 Generelle Vorgehensweise.....	4
2.2 Überblick über die Phasen der Vorgehensweise.....	5
3 Darstellung der Ist-Organisation	6
3.1 Aufbauorganisation.....	6
3.2 Ablauforganisation.....	8
4 Künftige Rechtsform für die Aufgabenwahrnehmung.....	9
4.1 Überblick.....	9
4.2 Der Eigenbetrieb als praxiserprobte Organisationsform.....	11
4.3 Handlungsempfehlung	14
5 Vorschläge zur Fortentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation	15
5.1 Zugrundeliegende Mengengerüste und weitere Prämissen.....	15
5.2 Kundenservice.....	16
5.3 Soll-Personalbedarf für den Regelbetrieb	18
5.4 Aufbauorganisation.....	22
5.5 Ablauforganisation.....	23
6 Abgleich der kapazitativen/wirtschaftlichen Auswirkungen	24
 Abbildung 1: Vorgehensmodell mit Ausrichtung auf die einzelnen Arbeitsabläufe	 4
Abbildung 2: Ist-Aufbauorganisation	7
Abbildung 3: Prinzipdarstellung eines zentralen Kundenservice	17
Abbildung 4: Aufbauorganisatorische Umsetzung	22
 Anlage 1: Ist-Aufgaben-Matrix (mit Angabe der Ist-Kapazitäten)	
Anlage 2: Soll-Abläufe für die wesentlichen hinzukommenden Aufgaben	

1 Auftrag

Der Alb-Donau-Kreis beauftragte uns mit der Entwicklung eines

Organisationskonzepts im Zuge der Rücknahme abfallwirtschaftlicher Aufgaben von den Kommunen im Alb-Donau-Kreis

unter Einbindung der Bestandsaufgaben beim Landkreis, die dort durch den Fachdienstes Abfallwirtschaft (im Folgenden: FD 15) wahrgenommen werden.

Als einer der wenigen Landkreise in Baden-Württemberg ist die abfallwirtschaftliche Zuständigkeit im Alb-Donau-Kreis bislang zweigeteilt: Die Zuständigkeit für die Einsammlung/Erfassung von Abfällen einschließlich den Betrieb von Wertstoffhöfen und Grünabfallsammelplätzen sowie für die Gebührenerhebung bei den Anschlussnehmern obliegt bislang den Städten/Gemeinden, d.h. der Landkreis hat von der Möglichkeit einer Delegation dieser Aufgaben auf die Städte/Gemeinden Gebrauch gemacht. Der Landkreis ist bislang für die Restabfallbeseitigung, den Betrieb bzw. die Nachsorge von Deponien sowie für einzelne kreiseinheitlich abgewinkelte Aktivitäten wie die teilweise Grünabfall-, die Elektroaltgeräte- und die Problemstoffentsorgung zuständig. Die Leistungen des Landkreises werden gegenüber den Städten und Gemeinden über Abgaben abgerechnet. Die entsprechenden Aufgaben werden dabei innerhalb der Kreisverwaltung im FD 15 erbracht, der derzeit (Stand Januar 2021) mit 9,90 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) ausgestattet ist.

Als Ergebnis eines gemeinsam mit den Städten und Gemeinden entwickelten Konzepts haben die zuständigen Gremien des Alb-Donau-Kreises beschlossen, die bislang durch die Städte/Gemeinden erledigten Aufgaben zum 01.01.2023 wieder auf den Landkreis zurückzunehmen und ein kreiseinheitliches Abfallwirtschaftskonzept umzusetzen. Dieses kreiseinheitliche Abfallwirtschaftskonzept sieht ein entleerungsabhängiges Einsammel- und Gebührensystem für Hausmüll und hausmüllähnliche Gewerbeabfälle sowie eine kreisweite Bioabfalltonne mit Befreiungsmöglichkeit vor. Hinsichtlich der bislang durch die Städte/Gemeinden betriebenen Wertstoffhöfe und Grünabfallsammelplätze ist vorgesehen, dass diese weiterhin durch einzelne Städte/Gemeinden als Beistandsleistung im Auftrag des Alb-Donau-Kreises bewirtschaftet werden. Daneben wird der Alb-Donau-Kreis insgesamt sechs größere Entsorgungszentren mit einer breiteren Annahmepalette errichten und betreiben, die das bestehende Bring-System „vor Ort“ regional ergänzen. Im Bereich der Bürgerinformation während der Umstellungsphase und der Erfassung wilder Müllablagerungen sieht das Konzept ebenfalls weiterhin eine Einbeziehung der Städte und Gemeinden vor. Auskunftsgemäß gehen von den Städten / Gemeinden mit der Aufgabenrücknahme keine Verwaltungsmitarbeiter*innen auf den Alb-Donau-Kreis über.

Vor dem Hintergrund dieses künftig veränderten Aufgabenumfangs möchte der Alb-Donau-Kreis eine neutrale Beurteilung der sich aus der Aufgabenrücknahme und dem kreiseinheitlichen Abfallwirtschaftskonzept ergebenden organisatorischen Anforderungen vornehmen lassen. Dabei geht es um die Fragestellungen nach

- der künftigen Rechts- und Organisationsform für den Fachdienst Abfallwirtschaft (insbesondere Regiebetrieb, Eigenbetrieb),
- den künftig erforderlichen Stellen (Anzahl, Funktionen),
- der zweckmäßigen Aufbauorganisation (Funktionsgliederung),
- den sachlichen Schnittstellen hin zu anderen Bereichen der Landkreisverwaltung (z.B. Personal, EDV, Finanzen).

2 Vorgehensweise

Die organisatorischen Erfordernisse entwickelten wir stufenweise beginnend bei den zunächst stark projektbezogenen Aufgaben im Zusammenhang mit der Rücknahme bestehender abfallwirtschaftlicher Aufgaben von den Städten/Gemeinden auf den Landkreis sowie der Einführung eines einheitlichen abfallwirtschaftlichen Angebots (insbesondere kreiseinheitliches Einsammel- und Gebührensystem) über die Übergangs-/Einführungsphase mit erfahrungsgemäß erhöhtem Arbeitsaufkommen bis zum „Regelbetrieb“, der sich erfahrungsgemäß frühestens im Folgejahr nach der Übernahme/Einführung einstellen wird. Die vorliegende Zusammenfassung der Ergebnisse zielt auf diesen „Regelbetrieb“ ab.

2.1 Generelle Vorgehensweise

Bei der Prüfung und Fortentwicklung **organisatorischer Strukturen und Prozesse** stellen wir die jeweils zu erledigenden individuellen Arbeitsabläufe in den Vordergrund:



Abbildung 1: Vorgehensmodell mit Ausrichtung auf die einzelnen Arbeitsabläufe

Die jeweiligen Abläufe prüfen und gestalten wir anhand unserer Organisationsprinzipien, wie

- Wirtschaftlichkeit (u.a. Nutzung Skaleneffekte, flexible Aufteilung von Massengeschäften, konsequente Nutzung von IT-technischen Instrumenten),
- Tagfertigkeit / Aktualität (u.a. taggleiche Be- und Verarbeitung aller eingehenden Geschäftsvorfälle),
- Selbständigkeit (u.a. organisatorische Aufteilung in abgeschlossene Aufgabengebiete mit Übereinstimmung von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz),
- Sicherheit (u.a. Internes Kontrollsystem wird durch prozess- und organisationsimmanente Mechanismen unterstützt),

- Standardisierung und Harmonisierung (u.a. betriebseinheitliche Arbeitsstrukturen stellen eine einheitliche Arbeitsqualität sicher),
- Aufnahmefähigkeit (u.a. inwieweit ist die Organisation in der Lage, sich an schwankenden Arbeitsvolumina ohne laufende Änderung der Grundordnung der Organisation anzupassen).

Bei der Aufgabenrücknahme und Umsetzung des kreiseinheitlichen Abfallwirtschaftskonzepts ergeben sich für die drei unter Ziff. 2 genannten zeitlichen Phasen unterschiedlichen Aufgaben(-umfänge), die hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die organisatorischen Strukturen und Prozesse zu berücksichtigen sind. Hierzu haben wir auch die relevanten Mengengerüste für die administrativen Abläufe (z.B. Anzahl Kundenkontakte, Aufträge, Änderungsveranlagungen, Jahresbescheide, Änderung von Veranlagungsgrundlagen usw.) ermittelt und die sich hieraus ergebenden Erfordernisse für die organisatorischen Strukturen und Prozesse – insbesondere den Kapazitätsbedarf des Personals – abgeleitet. Gerade vor dem Hintergrund der anstehenden Veränderungen in der Organisation des Fachdienstes Abfallwirtschaft ist es von entscheidender Bedeutung, die betroffenen Mitarbeiter*innen frühzeitig einzubinden und „mitzunehmen“. Dies haben wir durch intensive Einbindung der derzeitigen Mitarbeiter*innen bei der Organisationsgestaltung sichergestellt, wodurch häufig eine sehr konstruktive Dynamik für den späteren Veränderungsprozess entstehen kann.

2.2 Überblick über die Phasen der Vorgehensweise

Entsprechend der formulierten Aufgabenstellung haben wir ein phasenweises Vorgehen gewählt, das einerseits eine begleitende Einbindung des Fachdienstes Abfallwirtschaft ermöglicht und auf der anderen Seite durch die enge Abstimmung eine effiziente Bearbeitung der Aufgabenstellung sowie eine zielorientierte Unterstützung der Entscheidungsfindung gewährleistet.

Durch unseren etablierten methodischen Ansatz und den Fokus auf die Arbeitsabläufe bei den organisatorischen Fragenstellungen sowie unsere langjährige Erfahrung mit der organisatorischen Umsetzung von Aufgabenrücknahmen und/oder der Einführung geänderter Einsammel- und Gebührensysteme sichert unsere Vorgehensweise die Erarbeitung einer belastbaren Entscheidungsgrundlage sowie eine faktenorientierte Unterstützung des Entscheidungsprozesses ab. Ziel der Bearbeitung ist es, die organisatorischen Erfordernisse praxistauglich auszugestalten, so dass die Erledigung der jeweils anfallenden Aufgaben(-umfänge) sichergestellt ist.

Vor diesem Hintergrund haben wir ein schrittweises Vorgehen vorgesehen:

- a) Schritt 1: Ist-Erhebung und –Analyse (vgl. Ziff. 3)
- b) Schritt 2: Qualitativer Vergleich von Rechtsformalternativen (vgl. Ziff. 4)
- c) Schritt 3: Konzeption der auf- und ablauforganisatorischen Soll-Struktur (vgl. Ziff. 5 und 6)
- d) Schritt 4: Umsetzungsbegleitung des Veränderungsprozesses

In dieser Zusammenfassung sind die wesentlichen Ergebnisse der Schritte 1 bis 3 dokumentiert. Erst nach den entsprechenden Beschlüssen in den zuständigen Gremien ist eine Umsetzung der anstehenden Veränderungen vorgesehen, die wir gerne anforderungsgemäß begleiten.

3 Darstellung der Ist-Organisation

Im Rahmen der **Erhebung des Ist-Zustands** haben wir zunächst die vorhandenen Dokumentationen zur bestehenden Organisation mit Stand Januar 2021, insbesondere Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen sowie sonstige Arbeitshilfsmittel gesichtet. Auf dieser Grundlage haben wir dann strukturierte Interviews mit den Mitarbeiter*innen, überwiegend in Gruppen nach Funktionsbereichen, geführt. Ziel dieser Interviews war es,

- die konkreten Aufgabenbereiche der Mitarbeiter*innen zu erheben,
- exemplarische Arbeitsabläufe mit Startpunkt, Verarbeitungsschritten und Ergebnis der Tätigkeit sowie ggf. Schnittstellenpartner (Input von, Weitergabe Ergebnis an) aufzunehmen,
- bestehende Schnittstellen zu anderen Fachbereichen oder Externen zu identifizieren,
- die Häufigkeit von Vorgängen, den durchschnittlichen Zeitbedarf sowie beobachtete Probleme bei diesen Vorgängen aufzunehmen,
- aus Sicht der Interviewpartner künftige Anforderungen / Änderungen sowie ihrerseits identifizierte Verbesserungspotentiale zu erfassen.

Wir haben die Mitarbeiter*innen dabei aufgeschlossen, sachorientiert und konstruktiv erlebt, die sich aktiv in die Überlegungen zur Fortentwicklung der Organisation einbrachten. Es war eine hohe Motivation erkennbar, die anstehenden Veränderungen im Zusammenhang mit der Aufgabenrücknahme anzunehmen.

Im Nachgang zu den strukturierten Interviews haben wir allen Mitarbeiter*innen auf Grundlage der bis dato vorliegenden Informationen einen Erhebungsbogen zu ihrem individuellen Tätigkeitsgebiet zur Abstimmung überlassen. Von allen Mitarbeiter*innen erhielten wir auf dieser Grundlage einen entsprechenden Rücklauf und somit Bestätigung des erhobenen stellenbezogenen Ist-Zustands.

3.1 Aufbauorganisation

Die bestehende **Aufbauorganisation** des FD 15 ist geprägt durch eine Ausrichtung auf den operativen Deponiebetrieb mit insgesamt flacher Leistungsstruktur. Innerhalb des Fachdienstes gibt es mit dem „Team Deponien“ lediglich eine organisatorische Einheit mit delegierter fachlicher Verantwortung auf die Teamleitung. Dies bedeutet einerseits für die Fachdienstleitung eine breite (fachliche) Leitungsspanne, was andererseits aus dem Blickwinkel der dem „Team Deponien“ zugeordneten Mitarbeiter*innen dazu führt, dass diesen nicht durchgehend klar war, wer die Leitungsfunktion nun wahrnimmt.

Kennzeichnend für unsere Auftragsbearbeitung war zudem, dass sich der FD 15 als Organisationseinheit bereits in einem Veränderungsprozess befand. Ursächlich hierfür waren

- der Entfall der Aufgaben der unteren Abfallrechtsbehörde (Abgabe an den Fachdienst 32 zum 1. März 2020)
- der pandemiebedingte Abzug personeller Kapazitäten zur Unterstützung des Fachdienstes Gesundheit
- die projektbezogenen Arbeiten sowie der sukzessive Einstieg in die neuen Aufgabenstellungen im Zuge der Rücknahme abfallwirtschaftlicher Aufgaben von den Städten/Gemeinden sowie

- der Umzug in neue Räumlichkeiten (Wilhelmstraße).

Das nachfolgende Schaubild zeigt die Ist-Aufbauorganisation mit der personellen Besetzung (Stand Januar 2021):

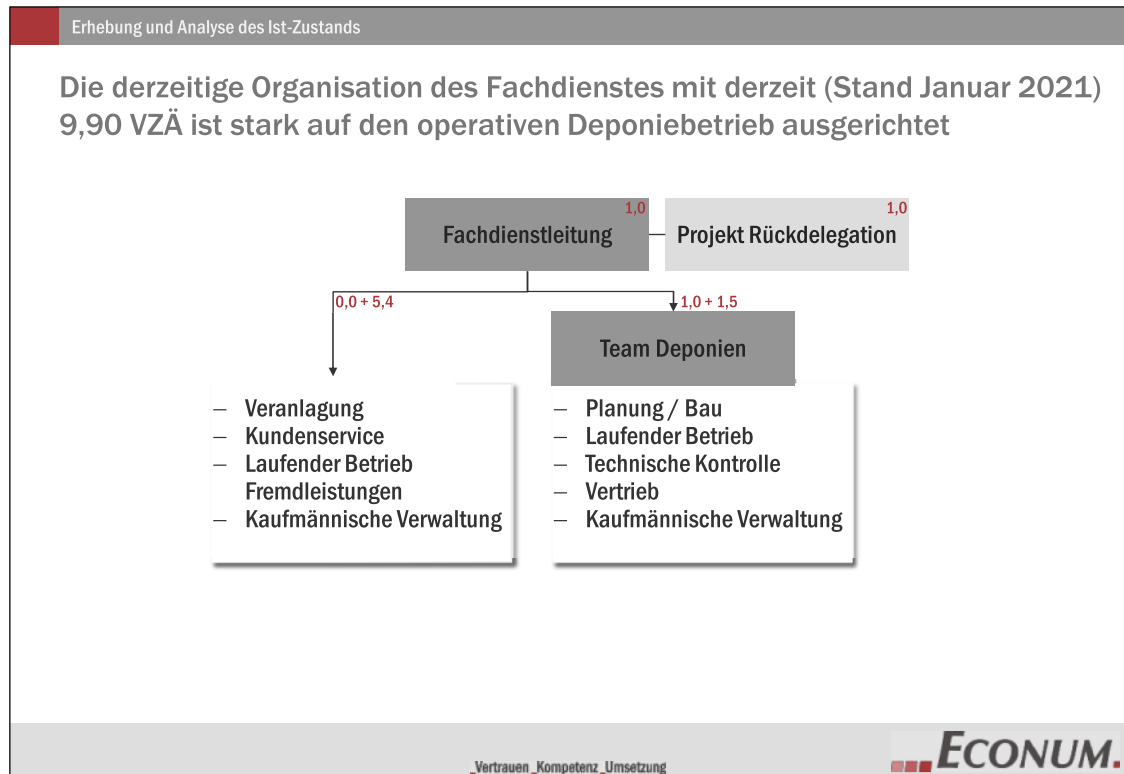


Abbildung 2: Ist-Aufbauorganisation

Insgesamt weist die untersuchungsgegenständliche Ist-Organisation 9,90 Vollzeitäquivalente (VZÄ) auf, dem Team Deponien sind weitere 6,60 VZÄ im operativen Anlagenbetrieb zugeordnet, die nicht Gegenstand unserer Untersuchung waren.

Betrachtet man die Ist-Aufgaben-Matrix (vgl. Anlage 1), so fällt die starke Zersplitterung der Aufgabenwahrnehmung auf, d.h. einzelne Mitarbeiter*innen bearbeiten sehr unterschiedliche (Teil-)Aufgaben, die unterschiedlichen Funktionen zuzuordnen sind mit teilweise geringen Arbeitszeitanteilen. Dies wird auch durch die Mitarbeiter*innen selbst im Sinne „unklarer Zuständigkeiten“ wahrgenommen. Dies führt teilweise auch dazu, dass im Rahmen der eigenen praktischen Aufgabenwahrnehmung durch den einzelnen Mitarbeitenden der Blick für „das große Ganze“ fehlt.

Als inhaltliche Ansatzpunkte bei der Fortentwicklung der bestehenden Aufbauorganisation haben wir deshalb vor allem drei Aspekte identifiziert:

- Etablierung einer funktionalen Grundstruktur mit klarer Abgrenzung von Zuständigkeiten in Übereinstimmung mit der jeweiligen Verantwortung; dies führt u.a. auch zu einem notwendigen Vier-Augen-Prinzip, beispielsweise bei dem Prozess „Beschaffung – Rechnungsprüfung – Kreditorenbuchhaltung - Zahlungsverkehr“;
- Ergänzung der Aufbauorganisation um weitere funktionale Teams mit delegierter Verantwortung, insbesondere aufgrund der neu hinzukommenden Arbeitsinhalte im Zuge der Rücknahme abfallwirtschaftlicher Aufgaben von den Städten und Gemeinden;

- Unterstützung der Wahrnehmung der Verantwortung auf der Ebene der Teams durch Etablierung einer delegierten Kostenverantwortung mit entsprechenden Planungs- und Controllingabläufen.

Diesen Aspekten haben wir im Rahmen unserer Handlungsempfehlungen Rechnung getragen.

3.2 Ablauforganisation

In ablauforganisatorischer Hinsicht ist auffallend, dass der FD 15 bereits im Rahmen der derzeitigen Aufgabenwahrnehmung eine klare Ausrichtung auf eine wirtschaftliche Betriebsführung aufweist und eine Vielzahl von insbesondere kaufmännischen Prozessen (z.B. im Zusammenhang mit der Abrechnung von (Neben-)Leistungen, der Tages- und Terminarbeiten der Buchhaltung, der Kosten- und Leistungsrechnung, der Gebührenvor- und -nachkalkulation, der Beschaffung, der Unterstützung der technischen und kaufmännischen Geschäftsführung des TAD) bereits federführend initiiert und weitgehend eigenständig bearbeitet. Mit Blick auf die zahlreichen Spezialitäten, die die abfallwirtschaftliche Aufgabenerledigung mit sich bringt, ist dies auch in der Praxis anderer öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger ein übliches Vorgehen.

Beim Abgleich der praktizierten Aufgabenwahrnehmung anhand der in Ziff. 2.1 genannten Organisationsprinzipien haben wir in einzelnen Prozessen das Fehlen einer systematischen Funktionstrennung als potentiellen Ansatzpunkt zur Herbeiführung eines organisationsimmanenten Internen Kontrollsystems erkannt. Daneben haben wir weitere Problembereiche identifiziert, die jeweils auch durch die Mitarbeiter*innen als verbesserungswürdig angesehen werden und sich im Wesentlichen in nachfolgende drei Kategorien zusammenfassen lassen:

- Fehlen dokumentierter Standards und klarer Arbeitsanweisungen,
- Reibungsverluste und teilweise redundante Arbeiten in der Schnittstelle zu zentralen Funktionen der Kreisverwaltung
- Fehlende Ausprägung einheitlicher datentechnischer Ablagestrukturen für Dokumente (Dokumentenmanagementsystem enaio, Netzlaufwerke) erschweren die gemeinsame Bearbeitung von Vorgängen.

Diesen Aspekten haben wir im Rahmen unserer Handlungsempfehlungen Rechnung getragen. Mit Blick auf die Rücknahme abfallwirtschaftlicher Aufgaben von den Städten und Gemeinden sowie das künftige Einsammel- und Gebührensystem empfehlen wir zudem eine Fortentwicklung des Rechnungswesens.

4 Künftige Rechtsform für die Aufgabenwahrnehmung

4.1 Überblick

Im Rahmen seines ihm zustehenden Organisationsermessens kann der Alb-Donau-Kreis auch über die sachgerechte Rechtsform für die Wahrnehmung der Aufgabe als öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger entscheiden. Soweit die Aufgaben bislang nicht an die Städte und Gemeinden delegiert waren, hat der Alb-Donau-Kreis diese bislang im FD 15 wahrgenommen, der als gebührenrechnerische Einrichtung einen sogenannten **Regiebetrieb** darstellt.

Regiebetriebe sind keine eigene Rechtspersönlichkeit und somit unmittelbarer Teil der öffentlichen Verwaltung. Sie sind jedoch durch die wirtschaftlich geprägte Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe wie vorliegend als öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger gekennzeichnet. Als Regiebetrieb ist der FD 15 eine vollständig in die Kreisverwaltung integrierte Struktureinheit und rechtlich, organisatorisch sowie auch haushalts- und finanzwirtschaftlich der kommunalen Hoheitsgewalt unterstellt. Er besitzt – anders als die Eigenbetriebe – keine eigenen Organe und führt keinen selbständigen Wirtschafts- oder Stellenplan.

In der Praxis sind in Baden-Württemberg folgende Rechtsformen für die Wahrnehmung der abfallwirtschaftlichen Aufgaben etabliert:

- der Eigenbetrieb (in 27 von 44 Stadt- und Landkreisen)
- der Regiebetrieb (in 13 von 44 Stadt- und Landkreisen, wovon in zwei Landkreisen jeweils privatrechtliche Gesellschaften mit beschränkter Haftung, an denen die Landkreise selbst beteiligt sind, mit der operativen Aufgabenerledigung beauftragt sind) sowie
- die Kommunalanstalt (in 3 von 44 Stadt- und Landkreisen).

In Baden-Württemberg sind also ganz überwiegend Eigenbetriebe mit der Wahrnehmung der hoheitlichen abfallwirtschaftlichen Aufgaben betraut. Auch bei den übrigen Mitgliedern des TAD ist die Abfallwirtschaft ganz überwiegend als Eigenbetrieb organisiert, lediglich die Stadt Memmingen führt ihre Abfallwirtschaft noch in einem Regiebetrieb.

Eine ausschließlich privatrechtliche Rechtsform, etwa als **GmbH**, ist für die Erfüllung der hoheitlichen Abfallwirtschaft indes nicht (mehr) möglich. Seit Inkrafttreten des Kreislaufwirtschaftsgesetzes (KrWG) im Jahr 2012 ist die Möglichkeit einer Übertragung hoheitlicher Aufgaben nicht mehr gegeben (Entfall der *Pflichtenübertragung* des vor 2012 geltenden § 16 Abs. 2 KrW-/AbfG), d.h. auch kommunale GmbHs können nur noch nach § 22 des nun geltenden KrWG von der Kommune als öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger *beauftragt* werden.

Eine entsprechende Beauftragung birgt jedoch vergaberechtliche Risiken, da die Möglichkeiten einer vergaberechtsfreien Inhouse-Vergabe begrenzt ist (Problem: Einhaltung des sogenannten Wesentlichkeitskriteriums wegen der wirtschaftlichen Betätigung). Dessen ungeachtet kommt für den Alb-Donau-Kreis eine GmbH auch aus den folgenden weiteren Gründen nicht als vorzugswürdige Rechtsform für die Aufgabe als öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger in Betracht:

- Mehrbelastung des Gebührenzahlers mit Umsatzsteuer auf nicht vorsteuerbelastete Eingangsleistungen infolge des erforderlichen Leistungsaustauschs zwischen GmbH und Landkreis als Auftraggeber (dies betrifft beispielsweise insbesondere Umsatzsteuer auf die Personalkosten der bei der GmbH beschäftigten Mitarbeiter*innen);

- Mehrbelastung des Gebührenzahlers wegen des aus steuerlichen Gründen erforderlichen „angemessenen“ Gewinnzuschlags auf die Leistungen der GmbH, die diese für den Auftraggeber Landkreis erbringt;
- Risiko der gebührenrechtlichen Ansatzfähigkeit der vorgenannten Kosten im Rahmen der Gebührenkalkulation, da diese Mehrbelastungen vermeidbar wären und deshalb nicht zwingend „erforderlich“ in gebührenrechtlichen Sinne erscheinen;
- erheblicher Transaktionsaufwand für die Errichtung der GmbH sowie Überführung des zur Auftrags erledigung erforderlichen Personals und Aktiva/Passiva.

Im Folgenden wird die GmbH als (theoretisch) mögliche Rechtsform für die Organisation der Aufgabe als öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger deshalb nicht weiter betrachtet.

Mit der seit 01.01.2016 möglichen Rechtsform einer selbstständigen **Kommunalanstalt** (häufig auch als Anstalt des öffentlichen Rechts bzw. AöR bezeichnet) hat das Land Baden-Württemberg verglichen mit anderen Bundesländern vergleichsweise spät eine weitere Rechtsform für öffentliche Betriebe eingeführt. Die selbstständige Kommunalanstalt kann als Rechtsform für alle Bereiche der kommunalen Daseinsvorsorge – sowohl bei Pflichtaufgaben wie vorliegend der als öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger als auch bei freiwilligen Aufgaben – gewählt werden und ist daher auch als Rechtsform für die Abfallwirtschaft geeignet. Der Landkreis als Trägerkommune kann der Kommunalanstalt im Rahmen der Anstaltssatzung die Aufgabe als öffentlich-rechtlichem Entsorgungsträger einschließlich der Satzungs- und Gebührenhoheit vollumfänglich übertragen (§ 102a Abs. 2 GemO und § 102a Abs. 5 GemO).

Im Dezember vergangenen Jahres wurde die Gemeindeordnung Baden-Württemberg im Hinblick auf die Kommunalanstalt nochmals geringfügig geändert. Der geänderte § 102a Abs. 1 GemO lässt nun nicht nur die Umwandlung von Eigenbetrieben, sondern auch von unselbstständigen Organisationseinheiten, die als Eigenbetriebe geführt werden können, durch Ausgliederung im Wege der Gesamtrechtsnachfolge in selbstständige Kommunalanstalten zu. Die Voraussetzungen für eine unselbstständige Organisationseinheit, die auch als Eigenbetrieb geführt werden könnte, liegen für den FD 15 vor.

Anders als Regie- oder Eigenbetriebe stellen selbstständige Kommunalanstalten eigene Rechtspersönlichkeiten (juristische Person des öffentlichen Rechts) dar, so dass die kommunale Einflussnahmemöglichkeit (wie dies auch bei einer GmbH wäre) nur über die Organvertretung (Verwaltungsrat) gegeben ist. Lediglich bei ausgewählten Entscheidungen – etwa im Zusammenhang mit dem Erlass von Abfallwirtschafts- und Gebührensatzungen durch die Kommunalanstalt – sieht die Gemeindeordnung die Möglichkeit vor, dass die Trägerkommune – vorliegend wäre dies der Kreistag – den Mitgliedern des Verwaltungsrats im Zusammenhang der Stimmübung Weisungen erteilt (§ 102b Abs. 3 GemO). Ungeachtet der geringeren direkten Einflussnahmemöglichkeit der Trägerkommune haftet diese anders als bei der Gesellschaft mit beschränkter Haftung bei der selbstständigen Kommunalanstalt im Rahmen der Gewährträgerhaftung unbeschränkt, da die selbstständige Kommunalanstalt nicht insolvenzfähig ist (§ 12 Abs. 1 Nr. 2 InsO i.V.m. § 45 Satz 1 AGGVG) und die Trägerkommune verpflichtet ist, „die selbstständige Kommunalanstalt mit den zur Aufgabenerfüllung notwendigen finanziellen Mitteln auszustatten und für die Dauer ihres Bestehens funktionsfähig zu erhalten“ (§ 102a Abs. 8 GemO).

Auch in personalrechtlicher Hinsicht ist die selbstständige Kommunalanstalt deutlich eigenständiger als Regie- oder Eigenbetriebe. Dies betrifft einerseits die Möglichkeit einer eigenen Dienstherrenfähigkeit der Kommunalanstalt und somit das Recht, Beamte

zu haben (§ 102a Abs. 7 GemO), andererseits ist bei der selbstständigen Kommunalanstalt eine eigene Personalvertretung zu bilden (§ 5 Abs. 1 LPVG i.V.m. § 1 LPVG). Auch insoweit entfernt sich die Kommunalanstalt erkennbar von der Trägerkommune.

Ungeachtet der Fragestellung, ob im Rahmen der Aufgabenerledigung ein derart hohes Maß an Eigenständigkeit zugestanden werden soll, wie dies bei der selbstständigen Kommunalanstalt gegeben wäre, ist die Errichtung einer selbstständigen Kommunalanstalt erheblich aufwändiger und zumindest kurzfristig vor Vollzug des Aufgabenübergangs von den Städten und Gemeinden zum 01.01.2023 voraussichtlich nicht realistisch zu verwirklichen. Der Transaktionsaufwand besteht vor allem darin, das für die Aufgabenerledigung erforderliche Personal sowie Aktiva und Passiva auf die selbstständige Kommunalanstalt zu überführen. Bei der Überführung von Vermögensgegenständen kann es in steuerlicher Hinsicht zudem zur notwendigen Aufdeckung stiller Reserven kommen, so dass neben den Gründungskosten auch eine einmalige steuerliche Belastung entsteht, der – zumindest im Vergleich zu einem Regie- oder Eigenbetrieb – keine wirtschaftlichen laufenden Einsparungen entgegenstehen.

Aus diesen Gründen wird im Folgenden die selbstständige Kommunalanstalt als (theoretisch) mögliche Rechtsform für die Organisation der Aufgabe als öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger nicht weiter betrachtet.

4.2 Der Eigenbetrieb als praxiserprobte Organisationsform

Neben dem Regiebetrieb kommt für den Alb-Donau-Kreis insoweit insbesondere der **Eigenbetrieb** als zweckmäßige Rechtsform zur Organisation der hoheitlichen Abfallwirtschaft als öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger in Betracht. Nachfolgend werden insbesondere die wesentlichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum Regiebetrieb dargestellt. Im vergangenen Jahr hat das Land Baden-Württemberg die rechtlichen Rahmenbedingungen für Eigenbetriebe novelliert. Insbesondere wurden die Vorgaben zur Wirtschaftsführung und zum Rechnungswesen der Eigenbetriebe weiterentwickelt, um die Steuerung zu verbessern und die Verständlichkeit zu erhöhen. Soweit diese Änderungen Relevanz für die Rechtsformwahl haben, wird hierauf im Folgenden ebenfalls eingegangen.

Der Eigenbetrieb ist eine seit vielen Jahren in Baden-Württemberg etablierte, typische öffentlich-rechtliche Organisationsform für wirtschaftliche Unternehmen der Kommune. Maßgebliche Rechtsgrundlagen für Eigenbetriebe und deren Organisation sind die Kommunalverfassungen der Bundesländer, in Baden-Württemberg das Eigenbetriebsgesetz (EigBG), die Eigenbetriebsverordnungen sowie die gesetzlich vorgeschriebene, durch die Trägerkommune zu erlassende Betriebssatzung, die spezielle Regelungen für den einzelnen Eigenbetrieb enthält. Daneben sind die Regelungen der GemO einschlägig.

Ein Eigenbetrieb stellt eine organisatorisch und haushaltsmäßig verselbständigte Einrichtung der Trägerkommune dar, die mit eigener Betriebssatzung und eigenem Rechnungswesen versehen auftritt. Es handelt sich jedoch nicht um eine eigenständige Rechtspersönlichkeit, sondern lediglich um ein Sondervermögen der Trägerkommune das finanzwirtschaftlich gesondert zu verwalten und im Haushaltsplan gesondert auszuweisen ist. Dies geschieht in Form eines eigenen Wirtschaftsplanes für den Eigenbetrieb sowie einen eigenen Jahresabschluss nebst Lagebericht (§§ 14 ff. EigBG).

Bezeichnend für den Eigenbetrieb ist zunächst also, dass er – wie auch der Regiebetrieb – keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt. Der Eigenbetrieb verfügt demnach über keine rechtliche Selbständigkeit gegenüber der Kommune, sondern ist rechtlich ein Teil

der Kommune. Daher sind im Innenverhältnis von Kommune und Eigenbetrieb keine außenrechtlichen Beziehungen, wie beispielsweise vertragliche Bindungen, möglich.

Anders als Organisationsformen mit eigener Rechtspersönlichkeit (siehe oben: Kommunalanstalt oder privatrechtliche Organisationsformen wie bspw. eine GmbH) bleibt der Eigenbetrieb grundsätzlich enger in die Trägerkommune eingebunden, so dass die kommunale Einflussnahmemöglichkeit grundsätzlich direkt gegeben ist. Wird im Rahmen der Eigenbetriebssatzung von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, eine Betriebsleitung zu bestellen, so leitet die Betriebsleitung den Eigenbetrieb innerhalb der ihr per Betriebsatzung übertragenen Kompetenz eigenverantwortlich. Ihr obliegt dabei insbesondere die laufende Betriebsführung und sie ist im Rahmen ihrer Zuständigkeit für die wirtschaftliche Führung des Eigenbetriebs verantwortlich. Dabei ist sie ausdrücklich verpflichtet, den Landrat über alle wichtigen Angelegenheiten des Eigenbetriebs rechtzeitig zu unterrichten. Zudem hat sie den Kämmerer über sämtliche Maßnahmen zu informieren, die die Finanzwirtschaft der Trägerkommune berühren (§ 5 Abs. 3 EigBG).

Die Prüfung des Eigenbetriebs erfolgt grundsätzlich durch den Kommunal- und Prüfungsdienst (Stabsstelle 04) im Rahmen der örtlichen Prüfung (§ 16 Abs. 2 EigBG), ergänzend kann auch eine (externe) Jahresabschlussprüfung vorgesehen werden. Für die Bediensteten bleibt der Landrat Dienstvorgesetzter und oberste Dienstbehörde (§ 11 Abs. 5 EigBG). Eine eigene Personalvertretung ist ebenfalls nicht zu bilden, da vorliegend der Ausnahmetatbestand des § 5 Abs. 2 LPVG gegeben ist und insoweit die Personalvertretung der Trägerkommune zuständig bleibt.

Zwar ist mit dem sogenannten Betriebsausschuss für den Eigenbetrieb grundsätzlich ein gesondertes Organ als ein besonderer Ausschuss des Kreistags vorgesehen, der sich ausschließlich mit Angelegenheiten des Eigenbetriebs zu befassen hat und der grundsätzlich aus Mitgliedern des Kreistags besteht. Allerdings kann mit Bezug auf die bereits bestehenden Ausschüsse in der Hauptsatzung der Trägerkommune geregelt werden, dass vorliegend etwa der Ausschuss für Umwelt und Technik gleichzeitig auch die Aufgaben als Betriebsausschuss für den Eigenbetrieb wahrnimmt. Dann käme es bei der Wahrnehmung der nach dem Eigenbetriebsrecht und der Betriebssatzung bestehenden Unterrichtsrechte sowie der (vor-)beratenden und beschließenden Funktionen des Betriebsausschusses zu keinen ergänzenden Gremienerfordernissen.

Dessen ungeachtet bleibt beim Eigenbetrieb – wie auch bei der Trägerkommune selbst – der Kreistag die politische Vertretungskörperschaft und damit als oberstes kommunales Organ auch das wichtigste Entscheidungsorgan für den Eigenbetrieb. Die Zuständigkeiten und Kompetenzen lassen sich – unter Beachtung der eigenbetriebsrechtlichen Vorgaben – grundsätzlich zwischen den Organen Kreistag, Betriebsausschuss und auch Betriebsleitung anforderungsentsprechend gestalten.

Die **Gemeinsamkeit** des Eigenbetriebs mit dem Regiebetrieb ist insoweit die fehlende eigene Rechtspersönlichkeit und die grundsätzliche Einbindung in die Trägerkommune. Der **Unterschied** des Eigenbetriebs zum Regiebetrieb ist die ausschließliche Ausrichtung auf die wirtschaftliche Unternehmensführung bei der Erledigung der kraft Betriebsatzung übertragenen Aufgaben und Loslösung von ggf. bestehenden organisatorischen sowie auch haushalts- und finanzwirtschaftlichen Restriktionen der Trägerkommune. Vor dem Hintergrund der vollständig gebührenfinanzierten Aufgabenwahrnehmung der hoheitlichen Abfallwirtschaft ermöglicht dies u.a.

- die jederzeitige angemessene Kapazitätsausstattung mit personellen Ressourcen,
- die jederzeitige Investitionsfähigkeit sowie

- die jederzeitige Beschaffung von für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Fremdleistungen

jeweils unabhängig von der Lage des steuerfinanzierten allgemeinen Haushalts der Trägerkommune. Damit ist die operative Erledigung der einem öffentlich-rechtlichen Entsorgungsträger obliegenden Pflichten einfacher sichergestellt.

Die Möglichkeit zur bedarfsgerechten Ausgestaltung lässt es zudem besser zu, trotz der rechtlichen Unselbständigkeit und der unverändert engen Einbindung in die Trägerkommune dem Eigenbetrieb im Gegensatz zum Regiebetrieb in tatsächlicher Hinsicht ein gewisses Maß an Unabhängigkeit und Selbstständigkeit zuzugestehen. Dies führt in der betrieblichen Praxis häufig zu

- schnelleren, ausschließlich auf die betrieblichen Erfordernisse ausgerichteten Entscheidungen,
- mehr Transparenz und Erfolgskontrollen im Rahmen des bedarfsgerechter ausgestaltbaren internen und externen Rechnungswesens,
- die Unterstützung einer wirtschaftlicheren Unternehmensführung mit Etablierung eines Controlling-Regelkreises in Übereinstimmung mit organisatorischer Zuständigkeit und Verantwortung.

Gerade die beiden letztgenannten Aspekte sind dabei auch abhängig mit der Art der Ausgestaltung des internen und externen Rechnungswesens. In diesem Zusammenhang ist die letztjährige Novelle des Eigenbetriebsrechts in Baden-Württemberg von Bedeutung: Die Kommunen können im Rahmen der Eigenbetriebssatzung nun nämlich entscheiden, ob sie die Buchführung nach den Regelungen für die kommunale Doppik (Anwendung der EigBVO-Doppik) oder den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (Anwendung der EigBVO-HGB) ausgestalten wollen. Während sich die EigBVO-Doppik an den Vorgaben des neuen kommunalen Haushaltsrechts (NKHR) orientiert, lassen sich Planansätze mit der EigBVO-HGB deutlich flexibler bewirtschaften. Deshalb eignet sich die EigBVO-HGB besser für Bereiche, in denen es primär auf unternehmerisches Verantwortung und unbürokratisches Handeln ankommt. Ein Blick auf die anzuwendenden Muster und Formulare bei Wirtschaftsplanung und Rechnungslegung verdeutlicht dies. Während für den Kernhaushalt nach NKHR insgesamt 35 Formulare und Muster vorgegeben sind, sind es nach der EigBVO-Doppik noch 16 und nach der EigBVO-HGB nur noch neun. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die EigBVO-HGB immer dann besser „passt“, wenn

- mit dem Wirtschaftsplan auch langfristige, ggf. strategische Ziele gesteuert werden sollen (z.B. Ziel der Gebührenkontinuität), während bei der EigBVO-Doppik der Zweck eines der Planperiode entsprechenden Ein- und Auszahlungsplans im Vordergrund steht;
- wenn der langfristige Substanzerhalt verfolgt werden soll, während bei der EigBVO-Doppik die Frage der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit (unter Abwälzung langfristiger Risiken auf den steuerfinanzierten Kernhaushalt) im Vordergrund steht;
- wenn bei der Erfolgsorientierung auch die erbrachten Leistungen (im Sinne der Übereinstimmung von Kosten und Leistungen) im Vordergrund stehen, während die EigBVO-Doppik primär die Nachweisfunktion eines Mittelverwalters unterstützt.

Im Hinblick auf die Bilanzierung ist bedeutend, dass weder nach der EigBVO-Doppik noch nach der EigBVO-HGB Rückstellungen für Pensionen oder Beihilfeverpflichtungen gebildet werden dürfen, für die der Kommunale Versorgungsverband Baden-Württemberg Rückstellungen bildet (§ 7 Abs. 3 EigBVO-Doppik bzw. § 7 Abs. 2 EigBVO-HGB). Im Hinblick auf die vorliegend relevanten Rückstellungen für die Deponienachsorge kann es hingegen zu Unterschieden kommen: Nach HGB sind Rückstellungen grundsätzlich zum Erfüllungsbetrag zu passivieren, dabei sind zwingend die Anforderungen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) zu beachten. Dies bedeutet, dass für den Bilanzausweis die Rückstellungen für die Deponienachsorge mit vorgegebenen Zinssätzen abzuzinsen sind. Demgegenüber verweist die EigBVO-Doppik für die Bewertung von Rückstellungen auf die Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO), die nach § 44 Abs. 4 GemHVO sowohl den Verzicht auf eine Abzinsung als auch die Wahl eines angemessenen Zinssatzes im Falle einer Abzinsung zulässt.

Weder im Hinblick auf die Frage Regiebetrieb oder Eigenbetrieb noch im Hinblick auf die Frage, ob im Falle eines Eigenbetriebs die Anwendung der EigBVO-Doppik oder der EigBVO-HGB gewählt wird, unterscheiden sich die diskutierten Organisationsformen in steuerlicher Hinsicht: anders als die GmbH, die Kraft Rechtsform eine unbeschränkt steuerpflichtige Organisationsform darstellt, unterliegen der Regie- und der Eigenbetrieb bei der Erfüllung der Aufgabe der hoheitlichen Abfallwirtschaft als Teil der Daseinsvorsorge nicht per se der Steuerpflicht. Allerdings bewegt sich die hoheitliche Abfallwirtschaft in verschiedenen Bereichen – so etwa bei der Deponierung von Abfällen zur Verwertung aus anderen Herkunftsbereichen, bei der Erbringung von Mitbenutzungs- und Nebenleistungen für die Dualen Systeme usw. – an der Schwelle zu einer „gewerblichen Betätigung“ aus steuerlicher Sicht, die ggf. auch mehrere Betriebe gewerblicher Art (BgA) begründen sowie eine auf diese Betätigungen ausgerichtete Ertrag- und Umsatzsteuerpflicht auslösen können.

4.3 Handlungsempfehlung

Wir empfehlen dem Alb-Donau-Kreis, die Aufgabenwahrnehmung als öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger in der Organisationsform eines **Eigenbetriebs** zu organisieren. Der Eigenbetrieb eignet sich im Vergleich zum Regiebetrieb besser, eine wirtschaftliche Unternehmensführung mit einer klaren Ausrichtung auf die betrieblichen Erfordernisse zu etablieren. Für den Eigenbetrieb empfehlen wir die Anwendung der **EigBVO-HGB**, das heißt die Anwendung der handelsrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften. Internes und externes Rechnungswesen lassen sich somit flexibler ausgestalten und greifen „passender“ ineinander, beispielsweise im Hinblick auf eine periodengerechte Zuordnung von Aufwendungen und Erträgen. Es müssen weniger starr vorgegebene Muster und Formulare angewandt werden, die Abwicklung des Rechnungswesens ist weniger aufwändig, z.B. im Hinblick auf die Übertragung von Planansätzen des Wirtschaftsplanes oder bei der Erstellung des Liquiditätsplans, der nach EigBVO-HGB auch indirekt ermittelt werden kann.

Mit Anwendung der EigBVO-HGB werden beim Eigenbetrieb auch die analogen Rechtsgrundlagen umgesetzt, die auch für den TAD gelten. Dies erleichtert die Unterstützung der kaufmännischen Betriebsführung durch die Mitarbeiter*innen des derzeitigen FD 15 und künftigen Eigenbetriebs, da in organisatorischer Hinsicht einheitliche Arbeitsabläufe gestaltet werden können.

5 Vorschläge zur Fortentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation

Die **Erarbeitung von Vorschlägen zur Fortentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation** setzt auf den Ergebnissen der Analyse und Aufgabenkritik auf. Sie fasst zunächst die einzelnen Aufgaben nach funktionalen Gesichtspunkten zusammen und berücksichtigt für diese Funktionen die Auswirkungen der Aufgabenrücknahme von den Städten und Gemeinden zum 01.01.2023. Hierzu wurden zunächst in Workshops mit den Mitarbeiter*innen des FD 15 für wesentliche neu hinzukommende Aufgaben zweckmäßige Prozesse erarbeitet (vgl. Ziff. 5.5 bzw. Anlage 2). Darauf aufbauend haben wir die für das Arbeitsaufkommen relevanten Mengengerüste (Fallzahlen, vgl. Ziff. 5.1) prognostiziert und mit dem FD 15 abgestimmt. Neben der Ermittlung der künftig erforderlichen personellen Kapazitäten zielen unsere weiteren Handlungsvorschläge vor allem darauf ab, die Organisation personenunabhängig und im Einklang mit den zuvor beschriebenen Organisationsprinzipien fortzuentwickeln. Die Handlungsvorschläge beinhalten auch einzelne der erhobenen Mitarbeiterideen.

5.1 Zugrundeliegende Mengengerüste und weitere Prämissen

Unsere Kapazitätsbemessung und die dieser zugrundeliegenden Mengengerüste zielen primär auf den „Regelbetrieb“ nach Umsetzung der Aufgabenrücknahme von den Städten und Gemeinden zum 01.01.2023 ab und berücksichtigt die nachfolgenden Fallzahlen:

- Anzahl Gebührenbescheide (Jahresbescheide) Einsammelbereich ca. 96.000 p.a.
- Anzahl Stammdatenänderungen (Umzug innerhalb Landkreis, Behältergemeinschaften) ca. 9.600 p.a.
- Anzahl unterjähriger Vorausveranlagungsbescheide (Zuzug in den Landkreis) ca. 6.500 p.a.
- Anzahl unterjähriger Endabrechnungsbescheide (Wegzug aus dem Landkreis) ca. 5.800 p.a.
- Anzahl Änderungsbescheide aufgrund von Gefäßgrößenänderungen ca. 1.130 p.a.
- Anzahl der Bescheide bei Inanspruchnahme fakultativer Zusatzleistungen ca. 710 p.a.
- Anzahl Haftungsbescheide (bei Behältergemeinschaften, Eigentümerheranziehung) ca. 570 p.a.
- Anzahl der zu verwaltenden Rest- und Bioabfallbehälter ca. 107.500 Stück
- Anzahl der abzurechnenden Entleerungen ca. 1.420.000 p.a.
- Anzahl der Mahnungen (erste und zweite Mahnung) ca. 12.000 p.a.
- Anzahl der behälterbezogenen Aufträge ca. 16.900 p.a.
- Anzahl der Sperrmüllaufträge ca. 13.600 p.a.
- Anzahl der Aufträge für fakultative Leistungen ca. 710 p.a.
- Anzahl der entgegens zunehmenden Reklamationen ca. 7.730 p.a.
- Anzahl der Kundenkontakte im Rahmen der allgemeinen Abfallberatung 24.800 p.a.

Bei den unsererseits prognostizierten Fallzahlen sind wir in Abstimmung mit dem FD 15 davon ausgegangen, dass Gefäßgrößenänderungen auf Kundenwunsch mit einer Behältertauschgebühr verbunden sein werden. Andernfalls wäre – gerade in der Anfangszeit des neuen Einsammel- und Gebührensystems – mit einer erheblich höheren Anzahl entsprechender behälterbezogener Aufträge sowie korrespondierender Änderungsveranlagungen zu rechnen. Wir haben ferner unterstellt, dass im Zusammenhang mit solchen Gefäßgrößenänderungen jeweils bereits eine Änderungsveranlagung (Spitzabrechnung der bis zum Gefäßgrößentausch in Anspruch genommenen Entleerungen und neue Vorausveranlagung der bis zum Jahresende voraussichtlich mit der neuen Gefäßgröße in Anspruch zu nehmenden Entleerungen) vorgenommen wird.

Als wesentliche Prämisse gehen wir zudem davon aus, dass die Online-Services des Abfallgebührenveranlagungssystems für folgende Funktionen bereitstehen und von den Kunden im Umfang von ca. 25% auch genutzt werden.

- Initiierung Änderung Kundenstammdaten
- Initiierung Abmeldung (Wegzug aus dem Landkreis)
- Initiierung Neuerteilung / Änderung / Widerruf SEPA-Lastschriftmandat
- Initiierung Antrag auf Ratenzahlung
- Initiierung Begründung / Änderung / Beendigung Behältergemeinschaft
- Initiierung Antrag auf Befreiung von der Biotonne
- Initiierung behälterbezogener Aufträge
- Initiierung Sperrmüll auf Abruf (alle Teilfraktionen, fakultative Zusatzleistungen)
- Initiierung einer Reklamation (Entleerungen, auftragsbezogene Leistungen)

Die entsprechenden Funktionen sind Teil des Pflichtenheftes im Rahmen der Beschaffung des Gebührenveranlagungssystems.

5.2 Kundenservice

Um das Aufkommen an künftig zu erwartenden Kundenkontakten abarbeiten zu können und den häufigen Problemen in anderen Abfallwirtschaftsbetrieben in Form

- „fachfremder Themen“ bei den Kundenkontakten sowie
- „Störung des Arbeitstaktes“ bei der Sachbearbeitung

zu entgegen, greifen wir für die Abwicklung der Kundenkontakte auf eine in den Workshops ausgeprägte Überlegung auf und schlagen die Etablierung eines zentralen Kundenservice vor. Damit wird auch das strategische Ziel nach einer stärkeren Sichtbarkeit des Alb-Donau-Kreises als der Dienstleister für die kommunale Abfallentsorgung im gesamten Landkreis unterstützt.

Dieser zentrale Kundenservice soll als „Wellenbrecher“ die Funktion eines „Front-Office“ einnehmen und alle Kundenkontakte – telefonisch, persönlich sowie per E-Mail / Brief – initial entgegennehmen. Neben der reinen Auskunft- und Beratungsfunktion nimmt dieser zentrale Kundenservice auch die handlungswirksamen Kundenanliegen auf und erfasst diese, so dass eine nachgelagerte Bearbeitung in den jeweiligen Fachbereichen („Back-Office“) erfolgen kann.

Die Erfahrungen in anderen Abfallwirtschaftsbetrieben mit zentralem Kundenservice zeigen, dass dort die überwiegende Anzahl der eingehenden Kundenkontakte abschließend erledigt werden kann. Sowohl bei der Beschaffung des Gebührenveranlagungssystems (Anforderung: Unterstützung arbeitsteiliger Prozesse) als auch bei der Ausgestaltung der zweckmäßigen Prozesse für die wesentlichen neu hinzukommenden Aufgaben (vgl. Ziff. 5.5 bzw. Anlage 2) wurde dieser Grundgedanke berücksichtigt. Das nachfolgende Schaubild verdeutlicht die vorgesehene Arbeitsteilung:

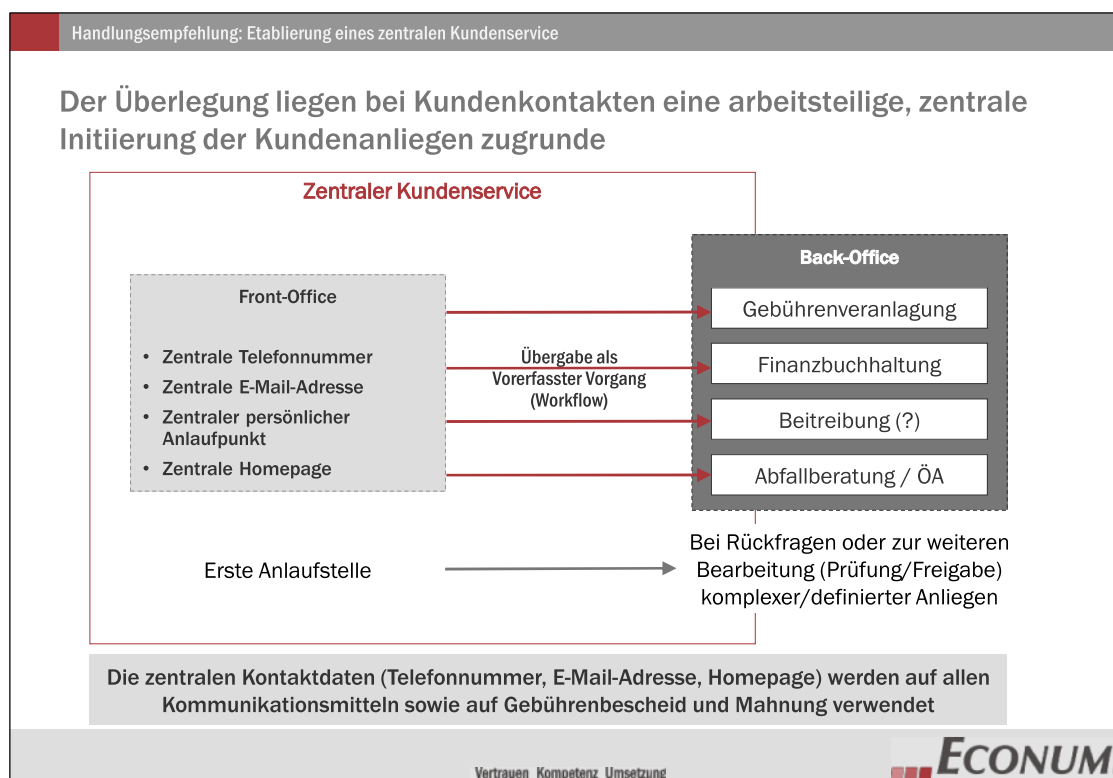


Abbildung 3: Prinzipdarstellung eines zentralen Kundenservice

Eine entsprechende Abwicklung setzt voraus, dass in der Außendarstellung des FD 15 auf sämtlichen Kommunikationsmitteln und auf den Gebührenbescheiden / Mahnungen nur noch die Kontaktdaten des zentralen Kundenservice kommuniziert werden. Im Hinblick auf die Arbeitsplatzgestaltung ist zu empfehlen, für den Kundenservice gesonderte Arbeitsplätze vorzusehen, die insbesondere für die telefonischen Kundenkontakte über eine Schalldämmung verfügen sollten, um die Störung anderer Mitarbeiter*innen zu vermeiden. Zudem erfordern entsprechende Arbeitsplätze erfahrungsgemäß mehrere Bildschirme, um parallel auf die unterschiedlichen Informationsquellen der zugrundeliegenden Systeme (z.B. Beratungs-Wiki, Gebührenveranlagung, SAP) zurückgreifen zu können. Auch ein persönlicher Anlaufpunkt in Form eines Kundenschalters sollte baulich so ausgestaltet werden, dass Kunden nicht in Berührung mit anderen betrieblichen Abläufen gelangen.

Die Arbeitsteilung zwischen Front- und Back-Office ist ein wesentlicher Aspekt eines zentralen Kundenservice. Dabei beantwortet das Front-Office die eingehenden Kundenanfragen, soweit dies fachlich möglich ist. Dabei hat es sich bewährt, ein Wiki mit Standardantworten auf typisierbare Kundenanfragen zu erstellen, um eine einheitliche Beantwortung sicherzustellen. Ebenfalls bewährt haben sich regelmäßige Schulungen der im Front-Office eingesetzten Mitarbeiter*innen, nicht nur in inhaltlicher/fachlicher Hinsicht, sondern auch in Kundenfreundlichkeit, Rhetorik und Deeskalationsmethodik. Nur

in Fällen, in denen die Beantwortung der Kundenanfrage im Front-Office aus inhaltlichen Gründen nicht vollständig möglich, erfolgt die Weiterverbindung des Gesprächs an das Back-Office, d.h. den inhaltlich verantwortlichen Fachbereichen.

Für die handlungswirksamen Kundenkontakte übernimmt das Front-Office die Aufgabe, diese Vorgänge EDV-technisch zu initiieren, d.h. „übergabefähig“ zu erfassen. Diese Erfassung entsprechender Vorgänge kann im Gebührenveranlagungssystem erfolgen.

Dabei ist seitens des Front-Office sicherzustellen, dass alle Daten für die Weiterverarbeitung vollständig vorliegen. Die inhaltliche Bearbeitung, Prüfung oder Freigabe erfolgt dann im Back-Office des jeweiligen Fachbereichs. Für diesen macht es insoweit keinen Unterschied, ob das jeweilige handlungswirksame Kundenanliegen durch diesen selbst in den betreffenden Modulen der Online-Services initiiert wurde, oder ob die Initiierung als Ergebnis eines telefonischen, persönlichen oder schriftlichen Kundenkontakts durch das Front-Office des zentralen Kundenservices erfolgte. Als Nebeneffekt eines entsprechenden arbeitsteiligen Workflows ergibt sich, dass Bearbeitungsstati – auch unter Einbindung der beauftragten privaten Entsorger – verwendet werden können, die im Kundenkontakte als zusätzliche Information häufig benötigt werden, z.B. im Hinblick auf die Terminierung der Auftragserledigung.

Die personelle Besetzung des Front-Office des zentralen Kundenservice stellt dabei eine besondere Herausforderung dar, sowohl aus dispositiver Sicht, um den saisonalen, wöchentlichen und arbeitstäglichen Schwankungen im Aufkommen an Kundenkontakten bedarfsgerecht Rechnung zu tragen, aber auch im Hinblick auf die persönliche Arbeitsbelastung der in dieser Funktion eingesetzten Mitarbeiter*innen. Vor diesem Hintergrund empfehlen wir, die Besetzung des Front-Office, insbesondere der Telefonarbeitsplätze, wechselweise vorzunehmen. Dies kann beispielsweise durch ein entsprechendes „Schichtsystem“ gestaltet werden, bei dem die täglichen Service-Zeiten in Zeitscheiben geteilt und durch unterschiedliche Mitarbeiter*innen besetzt werden. Bei einer neunstündigen täglichen Service-Zeit (z.B. von 7:30 Uhr bis 16:30 Uhr) könnten beispielsweise drei tägliche Zeitscheiben je drei Stunden gebildet werden, die durch unterschiedliche Mitarbeiter*innen besetzt werden könnten. Jedenfalls sollte vermieden werden, dass einzelne Mitarbeiter*innen zwei aufeinanderfolgende Zeitscheiben bedienen.

5.3 Soll-Personalbedarf für den Regelbetrieb

Nachfolgend stellen wir ausgehend von den zuvor beschriebenen Prämissen den sich aus unserer Sicht ergebenden Personalbedarf dar, wie er sich **nach Etablierung** der Aufgabenabwicklung der zum 01.01.2023 von den Städten und Gemeinden zurückgenommenen Aufgaben darstellt, und zwar getrennt nach funktionalen Gesichtspunkten. Der dargestellte Personalbedarf geht von einer wirtschaftlichen Abwicklung der jeweiligen Aufgabenstellungen aus und berücksichtigt unsere Erfahrungen aus anderen Abfallwirtschaftsbetrieben:

(Teil-)Funktion	Soll-VZA
Leitung • Gesamtleitung • Strategie / Projekte • Stellvertretung der Geschäftsführung des TAD • Stabsfunktionen	3,00

- Koordination Öffentlichkeitsarbeit - Verwaltungssekretariat / „Springer“	
Planung / Bau / Konzeption • Aktive Deponien / Deponien in Stilllegungs-/Nachsorgephase • Einrichtungen Bringsystem (Entsorgungszentren, Wertstoffhöfe, Grünabfallsammelplätze) • Fortschreibung Abfallwirtschaftskonzept • fachtechnische Unterstützung untere Abfallrechtshörde	0,60
Technische Kontrolle • Probenahme / Analysen • Mess- und Kontrollprogramm	0,15
Laufender Betrieb • Deponien (eigene Anlagen) • Entsorgungszentren (Fremdleistungen) • Wertstoffhöfe (Fremdleistungen) • Grünabfallkompostierung/-sammelplätze (Fremdleistungen) • Einsammel-/Transport-/Entsorgungsleistungen (Fremdleistungen) • (Mengen-)Statistik • Betriebsbeauftragter für Abfall	6,75
Service / Vertrieb • Abfallberatung • Kundenservice • Gebührenveranlagung Einsammelbereich • Gebührenveranlagung Selbstanlieferer • Fakturierung Nebenleistungen Selbstanlieferer • Sicherstellung Satzungsvollzug • Fortentwicklung Satzungen / Benutzungsordnungen • Bearbeitung Widersprüche	9,00
Kaufmännische Verwaltung • Finanzbuchhaltung (Tages-/Terminarbeit) • Kosten- und Leistungsrechnung / Controlling (einschließlich Gebührenvor-/nachkalkulation) • Unterstützung der technischen/kaufmännischen Verwaltung TAD • Koordination Beschaffungen • Zentrale Vertragsverwaltung • Erstellung von Abrechnungen im Zusammenhang mit Sondervereinbarungen (Pachtverträge, Duale Systeme) • Koordination IuK	5,00
Summe	24,50

Es ergibt sich für die künftige Aufgabenwahrnehmung als öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger nach Aufgabenrücknahme von den Städten und Gemeinden ein Personalbedarf von insgesamt 24,50 VZÄ, gegenüber dem Ist (Stand Januar 2021) insoweit eine Mehrung um 14,60 VZÄ.

Zu den einzelnen (Teil-)Funktionen sind folgende ergänzenden Erläuterungen geboten:

In der **Leitungsfunktion** ist eine Stabsfunktion „Koordination Öffentlichkeitsarbeit“ berücksichtigt. Im Zusammenhang mit der Aufgabenrücknahme sowie der Umsetzung des neuen, kreisweiten Einsammel- und Gebührensystems ergeben sich eine Vielzahl erklärungsbedürftiger Themen, die eingebettet in das strategische Kommunikationskonzept des Landkreises zu adressieren sein werden. Die Koordinationsfunktion umfasst insoweit eine zielgerichtete Zuarbeit und Abstimmung mit der Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit des Landkreises. Die Koordinationsfunktion zielt jedoch auch in die Aufbauorganisation des FD 15 nach innen, um eine funktionsübergreifende und vollständige Öffentlichkeitsarbeit sicherzustellen. Der Leitungsfunktion ist zudem eine Funktion „Verwaltungssekretariat“ zugeordnet, die jedoch primär keine „klassischen“ Aufgaben eines Verwaltungssekretariats erbringt, sondern vorliegend zwei wichtige, neue Aufgabenstellungen umfasst: einerseits die zentrale Digitalisierung und Archivierung eingehender Kundenanliegen in schriftlicher Form, damit die nachgelagerte Bearbeitung digital und damit systemintegriert erfolgen kann. Zudem übernimmt die Funktion die Rolle eines „Personal-Pools“ für die fallweise Besetzung des Kundenservice („Front-Office“), um auch in Auslastungsspitzen (insbesondere jahreszeitlich und wöchentlich) eine gute Erreichbarkeit und damit Kundenorientierung sicherzustellen.

Die **Funktion Planung/Bau** berücksichtigt, dass die im Abfallwirtschaftskonzept vorgesehenen Standorte im Bringsystem genehmigt und realisiert sind, so dass der Schwerpunkt der Aufgabenstellungen (weiterhin) bei den Deponien liegen wird. Dabei wird von einem Eintritt weiterer Deponien in die Stilllegungs-/Nachsorgephase ausgegangen.

Bei der **Funktion Technische Kontrolle** wird – wie auch bislang bereits praktiziert – davon ausgegangen, dass die eigentlichen Analysen durch beauftragte Dritte erledigt werden und der beschriebenen Funktion insoweit primär eine Koordinations-, Auswertungs- und Überwachungs-Rolle zukommt.

Innerhalb der **Funktion laufender Betrieb** wird die Teilfunktion im Zusammenhang mit dem laufenden Betrieb Fremdleistungen (Entsorgungszentren, Wertstoffhöfe, Grünabfallkompostierung/-sammelplätze sowie die übrigen Einsammel-/Transport-/Entsorgungsleistungen) einen wichtigen Schwerpunkt einnehmen. Die anforderungsentsprechende Erbringung der jeweiligen Fremdleistungen wird vor allem das Bild der Abfallwirtschaft des Alb-Donau-Kreises aus Kundensicht prägen. Auch deshalb haben wir hierbei eine dezidierte Kontrollfunktion der durch Dritte erbrachten Leistungen vorgesehen, die auch partielle Außendienstesätze umfassen soll.

Auch in der **Funktion Service/Vertrieb** wird das um die zurückgenommenen Aufgaben von den Städten/Gemeinden erweiterte Aufgabenspektrum deutlich. Die Funktion umfasst mit den Teilfunktionen des zentralen Kundenservice sowie der ordnungsgemäßen Veranlagung der satzungsmäßigen Gebühren in erheblichem Umfang ein neues „Massengeschäft“, das bislang den Städten und Gemeinden oblag. Neben der unter Ziff. 5.2 beschriebenen Etablierung eines zentralen Kundenservice (Front-Office) als zentraler Wellenbrecher für die Kundenkontakte mit dem Ziel, die direkte Adressierung „fachfremde Anliegen“ an den jeweiligen Fachbereich ebenso zu vermeiden wie die Unterbrechung des Arbeitsrhythmus in den jeweiligen Fachbereichen durch die Vielzahl an

ungeplanter Kundenkontakten, trägt unser Vorschlag in kapazitiver Hinsicht der Bewältigung des erwarteten Aufkommens an Kundenkontakten (vgl. Ziff. 5.1) Rechnung. Auch die Erfahrungen in anderen Gebietskörperschaften zeigen, dass mit dem neuen, kreiseinheitlichen Einsammel- und Gebührensystem ab 01.01.2023 im Hinblick auf

- die Behältergestaltung durch den Landkreis,
- die Einführung einer (gebührenpflichtigen) Bioabfalltonne,
- die Möglichkeit zur bedarfsorientierten Bereitstellung der Abfallbehälter durch die Anschlussnehmer,
- die Mindestentleerungen und nicht zuletzt
- die zweigeteilte Gebührenveranlagung mit Vorausveranlagung und Endveranlagung der Entleerungen

ein erhöhter Informations- und Beratungsbedarf bei den Kunden gegeben ist. Daneben sieht unser Vorschlag die Etablierung einer strukturierten, aktiv auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtete Abfallberatungsfunktion vor, wie sie als gesetzliche Pflichtaufgabe in anderen Abfallwirtschaftsbetrieben üblicherweise praktiziert wird. Zielgruppen einer solchen aktiven Abfallberatung können beispielhaft sein:

- Gemeinden im Hinblick auf die Sicherstellung einheitlicher Abläufe für dort, vor Ort ggf. eingehenden Kundenanfragen (z.B. Erstanmeldung, Beratung zum Behältervolumen, Bestellung Abfallbehälter),
- Schulen und Kindergärten im Hinblick auf pädagogische Beratungsangebote,
- spezielle Nutzergruppen wie z.B. Eigenkompostierer oder Verwaltungen von Wohnanlagen oder
- Gewerbebetriebe, auch im Hinblick auf die Sicherstellung der GewAbfV.

Die **Funktion der kaufmännischen Verwaltung** umfasst das externe Rechnungswesen (Tagesarbeiten, Terminarbeiten), das interne Rechnungswesen (Kalkulation, Controlling) sowie weitere kaufmännische Funktionen, die zentral abgewickelt werden, z.B. die Vertragsverwaltung und die Abrechnung von Sondervereinbarungen (Pachtverträge, Duale Systeme). Mit Blick auf die Schnittstellen zur zentralen Kreisverwaltung schlagen wir vor, bestehende Schnittstellen sowie partielle Doppelarbeiten zu reduzieren. Dies bedeutet im Hinblick auf das Rechnungswesen, dass Teilaufgaben, die bislang durch den Fachdienst 11 (FD 11) erledigt werden, künftig innerhalb der Abfallwirtschaft eigenverantwortlich bearbeitet werden. Dies ist mit Blick auf die vorgeschlagene Gründung eines Eigenbetriebs sowohl für den Eigenbetrieb, aber auch für die kaufmännische Betriebsführung für den TAD so auch mit dem FD 11 abgestimmt. Demgegenüber sieht unser Vorschlag im Hinblick auf die übrigen zentralen Bereiche der Kreisverwaltung deren Inanspruchnahme unverändert vor. Dies betrifft insbesondere

- die Vollstreckung/Beitreibung (FD 11),
- die Personalverwaltung und -abrechnung (FD 10),
- die EDV-Betreuung (FD 12) sowie
- die Beschaffung (Zentrale Beschaffungsstelle, FD 11).

Der Datenschutzbeauftragte des Landkreises soll weiterhin auch für die Belange der Abfallwirtschaft zuständig sein. Für die sich im Zusammenhang mit der EDV-Betreuung

sowie der Beschaffung ergebenden Schnittstellen zur zentralen Landkreisverwaltung ist auf Seiten der Abfallwirtschaft ein zentraler Ansprechpartner angedacht, der das jeweilige Zusammenspiel in der Schnittstelle koordiniert.

5.4 Aufbauorganisation

Die funktionale Betrachtung zeigt, dass unterhalb der Leitungsfunktion im Kern drei unterschiedliche Funktionen bestehen: die technischen (Teil-)Funktionen, die (Teil-)Funktionen von Service/Vertrieb sowie die (Teil-)Funktionen der kaufmännischen Verwaltung. Die Aufbauorganisation kann grundsätzlich dieser Grundlogik des Funktionsgliederungsgedankens entsprechen; folgender Vorschlag wurde im Rahmen eines Workshops gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen erarbeitet:

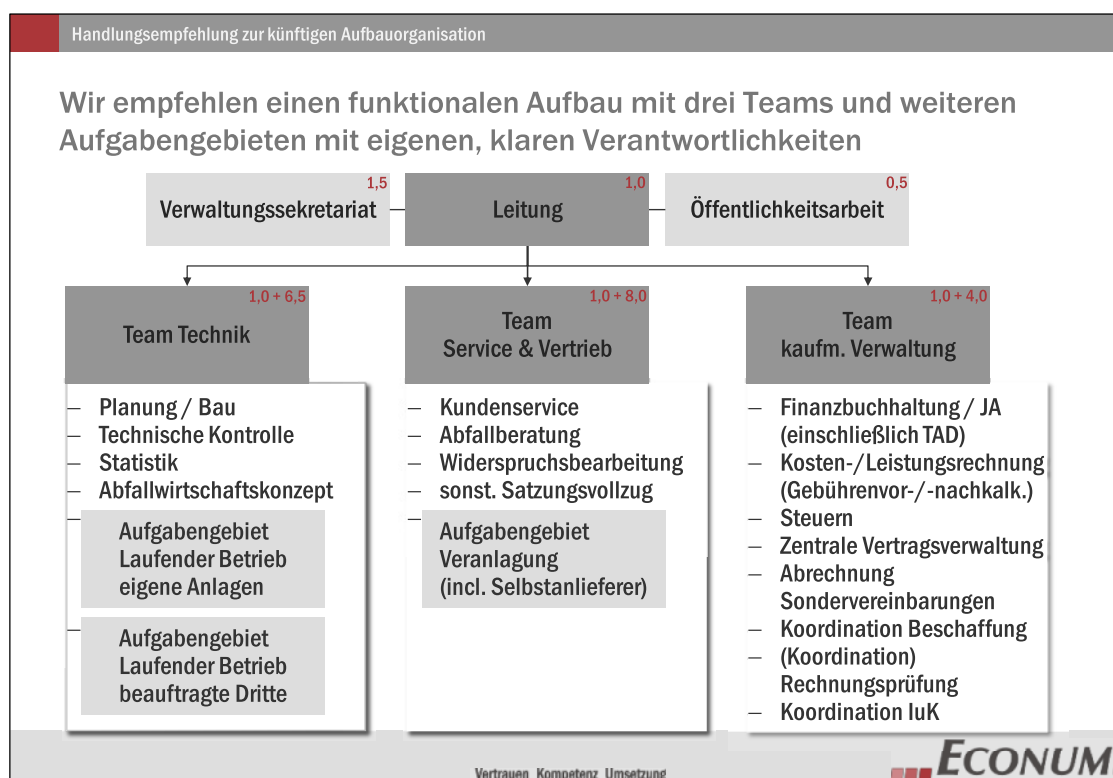


Abbildung 4: Aufbauorganisatorische Umsetzung

Unser Vorschlag fasst insoweit die unter Ziff. 5.3 ausgeführten Funktionen „Planung/Bau/Konzeption“, „Technische Kontrolle“ sowie „Laufender Betrieb“ in einem **Team Technik** zusammen. Die Funktionen „Service/Vertrieb“ sowie „kaufmännische Verwaltung“ werden als eigenständige Teams ausgeprägt. Für die Teams sind jeweils Teamleitungen vorgesehen, die selbst auch in überwiegendem Umfang operative Aufgaben erledigen, daneben aber auch im Rahmen der Führungsverantwortung leitende, dispositive und koordinierende Aufgaben wahrnehmen.

In den drei dargestellten Aufgabengebieten ist demgegenüber keine dezidierte Leitungsfunktion, sondern primär eine dispositive und koordinierende Funktion angedacht, die durch einen „primus inter pares“ wahrgenommen wird. Dies sichert einerseits eine „schlanke“ Aufbauorganisation, gewährleistet aber andererseits auch, dass sich Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz im Rahmen der Zuständigkeitsregelungen in Einklang bringen lassen.

5.5 Ablauforganisation

Im Rahmen gemeinsamer Workshops mit den Mitarbeiter*innen des FD 15 wurden für wesentliche Aufgabenstellungen die im Zuge der Aufgabenrücknahme von den Städten und Gemeinden neu zu bearbeiten sind, die grundlegend Abläufe erarbeitet. Sie bilden aus organisatorischer Sicht eine wichtige Basis zur Abgrenzung von Zuständigkeiten unterschiedlicher organisatorischer Bereiche im Rahmen einer arbeitsteiligen Bearbeitung von Vorgängen. Sie bildeten zudem eine wesentliche Grundlage zur Beurteilung des Bearbeitungsumfangs von Vorgängen und somit zur Bemessung des erforderlichen Einsatzes an personellen Ressourcen. Die Ergebnisse für die Prozesse sind in Anlage 2 dokumentiert und umfassen folgende Vorgänge:

- Neuanmeldung (Zuzug von Anschlussnehmern),
- Umzug (innerhalb des Landkreises)
- Abmeldung (Wegzug aus dem Landkreis)
- Behälterabzug
- Behälterauftrag
- Behältergemeinschaft
- (nachträgliche) Befreiung Biotonne
- Bestellung Sperrmüll auf Abruf
- Reklamation
- Ratenzahlungsvereinbarung
- Laufende Auftragsverfolgung
- Mahnung
- Haftungsbescheid
- Anlieferung von Sperrmüll im Bringsystem

Die in Anlage 2 dokumentierten Soll-Abläufe wurden auch bei der Beschaffung des Veranlagungssystems zugrunde gelegt.

6 Abgleich der kapazitiven/wirtschaftlichen Auswirkungen

Mit einem Kapazitäts-Soll von insgesamt 24,50 VZÄ, d.h. einer **Erhöhung** der bestehenden Kapazitäten mit Stand Januar 2021 **um insgesamt 14,60 VZÄ**, ist aus unserer Sicht eine sachgerechte Personalausstattung zur Bewältigung der sich aus der Aufgabenwahrnehmung als öffentlich-rechtlicher Entsorgungsträger unter Berücksichtigung des neuen, kreiseinheitlichen Abfallwirtschaftskonzepts ergebenden Aufgaben gegeben. Der Kapazitätsbemessung liegen prognostizierte Mengengerüste zugrunde, wie sie sich aus den Erfahrungen anderer Gebietskörperschaften im Zusammenhang mit neuen Einsammel- und Gebührensystemen nach einer gewissen „Umstellungsphase“ einpendeln. Bei der Kapazitätsbemessung sind wir zudem von einer wirtschaftlichen Aufgabenerledigung sowie EDV-technischen Unterstützung der insbesondere für die neuen Aufgaben erarbeiteten Soll-Abläufe durch das künftige Gebührenveranlagungssystem ausgegangen.

Im Vergleich zur bisherigen Abwicklung auf der Ebene der Städte und Gemeinden ergeben sich trotz des Aufbaus von 14,60 zusätzlichen VZÄ auch im Bereich der Verwaltung **erhebliche Synergien**, wie dies auch bei der Entwicklung des kreiseinheitlichen Abfallwirtschaftskonzepts im Rahmen des Wirtschaftlichkeitsvergleichs grundsätzlich identifiziert wurde (vgl. Tabelle 5, Ziff. 4.2 des „Soll-Konzepts zur Rückdelegation der Abfallwirtschaft auf den Alb-Donau-Kreis“ vom 10.11.2020).

In der Tabelle sind unter der Spalte „Kommunen“ Verwaltungskosten von insgesamt 3,40 Mio. Euro ausgewiesen, die Personalkosten und sonstige Verwaltungskosten umfassen. Davon entfallen auf reine Personalkosten rund 1,30 Mio. Euro, wobei nicht alle Städte und Gemeinden im Rahmen der seinerzeitigen Ist-Erhebung auch Personalkosten für die Verwaltung angegeben haben: Von insgesamt 15 Städten und Gemeinden sind keine dezidierten Personalkosten für die Verwaltung benannt worden und in der angegebenen Summe von 1,30 Mio. Euro auch nicht enthalten.

Im Rahmen der seinerzeitigen Ist-Erhebung sind auch keine Personalkapazitäten (VZÄ) erhoben worden, so dass ein direkter Vergleich des administrativen Personalbedarfs bei den Städten und Gemeinden einerseits sowie beim Landkreis auf der anderen Seite nicht möglich ist. Rechnet man die – obschon unvollständigen – Personalkosten für die Verwaltung jedoch unter Anwendung eines durchschnittlichen Kostensatzes für ein VZÄ in Personalkapazitäten um, ist davon auszugehen, dass bei den Kommunen für die durch diese wahrgenommenen Aufgaben in der Verwaltung rechnerisch **mindestens 26,00 VZÄ** eingesetzt waren.

Mit Umsetzung der vorgeschlagenen Fortentwicklung der Organisation einschließlich des Aufbaus der vorgeschlagenen zusätzlichen personellen Kapazitäten im Umfang von 14,60 VZÄ ergibt sich im Vergleich zur Abwicklung bei den Städten und Gemeinden durch die zentrale Aufgabenwahrnehmung beim Landkreis insoweit auch im Bereich der Verwaltung eine **Synergie von (mindestens) 11,40 VZÄ** (26,00 VZÄ ./ 14,60 VZÄ).

Anlage 1

Ist-Aufgaben-Matrix (mit Angabe der Ist-Kapazitäten)

Ist-Aufgaben-Matrix der bestehenden Organisation des Fachdienstes 15 nach funktionalen Gesichtspunkten

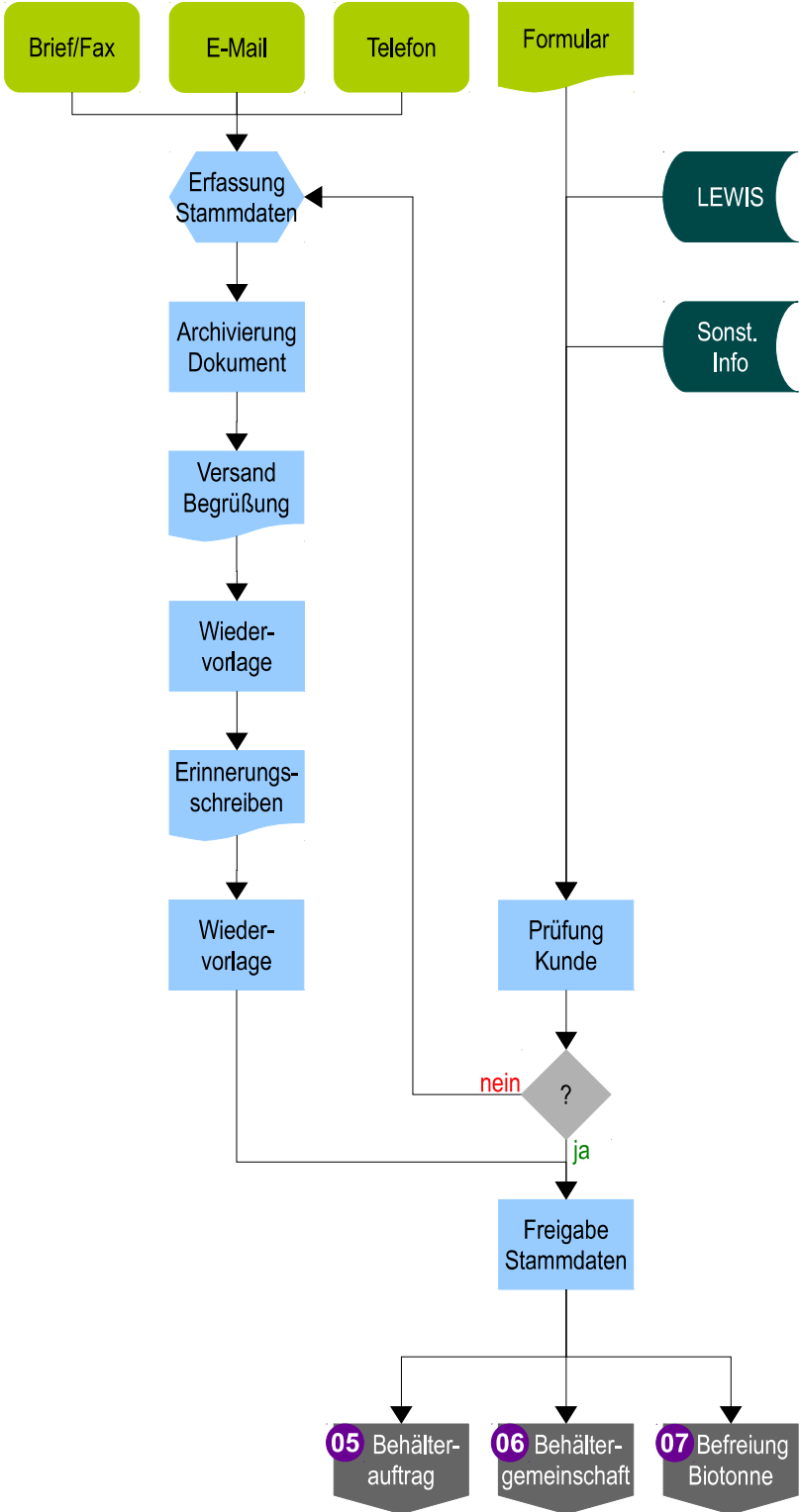
MA	Leitung				Planung/Bau/Konzeption				Techn. Kontrolle		Laufender Betrieb					Service/Vertrieb										kaufmännische Verwaltung									
	Führung FD	(zentrales) Verwaltungssektariat	Öffentlichkeitsarbeit	Projekt Rückdelegation	Deponien	übrige Einrichtungen Brtungs-System	Fortschreibung Abfallwirtschaftskonzept	fachtechnische Unterstützung Untere Abfallrechtshörde	Probenahme/Analysen/Freigabe	Mess- und Kontrollprogramm		Deponien	übrige Einrichtungen Brtungs-System	fremde Sammel-/Transport-/Entsorgungsleistungen	(Mengen-)Statistik	Betriebsbeauftragter Abfall		Kundenservice	Abfallberatung	Gebührenveranlagung Einsammelbereich	Gebührenveranlagung Selbstanlieferer	Fakturierung Nebenleistungen Selbstanlieferer	Sicherstellung Satzungsvollzug	Fortentwicklung Satzung / Benutzungsordnungen	Bearbeitung Widersprüche		Kosten- und Leistungsrechnung / Controlling	(Koordination) Rechnungsprüfung	technische / kaufmännische Verwaltung TAD	Koordination Beschaffung	zentrale Vertragsverwaltung	Erstellung von Abrechnungen im Zusammenhang mit Sondervereinbarungen (Pachtverträge, Duale Systeme)	Koordination IuK		
MA01	X																																		
MA02												X		X	X							X										X			
MA03												X													X		X							X	
MA04															X			X	X			X				X						X	X		
MA05															X							X													
MA06				X																															
MA07							X								X				X	X						X									
MA08	X				X			X	X			X	X			X		X	X	X				X											
MA09			X											X	X				X	X									X						
MA10	X		X		X		X	X	X			X				X		X	X	X								X				X			
MA11															X											X	X					X			
MA12														X	X			X	X											X			X		
Ist-Kapazität	65,0%	0,0%	15,0%	100,0%	50,0%	0,0%	5,0%	0,0%	15,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	55,0%	55,0%	3,0%	2,0%	40,0%	0,0%	73,0%	5,0%	0,0%	2,0%	30,0%	5,0%	70,0%	48,0%	145,0%	50,0%			

Anmerkung: Die Beurteilung der Arbeitszeitanteile beruht auf der Rückmeldung der Miterbaiter*innen im Rahmen der Ist-Erhebung. In Einzelfällen werden parallel unterschiedliche Teil-Funktionen bearbeitet, deren Arbeitszeitanteile nicht zuordenbar waren.

Anlage 2

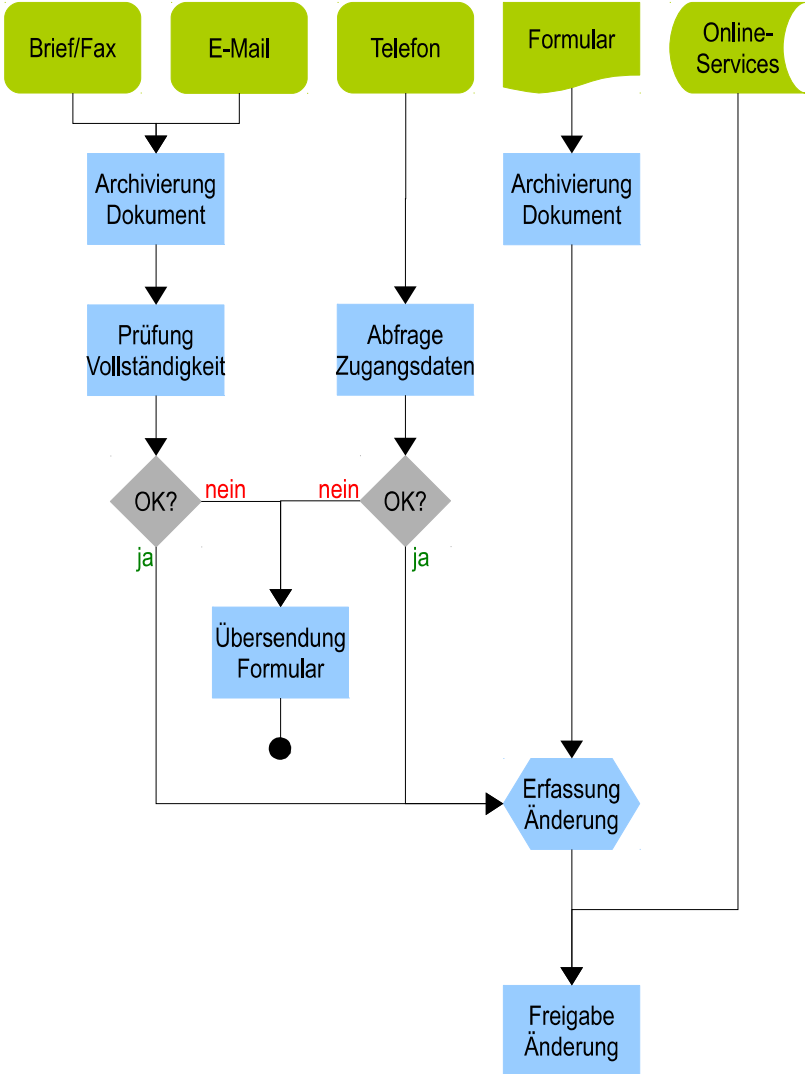
Soll-Abläufe für die wesentlichen hinzukommenden Aufgaben

01 Neuanmeldung (Zuzug von Anschlussnehmern)

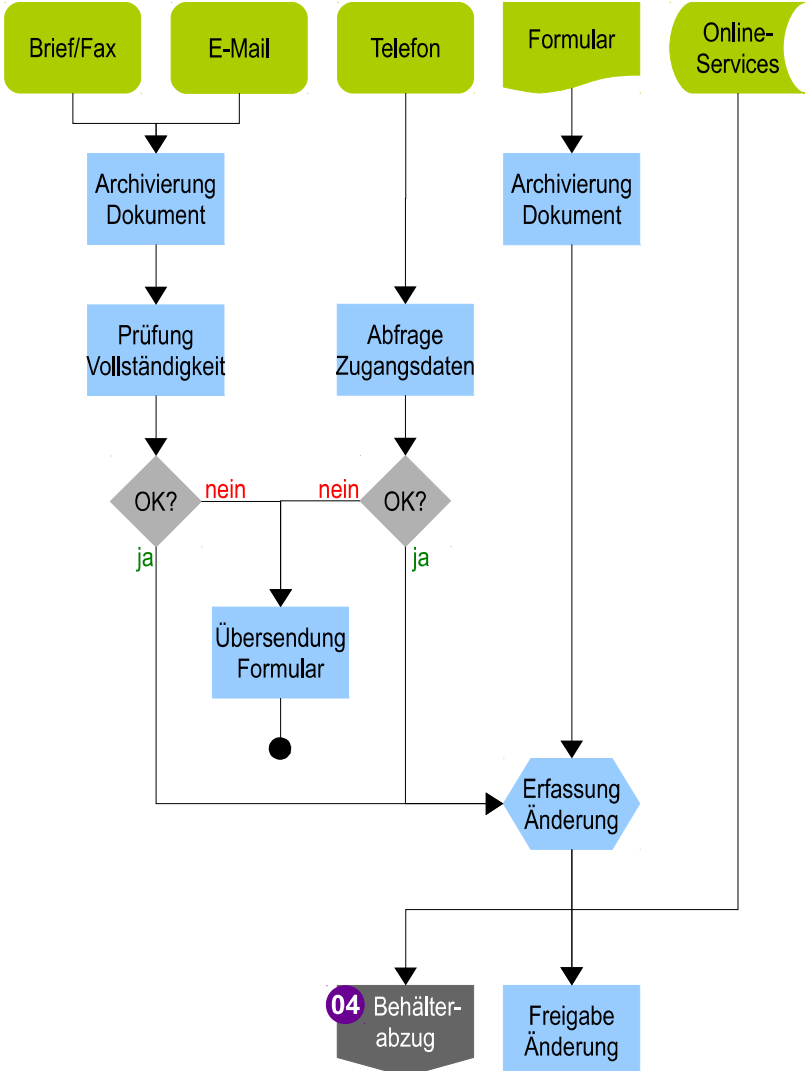
Grafische Darstellung	Beschreibung
 <pre> graph TD BriefFax[Brief/Fax] --> Erfassung[Erfassung Stammdaten] EMail[E-Mail] --> Erfassung Telefon[Telefon] --> Erfassung Formular[Formular] --> Erfassung Formular --> LEWIS[LEWIS] Formular --> SonstInfo[Sonst. Info] Erfassung --> Archivierung[Archivierung Dokument] Archivierung --> Versand[Versand Begrüßung] Versand --> Wiedervorlage1[Wiedervorlage] Wiedervorlage1 --> Erinnerung[Erinnerungsschreiben] Erinnerung --> Wiedervorlage2[Wiedervorlage] Wiedervorlage2 --> Ja1[ja] Ja1 --> Freigabe[Freigabe Stammdaten] Wiedervorlage2 --> Nein1[nein] Nein1 --> Erfassung Freigabe --> 05[05 Behälterauftrag] Freigabe --> 06[06 Behältergemeinschaft] Freigabe --> 07[07 Befreiung Biotonne] Formular --> Prüfung[Prüfung Kunde] LEWIS --> Prüfung SonstInfo --> Prüfung Prüfung --> Ja2[ja] Ja2 --> Freigabe Prüfung --> Nein2[nein] Nein2 --> Erfassung </pre>	Die Kundenanliegen werden grundsätzlich im zentralen Kundenservice („Front-Office“) entgegen genommen. Die Neuanmeldung betrifft den Zuzug von Haushalten ebenso wie die Begründung von Unternehmen / Freiberuflern sowie öffentlichen Einrichtungen. Meldet sich der Kunde, werden die Stammdaten erfasst und insoweit ein neues Kundenkonto erstellt. Damit einhergehend werden auch Zugangsdaten zu den Online-Services erzeugt. Etwaige eingehende Dokumente (Brief, Fax, E-Mail, Formulare) werden digitalisiert und nach Anlegen des Kundenkontos kundenbezogen archiviert. Die Kunden erhalten dann ein standardisiertes Begrüßungsschreiben einschließlich Zugangsdaten zu den Online-Services, Formulare für Behälterbestellung, Behältergemeinschaft, Befreiung Biotonne sowie SEPA-Lastschriftmandat sowie allgemeine Abfallinfos sowie den Abfallkalender. Im Kundenservice wird eine Wiedervorlageliste geführt und wöchentlich geprüft, ob die initial angelegten Kunden zwischenzeitlich Behälteraufträge initiiert haben oder einer Behältergemeinschaft beigetreten sind. Ist dies nach einem Monat noch nicht der Fall, erhalten die Kunden ein Erinnerungsschreiben mit Fristsetzung und der „Androhung“ einer Standard-Behälterausstattung. Parallel zu Kunden, die sich persönlich melden, erfolgt in der Veranlagung (anliegenbezogenes „Back-Office“) ein täglicher Abgleich mit dem Einwohnermeldewesen sowie etwaigen sonstigen Informationen (z.B. Gewerberegister, Handelsregisterinformationen usw.). Wurden die entsprechenden Kundendaten noch nicht angelegt, wird der Vorgang in den Kundenservice zur Anlage und zum Versand der Begrüßung weitergereicht. Ist der Kunde hingegen bereits initial angelegt, erfolgt ggf. eine Vervollständigung der Kundendaten (z.B. hinsichtlich der Haushaltsgröße) und die Stammdaten werden freigegeben. Für Kunden, die nach dem Erinnerungsschreiben und nach Fristablauf noch immer auf der Wiedervorlageliste stehen, initiiert die Veranlagung nach Freigabe der Stammdaten die Behälteraufträge für die „angedrohte“ Standard-Behälterausstattung. Weitere im Zusammenhang mit der Neuanmeldung stehende Prozesse, etwa - 05 Behälterauftrag - 06 Begründung einer Behältergemeinschaft - 07 Befreiung von der Biotonne werden parallel entsprechenden der jeweiligen Prozessbeschreibungen abgewickelt.

02

 Umzug (innerhalb des Landkreises)

Grafische Darstellung	Beschreibung
 <pre> graph TD subgraph Inputs BF[Brief/Fax] EM[E-Mail] T[Telefon] F[Formular] OS[Online-Services] end BF --> AD1[Archivierung Dokument] EM --> AD1 AD1 --> PV[Prüfung Vollständigkeit] PV -- ja --> EA{{Erfassung Änderung}} PV -- nein --> UF[Übersendung Formular] UF --> EA T --> AZ[Abfrage Zugangsdaten] AZ -- ja --> EA AZ -- nein --> UF F --> AD2[Archivierung Dokument] AD2 --> EA OS --> EA EA --> FA[Freigabe Änderung] </pre>	Die Kundenanliegen werden grundsätzlich im zentralen Kundenservice („Front-Office“) entgegen genommen. Bei einem Umzug innerhalb des Landkreises hat der Kunde seinen Behälter selbst umzuziehen. Ein evtl. Änderungsauftrag der Gefäßgröße ist parallel abzuwickeln (Prozess 05). Eingehende Dokumente (Brief, Fax, E-Mail, Formulare) werden digitalisiert und kundenbezogen archiviert. Bei den schriftlich eingegangenen Kundenanliegen werden diese auf Vollständigkeit geprüft. Im Falle unvollständiger Angaben wird dem Kunden ein (vorausgefülltest) Formular mit der Bitte um Rückgabe eines vollständig ausgefüllten und unterschriebenen Formulare zugesandt. Telefonische Aufträge werden nur unter Nennung der Zugangsdaten durch den Kunden entgegengenommen; kann der Kunde sich nicht durch Nennung seiner Zugangsdaten autorisieren, erhält er ebenfalls das (vorausgefüllte) Formular mit der Bitte um Rückgabe eines vollständig ausgefüllten und unterschriebenen Formulare zugesandt. Sind die Daten vollständig bzw. hat sich der Kunde erfolgreich autorisiert, werden die geänderten Stammdaten (Anschrift, Bereitstellungsort der zugeordneten Behälter) erfasst und somit initiiert. Die Bearbeitung durch den Kundenservice ist damit erledigt. In der Veranlagung (anliegenbezogenes „Back-Office“) werden die geänderten Stammdaten nochmals überprüft und freigegeben.

03 Abmeldung (Wegzug aus dem Landkreis)

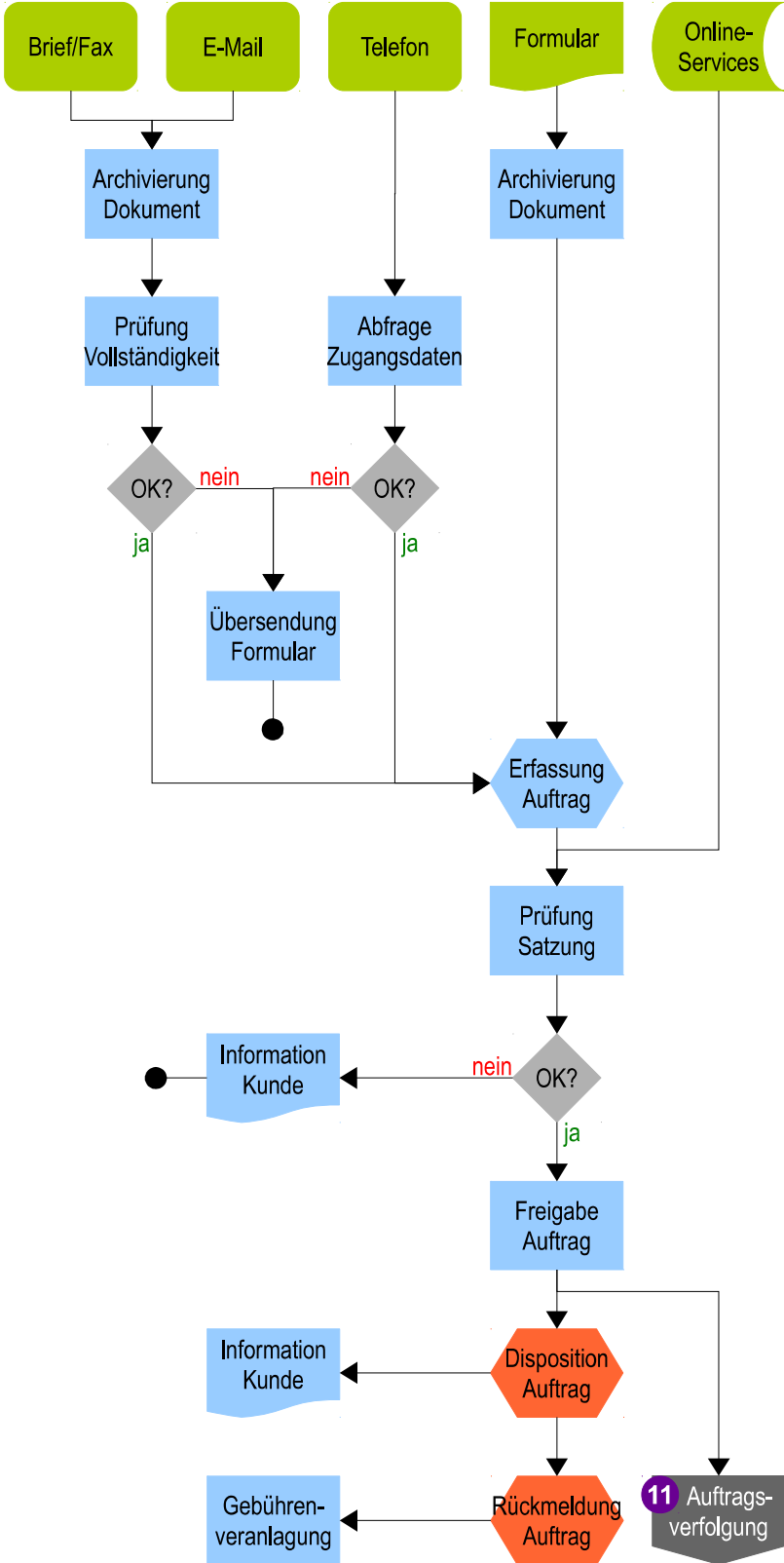
Grafische Darstellung	Beschreibung
 <pre> graph TD A[Brief/Fax] --> B[Archivierung Dokument] C[E-Mail] --> B B --> D[Prüfung Vollständigkeit] D -- ja --> H[Erfassung Änderung] D -- nein --> E[Übersendung Formular] E --> H F[Telefon] --> G[Abfrage Zugangsdaten] G -- ja --> H G -- nein --> E I[Formular] --> J[Archivierung Dokument] J --> H K[Online-Services] --> H H --> L[04 Behälterabzug] H --> M[Freigabe Änderung] </pre>	Die Kundenanliegen werden grundsätzlich im zentralen Kundenservice („Front-Office“) entgegen genommen. Bei einer Abmeldung (Wegzug aus dem Landkreis) bedeutet dies die Änderung der Stammdaten (Anschrift) sowie die Initiierung der Behälteraufträge. Eingehende Dokumente (Brief, Fax, E-Mail, Formulare) werden digitalisiert und kundenbezogen archiviert. Bei den schriftlich eingegangenen Kundenanliegen werden diese auf Vollständigkeit geprüft. Im Falle unvollständiger Angaben wird dem Kunden ein (vorausgefülltest) Formular mit der Bitte um Rückgabe eines vollständig ausgefüllten und unterschriebenen Formulars zugesandt. Telefonische Aufträge werden nur unter Nennung der Zugangsdaten durch den Kunden entgegengenommen; kann der Kunde sich nicht durch Nennung seiner Zugangsdaten autorisieren, erhält er ebenfalls das (vorausgefüllte) Formular mit der Bitte um Rückgabe eines vollständig ausgefüllten und unterschriebenen Formulars zugesandt. Sind die Daten vollständig bzw. hat sich der Kunde erfolgreich autorisiert, werden die geänderten Stammdaten (Anschrift) erfasst und somit initiiert. Der <i>Behälterabzug</i> erfolgt als paralleler Vorgang (vgl. Prozess 04). Die Bearbeitung durch den Kundenservice ist damit erledigt. In der Veranlagung (anliegenbezogenes „Back-Office“) werden die geänderten Stammdaten nochmals überprüft und freigegeben.

04

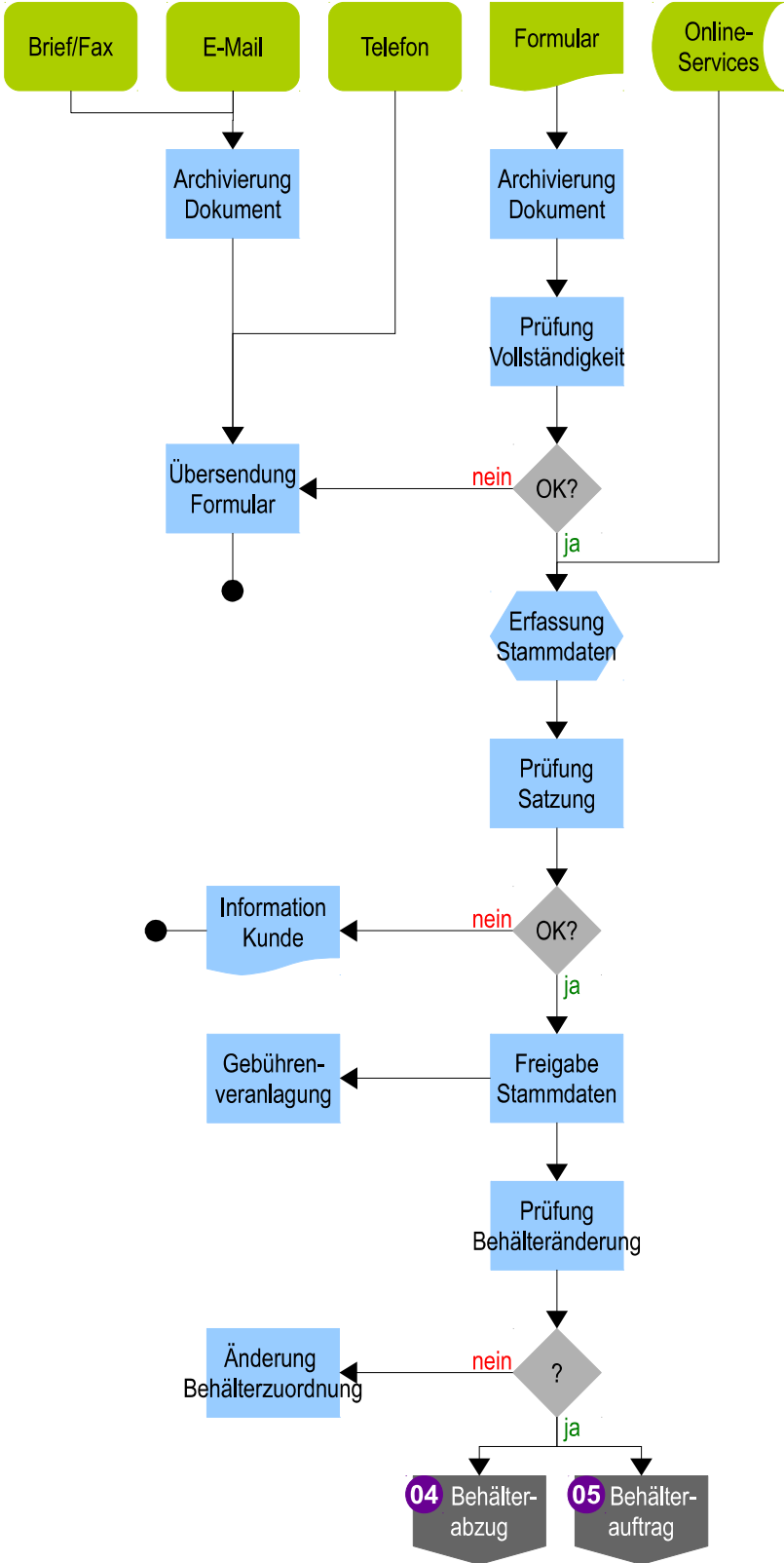
 Behälterabzug

Grafische Darstellung	Beschreibung
<pre> graph TD subgraph Inputs BF[Brief/Fax] EM[E-Mail] T[Telefon] F[Formular] OS[Online-Services] end BF --> AD1[Archivierung Dokument] EM --> AD1 AD1 --> PV[Prüfung Vollständigkeit] T --> AZ[Abfrage Zugangsdaten] F --> AD2[Archivierung Dokument] OS --> AD2 PV -- ja --> PA[Prüfung Abgabe] PV -- nein --> UF[Übersendung Formular] AZ -- ja --> PA AZ -- nein --> UF UF --> PA PA --> EA{{Erfassung Auftrag}} EA --> SB[Sperrung Behälter] SB --> FA[Freigabe Auftrag] FA --> DA{{Disposition Auftrag}} DA --> IK[Information Kunde] DA --> RA{{Rückmeldung Auftrag}} RA --> GV[Gebührenveranlagung] RA --> AV{{11 Auftragsverfolgung}} </pre>	Die Kundenanliegen werden grundsätzlich im zentralen Kundenservice („Front-Office“) entgegen genommen. Der Behälterabzug betrifft die Rückholung von Behältern im Rahmen von Kundenabmeldungen sowie von Gefäßgrößenänderungen von Rest-/Bioabfallbehältern. Eingehende Dokumente (Brief, Fax, E-Mail, Formulare) werden digitalisiert und kundenbezogen archiviert. Bei den schriftlich eingegangenen Kundenanliegen werden diese auf Vollständigkeit geprüft. Im Falle unvollständiger Angaben wird dem Kunden ein (vorausgefülltest) Auftragsformular mit der Bitte um Rückgabe eines vollständig ausgefüllten und unterschriebenen Formulars zugesandt. Telefonische Aufträge werden nur unter Nennung der Zugangsdaten durch den Kunden entgegengenommen; kann der Kunde sich nicht durch Nennung seiner Zugangsdaten autorisieren, erhält er ebenfalls das (vorausgefüllte) Auftragsformular mit der Bitte um Rückgabe eines vollständig ausgefüllten und unterschriebenen Formulars zugesandt. Vor Erfassung des Auftrags ist zu prüfen, ob der Kunden den betreffenden Behälter selbst an einem der Entsorgungszentren zurückgeben möchte. Sind die Daten vollständig bzw. hat sich der Kunde erfolgreich autorisiert, wird der Auftrag erfasst und somit initiiert. Im Falle einer gewünschten Abgabe des Behälters durch den Kunde an einem Entsorgungszentrum wird der Auftrag mit einem abweichenden Abholort erstellt. Die Bearbeitung durch den Kundenservice ist damit erledigt. In der Veranlagung (anliegenbezogenes „Back-Office“) wird der initiierte Auftrag nochmals geprüft und der betreffende Behälter wird ab dem auf das Abmeldedatum folgenden Abfuhrtag zur Leerung gesperrt („Schwarze Liste“). Anschließend wird der Auftrag freigegeben. Der Entsorger hat den Auftrag innerhalb vorgegebener Frist zu disponieren, den Auftragsstatus zu ändern und das Ausführungsdatum zu hinterlegen. Mit der Hinterlegung des Ausführungsdatums wird dem Kunden dieses durch Standard-schreiben (Brief, ggf. E-Mail) mitgeteilt. Nach Auftragsrückmeldung durch den Entsorger erfolgt die Endveranlagung für einen abgezogenen Behälter sowie – im Falle eines Wegzugs vom Landkreis (Abmeldung des Kunden) die Endveranlagung für die Jahresgebühr. Die laufende Auftragsverfolgung erfolgt durch das Team Technik (vgl. Prozess 11).

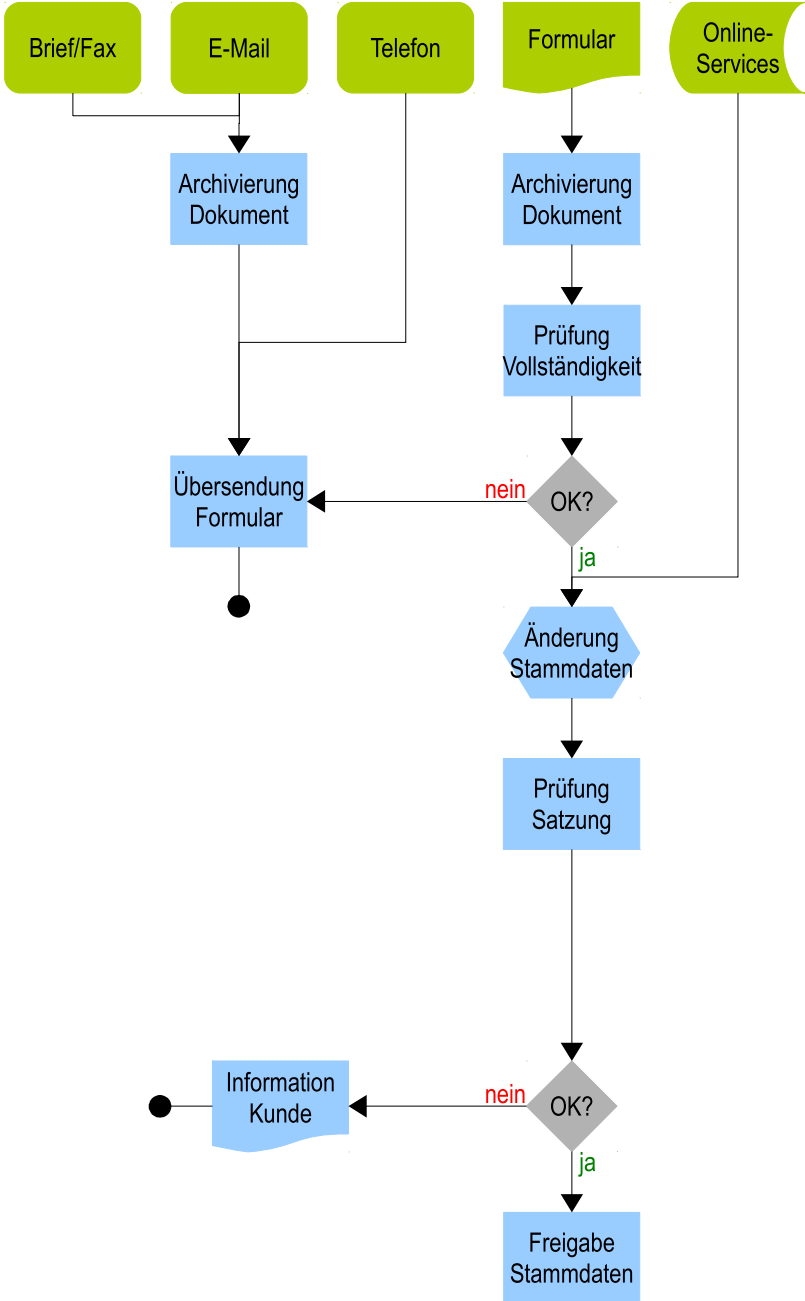
05 Behälterauftrag

Grafische Darstellung	Beschreibung
 <pre> graph TD BriefFax[Brief/Fax] --> ArchDok1[Archivierung Dokument] EMail[E-Mail] --> ArchDok1 ArchDok1 --> PruefVoll[Prüfung Vollständigkeit] PruefVoll -- ja --> ErfassungAuftrag{{Erfassung Auftrag}} PruefVoll -- nein --> SendForm[Übersendung Formular] SendForm --> ErfassungAuftrag Telefon[Telefon] --> AbfrageZugangsdaten[Abfrage Zugangsdaten] AbfrageZugangsdaten -- ja --> ErfassungAuftrag AbfrageZugangsdaten -- nein --> SendForm Formular[Formular] --> ArchDok2[Archivierung Dokument] ArchDok2 --> ErfassungAuftrag OnlineServices[Online-Services] --> ErfassungAuftrag ErfassungAuftrag --> PruefSatzung[Prüfung Satzung] PruefSatzung --> OK_Satzung{OK?} OK_Satzung -- ja --> FreigabeAuftrag[Freigabe Auftrag] OK_Satzung -- nein --> InfoKunde1[Information Kunde] FreigabeAuftrag --> DispositionAuftrag{{Disposition Auftrag}} DispositionAuftrag --> InfoKunde2[Information Kunde] DispositionAuftrag --> RueckmeldungAuftrag{{Rückmeldung Auftrag}} RueckmeldungAuftrag --> GebuehrenVeranlagung[Gebühren-Veranlagung] RueckmeldungAuftrag --> Auftragsverfolgung[11 Auftragsverfolgung] </pre>	Die Kundenanliegen werden grundsätzlich im zentralen Kundenservice („Front-Office“) entgegen genommen. Der Behälterauftrag betrifft Neugestellungen und Gefäßgrößenänderungen von Rest-/Bioabfallbehältern sowie Reparaturen. Eingehende Dokumente (Brief, Fax, E-Mail, Formulare) werden digitalisiert und kundenbezogen archiviert. Bei den schriftlich eingegangenen Kundenanliegen werden diese auf Vollständigkeit geprüft. Im Falle unvollständiger Angaben wird dem Kunden ein (vorausgefülltest) Bestellformular mit der Bitte um Rückgabe eines vollständig ausgefüllten und unterschriebenen Formulars zugesandt. Telefonische Aufträge werden nur unter Nennung der Zugangsdaten durch den Kunden entgegengenommen; kann der Kunde sich nicht durch Nennung seiner Zugangsdaten autorisieren, erhält er ebenfalls das (vorausgefüllte) Bestellformular mit der Bitte um Rückgabe eines vollständig ausgefüllten und unterschriebenen Formulars zugesandt. Sind die Daten vollständig bzw. hat sich der Kunde erfolgreich autorisiert, wird der Auftrag erfasst und somit initiiert. Die Bearbeitung durch den Kundenservice ist damit erledigt. In der Veranlagung (anliegenbezogenes „Back-Office“) wird der initiierte Auftrag auf Satzungs-konformität überprüft, insbesondere wird geprüft, ob das satzungsmäßige Mindestbehältervolumen gegeben ist. Erfüllt der Auftrag die Satzungsvorgaben nicht, wird der Kunde hierüber mit einem Standardschreiben informiert, dass dem Auftrag nicht entsprochen werden kann. Steht der Auftrag im Einklang mit der Satzung, wird der Auftrag freigegeben. Der Entsorger hat den Auftrag innerhalb vorgegebener Frist zu disponieren, den Auftragssatus zu ändern und das Ausführungsdatum zu hinterlegen. Mit der Hinterlegung des Ausführungsdatums wird dem Kunden dieses durch Standardschreiben (Brief, ggf. E-Mail) mitgeteilt. Nach Auftragsrückmeldung durch den Entsorger erfolgt die Veranlagung der Tauschgebühr, die Endveranlagung für einen abgezogenen Behälter sowie eine neue Vorausveranlagung für den neu gestellten Behälter. Die laufende Auftragsverfolgung erfolgt durch das Team Technik (vgl. Prozess 11).

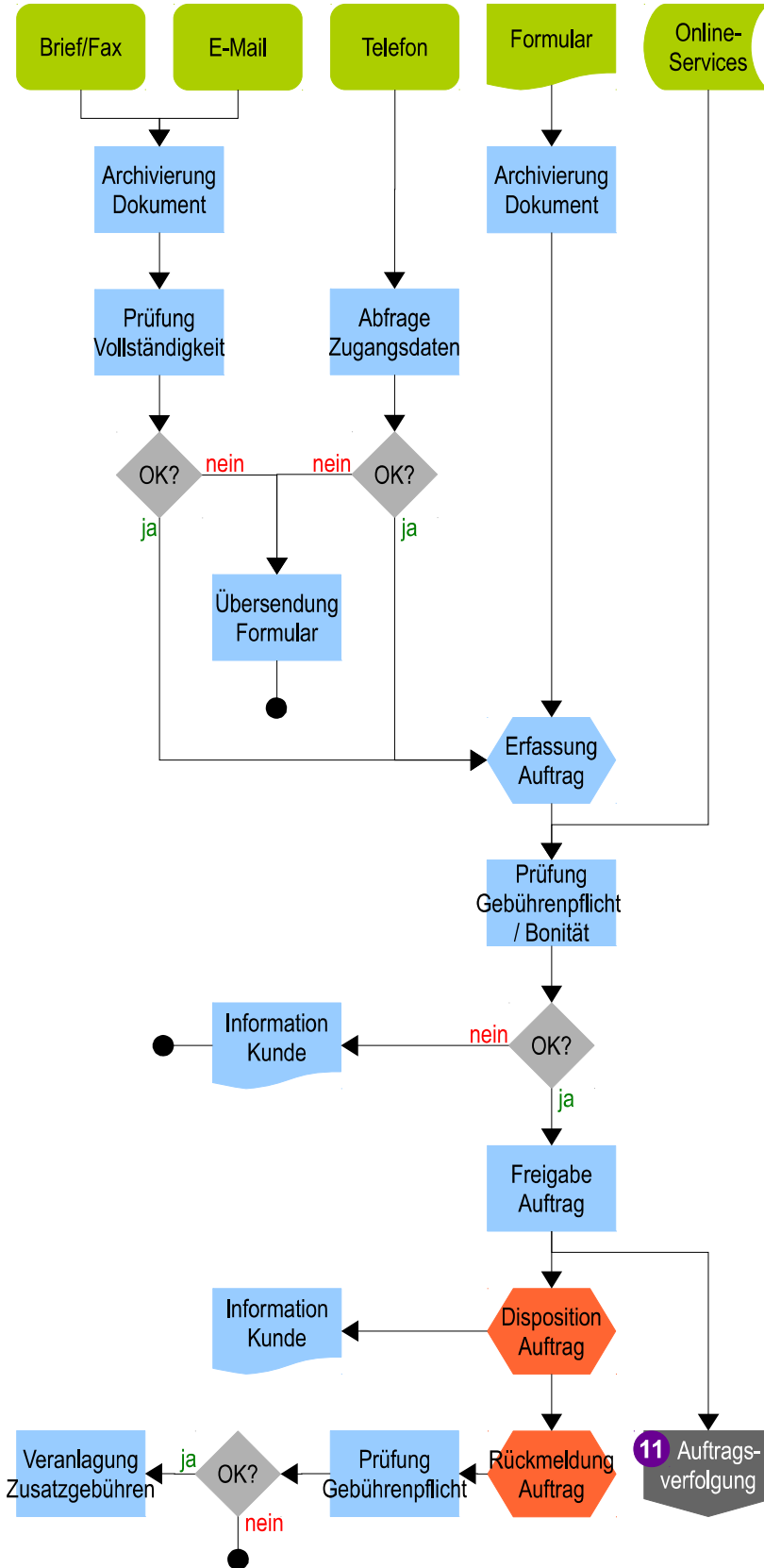
06 Behältergemeinschaft

Grafische Darstellung	Beschreibung
 <pre> graph TD BriefFax[Brief/Fax] --> ArchivierungDokument1[Archivierung Dokument] EMail[E-Mail] --> ArchivierungDokument1 Telefon[Telefon] --> ArchivierungDokument1 Formular[Formular] --> ArchivierungDokument2[Archivierung Dokument] OnlineServices[Online-Services] --> ArchivierungDokument1 ArchivierungDokument1 --> ArchivierungDokument2 ArchivierungDokument2 --> PrüfungVollständigkeit[Prüfung Vollständigkeit] PrüfungVollständigkeit -- ja --> ErfassungStammdaten{{Erfassung Stammdaten}} PrüfungVollständigkeit -- nein --> ÜbersendungFormular[Übersendung Formular] ErfassungStammdaten --> PrüfungSatzung[Prüfung Satzung] PrüfungSatzung -- ja --> FreigabeStammdaten[Freigabe Stammdaten] PrüfungSatzung -- nein --> InformationKunde[Information Kunde] FreigabeStammdaten --> GebührenVeranlagung[Gebühren-veranlagung] FreigabeStammdaten --> PrüfungBehälteränderung[Prüfung Behälteränderung] PrüfungBehälteränderung -- ja --> Frage{?} Frage -- ja --> 04Behälterabzug{{04 Behälter-abzug}} Frage -- ja --> 05Behälterauftrag{{05 Behälter-auftrag}} Frage -- nein --> ÄnderungBehälterzuordnung[Änderung Behälterzuordnung] </pre>	Die Kundenanliegen werden grundsätzlich im zentralen Kundenservice („Front-Office“) entgegen genommen. Die Begründung einer Behältergemeinschaft erfordert einen vom beitretenden Kunden sowie vom Vorstand der Behältergemeinschaft unterschriebenen schriftlichen Antrag. Eingehende Dokumente (Brief, Fax, E-Mail, Formulare) werden digitalisiert und kundenbezogen archiviert. Formlose per Brief, Fax sowie E-Mail oder telefonisch eingehende Anträge werden nicht bearbeitet; der Kunde erhält ein (vorausgefülltest) Formular mit der Bitte um Unterschrift durch sich und den Vorstand der Behältergemeinschaft. Gleiches gilt für per Formular eingereichte Anträge, deren Vollständigkeitsprüfung ergeben hat, dass diese nicht anforderungsentsprechend ausgefüllt sind. Für per Formular eingegangene, vollständige Anträge sowie per Online-Services eingegangene Anträge werden die Stammdaten der Behältergemeinschaft erfasst bzw. – im Falle einer bestehenden Behältergemeinschaft – diese ergänzt. In der Veranlagung (anliegenbezogenes „Back-Office“) wird die beabsichtigte (erweiterte) Behältergemeinschaft auf Satzungskonformität überprüft, insbesondere wird geprüft, ob das satzungsmäßige Mindestbehältervolumen gegeben ist. Erfüllt der Antrag die Satzungsvorgaben nicht, wird der Kunde hierüber mit einem Standardschreiben informiert, dass dem Antrag ohne Änderung des Behältervolumens nicht entsprochen werden kann. Steht der Antrag im Einklang mit der Satzung, werden die Stammdaten freigegeben. Der Kunde, der der Behältergemeinschaft beigetreten ist, erhält den Änderungsbescheid für die behältergemeinschaftsbezogene Jahresgebühr. Ferner wird geprüft, ob mit der Begründung / Änderung der Behältergemeinschaft eine Behälteränderung einhergeht. Soweit mit dem Antrag auf Bildung einer Behältergemeinschaft keine Behälteränderung verbunden ist, wird die Zuordnung des Behälters (zur Behältergemeinschaft) geändert. Im Falle einer Änderung der Behälter sind die Prozesse 04 Behälterabzug und/oder 05 Behälterauftrag zu durchlaufen.

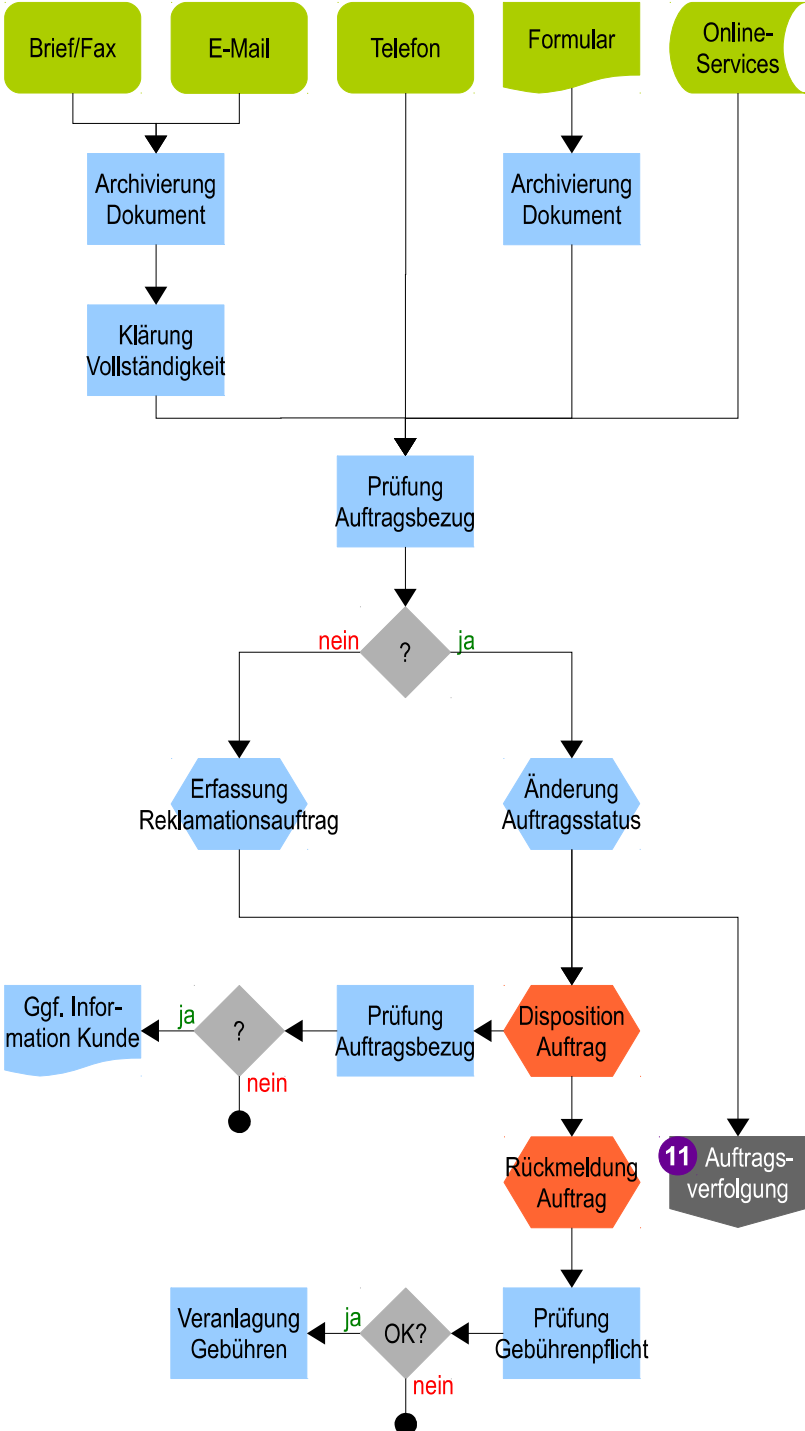
07 (nachträgliche) Befreiung Biotonne

Grafische Darstellung	Beschreibung
 <pre> graph TD BriefFax[Brief/Fax] --> ArchDok1[Archivierung Dokument] EMail[E-Mail] --> ArchDok1 Telefon[Telefon] --> ArchDok1 ArchDok1 --> UForm[Übersendung Formular] UForm --> End1(()) Formular[Formular] --> ArchDok2[Archivierung Dokument] OnlineServices[Online-Services] --> ArchDok2 ArchDok2 --> PruefVoll[Prüfung Vollständigkeit] PruefVoll --> OK1{OK?} OK1 -- ja --> Aenderung[Aenderung Stammdaten] OK1 -- nein --> UForm Aenderung --> PruefSatz[Prüfung Satzung] PruefSatz --> OK2{OK?} OK2 -- ja --> Freigabe[Freigabe Stammdaten] OK2 -- nein --> InfoKunde[Information Kunde] InfoKunde --> End2(()) </pre>	Die Kundenanliegen werden grundsätzlich im zentralen Kundenservice („Front-Office“) entgegen genommen. Die Befreiung von der Biotonne erfordert einen vom Kunden unterschriebenen schriftlichen Antrag (Formblatt). Eingehende Dokumente (Brief, Fax, E-Mail, Formular) werden digitalisiert und kundenbezogen archiviert. Formlose per Brief, Fax sowie E-Mail oder telefonisch eingehende Anträge werden nicht bearbeitet; der Kunde erhält ein (vorausgefülltest) Formular mit der Bitte um ggf. Ergänzung sowie Unterschrift. Gleiches gilt für per Formular eingereichte Anträge, deren Vollständigkeitsprüfung ergeben hat, dass diese nicht anforderungsgemäß ausgefüllt sind. Für per Formular eingegangene, vollständige Anträge sowie per Online-Services eingegangene Anträge wird die Änderung der Stammdaten des Kunden durch Hinterlegung des Status „Eigenkompostierer“ initiiert. Damit endet die Bearbeitung durch den Kundenservice. In der Veranlagung (anliegenbezogenes „Back-Office“) wird die beabsichtigte Befreiung von der Biotonne auf Satzungskonformität überprüft, insbesondere wird geprüft, ob die satzungsmäßig vorgesehenen, für eine ordnungsgemäße Eigenkompostierung erforderlichen Flächen vorhanden sind. Erfüllt der Antrag die Satzungsvorgaben nicht, wird der Kunde hierüber mit einem Standardschreiben informiert, dass dem Antrag auf Befreiung von der Biotonne nicht entsprochen werden kann. Steht der Antrag im Einklang mit der Satzung, werden die Stammdaten freigegeben.

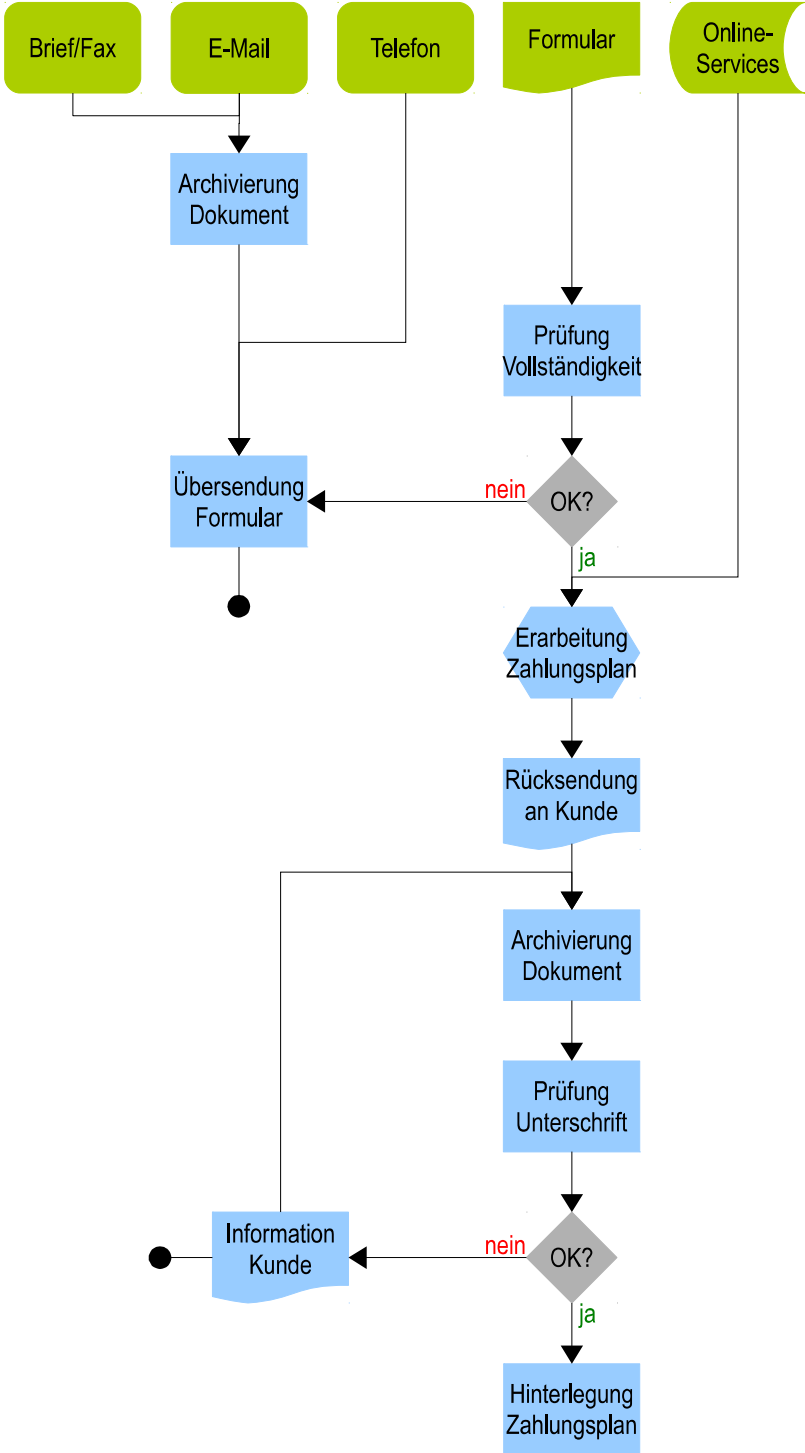
08 Bestellung von Sperrmüll auf Abruf

Grafische Darstellung	Beschreibung
 <pre> graph TD BriefFax[Brief/Fax] --> ArchDok1[Archivierung Dokument] Email[E-Mail] --> ArchDok1 ArchDok1 --> PruefVoll[Prüfung Vollständigkeit] PruefVoll -- ja --> ErfAuftrag{{Erfassung Auftrag}} PruefVoll -- nein --> SendForm[Übersendung Formular] SendForm --> ErfAuftrag Telefon[Telefon] --> AbfrageZug[Abfrage Zugangsdaten] AbfrageZug -- ja --> ErfAuftrag AbfrageZug -- nein --> SendForm Formular[Formular] --> ArchDok2[Archivierung Dokument] Online[Online-Services] --> ArchDok2 ArchDok2 --> ErfAuftrag ErfAuftrag --> PruefGebBon[Prüfung Gebührenpflicht / Bonität] PruefGebBon -- ja --> FreigabeAuftrag[Freigabe Auftrag] PruefGebBon -- nein --> InfoKunde1[Information Kunde] FreigabeAuftrag --> DispositionAuftrag{{Disposition Auftrag}} DispositionAuftrag -- ja --> RueckmeldungAuftrag{{Rückmeldung Auftrag}} DispositionAuftrag -- nein --> InfoKunde2[Information Kunde] RueckmeldungAuftrag --> PruefGebBon2[Prüfung Gebührenpflicht] PruefGebBon2 -- ja --> VeranlagungZusatz[Veranlagung Zusatzgebühren] PruefGebBon2 -- nein --> InfoKunde3[Information Kunde] VeranlagungZusatz --> Auftragsverfolgung[11 Auftragsverfolgung] </pre>	Die Kundenanliegen werden grundsätzlich im zentralen Kundenservice („Front-Office“) entgegen genommen. Die Bestellung eines Sperrmüll auf Abruf umfasst alle Sperrmüllfraktionen einschließlich etwaiger Zusatzleistungen. Eingehende Dokumente (Brief, Fax, E-Mail, Formulare) werden digitalisiert und kundenbezogen archiviert. Bei den schriftlich eingegangenen Kundenanliegen werden diese auf Vollständigkeit geprüft. Im Falle unvollständiger Angaben wird dem Kunden ein (vorausgefülltest) Bestellformular mit der Bitte um Rückgabe eines vollständig ausgefüllten und unterschriebenen Formulars zugesandt. Telefonische Aufträge werden nur unter Nennung der Zugangsdaten durch den Kunden entgegengenommen; kann der Kunde sich nicht durch Nennung seiner Zugangsdaten autorisieren, erhält er ebenfalls das (vorausgefüllte) Bestellformular mit der Bitte um Rückgabe eines vollständig ausgefüllten und unterschriebenen Formulars zugesandt. Sind die Daten vollständig bzw. hat sich der Kunde erfolgreich autorisiert, wird der Auftrag erfasst und somit initiiert. Die Bearbeitung durch den Kundenservice ist damit erledigt. In der Veranlagung (anliegenbezogenes „Back-Office“) wird geprüft, ob der initiierte Auftrag zu einer Gebührenpflicht führt. Bei gebührenpflichtigen Aufträgen wird zudem die Bonität (bestehen Gebührenrückstände?) des Kunden geprüft. Bestehen bei gebührenpflichtigen Aufträgen Zweifel an der Bonität des Kunden, wird der Kunde hierüber mit einem Standardschreiben unter Verweis auf gebührenfreie Entsorgungsmöglichkeiten informiert. In allen übrigen Fällen erfolgt die Freigabe des initiierten Auftrags. Der Entsorger hat den Auftrag innerhalb vorgegebener Frist zu disponieren, den Auftragssatatus zu ändern und das Ausführungsdatum zu hinterlegen. Mit der Hinterlegung des Ausführungsdatums wird dem Kunden dieses durch Standardschreiben (Brief, ggf. E-Mail) mitgeteilt. Express-Aufträge werden durch den Kundenservice vorab telefonisch avisiert. Mit Auftragsrückmeldung durch den Entsorger erfolgt die „Ausbuchung“ der gebührenfreien Sperrmüll-Abfuhr, zudem eine erneute Prüfung, ob ein gebührenpflichtiger Auftrag vorliegt. Ist dies der Fall, werden die entsprechenden Zusatzgebühren veranlagt. Die laufende Auftragsverfolgung erfolgt durch das Team Technik (vgl. Prozess 11).

09 Reklamation

Grafische Darstellung	Beschreibung
 <pre> graph TD BriefFax[Brief/Fax] --> ArchDok1[Archivierung Dokument] EMail[E-Mail] --> ArchDok1 ArchDok1 --> KlarungVK[Klärung Vollständigkeit] KlarungVK --> PruefAB[Prüfung Auftragsbezug] Telefon[Telefon] --> PruefAB Formular[Formular] --> ArchDok2[Archivierung Dokument] ArchDok2 --> PruefAB OnlineServices[Online-Services] --> PruefAB PruefAB --> Q1{?} Q1 -- ja --> AenderungAA[Änderung Auftragsstatus] Q1 -- nein --> ErfassungRA{{Erfassung Reklamationsauftrag}} ErfassungRA --> DispositionA{{Disposition Auftrag}} AenderungAA --> DispositionA DispositionA --> RueckmeldungA{{Rückmeldung Auftrag}} RueckmeldungA --> PruefGB[Prüfung Gebührenpflicht] PruefGB --> OK{OK?} OK -- ja --> VeranlagungG[Veranlagung Gebühren] OK -- nein --> Circle1(()) DispositionA --> Q2{?} Q2 -- ja --> GgfInfoK[Ggf. Information Kunde] Q2 -- nein --> Circle2(()) Auftragsverfolgung[11 Auftragsverfolgung] </pre>	Die Kundenanliegen werden grundsätzlich im zentralen Kundenservice („Front-Office“) entgegen genommen. Eine Reklamation umfasst nicht erbrachte oder nicht mängelfrei oder nicht fristgerecht erbrachte Leistungen (Entleerungen, auftragsbezogene Leistungen). Eingehende Dokumente (Brief, Fax, E-Mail, Formulare) werden digitalisiert und kundenbezogen archiviert. Bei den schriftlich eingegangenen Reklamationen werden diese auf Vollständigkeit geprüft. Im Falle unvollständiger Angaben wird mit dem Kunden eine Klärung herbeigeführt. Sind alle Angaben vollständig, wird geprüft, ob die Reklamation einen Auftrag betrifft. Ist dies der Fall, wird der Auftragsstatus des betreffenden Auftrags auf „Reklamation“ geändert. Bezieht sich die Reklamation des Kunden nicht auf einen Auftrag (z.B. Behälter nicht geleert, Behälter verschwunden, Behälter beschädigt usw.) wird ein neuer „Reklamationsauftrag“ erfasst. Weder für die Änderung des Auftragsstatus bestehender Aufträge, noch für die neu erstellten Reklamationsaufträge ist eine Freigabe vorgesehen. Der Entsorger hat den Auftrag innerhalb vorgegebener Frist zu disponieren, den Auftragsstatus zu ändern und das Ausführungsdatum zu hinterlegen. Betrifft die Reklamation eine ansonsten auftragsbezogene Leistung (Behälterauftrag, Sperrmüllauftrag) und kann nicht innerhalb der vertraglichen „Nachholungsfrist“ erledigt werden, wird dem Kunden mit Hinterlegung des neuen, individuellen Ausführungsdatums dieses durch Standardschreiben (Brief, ggf. E-Mail) mitgeteilt. Betrifft die Reklamation einen Express-Auftrag, wird der Kunde durch den Kundenservice vorab telefonisch informiert. Mit Auftragsrückmeldung durch den Entsorger erfolgt durch die Veranlagung eine Prüfung, ob ein gebührenpflichtiger Auftrag vorliegt. Ist dies der Fall, werden die entsprechenden Gebühren veranlagt und etwaige Änderungsbescheide erstellt. Im Falle eines gebührenfreien Sperrmüll-Auftrags erfolgt die „Ausbuchung“ der gebührenfreien Sperrmüll-Abfuhr. Die <i>laufende Auftragsverfolgung</i> auch von Reklamationsaufträgen erfolgt durch das Team Technik (vgl. Prozess 11).

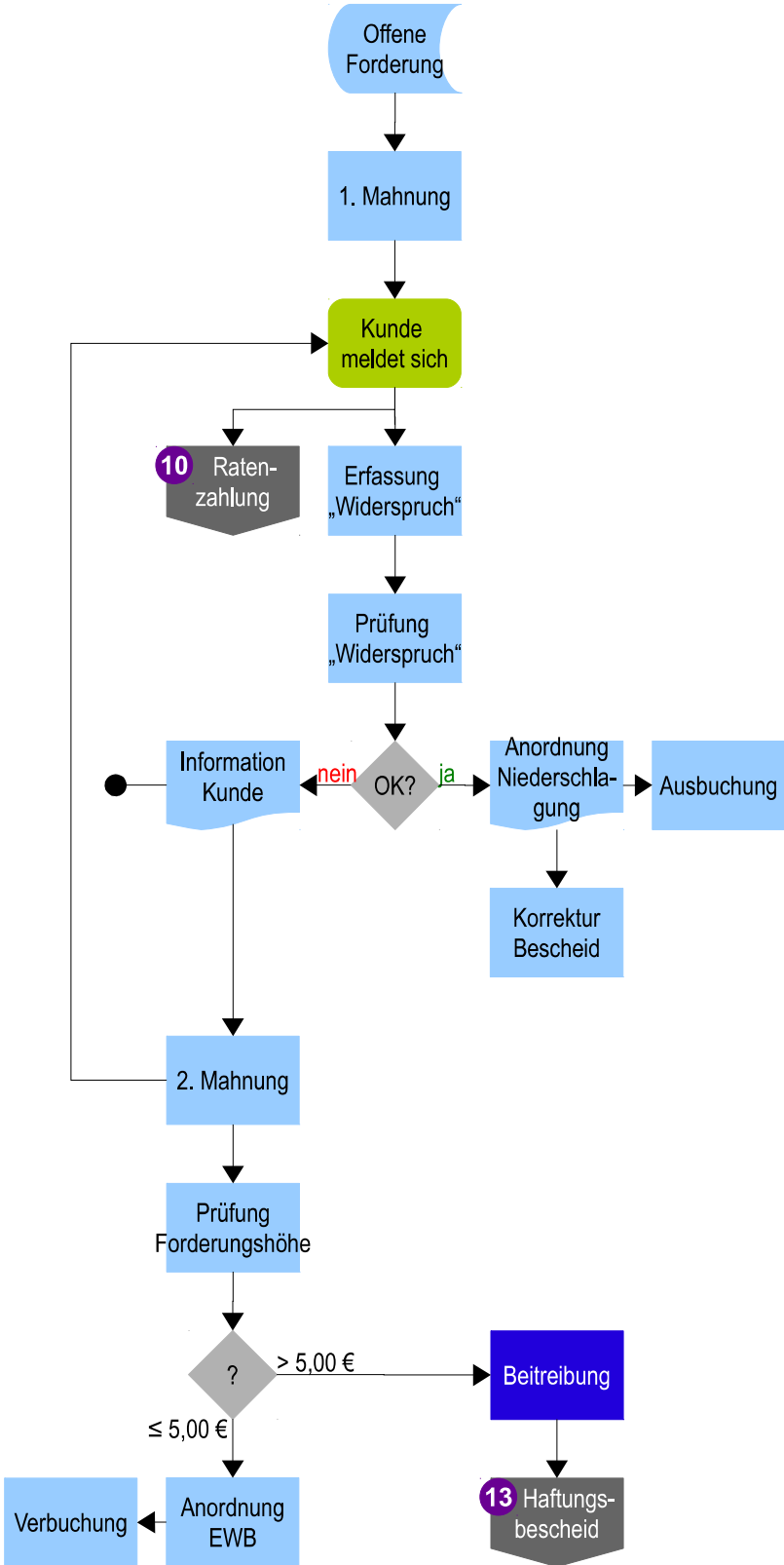
10 Ratenzahlungsvereinbarung

Grafische Darstellung	Beschreibung
 <pre> graph TD BF[Brief/Fax] --> AD1[Archivierung Dokument] EM[E-Mail] --> AD1 TEL[Telefon] --> PV[Prüfung Vollständigkeit] FOR[Formular] --> PV OS[Online-Services] --> EZP[Erarbeitung Zahlungsplan] AD1 --> UF[Übersendung Formular] PV -- ja --> EZP PV -- nein --> UF EZP --> RK[Rücksendung an Kunde] RK --> AD2[Archivierung Dokument] AD2 --> PU[Prüfung Unterschrift] PU -- ja --> HZ[Hinterlegung Zahlungsplan] PU -- nein --> IK[Information Kunde] IK --> RK </pre>	Die Kundenanliegen werden grundsätzlich im zentralen Kundenservice („Front-Office“) entgegen genommen. Eine Ratenzahlungsvereinbarung ist grundsätzlich auf dem vorgesehenen Formular zu vereinbaren und durch den Kunden zu unterschreiben. Formlose eingehende Dokumente (Brief, Fax, E-Mail) werden digitalisiert und kundenbezogen archiviert. Formlose per Brief, Fax sowie E-Mail oder telefonisch eingehende Anträge werden nicht bearbeitet; der Kunde erhält ein (vorausgefülltest) Formular mit der Bitte um Ergänzung (Anzahl Raten, maximaler monatlicher Betrag) und Unterschrift. Gleiches gilt für per Formular eingereichte Anträge, deren Vollständigkeitsprüfung ergeben hat, dass diese nicht anforderungsentsprechend ausgefüllt sind. Für per Formular eingegangene, vollständige Anträge sowie per Online-Services eingegangene Anträge erarbeitet die Debitorenbuchhaltung (anliegenbezogenes „Back-Office“) den Vorschlag eines Zahlungsplans (einschließlich sich ergebender Nebenforderungen, ggf. unter Verwendung von AVVISO). Dieser wird auf dem Antragsformular dokumentiert und der Kunde bekommt den Vorschlag zur Prüfung und Gegenzeichnung erneut zugesandt. Die vom Kunden gegengezeichneten Anträge werden digitalisiert und kundenbezogen archiviert. Der gegengezeichnete Antrag wird auf etwaige Änderungen durch den Kunden sowie hinsichtlich der Ordnungsmäßigkeit der Unterschrift geprüft. Soweit der Kunde Änderungen vorgenommen hat, wird der Zahlungsplan ggf. nochmals angepasst. Fehlt die Unterschrift oder hat der Kunde Änderungen vorgenommen, erhält dieser ein standardisiertes Antwortschreiben. Sind keine Änderungen vorgenommen und die Ordnungsmäßigkeit der Unterschrift ist gegeben, wird der Zahlungsplan in der Debitorenbuchhaltung (z.B. SAP) hinterlegt.

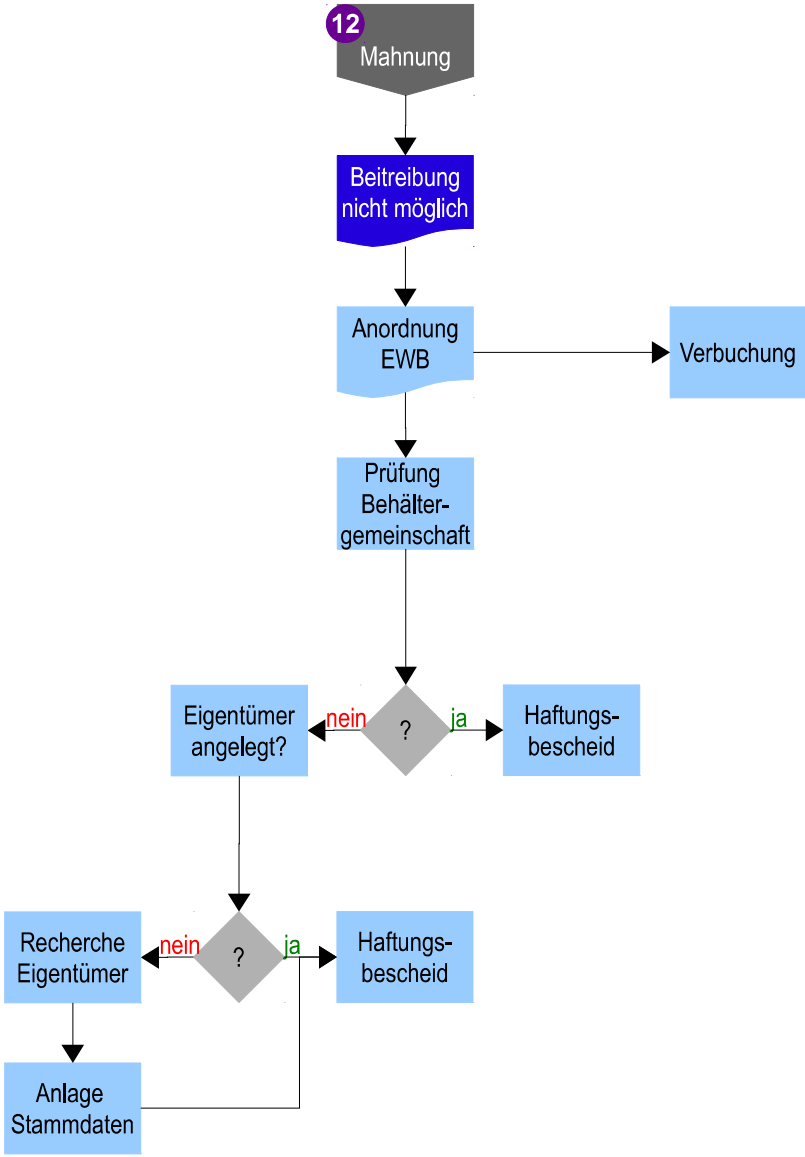
11 Laufende Auftragsverfolgung

Grafische Darstellung	Beschreibung
	Die laufende Auftragsverfolgung obliegt dem Team Technik. Sie erfolgt arbeitstäglich. Im Auftragsablauf betrifft der erste Prüfungsschritt die Sicherstellung einer fristgerechten Auftragsdisposition unter Beachtung vertraglicher Terminvorgaben durch den jeweiligen beauftragten Entsorger. Wurde ein Auftrag nicht fristgerecht disponiert oder Terminvorgaben nicht eingehalten, ist der Auftragnehmer unter Setzung einer Nachfrist in Verzug zu setzen. Verstreicht eine gesetzte Nachfrist fruchtlos, so sind weitere Eskalationsstufen einzuleiten (Vertragsstrafe, Ersatzvornahme, (Teil-)Kündigung, etc.). Der zweite Prüfungsschritt betrifft die fristgerechte Auftragserledigung entsprechend des disponierten Termins. Werden disponierte Aufträge ganz oder teilweise nicht fristgerecht erledigt, sind die betreffenden Auftragnehmer auch hier unter Setzung einer Nachfrist in Verzug zu setzen (s.o.). Der dritte Prüfungsschritt setzt an der Auftragsrückmeldung an. Für Aufträge, die nicht vollständig als erfolgreich erledigt zurückgemeldet werden, sind die Inhalte / Gründe für die ganz oder teilweise Nichterledigung zu prüfen: Im Falle von <i>Reklamationsaufträgen</i> ist mit dem Kunden Rücksprache zu halten. Besteht der Reklamationsgrund fort, ist der betreffende Auftragnehmer unter Setzung einer Nachfrist und unter Berücksichtigung etwaiger Absprachen mit dem Kunden in Verzug zu setzen (s.o.). Andernfalls kann der Reklamationsauftrag manuell als erledigt zurückgemeldet werden. Im Falle eines <i>Behälterabzugs</i> ist für den Fall, dass der Entsorger einen zurückzuholtenden Behälter nicht gefunden hat, der Außendienst zu informieren. Dieser klärt den Behälterstandort, nimmt den Behälter ggf. mit und bringt ihn zu einem Entsorgungszentrum. Damit kann der Auftrag manuell zurückgemeldet werden. Andernfalls ist der Behälter als verloren auf das „Verlust“-Lager umzubuchen. Im Falle von <i>Behälteraufträgen</i> oder Aufträgen im Zusammenhang mit <i>Sperrmüll auf Abruf</i> ist eine Klärung zum weiteren Vorgehen mit dem Kunden vorgesehen. Hat sich der Auftrag anderweitig erledigt, kann er manuell zurückgemeldet werden. Andernfalls ist der Auftragsstatus in einen Reklamationsauftrag umzuwandeln; der weitere Ablauf entspricht dann dem Prozess 09 <i>Reklamation</i>.

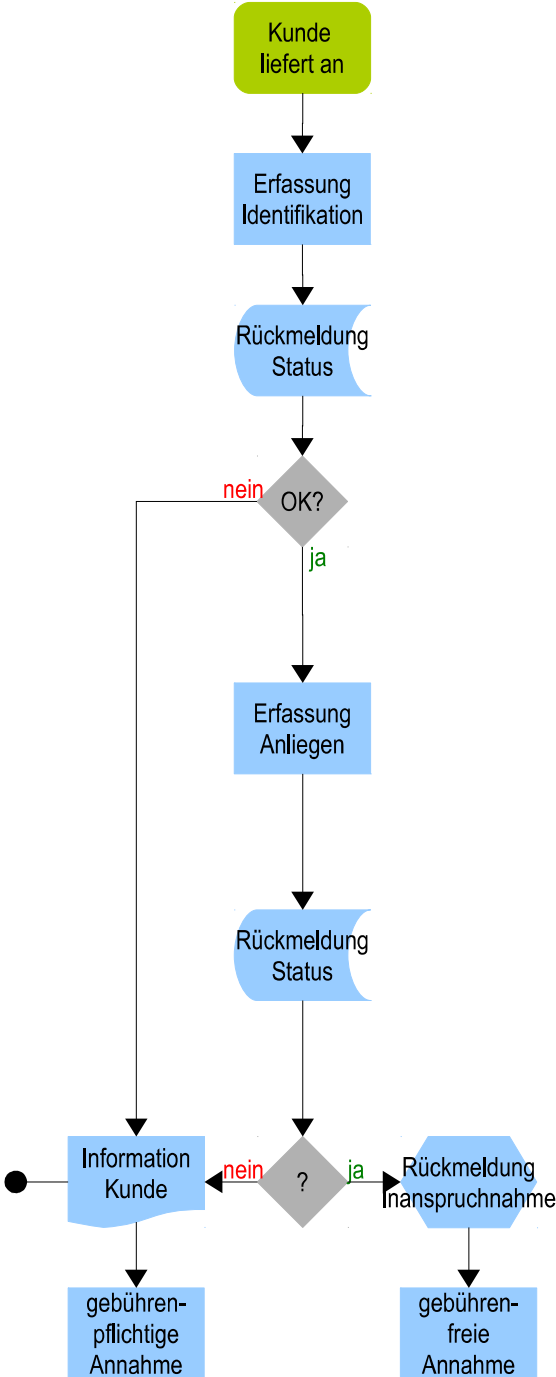
12 Mahnung

Grafische Darstellung	Beschreibung
 <pre> graph TD A([Offene Forderung]) --> B[1. Mahnung] B --> C[Kunde meldet sich] C --> D{{10 Ratenzahlung}} C --> E[Erfassung „Widerspruch“] E --> F[Prüfung „Widerspruch“] F --> G{OK?} G -- ja --> H[Anordnung Niederschlagung] H --> I[Ausbuchung] I --> J[Korrektur Bescheid] G -- nein --> K[Information Kunde] K --> L[2. Mahnung] L --> M[Prüfung Forderungshöhe] M --> N{?} N -- "> 5,00 €" --> O[Beitreibung] O --> P{{13 Haftungsbescheid}} N -- "≤ 5,00 €" --> Q[Anordnung EWB] Q --> R[Verbuchung] K --> C </pre>	Offene Forderungen obliegen der Zuständigkeit der Debitorenbuchhaltung. Es erfolgt ein monatlicher Mahnlauf. In den Mahnlauf „1. Mahnung“ werden alle offenen Forderungen einbezogen, die seit mehr als 10 Tagen zur Zahlung fällig sind und die noch nicht mittels 1. Mahnung angemahnt wurden. Die 1. Mahnung beinhaltet auch eine Mahngebühr als Nebenforderung. Auf den Mahnungen sind die zentralen Kontaktdaten des Kundenservice vermerkt. Etwaige Kundenreaktionen auf die Mahnung gehen deshalb im Kundenservice ein. Anträge auf Ratenzahlungsvereinbarung werden gemäß Prozess 10 Ratenzahlungsvereinbarung abgewickelt. Etwaige Beschwerden wegen fehlerhafter Veranlagungsgrundlagen (insoweit „Widersprüche“) werden erfasst. In der Gebührenveranlagung erfolgt die Prüfung der Beschwerden wegen fehlerhafter Veranlagungsgrundlagen („Widersprüche“). Ergab die Prüfung, dass der Widerspruch nicht berechtigt ist, erhält der Kunde zur Information ein Standardschreiben mit Hinweis auf die fortbestehende Zahlungsverpflichtung sowie die Möglichkeit eines formellen Widerspruchverfahrens. Erwies sich der Widerspruch jedoch als zutreffend, wird eine Anordnung zur Niederschlagung der erhobenen Nebenforderungen erstellt und an die Debitorenbuchhaltung zur Ausbuchung weitergeleitet. Der fehlerhafte Bescheid wird korrigiert (Storno/neuer Bescheid oder Änderungsbescheid). Im Rahmen des monatlichen Mahnlaufs ergehen auf offenen Forderungen, für die bereits (erfolglos) eine 1. Mahnung ergangen ist, eine 2. Mahnung. Mit der 2. Mahnung werden erneut Mahngebühren als Nebenforderungen erhoben und es werden unter Fristsetzung Vollstreckungsmaßnahmen angedroht. Auch auf der 2. Mahnung sind die zentralen Kontaktdaten des Kundenservice vermerkt. Nach fruchtlosem Fristablauf wird in Abhängigkeit der Höhe der Gesamtforderung verfahren. Offene Forderungen > 5,00 € gehen in die Beitreibung (FD11 der zentralen Kreisverwaltung). Dort werden die grundlegenden Vollstreckungsmaßnahmen vollzogen (z.B. Lohn-/ Kontenpfändung). Sofern diese nicht erfolgreich sind (z.B. weil der Kunde unbekannt verzogen ist oder eine „eidesstattliche Versicherung“ abgegeben hat), schließt sich der Beitreibung der Prozess 13 <i>Haftungsbescheid</i> an. Bei Gesamtforderung ≤ 5,00 € wird eine Einzelwertberichtigung angeordnet, die anschließend in der Debitorenbuchhaltung verbucht wird.

13 Haftungsbescheid

Grafische Darstellung	Beschreibung
 <pre> graph TD 12{{12 Mahnung}} --> B1[Beitreibung nicht möglich] B1 --> A1[Anordnung EWB] A1 --> V1[Verbuchung] A1 --> P1[Prüfung Behältergemeinschaft] P1 --> D1{?} D1 -- ja --> H1[Haftungsbescheid] D1 -- nein --> E1[Eigentümer angelegt?] E1 --> D2{?} D2 -- ja --> H2[Haftungsbescheid] D2 -- nein --> R1[Recherche Eigentümer] R1 --> A2[Anlage Stammdaten] A2 --> D2 </pre>	Soweit die Beitreibung im Rahmen des Prozesses 12 <i>Mahnung</i> nicht erfolgreich war, gelangt der Vorgang über eine standardisierte Mitteilung der Beitreibung (FD11), dass eine Beitreibung nicht möglich war, zurück zur Veranlagung. In der Gebührenveranlagung wird eine Anordnung zur Einzelwertberichtigung der erhobenen Nebenforderungen erstellt und an die Debitorenbuchhaltung zur Verbuchung weitergeleitet. Anschließend wird geprüft, ob die offene Forderung ganz oder teilweise behälterbezogene Gebühren von Behältern betrifft, die von einer Behältergemeinschaft genutzt werden. Ist dies der Fall, werden diese behälterbezogenen Gebühren dem für diese Gebühren (mit-)haftendem Mitglied der Behältergemeinschaft als Empfänger des Haftungsbescheids belastet. Soweit offene Forderungen keine von einer Behältergemeinschaft betroffenen behälterbezogenen Gebühren umfassen, ist der Grundstückseigentümer als Haftungsschuldner heranzuziehen. Hier ist zunächst zu prüfen, ob der Grundstückseigentümer in den Stammdaten hinterlegt ist. Ist dies der Fall, kann der Haftungsbescheid für den bereits angelegten Kunden erstellt werden. Ist dies nicht der Fall, ist der Grundstückseigentümer zunächst zu recherchieren (über den Grundbuchauszug), seine Stammdaten sind anzulegen und der Haftungsbescheid ist dann zu erstellen.

14 Anlieferung von Sperrmüll im Bringsystem

Grafische Darstellung	Beschreibung
 <pre> graph TD Start([Kunde liefert an]) --> ErfassungIdentifikation[Erfassung Identifikation] ErfassungIdentifikation --> RueckmeldungStatus1[/Rückmeldung Status/] RueckmeldungStatus1 --> OK{OK?} OK -- ja --> ErfassungAnliegen[Erfassung Anliegen] ErfassungAnliegen --> RueckmeldungStatus2[/Rückmeldung Status/] RueckmeldungStatus2 --> Frage{?} Frage -- ja --> RueckmeldungInanspruchnahme[/Rückmeldung Inanspruchnahme/] RueckmeldungInanspruchnahme --> gebuehrenfreiAnnahme[gebührenfreie Annahme] Frage -- nein --> InformationKunde[/Information Kunde/] InformationKunde --> gebuehrenpflichtigAnnahme[gebührenpflichtige Annahme] OK -- nein --> InformationKunde </pre>	Anstelle der Bestellung einer <i>Sperrmüll auf Abruf-Abholung</i> (vgl. Prozess 08) können Kunden den Sperrmüll alternativ auch im Bringsystem selbst an den Entsorgungszentren anliefern. Deren Betrieb obliegt dem Team Technik. Der Kunde hat sich hierzu an den Entsorgungszentren zu legitimieren. Hierfür hat der Kunde entweder sein „Willkommens“-Schreiben (vgl. Prozess 01) oder seinen letzten Gebührenbescheid mitzubringen. Auf beiden Dokumenten ist ein Bar- oder QR-Code aufgebracht, der durch Handlesegerät an den Entsorgungszentren eingelesen wird. Der Mitarbeiter bekommt die Rückmeldung, ob es sich um ein Kundenkonto für private Haushalte handelt und dieses noch aktiv ist. Handelt es sich bei dem Kundenkonto nicht (mehr) um ein aktives und/oder das eines gewerblichen Anschlussnehmers, wird der Kunde informiert und es wird ihm eine gebührenpflichtige Sperrmüllanlieferung angeboten. Andernfalls erfolgt durch Scannen eines am Entsorgungszentrum vorgehaltenen Standard-Bar-/QR-Codes die Erfassung des Anliegens („gebührenfreie Sperrmüllanlieferung“), mit dem die Prüfung initiiert wird, ob die gebührenfreie Sperrmüllentsorgung noch verfügbar ist (da bislang noch nicht durch den Kunden in Anspruch genommen). Der Mitarbeiter bekommt die Rückmeldung des Status („gebührenfreie Anlieferung möglich“ oder „Sperrmüll bereits am xx.xx.xxxx per [Hol-][Bring-] System in Anspruch genommen“). Ist keine gebührenfreie Anlieferung mehr möglich, wird der Kunde informiert und es wird ihm eine gebührenpflichtige Anlieferung angeboten, die er ablehnen oder eben gegen Zahlung annehmen kann. Steht die gebührenfreie Sperrmüllentsorgung noch zur Verfügung, erfolgt durch Bestätigung des Mitarbeiters am Entsorgungszentrum die Statusänderung der Inanspruchnahme der gebührenfreien Sperrmüllentsorgung und der Kunde kann seinen Sperrmüll (bis max. 5 m³) gebührenfrei anliefern.