



Abfallwirtschaft Landkreis Lörrach

Durchführung einer Organisationsuntersuchung

Mitarbeiterinformation

Lörrach

27.01.2017

_Im Lenkungskreis wurden folgende Einzel- und Hauptziele an das Untersuchungsprojekt formuliert



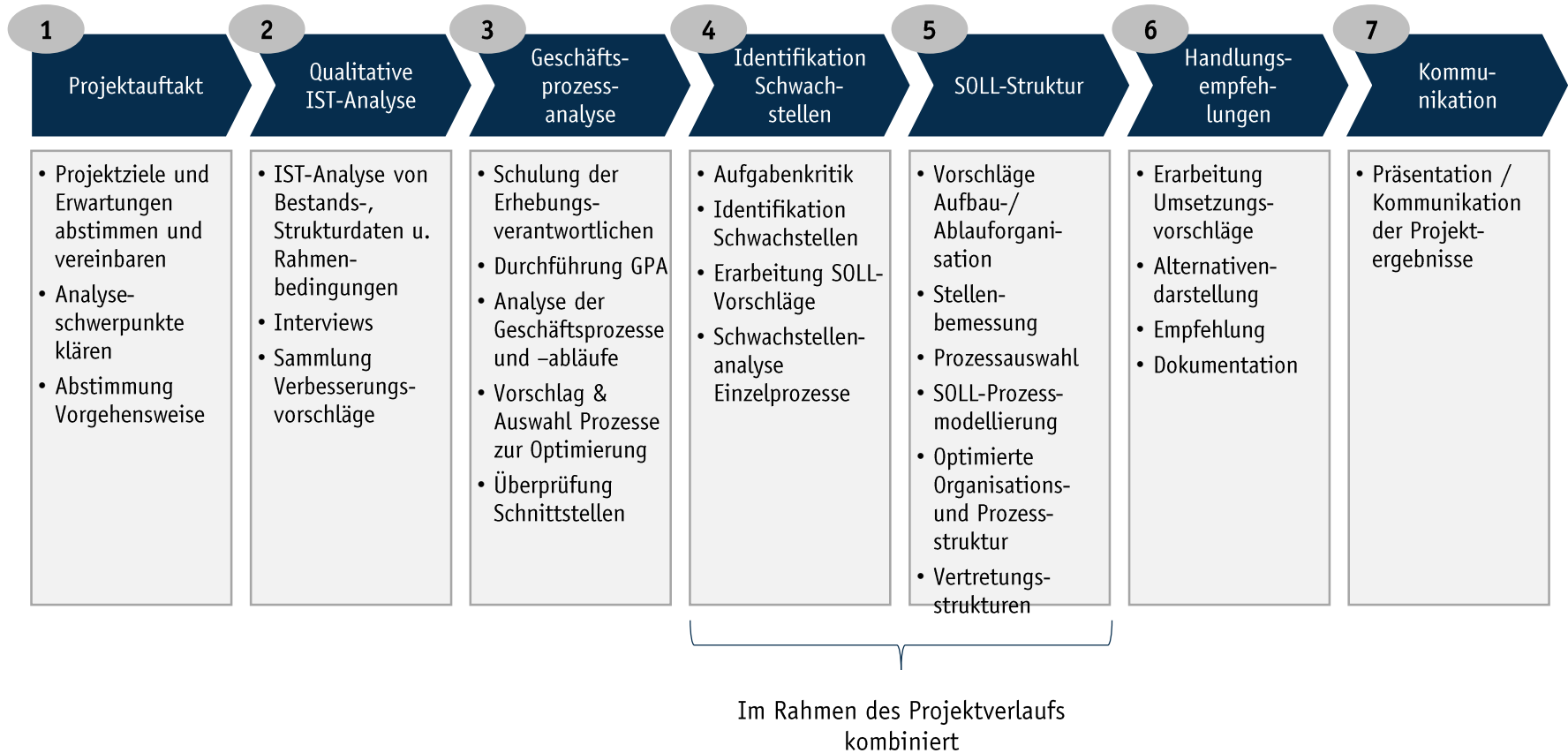
Projektziele Lenkungsgruppe

- Effizientes und leistungsfähiges Vertriebssystem
 - Reibungsfreie Schnittstellen
 - Transparente Dokumentation der Prozessabläufe und Schnittstellen
 - Angemessene Kundenzufriedenheit
 - Angemessene Personalausstattung
 - Klares Portfolio für Kernprozesse und Anforderungen rechtlicher Vorgaben
 - Klare Verantwortungs- und Entscheidungskompetenzen
 - Messbarkeit Leistungserstellung
 - Etablierung der Führungskultur
-
- Entlastung Service & Vertrieb (Nebenziel)

Zusammenfassung Einzelziele in Hauptziele:

- ▶ Effiziente Ablaufprozesse einschließlich Zuständigkeiten
- ▶ Angemessene Personalausstattung
- ▶ Definition des Aufgabenportfolios
- ▶ Funktionierende Führungsstrukturen und Aufbauorganisation (Verantwortlichkeiten)

_Für die Projektdurchführung wurde folgendes Vorgehen gewählt:



Inhaltlicher Schwerpunkt war die Durchführung der Interviews und Workshops

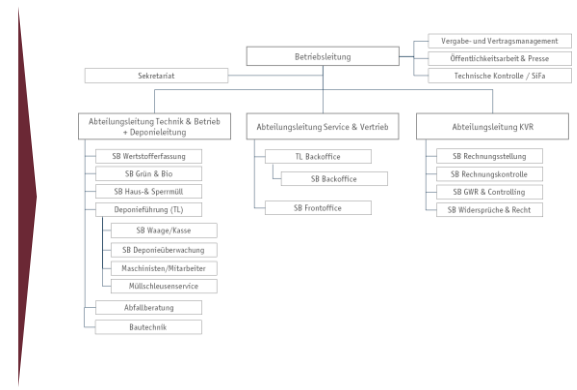
_Aus den Ergebnissen der IST-Aufnahme und GPA wurden aus allen Abteilungen Optimierungspotentiale identifiziert und bearbeitet



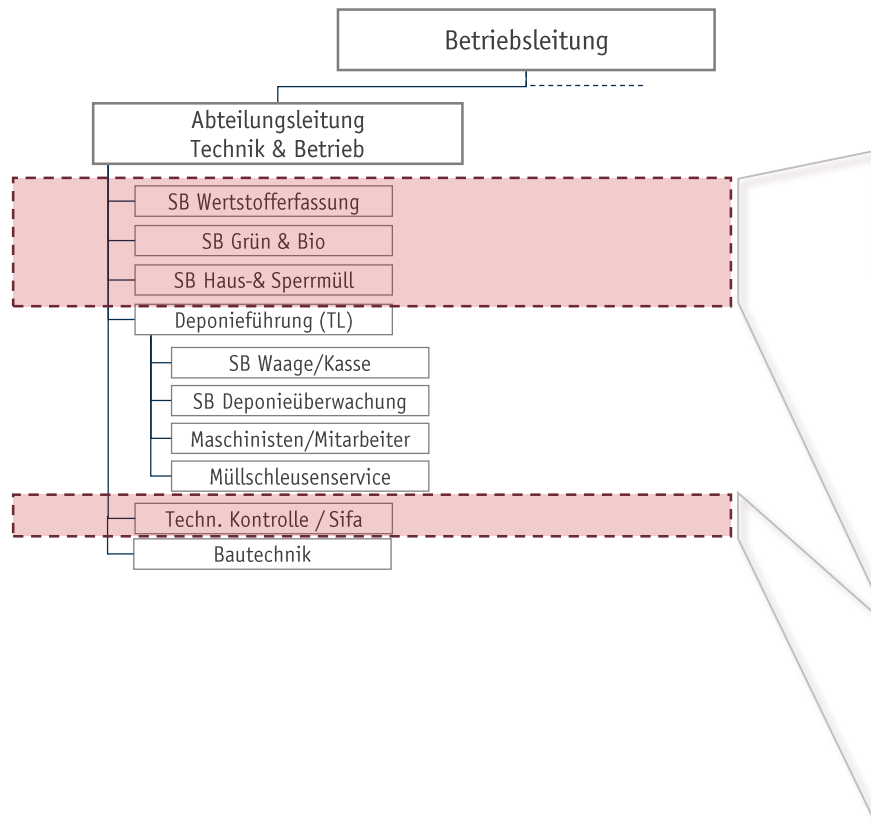
4 Identifikation Schwachstellen

- Aufgabenkritik
- Identifikation Schwachstellen
- Erarbeitung SOLL-Vorschläge
- Schwachstellenanalyse Einzelprozesse

- Vertragsmanagement externe op. Dienstleister
- Teilprozess Gebührenerstattung
- Teilprozess Adressänderung Gewerbe
- Reklamation Gebührenbescheide / Rechnungen
- Schnittstelle Forderungsmanagement
- Verantwortlichkeit für Leerungsdaten Behältersammlung
- Zuständigkeit Schwarze Liste
- Verantwortlichkeit für Leerungsdaten Müllschleusen
- Telefonisch / schriftliche Abfallberatung
- Leistungscontrolling & Benchmarking
- Organisationsdokumentation
- Stoffstrommanagement
- Wissensdatenbank
- Ordner-/Verzeichnisstruktur
- DMS
- Müllschleusenthematik allg.
- Vereinssammlung allg.
- Personalführungsinstrumente
- Gebührensystematik



_Im Bereich Technik & Betrieb empfehlen wir die Bündelung aller Zuständigkeiten und Kompetenzen i.Z.m. Vertragsüberwachung op. Dienstleister



Empfehlung

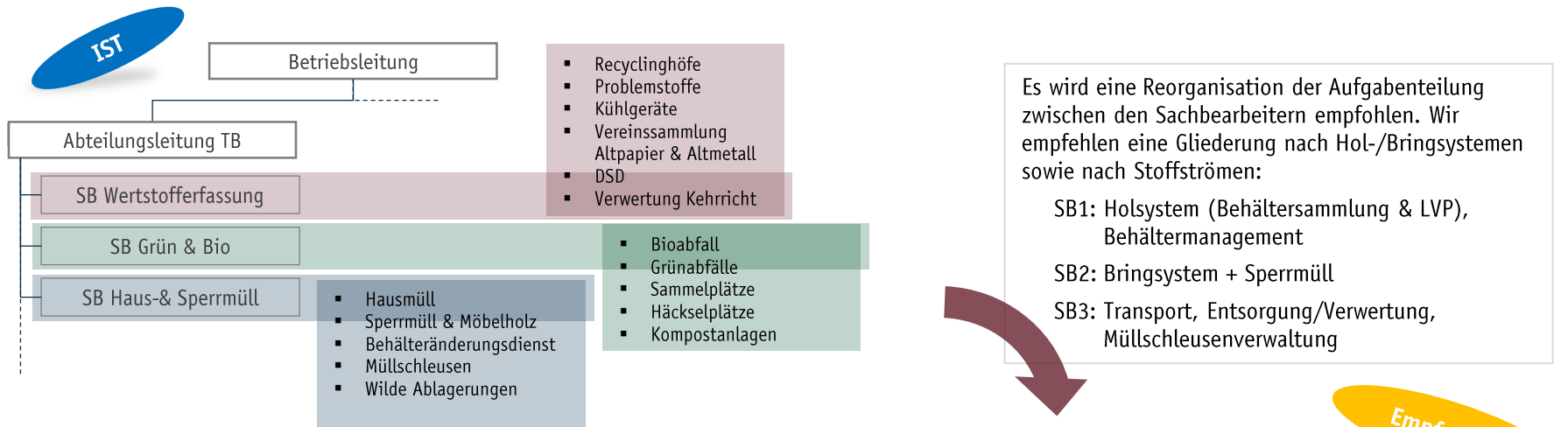
Veränderung Schnittstellen / Anpassung Prozessabläufe

- Die Verantwortlichkeit für Leerungsdaten aus der Behältersammlung soll zukünftig komplett bei TB liegen. M5
- Die Verantwortlichkeit für Leerungsdaten aus Müllschleusen soll ebenfalls komplett bei TB liegen M7
- Zukünftig soll die laufende Kommunikation/Schnittstelle zu den Entsorgern vollständig über die Abteilung TB, im Speziellen durch den/die zuständige/n Mitarbeiter/in erfolgen. Das heißt auch, dass TB interner Ansprechpartner für Anliegen i.Z.m. mit den Entsorgern ist. M1
- Überwachung Stoffstromdaten zukünftig bei Controlling M10
- Neustrukturierung der Aufgabenteilung zwischen den Sachbearbeitern (s. Folgeseite)

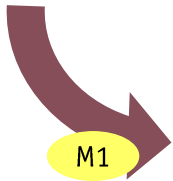
Aufbauorganisatorische Veränderungen

- Abfallberatung: Aufbauorganisatorische Zuordnung zu Abteilung SV ➡
- Techn. Kontrolle / Sicherheitsfachkraft: Aufbauorganisatorische Zuordnung von Stab zu Abteilung TB ➡

Wir empfehlen eine Neuordnung der abteilungsinternen Aufgaben i.Z.m. der Überwachung der operativen Vertragserfüllung



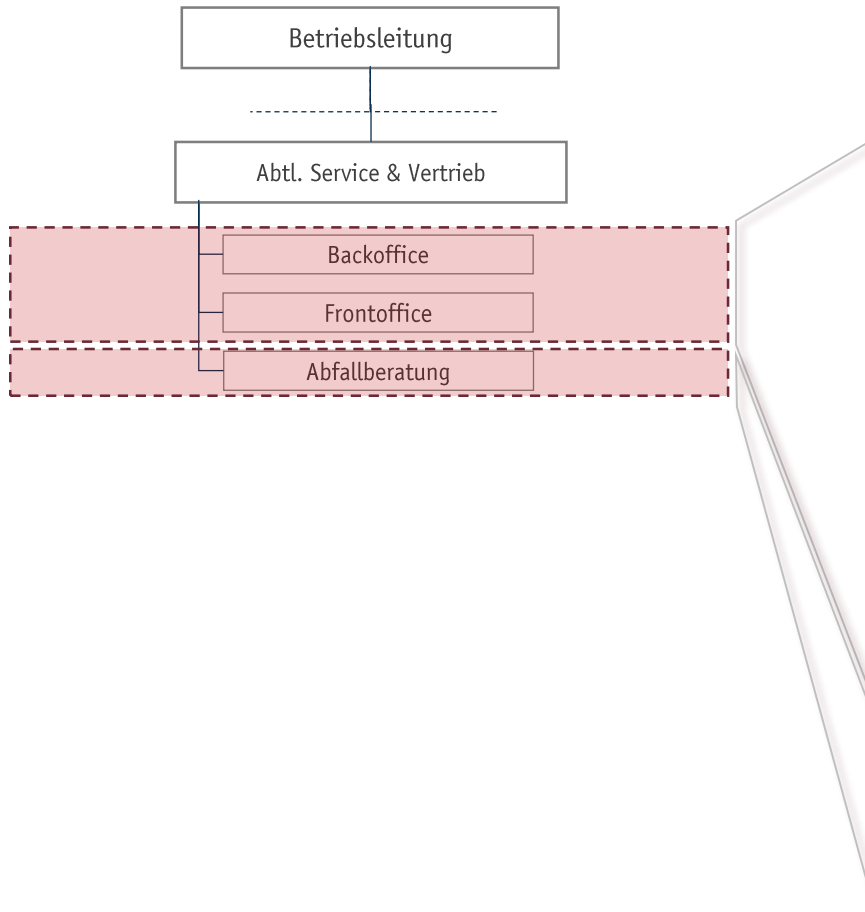
Empfehlung



M1

Sachbearbeitung 1	Sachbearbeitung 2	Sachbearbeitung 3
<ul style="list-style-type: none"> Restabfallsammlung Bioabfallsammlung Behältermanagement Behälteränderungsdienst + Standplatzservice LVP-Sammlung 	<ul style="list-style-type: none"> Betrieb der Recyclinghöfe Straßensammlung Sperrmüll & Möbelholz Stellung Infrastruktur für PPK-/Metall-Vereinssammlung Sperrmüllaufbereitung Standplatzbetreuung / -reinigung von Glascontainern Sammlung & Transport von Kühlgeräten Sammlung & Transport von Schrott Sammlung & Entsorgung von Problemstoffen 	<ul style="list-style-type: none"> Schlackentransport von der KVA Basel Transport umgeschlagener Abfällen Verwertung PPK, Altholz, E-Schrott 5 Grünabfall-Kompostanlage & Maschinenring (Annahme + Transport) Verwertung Kehricht Verwertung Bioabfall Müllschleusenverwaltung Antragsbearbeitung, Standplatzberatung, MS-Stellung, MS-Karten, Ersatzteile, Lagerhaltung, SIM-Karten, Statistik, Leerungsdaten

_Im Bereich Service & Vertrieb wurden verschiedene Optimierungsmaßnahmen auf Prozessebene erarbeitet



Empfehlung

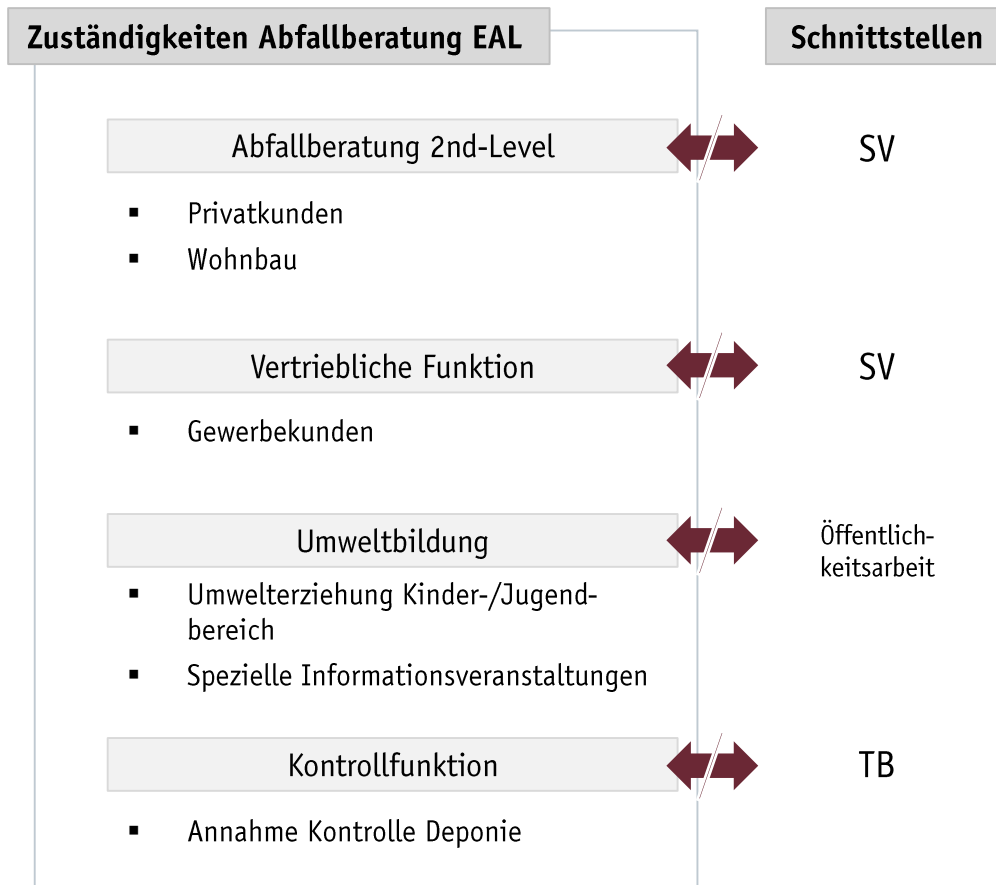
Veränderung Schnittstellen / Anpassung Prozessabläufe

- Leerungsdaten Müllschleusen werden zukünftig in vollständiger und geprüfter Form SV zur Verfügung gestellt. Durch SV wird zukünftig keine manuelle Bearbeitung erforderlich sein. M7
- Der Prozess der Widerspruchsbearbeitung wird derart angepasst, dass durch SV zukünftig keine Prüfung mehr erfolgen muss, ob Gebührenreklamationen als Widersprüche zu behandeln sind. M3
- In der Schnittstelle zwischen Forderungsmanagement und SV wird eine grundlegende Anpassung empfohlen: Zukünftig sollen verfristete Forderungen nach erfolglosem Mahnverfahren automatisch zu einer Mahnsperre des Schuldners führen. Hierdurch kommt es zu keinen wiederholten Mahnversuchen bei darauf folgenden Forderungen und die Abstimmungsaufwand zwischen SV und Forderungsmanagement reduziert sich. Gleichzeitig werden betroffene Schuldner in ein systematisches Verfahren zur Eigentümerveranlagung überführt. M4
- Guthabenerstattung i.Z.m. Wegzug M2
- Prüfung Anpassung Schnittstelle Athos vs. SAP

Aufbauorganisatorische Veränderungen

- Abfallberatung: Aufbauorganisatorische Zuordnung von Abteilung TB

Wir empfehlen die Abfallberatung aufgrund der funktionellen Schwerpunkte in die Abteilung SV zu integrieren



M8

Empfehlung

Empfehlung

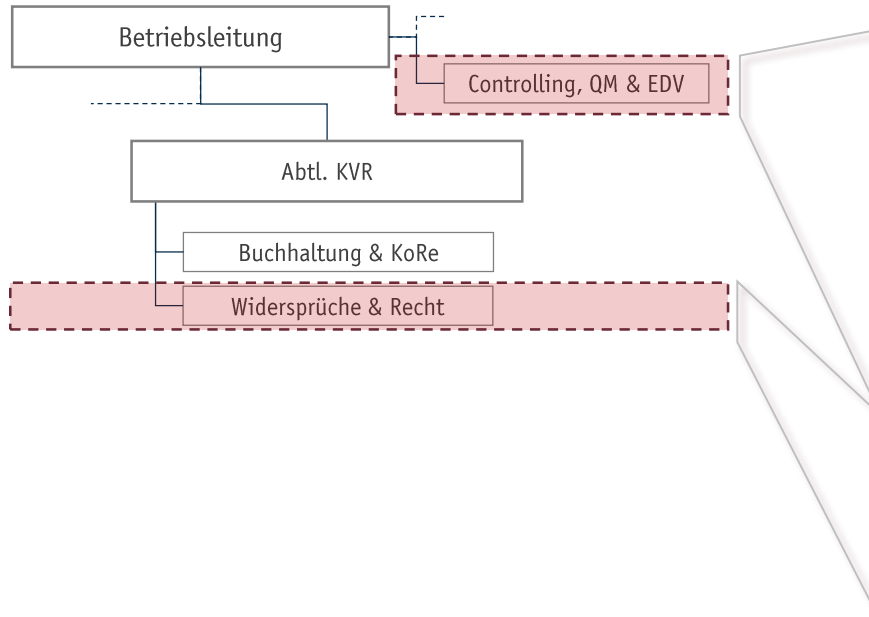
Das Angebot einer hochqualitativen Abfallberatung gehört zur Kernkompetenz der öffentlich-rechtlichen Entsorgungsträger und ist eine Abgrenzung zu den privaten Anbietern.

Funktionell ist die Abfallberatung fachspezifische Teildisziplin des ganzheitlichen Kundenservicekonzepts.

Aus diesem Grund empfehlen wir die aufbauorganisatorische Zuordnung der Funktionen Abfallberatung an den Bereich Service & Vertrieb:

- Zusammenführung der Kundenservicefunktionen und Reduktion der Schnittstellen
- Stärkung der inhaltlichen Integration und Informationsaustausch
- Aufgrund der bestehenden Berührungspunkten zur TB wird Austausch weiterhin sichergestellt

_Dem Controlling kommt zukünftig eine noch größere Bedeutung zu, daher empfehlen wir die Installation als Stabsstelle



Veränderung Schnittstellen / Anpassung Prozessabläufe

Empfehlung

- Stoffstromdatenmanagement erfolgt zentral durch die Stabsstelle Controlling, QM & EDV, d.h. alle Informationen zu Sammel-, Entsorgungs-/Verwertungsmengen werden zentral in einem System vorgehalten und überwacht M10
- Die Stabsstelle Controlling übernimmt außerhalb des eigentlichen Bearbeitungsprozess die fortlaufende Überwachung der Behälterleerungsdaten und Einwurfdaten Müllschleusen M5/7
- Es wird empfohlen ein Standardberichtswesen zu entwickeln, dass alle betriebsrelevanten Steuerungsinformation systematisiert bereitstellt. Hierdurch kann gleichzeitig eine Mehrzahl Adhoc-Reports ersetzt werden. M9
- Die Sachbearbeitung Widersprüche & Recht erhält i.Z.m. mit der Vorprüfung echter oder unechter Widersprüche zusätzliche Aufgaben. Zukünftig eingehende Korrespondenz, die nicht eindeutig durch das Sekretariat als Widerspruch identifiziert werden konnte, wird in einem zweiten Schritt durch die Sachbearbeitung Widersprüche & Recht geprüft und kategorisiert. M3

Aufbauorganisatorische Veränderungen

- Aufgrund der betriebsweiten Funktion des Controllings, wird eine aufbauorganisatorische Zuordnung in der Form einer Stabsstelle empfohlen ➔
- Neben den Aufgaben Controlling und Qualitätsmanagement soll aufgrund der inhaltlichen Nähe auch die EDV hier zentral angesiedelt werden. ➔

_Im Rahmen der Arbeitsgruppen wurden verschiedene Themen mit abteilungsübergreifendem Charakter erarbeitet



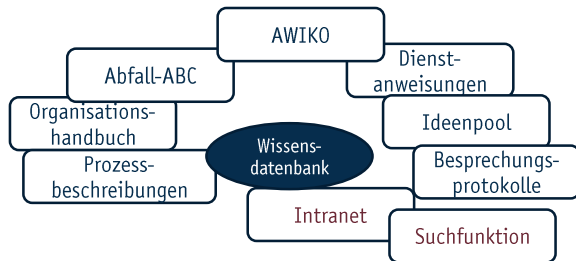
Empfehlungen zu Betriebsweite Themen

Empfehlung

Wissensdatenbank

M11

Zentrale digitale Bereitstellung aller intern kommunizierten Informationen in einer gemeinsamen Wissensdatenbank zum dortigen individuellen Abruf.



Ordner- und Verzeichnisstruktur

M12

Neuorganisation der Dateiserverstruktur:

- Auflösung der Personenordner auf 1. Ebene, stattdessen Struktur gem. Aufbauorganisation
- 2. Ordner Ebene gem. Aktenplan BW

1. Ordner Ebene	2. Ordner Ebene	3.	4.	5.	n.
01 Betriebsleitung	720 Generelles	720.0 Allgemeines, Rechts-			
02 Stab Technische Kontrolle	721 Sammeln+Transport	720.1 Orts- und Kreisrecht			
03 Stab Vergabe & Vertragsmanagement	722 Deponie	720.2 Gebühren für Abfallbes...			
04 Stab Presse- & Öffentlichkeitsarbeit	723 Verbrennung	720.4 EDV in der Abfallwirts...			
05 Sekretariat	724 Pyrolyse	720.5 Abfallstatistik			
06 Abt. T & B	725 Abfallkompostierung	720.7 Überwachung der Abf...			
07 Abt. S & V			
08 Abt. KVR					
09 Admin					

Dokumentenmanagementsystem

M13

Mittel- bis langfristige Implementierung eines digitalen DMS. Hierdurch kann weitgehend auf Dokumente im Papierform verzichtet werden und die internen Arbeits- und Informationsprozesse weiter optimiert werden.

- Wegfall / Reduzierung des physischen Ablageaufwands
- Geringerer Platzbedarf für phy. Akten
- Wegfall von Verteilerkopien
- Einheitliche Ablage aller eingehenden Dokumente
- Schnellerer Informationszugriff mit Zugangssteuerung

Stoffstrommanagement

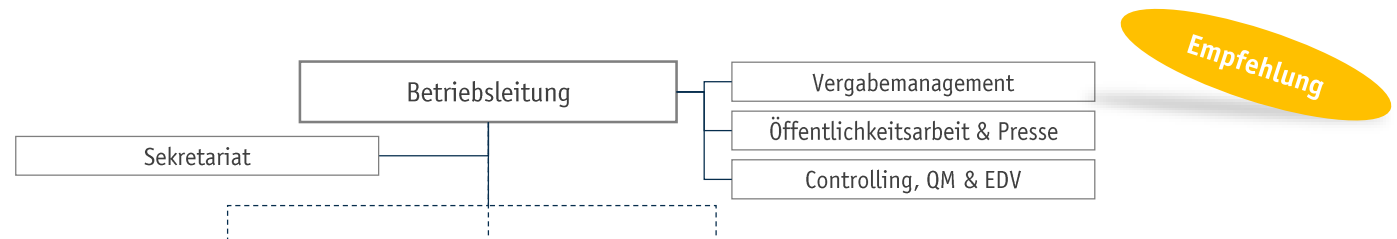
M10

Wir empfehlen die Entwicklung einer einheitlichen Stoffstromdatenbank, in der alle Daten zu relevanten Mengenströmen enthalten sind.

Vorteile:

- Zentrale Vorhaltung der Daten ohne Redundanzen
- Aktualität
- Einheitlicher Datensatzaufbau mit allen erforderlichen Inhalten und einheitliche Bezeichnung
- Klare Zuständigkeiten, ein/e Verantwortliche/r für SSM
- Schnellere Auswertungen

_Neben den sehr konkreten Handlungsempfehlen gibt es auch eine Reihe perspektivischer strategischer Handlungsfelder



Empfehlungen zu Betriebsweite Themen

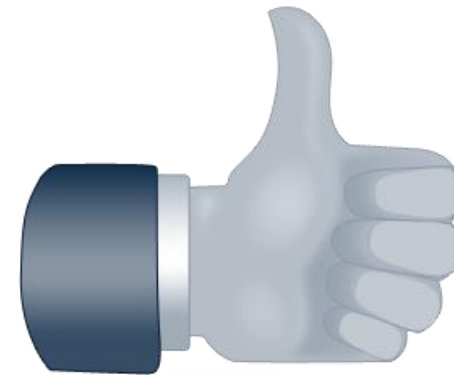
- Müllschleusenthematik: **M14**
Mit dem derzeitigen Müllschleusensystem wird ein sehr hoher Kundenservice geboten. Technische Schwierigkeiten sorgen gleichzeitig für einen vergleichsweise hohen Aufwand. Durch konzeptionelle und satzungsrechtliche Änderungen sind deutliche Aufwandsreduzierungen denkbar. Zunächst sollen Grundlagendaten ermittelt werden, um eine wirtschaftliche Abschätzung der Auswirkungen einer Systemumstellung durchführen zu können. Dies könnte im weiteren Verlauf Grundlage für eine spätere politische Diskussion sein.
- Thema Vereinssammlung: **M16**
Im Landkreis Lörrach ist die Vereinssammlung von Altpapier und Altmetall etabliert. Vor dem Hintergrund sinkender Sammelmengen (PPK) und schwankender Rohstoffpreise/Verwertungserlöse sollten die Wirtschaftlichkeit dieses Systems im Auge behalten werden. Wir empfehlen daher, durch das Controlling eine fortlaufende Überwachung der Systemkosten und der wirtschaftlichen Auswirkungen insgesamt.
- Gebührensystematik: **M15**
Das aktuelle Gebührensystem zeichnet sich ebenfalls durch einen hohen Kundenservice aus. Die Veranlagung der Haushalte mit dem Personentarif verursacht einen vergleichsweise hohen Verwaltungsaufwand. Vor diesem Hintergrund sind alternative Modelle denkbar, die perspektivisch geprüft werden sollten.
- Führungsinstrumente: **M17**
Im EAL finden bereits heute jährliche Mitarbeitergespräche statt, es werden Zielvereinbarungen genutzt und es werden Leistungsprämien zzgl. Freiwilligkeitsleistungen gewährt. Wir empfehlen, dieses fortschrittliche System um ein weiteres Instrument „Vorgesetztenbeurteilung“ zu ergänzen. Hierdurch soll jährlich eine anonymisierte fragebogenbasierte Beurteilung der direkten Vorgesetzten erfolgen, wobei die Beurteilungsergebnisse jeweils nur den Bewerteten zur Verfügung stehen.

_Parallel zur Organisationsuntersuchung wurden zwischenzeitlich bereits eine Reihe an kurzfristigen Maßnahmen umgesetzt



Bereits umgesetzte Maßnahmen

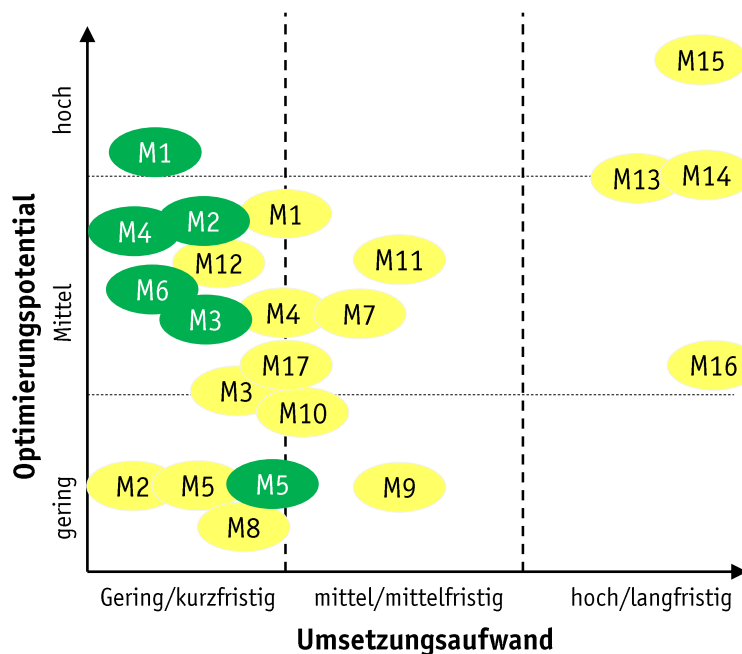
- M1** Organisation Telefondienst SV
Durch Wegfall des „Stundenplans“ und Generalisierung des Telefondienstes konnte die Erreichbarkeit verbessert und der Bearbeitungsgrad erhöht werden.
- M2** Müllschleusen: Wegfall Bezirke + Einführung Negativliste
Durch Wandlung der Positivliste in eine Negativliste, konnten bestehende Müllschleusenbezirke aufgelöst und Arbeitsabläufe und Arbeitsaufkommen reduziert werden.
- M3** Müllschleusen: Neuer Funkplan
Mittels eines neuen Funkplans für die Müllschleusen wird die Qualität und Vollständigkeit der Einwurfdaten verbessert.
- M4** Kontinuierliche Wartung und Auslesung nicht-funkender MS
Überarbeitete Wartungspläne der Müllschleusen und kontinuierliches Auslesen nicht-funkender Müllschleusen führen zu einer insgesamt verbesserten Datenqualität der Einwurfdaten und sinkender Arbeitsbelastung.
- M5** Neue Ordnerstruktur SV
Durch die Einführung einer neuen Ordnerstruktur konnte die interne Arbeitsorganisation verbessert und effizienter gestaltet werden.
- M6** Arbeitsorganisation SV: Wegfall individueller Postkorb
Gemeinschaftliche Bearbeitung eines zentralen Email-Eingangs sorgt für eine Reduktion der dispositiven Aufgaben der Abteilungsleitung und verbesserten Arbeitsabläufen
- M7** Kundenkorrespondenz „Gesperrte Behälter“
Neuordnung der Zuständigkeiten im Prozess „Schwarze Liste“. Kundenkorrespondenz bezüglich gesperrter Behälter erfolgen bereits durch das Backoffice und nicht mehr durch KVR



Die einzelnen Handlungsempfehlungen zu Themenfeldern lassen sich hinsichtlich ihrer Effekte und Umsetzungsaufwendungen priorisieren



Bewertungsmatrix Maßnahmenpakete



M = untersuchte Maßnahmen; Optimierungs- und Einsparpotentiale

Einzelmaßnahmen

M1	Reorganisation operative Vertragserfüllung
M2	Teilprozess Gebührenerstattung
M3	Widersprüche/Reklamationen Gebührenbescheid
M4	Teilprozess Mahnwesen/Forderungsmanagement
M5	Verantwortlichkeit Leerungsdaten Behälter
M7	Verantwortlichkeit Leerungsdaten Müllschleusen
M8	Telefonische/Schriftliche Abfallberatung
M9	Controlling
M10	Stoffstrommanagement
M11	Wissensdatenbank
M12	Ordner-/Verzeichnisstruktur
M13	Dokumentenmanagementsystem (DMS)
M14	Müllschleusenthematik allgemein
M15	Gebührensystematik
M16	Vereinssammlung allgemein
M17	Personalführungsinstrumente



_Aufbauorganisation & Stellenbedarf

Auf Basis der vorgeschlagen Handlungsempfehlungen, resultiert eine Veränderung des erforderlichen Personalbedarfs



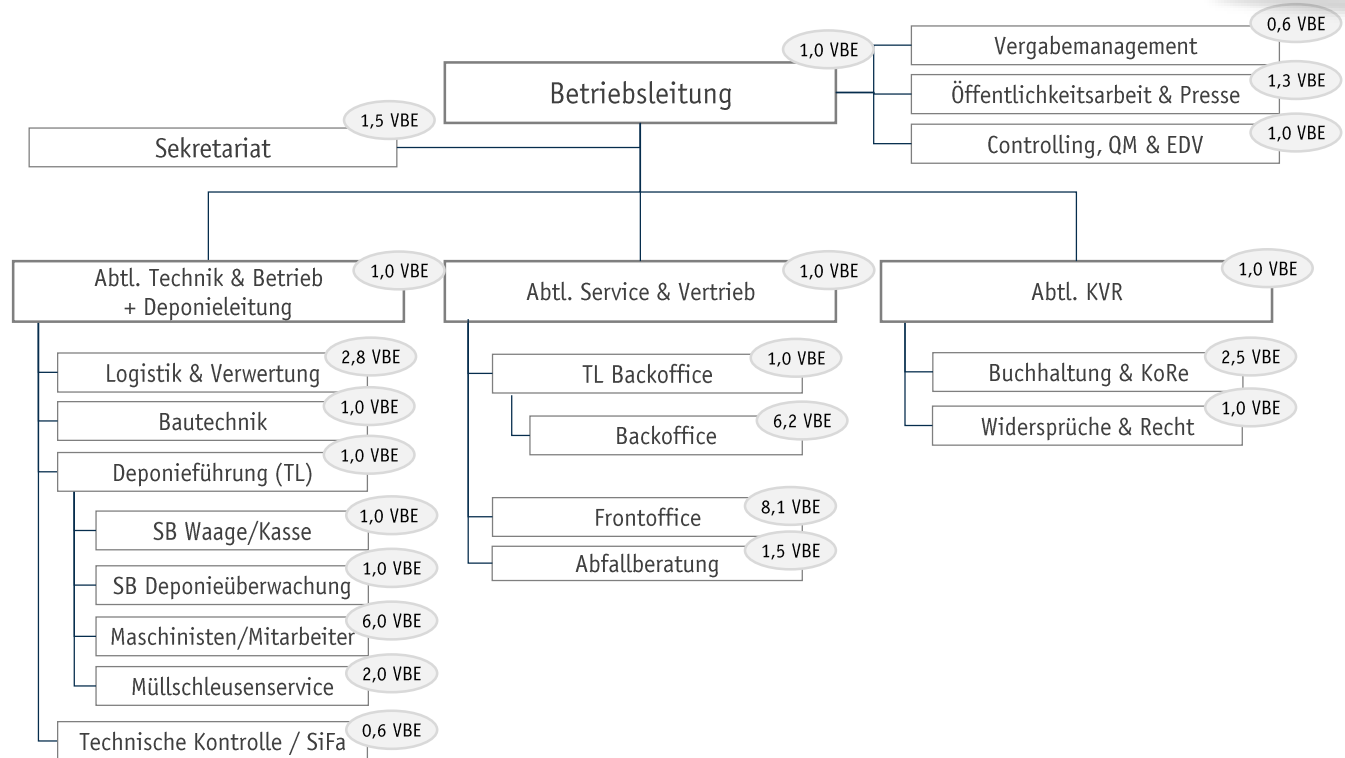
SOLL-Organisationseinheiten	IST ¹	Bedarfsanpassung	SOLL	Zusätzliche / Erweiterte Leistungsprozesse
Betriebsleitung	1,0		1,0	
Vergabemanagement	0,6		0,6	
Öffentlichkeitsarbeit & Presse	1,3		1,3	
Controlling, Qualitätsmanagement & EDV	0,0	+ 1,0	1,0	Steuerung, Berichtswesen; Zusätzlicher Bedarf EDV
Sekretariat	1,5		1,5	
Abteilungsleitung TB+ Deponieleitung	1,0		1,0	
Logistik & Verwertung	3,0	- 0,2	2,8	Minderbedarf durch Effizienzsteigerung Neuorganisation, tlw. Wegfall Stoffstrommanagement und Entlastung bei Bau- und Planungsaufgaben (0,13 VBE); Weitere Veränderung Abhängig von Müllschleusenthematik
Technische Kontrolle / SiFa	0,6		0,6	
Anlagenbetrieb	11,0		11,0	
Bautechnik	1,0		1,0	
Abteilungsleitung SV	1,0		1,0	
Backoffice	6,2	+ 1,0	7,2	Mehrbedarf aus Forderungsmanagement
Frontoffice	10,6	- 2,5	8,1	Reduzierter Bedarf Ablauf Übergangsphase Biotonnen
Abfallberatung	1,5		1,5	
Abteilungsleitung KVR	1,0		1,0	
Buchhaltung & KoRe	3,0	- 0,5	2,5	Wegfall Controlling
SB Widersprüche & Recht	1,0		1,0	
SUMME	45,3	+ 2,0 - 3,2	44,1	

1) Stand: 01.01.2017

_Das SOLL-Organigramm zeigt eine leichte Verschiebung der Personalkapazitäten und Aufgaben



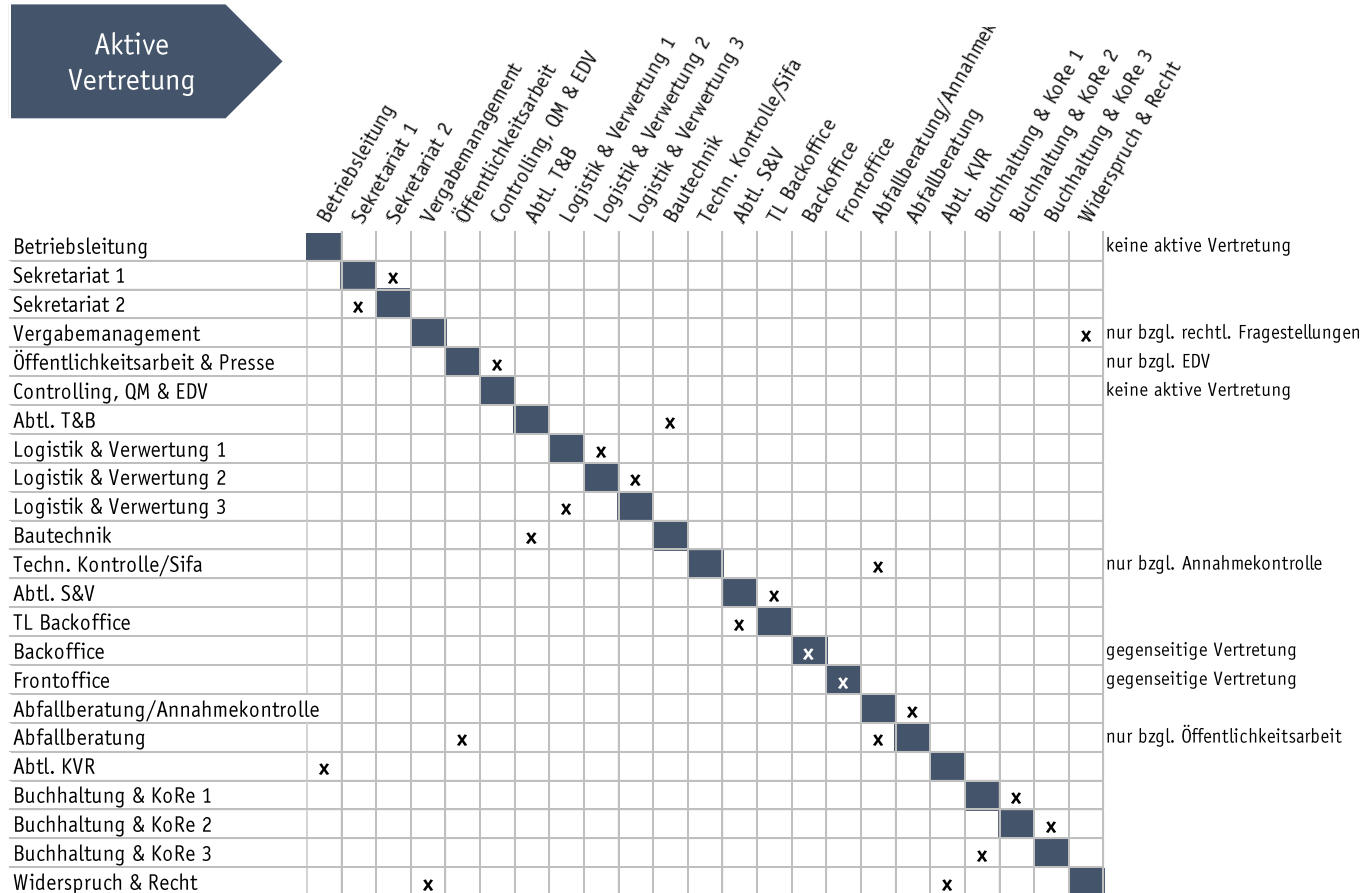
Empfehlung



Aushilfe in Abtl. S/V nicht berücksichtigt; Mitarbeiter/innen in Elternzeit oder Mutterschutz nicht berücksichtigt; Unbesetzte Stellen nicht berücksichtigt

Abtl. = Abteilungsleitung
TL = Teamleitung

_SOLL-Vertretungsmatrix auf Stellenebene



Stellen Deponie Scheinberg außerhalb der Darstellung

_SOLL-Vertretungsmatrix auf Stellenebene: Auszug Betriebsleitung & Stabsstellen



Auszug

Vertretungsmatrix Betriebsleitung und Stabsstellen

Aktive Vertretung

	Betriebsleitung	Sekretariat 1	Sekretariat 2	Vergabemanagement	Öffentlichkeitsarbeit	Controlling, QM & EDV	Widerspruch & Recht
Betriebsleitung							keine aktive Vertretung
Sekretariat 1		x					
Sekretariat 2		x					
Vergabemanagement							x
Öffentlichkeitsarbeit & Presse					x		nur bzgl. EDV
Controlling, QM & EDV							keine aktive Vertretung
							Abteilungsübergreifende Vertretungsregelung

_SOLL-Vertretungsmatrix auf Stellenebene: Auszug Abteilung Technik & Betrieb



Auszug

Vertretungsmatrix Abteilung Technik & Betrieb

Aktive Vertretung

	Abtl. T&B	Logistik & Verwertung 1	Logistik & Verwertung 2	Logistik & Verwertung 3	Bautechnik	Techn. Kontrolle/Sifa	...	Abfallberatung/Annahmek.
Abtl. T&B						x		
Logistik & Verwertung 1			x					
Logistik & Verwertung 2				x				
Logistik & Verwertung 3		x						
Bautechnik	x							
Techn. Kontrolle/Sifa							x	nur bzgl. Annahmekontroll

Abteilungsübergreifende Vertretungsregelung

_SOLL-Vertretungsmatrix auf Stellenebene: Auszug Abteilung Service & Vertrieb



Auszug

Vertretungsmatrix Abteilung Service & Vertrieb

Aktive Vertretung

	Öffentlichkeitsarbeit	...	Abtl. S&V	TL Backoffice	Backoffice	Frontoffice	Abfallberatung/Annahmek.	Abfallberatung
Abtl. S&V			x					
TL Backoffice			x	x				
Backoffice					x			
Frontoffice						x		
Abfallberatung/Annahmekontrolle							x	
Abfallberatung	x						x	x

gegenseitige Vertretung

gegenseitige Vertretung

Abteilungsübergreifende Vertretungsregelung
Vertretung nur bezgl. Öffentlichkeitsarbeit

_SOLL-Vertretungsmatrix auf Stellenebene: Auszug Abteilung Kaufmännische Verwaltung & Recht



Auszug

Vertretungsmatrix Abteilung Kfm. Verwaltung & Recht

Aktive Vertretung

	Betriebsleitung	Vergabemanagement	...	Abtl. KVR	Buchhaltung & KoRe 1	Buchhaltung & KoRe 2	Buchhaltung & KoRe 3	Widerspruch & Recht
Abtl. KVR	x							
Buchhaltung & KoRe 1					x			
Buchhaltung & KoRe 2						x		
Buchhaltung & KoRe 3				x				
Widerspruch & Recht		x		x				

Abteilungsübergreifende Vertretungsregelung



Fragen



Quelle: Pixabay

_Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Christian Herrn
Dipl. Verww. (FH), B.A. CMI
c.herrn@teamwerk.ag

teamwerk^{AG}

Willy-Brandt-Platz 6
68161 Mannheim
www.teamwerk.ag
Tel: 0621 / 59 59 5 - 00
Fax: 0621 / 59 59 5 - 99