

teamgeist

Informationen aus erster Hand für Verwaltung, kommunale Betriebe und öffentliche Einrichtungen

16

Ausgabe
_01/2020



Öffentliche Verwaltung

_Klassische Organisationsstrukturen unter Druck

Die Organisationsstrukturen der öffentlichen Verwaltung sind historisch bedingt stark durch Hierarchien geprägt. Diese klassischen Strukturen sind trotz aller Ausgliederungs- und zwischenzeitlicher Demokratisierungsbewegungen und dem NSM in unterschiedlicher Ausprägung in den öffentlichen Verwaltungen anzutreffen. Auch muss festgestellt werden, dass diese autoritären Strukturen aufgrund ihrer Ausrichtung auf die häufig politisch ausgerichtete Verwaltungsspitze grundsätzlich ihre Berechtigung haben. Darüber muss attestiert werden, dass sich auch in der Privatwirtschaft in letzten 50 Jahren keine revolutionär abweichenden Organisationsstrukturen etabliert haben – auch wenn die Hierarchien flacher sind.

Warum sollte sich daran absehbar etwas ändern?

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat vor wenigen Wochen den „Rat der Arbeitswelt“ ins Leben gerufen.

Aufgabe des Rates ist es, aus Sicht von Wissenschaft und Praxis Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Veränderungen der Arbeitswelt zu geben. Der Rat wird erstmalig im Frühjahr 2021 einen jährlichen Arbeitsweltbericht präsentieren.

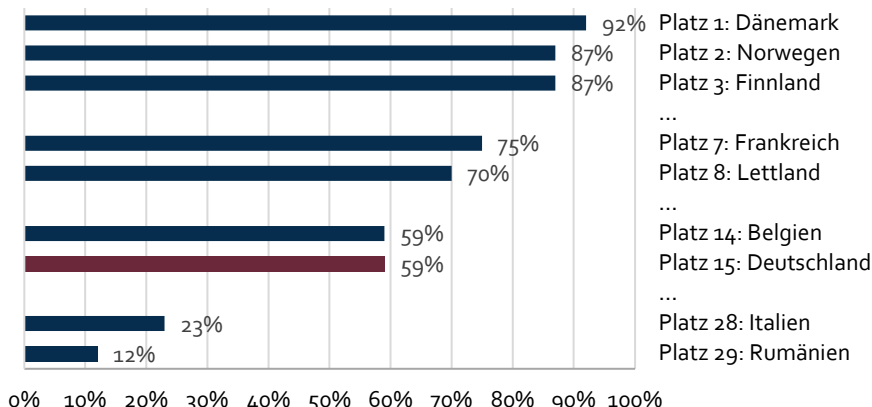


Abb. 1: Anteil der Nutzer von E-Government-Angeboten ausgewählter Länder in Europa im Jahr 2019

Bis es soweit ist, lenken wir unseren Blick auf das, was wir heute schon wissen: Die Digitalisierung wird alle gesellschaft-

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

die **_teamwerk_**AG macht sich zukunftsfit.

Innerhalb des Vorstands und Aufsichtsrats

Im Oktober 2019 wurde mit Herrn Daniele Carta ein langjähriger Mitarbeiter von dem Aufsichtsrat in den Vorstand berufen und damit der Generationenwechsel langfristig angelegt.

Ab dem 01.07.2020 dieses Jahres löst gemäß Beschluss der Hauptversammlung Herr Friedrich von Boeselager Frau Susanne Klinkhammer im Aufsichtsrat ab.

Innerhalb des Managements

Im aktuellen Jahr hat die **_teamwerk_** AG ein neues ERP-System eingeführt, das die Unternehmensprozesse deutlich effizienter macht.

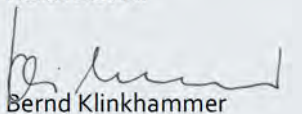
Aktuell entwickeln wir unsere Compliance-Performance fort, um den zunehmend komplexen Rahmenbedingungen entsprechend Rechnung tragen zu können.

Innerhalb der Unternehmensentwicklung

Mit neuen und weiterentwickelten Produkten konnten wir unser Einzugsgebiet und unseren Kundenstamm deutlich ausbauen. Der über **_teamwerk_** ermöglichte interkommunale Erfahrungsaustausch erfährt damit eine deutlich breitere Basis.

Daher blicken wir positiv in das neue Geschäftsjahr 2020/2021 und freuen uns auf gemeinsame Projekte mit Ihnen.

Herzlichst Ihr



Bernd Klinkhammer
Vorstandsvorsitzender

lichen Bereiche durchdringen. Die Digitalisierung wird die öffentliche Verwaltung vielleicht nicht so schnell und radikal umkrempeln, wie das im Consumer-Bereich zu beobachten ist, aber es wird dennoch passieren. Aktuell sind es Themen wie die eAkte oder eRechnung, die uns bereits einen ersten winzigen Vorgeschmack geben. Am Ende des vor uns liegenden Jahrzehnts werden vermutlich Behördengänge, Öffnungszeiten und Kassen bereits weitestgehend der Vergangenheit angehören.

Gleichzeitig wird die Vernetzung der behördlichen Daten es ermöglichen, dass jeder Bürger mit einem Klick (oder dann per

Geste) über einen Onlinezugang auf alle persönlichen behördlichen Daten und Leistungen zugreifen kann: vom Einkommensteuerbescheid, Punktekonto in Flensburg, Bearbeitungsstand der Baugenehmigung, Verlängerung des internationalen Führerscheins, Antrag auf BAföG, ... Die Aufzählung wird sich beliebig verlängern lassen und womöglich nur wenige Ausnahmen (z.B. notarielle Vorgänge) kennen.

Ein Effekt dieser – aus Sicht des Bürgers begrüßenswerten – Entwicklung wird eine Entfremdung zu den lokalen Rathäusern und Landratsämtern sein. In der Wahrnehmung der Bürger werden die öffentlichen Leistungen, unabhängig von der eigentlichen Zuständigkeit, durch die „zentrale Behörde“ erbracht. Ein schleichender Prozess, den wir in anderen Branchen mit Einführung des Online-Handels schon beobachten konnten.

Mit der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung wird sich zwangsweise auch die Personalstruktur verändern.

Mit zunehmender Automatisierung und Standardisierung wird der Personalbedarf insgesamt abgesenkt werden, im Mittel werden die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter aber komplexer und anspruchsvoller. Neben der Fachexpertise sorgen erforderliche Metakompetenzen wie kommunikative Fähigkeiten, Anpassungsfähigkeit, Medienkompetenz und Prozessdenken für ein höheres Qualifikationsniveau.

In 2019 waren deutschlandweit ca. 6,5 Mio. Angestellte, Beamte, Richter und Soldaten beschäftigt. Für das Jahr 2030 wird der Mangel an Fachkräften im öffentlichen Sektor aktuell auf 816.000 Fachkräfte geschätzt, die sich vor allem aus MINT-Berufen, Gesundheitsberufen und Führungskräften, aber auch aus Verwaltungsfachkräften zusammensetzen.

Die Digitalisierung wird den heutigen Fachkräftemangel bei der öffentlichen Hand darüber hinaus weiter befeuern. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass der zunehmende Bedarf an Know-How und personellen Kapazitäten wiederum die Digitalisierungsanstrengungen vorantreiben wird. Kurzum: Digitaler Wandel fordert Fachkräfte – Fachkräftemangel befördert Digitalisierung.

Unter solchen Vorzeichen darf zu erwarten sein, dass diesen Herausforderungen in der Fläche nicht begegnet werden kann. Vielmehr werden wir einen Zentralisierungsprozess der öffentlichen Aufgaben und Leistungserbringung beobachten:

Ein Großteil der Leistungen der Gebietskörperschaften werden zukünftig durch zentrale Organisationseinheiten erbracht werden. Dies alles passiert nicht aufgrund einer Gebietsreform, sondern alleine aufgrund des Drucks zur Aufrechterhaltung der kommunalen Leistungsfähigkeit.

Ihre Ansprechpartner



Christian Herr
Tel. 0621 - 29 99 79-94



Julia Gramlich
Tel. 0621 - 29 99 79-60

Kreislaufwirtschaft

_Spannungsfeld zwischen (freiwilliger) Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft?

Ist die Kreislaufwirtschaft per se nicht schon nachhaltig, weil sie tut, was sie tun soll?

Sie leistet natürlich Beiträge zur Nachhaltigkeit. Je nachdem wie sie organisiert und umgesetzt wird, könnten aber u.U. deutlich höhere Beiträge für die Nachhaltigkeit erbracht werden!

- Unterstützt das zugewiesene Behältervolumen die Abfallvermeidung und/oder die korrekte Abfalltrennung? Oder anders formuliert: Steht den Bürgern und Gewerbebetrieben für die einzelnen Abfallarten ein tatsächlich bedarfsgerechtes Entsorgungsangebot zur Verfügung?
- Korrespondiert das Gebührenmodell mit der Abfallwirtschaftspolitik? Oder anders formuliert: Schafft das Gebührenmodell hinreichende Anreize, Abfälle zu vermeiden und systemkonform zu trennen?
- Erfolgt die Abfallsammlung CO₂-optimiert? Oder anders formuliert: Ist die Abfallsammlung durch die Vorgaben des öRE und die Revierplanung so optimiert, dass möglichst geringe Mengen an CO₂-Emissionen entstehen?
- Erfolgen die Beschaffungen orientiert an Lebenszykluskosten oder an der Investitionshöhe? Oder anders formuliert: In welcher Art und Weise wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die jährlichen wiederkehrenden Betriebs-, Reparatur- und Wartungskosten in ihrer Höhe im Wesentlichen durch das Investitionsobjekt bestimmt sind.
- ... Diese Liste lässt sich natürlich weiterführen.



Abb. 2: Nachhaltigkeit als Schnittmenge aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen

Die Abfallwirtschaftskonzepte und Nachhaltigkeitsstrategien einer entsorgungspflichtigen Körperschaft müssen zum Teil widerstreitende rechtliche Regelungen wie zum Beispiel GemO, LHO, KAG, KrWG überwinden.

Wohlgemeinter Bürgerservice einerseits und Erfordernisse aus einer Nachhaltigkeit andererseits stehen sich oftmals gegenüber. Politik und Vollzug müssen in Einklang gebracht werden.

Wie geht man ein solches Thema an?



Abb. 3: Nachhaltigkeitsprozess

Unsere Erfahrungen zeigen, dass das Thema Nachhaltigkeit sehr schnell inflationiert. Entscheidend sind oftmals ganz kleine Weichenstellungen und Entscheidungen, mit zumeist großer symbolischer oder auch tatsächlicher Wirkung. Entscheidend sind dabei insbesondere die folgenden Erfolgsfaktoren:

1. Bewusstsein für Nachhaltigkeit,
2. Realistische Ziele für Nachhaltigkeit festlegen,
3. Maßnahmenplanung zur Zielerreichung,
4. Ständiges Monitoring des Handelns und der Zielerreichung,
5. Öffentlichkeit und damit Verbindlichkeit schaffen.

Wenn wir auf Nachhaltigkeit sensibilisiert sind, sollten wir nicht auf zentrale Gesetze oder Verordnungen warten, wir können sehr viel mehr in unserem täglichen Handeln tatsächlich bewirken. Die Fehlwurfquoten sind dabei schmerzlicher als das Littering oder die illegalen Ablagerungen, über die oftmals heftig diskutiert wird, weil sie sichtbar sind. Ändern können wir dies nur vor Ort, an der Stelle des Anfalls von Abfall, beim Bürger oder dem Gewerbebetrieb.

Die Kreislaufwirtschaft ist von einer zwischenzeitlich fast unübersichtlichen Anzahl von Gesetzen, Verordnungen und Gerichtsurteilen getrieben und die Verantwortlichen haben alle Hände voll zu tun, hier den Überblick zu behalten.

Jetzt kommt der Gedanke der Nachhaltigkeit mit einer Vielzahl von „freiwilligen“ Handlungsansätzen auf allen Ebenen und in allen Bereichen hinzu oder soll ausgebaut werden. Da

bedarf es vor allem eines klaren politischen und gleichzeitig konkreten Statements, wenn eine Nachhaltigkeitsstrategie und ein hierzu passender Nachhaltigkeitsprozess initiiert oder fortgeschrieben werden soll. Ohne dieses Statement stehen die operativ Verantwortlichen alleine da und sind nur bedingt handlungsfähig.

Ihre Ansprechpartner



Bernd Klinkhammer
Tel. 0621 - 29 99 79-13



Julia Gramlich
Tel. 0621 - 29 99 79-60

Kreislaufwirtschaft

_Bundeskabinett beschließt Entwurf zur Novelle des Kreislaufwirtschaftsgesetzes (KrWG)

In den letzten acht Jahren wurde das KrWG mehr als zwölf Mal geändert. Keine dieser Änderungen hat für die kommunale Kreislaufwirtschaft derart umfassende Auswirkungen gehabt, wie sie die Novelle des KrWG aus dem Jahr 2012 mit sich brachte. Im Rahmen dieser wurde u.a. die Pflicht zur Umsetzung der Getrenntsammlung von Bioabfällen bis spätestens zum 01.01.2015 normiert. Die damit verbundenen Handlungsbedarfe für viele öffentlich-rechtliche Entsorgungsträger (örE) waren enorm und wirken sich mitunter noch bis heute aus.

ENTWURF KRWG VOM 12. FEB. 20



Auch im laufenden Kalenderjahr soll das KrWG wieder einer umfassenden Novellierung unterzogen werden. Der am 12.02.2020 vom Bundeskabinett beschlossene Referentenentwurf geht dabei in einzelnen Punkten weiter als es der EU-Legislativpakt zur Kreislaufwirtschaft, welcher mit dem neuen KrWG umgesetzt werden soll, vorsieht.

Nach wie vor handelt es sich um einen Referentenentwurf zum KrWG. Erst die endgültige Fassung des neuen KrWG wird zeigen, welche Änderungen durch die Novellierung tatsächlich zu erwarten sind. Ein gutes Beispiel ist der in § 18 Abs. 8 des vorigen Entwurfs vorgesehene Anspruch der örE auf Einhaltung geltender Bestimmungen des Anzeigeverfahrens für gewerbliche Sammlungen. Die nunmehr vom Bundeskabinett beschlossene Fassung greift diese Idee nicht mehr auf. Damit können örE weiterhin auch dann nicht gegen gewerbliche Sammlungen klagen, obwohl durch diese Wertstoffe der kommunalen Sammlung entzogen wurden und die kommunale

Entsorgung beeinträchtigt wird. Die Kommunalwirtschaft wendet hier zu Recht eine fehlende Waffengleichheit ein, da die gewerblichen Sammler im Gegenzug den Klageweg gegen behördliche Verfügungen bestreiten können.

Das neue KrWG wird sowohl für die öffentlich-rechtliche als auch für die private Entsorgungswirtschaft Handlungsbedarfe erzeugen. Die Kernpunkte der Novelle, mit denen nach Vorstellung der Bundesregierung eine Verbesserung des Ressourcenmanagements und eine Steigerung der Ressourceneffizienz erreicht werden sollen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Allgemeine Eckpunkte zur Novelle des KrWG

- Die Regelungen zur sog. **Produktverantwortung**, also die kreislaufwirtschaftliche Sorgfaltspflicht der Hersteller, Be- und Verarbeiter sowie Vertreiber für ihr Produkt, machen einen Großteil der Novellierung des KrWG aus, §§ 23 KrWG neu. Die Anforderungen an Produkte werden spezifiziert und deutlich erweitert, wie z.B. hinsichtlich kritischer Rohstoffe, Rezyklateneinsatz, Schadstoffe und Vorkehrungen gegen Littering.
- Wie eine **Beteiligung an den Kosten**, die den örE für die Reinigung der Umwelt und die anschließend umweltverträgliche Verwertung und Beseitigung von Littering entstehen, praktisch vollzogen werden soll, wird mangels konkreter Regelungen sicher viel Diskussionsstoff bieten; vergleichbar der Diskussion um die Nebenentgelte gem. VerpackG.
- Erwartungsgemäß wurden die Regelungen aus § 9 zur **getrennten Sammlung von Abfällen** umfassend angepasst. Die hierzu geführte Gesetzesbegründung über mehrere Seiten lässt die damit verbundenen Konsequenzen nur erahnen. Die Vorgaben zur getrennten Sammlung wurden verschärft, Ausnahmen erheblich reduziert. Zudem wird die energetische Verwertung von Abfällen, die getrennt gesammelt wurden, eingeschränkt (§ 9 Abs. 4 KrWG neu).
- Welche Abfälle der örE getrennt zu sammeln hat, regelt ein neu eingefügter 2. Absatz in § 20 KrWG neu. Dabei werden u.a. Sperrmüll, Textilabfälle und gefährliche Abfälle erstmals explizit benannt.
- Der Mindestinhalt von **Abfallwirtschaftskonzepten** wird in § 21 KrWG neu geregelt. Das betriebene und geplante System zur Getrenntsammlung, insbesondere zu den in § 20 Abs.2 KrWG neu genannten Abfallarten sind gesondert darzustellen. Ebenso sind die Maßnahmen des Abfallvermeidungsprogramms nach § 33 KrWG neu zu berücksichtigen. Die _teamwerk_AG bietet hierzu das sog. AWIKO 20/21 an. Gerne bringen wir auch Ihr AWIKO bereits heute auf den Stand des neuen KrWG.
- In § 14 Abs.1 KrWG neu finden sich **Quoten für Siedlungsabfälle**, die im 5-Jahres-Rhythmus steigen. Zu Beginn, also ab dem 01.01.2020 wird für die Vorbereitung zur Wiederverwendung und das Recycling von Siedlungsabfällen eine Quote von 50 Gewichtsprozent vorgeschrieben, die über die Jahre auf 65 Gewichtsprozent ansteigen wird.

- Auch die Regelungen zur den öRE auferlegten **Abfallberatungspflicht** findet in § 46 Abs.2 KrWG neu eine Konkretisierung. Infolge der veränderten Vorgaben zu den Punkten Abfallvermeidung und Getrenntsammlung darf dies jedoch nicht überraschen.

Vergaberechtliche Auswirkungen

Bisher bestand nach § 45 KrWG für die öffentliche Hand des Bundes lediglich eine Pflicht zur Prüfung, inwiefern z.B. Arbeitsabläufe oder Beschaffungen ressourcen- und umweltschonender erfolgen können. Die novellierte Fassung des KrWG geht nun weiter und begründet eine sog. Bevorzugungspflicht. Danach ist die öffentliche Hand verpflichtet, vor allem bei der Auftragsvergabe Erzeugnisse zu bevorzugen, die in besonderer Weise den Zielen der Kreislaufwirtschaft dienen und unter umwelt-, ressourcenschutz- und abfallrechtlich relevanten Aspekten besonders vorteilhaft sind.

Auf Landesebene ist diese Bevorzugungspflicht nichts Neues. So regelt z.B. § 2 des Landeskreislaufwirtschaftsgesetzes für Rheinland-Pfalz bereits eine Bevorzugungs- und keine schlichte Prüfpflicht. Dennoch ist zu erwarten, dass auch die bereits auf Landesebene bestehenden Bevorzugungspflichten in einer Novelle in Anlehnung an das neue KrWG weiter konkretisiert werden.

Wie geht es weiter?

Das Gesetzgebungsverfahren zur Novelle des KrWG soll nach Vorstellung des Bundesumweltministeriums zügig abgeschlossen werden, sodass ein Inkrafttreten des neuen KrWG bis zum 5. Juli avisiert wird.

Ihre Ansprechpartner



Daniele Carta
Tel. 0621 - 29 99 79-17



Martin Adams
Tel. 0621 - 29 99 79-12

Kreislaufwirtschaft

_Störstoffe im Bioabfall: Herausforderung für die operative Kreislaufwirtschaft?

Die Biotonnenabfälle gelangen nach ihrer Behandlung in Teilen wieder in den Naturkreislauf. Die Anforderungen an die Qualität sind u.a. durch das Düngemittelgesetz angestiegen. Gleichzeitig sinkt die Nachfrage nach Produkten aus einer Bioabfallbehandlung eher als sie steigt. Zudem steigt durch die Bioabfallverordnung und deren Umsetzung das Mengenangebot an Biotonnenabfällen.

Die marktwirtschaftlichen Regulierungsschrauben sind

- der Preis und
- die Qualität.

Damit rücken die Störstoffe in der Biotonne mehr als bisher in das ökonomische Interesse der Prozessbeteiligten.

Für die operativ tätigen öRE, die die Prozessschritte Abfallberatung, Sammlung und Behandlung von Bioabfällen in einer Hand haben, ist das Thema Störstoffe im Bioabfall deutlich einfacher zu managen, als für nicht operative öRE, die sich Drittbeauftragter für die Sammlung und Behandlung, in der Regel durch unterschiedliche Firmen organisiert, bedienen.

Die finanziellen Auswirkungen aus der Sicht der Kommunen sind dabei sehr überschaubar. Bei 10.000 Mg/a Biotonnenabfällen und einem auf den Input bezogenen Unterschied der Störstoffquote von 1 % sowie einem Entsorgungspreis von 130 €/Mg für die Störstoffe bei erlösneutraler Vermarktung des Kompostes sprechen wir gerade einmal von einem Effekt in Höhe von 13.000 €/a, bei Berücksichtigung weiterer Effekte vielleicht von 20.000 €/a oder bei einem Aufkommen von Biotonnenabfällen von rund 150 kg/Ew./a gerade einmal von 0,30 €/Ew./a oder 2 €/Mg.

Gleichwohl gelangt ein Teil der Bioabfälle wieder in den Naturkreislauf. Daher ist dieses Thema durchweg ernst und verantwortungsvoll aufzugreifen, von allen, aber mit System!

Hierzu haben wir ein Methodenset entwickelt, das

- die relevanten Rahmenbedingungen,
- die Beteiligung der Bürger und Gewerbetreibenden,
- die Beteiligung der mit der Sammlung und Verwertung der Bioabfälle Drittbeauftragten und
- den administrativen Vollzug seitens der Verwaltung

abbildet, um unabgestimmte und damit häufig ineffiziente Einzelaktionen zu vermeiden. Dabei ist auch beachtlich, dass die kommunalen Kreislaufwirtschaftssysteme über viele Jahre gewachsen und daher vielerorts nicht mit dem Fokus auf die die Thematik Störstoffe im Bioabfall hin ausgerichtet sind. Daher gibt es auch kein Patentrezept für alle Kommunen gleichermaßen. Hier setzt unser Ansatz „Quick-Check Störstoffquote im Bioabfall“ an. Damit kann

- eine Positionsbestimmung,
- der Handlungsbedarf und
- die hierzu notwendigen Handlungsempfehlungen

ermittelt werden.

Ihre Ansprechpartner



Bernd Klinkhammer
Tel. 0621 - 29 99 79-13



Cornelius Schürer
Tel. 0621 - 29 99 79-90



Stellenbewertungen im Öffentlichen Dienst

Im Gegensatz zur sogenannten freien Wirtschaft kann im öffentlichen Dienst eine Entlohnung der Arbeit nur dann erfolgen, wenn die Position / Stelle zuvor beschrieben und bewertet wurde (§ 12 TVöD-VKA). Im Tarifrecht umfasst die Eingruppierung die Bestimmung der maßgeblichen Tätigkeitsmerkmale der Anlage 1 – Entgeltordnung (VKA).

Gründe für die Durchführung der Stellenbewertung können vielfältig sein. Dies reicht von der Schaffung neuer Stellen bis zur inhaltlichen Änderung/Anpassung bereits bestehender Stellen aufgrund Veränderungen im Organisationsbereich oder Anpassungen in der Arbeitswelt.

Die Bewertung der Stellen erfolgt summarisch. Die in der Stellenbeschreibung enthaltenen Arbeitsvorgänge werden mit den Tätigkeitsmerkmalen der Entgeltordnung verglichen und zugeordnet.



Abb. 4: Vergleich Stellenbeschreibung Angestellte zu Beamte/Soldaten

Eine solche Eingruppierung kann in einfachster Form zum Beispiel über das Ausfüllen einer Tabelle erfolgen.

Nachteil ist, dass bei diesem „System“ keinerlei nachvollziehbare Begründung vorliegt. Weder der Arbeitgeber noch der Arbeitnehmer können sich im Zweifel darauf berufen bzw. noch Jahre später die Eingruppierung nachvollziehen. Auch die Vorlage bei der Aufsichtsbehörde kann sich als schwierig erweisen.

Die Eingruppierung kann jedoch auch durch Erstellung eines entsprechenden Gutachtens erfolgen. Im Rahmen der Gutachtenerstellung werden schriftlich nachvollziehbar die einzelnen Tätigkeitsmerkmale geprüft und bewertet. Alle Beteiligten erhalten die Möglichkeit, das Gutachten zu prüfen und die Stellenbewertung nachzuvollziehen. So wird Transparenz gewährleistet und die Akzeptanz der Bewertung deutlich erhöht.

Die Stellenbewertungen werden bei uns im Hause von Frau Rechtsanwältin Katja Dettmar durchgeführt. Sie kann auf langjährige Erfahrung auf diesem Gebiet verweisen. Sollte zusätzlich die Erstellung oder Überarbeitung von Stellenbeschreibungen notwendig werden, greifen wir in diesen Fällen auf unseren engen Kooperationspartner _teamwerk_AG zurück.

Zuwendungen unterliegen grundsätzlich keinem Vertrauensschutz!

Der vom VG Minden (VG Minden, Urt. v. 17.07.2019 – 11 K 2021/18) entschiedene Fall zeigt deutlich, welche Fallstricke das Zuwendungsrecht bereithält, wenn es um die Rücknahme von Zuwendungsbescheiden geht.

Selbst wenn eine Kommune eine fehlerhafte Entscheidung mit der Förderstelle abgestimmt und diese der Entscheidung zugestimmt hatte, ist eine Rücknahme des Zuwendungsbescheids möglich.

Aspekte des Vertrauensschutzes spielen dabei nach Auffassung des Gerichts grundsätzlich keine Rolle. Vorliegend hatte eine Förderstelle einer Kommune Zuwendungen bewilligt, obwohl ihr die förderschädliche Maßnahme in diesem Zeitpunkt bekannt war.

In dem Verwaltungsgerichtsprozess wehrte sich die Kommune gegen die Rückforderung einer Förderung nach dem Programm „Ressourceneffiziente Abwasserbeseitigung NRW (ResA)“ wegen des vorzeitigen Beginns der Maßnahme. Die Kommune beantragte zunächst eine Förderung der Maßnahme ohne Ingenieurleistungen. Dem gleichzeitig gestellten Antrag der Kommune auf vorzeitigem Maßnahmenbeginn stimmte die Beklagte zu.

Danach fragte die Förderstelle bei der Kommune nach, ob diese zuvor bereits Ingenieurleistungen der Leistungsphasen

7–9 beauftragt habe. Sie wies darauf hin, dass eine Förderungsfähigkeit für diese Leistungsphasen nur bestehe, wenn sich die Kommune ein Lösungsrecht vorbehalten habe.

Die Kommune teilte daraufhin mit, dass eine bedingungslose Beauftragung insoweit schon erfolgt sei. Da die Kommune daher davon ausging, dass die Leistungsphasen 1-6 unabhängig davon förderfähig sind, erweiterte sie ihren Antrag um diese Leistungsphasen.

Die Förderstelle bewilligte der Kommune daraufhin die Kosten für die Leistungsphasen 1-6, die Leistungen der Phase 7-9 bewilligte sie hingegen nicht. Diesen Zuwendungsbescheid nahm die Förderstelle später zurück. Gegen diese Rücknahme des Zuwendungsbescheids klagte die Kommune im Ergebnis ohne Erfolg.

Das VG Minden entschied, dass die Rücknahme gemäß § 48 VwVfG rechtmäßig gewesen sei. Dabei ging das VG Minden zunächst davon aus, dass der Förderbescheid wegen der Beauftragung der Leistungsphasen 7-9 und somit einem Maßnahmenbeginn rechtswidrig gewesen sei.

Auf einen Vertrauensschutz könne sich die Kommune nicht berufen. Einer Behörde sei es grundsätzlich verwehrt, sich gegenüber einer anderen Behörde auf Vertrauensschutz zu berufen. Dem stehe das Prinzip der Gesetzesmäßigkeit der Verwaltung entgegen.

Aus dem gleichen Grund lehnte das Gericht auch die Berufung der Kommune auf Treu und Glauben ab. Es sei unschädlich, dass die Förderstelle im Zeitpunkt des Erlasses des Zuwendungsbescheids Kenntnis von dem förderschädlichen Maßnahmenbeginn hatte.

Ermessensfehler konnte das Gericht nicht feststellen. Nach § 48 Abs. 2 S. 4 VwVfG werde der Verwaltungsakt in den Fällen des § 48 Abs. 2 S. 3 VwVfG in der Regel für die Vergangenheit zurückgenommen. Diese Regelung gelte auch dann, wenn kein Fall des § 48 Abs. 2 S. 3 VwVfG vorliege, sondern sich der Begünstigte aus anderen Gründen nicht auf Vertrauensschutz berufen könne.

Die Interessen der klagenden Kommune müssten hinter dem öffentlichen Interesse an der sparsamen und wirtschaftlichen Verwendung von Zuwendungen schon deshalb zurückstehen, weil sie als Kommune selbst an die Haushaltsgrundsätze gebunden sei.

Auch der eigene Rechtsirrtum der Förderstelle und die daraus resultierende (Mit-)Verantwortung für den Erlass des rechtswidrigen Zuwendungsbescheids stellen nach Auffassung des Gerichts keine außergewöhnlichen Umstände dar.

Die vorliegende Entscheidung ist auch für andere Fehler, insbesondere bei der Vergabe von Leistungen übertragbar. Sollten sich also in einem förderfähigen Vergabeverfahren nachträglich Fehler herausstellen (zum Beispiel falsche Verfahrenswahl), die zuvor mit der Förderstelle abgestimmt waren, führt auch dies zur Rückforderung einer Zuwendung!

Die Leitsätze des VG Minden lauten:

1. Ein rechtswidriger Verwaltungsakt, der eine einmalige Geldleistung gewährt oder hierfür Voraussetzung ist, darf nicht zurückgenommen werden, soweit der Begünstigte auf den Bestand des Verwaltungsakts vertraut hat und sein Vertrauen unter Abwägung mit dem öffentlichen Interesse an der Rücknahme schutzwürdig ist.

2. Ein Träger öffentlicher Verwaltung ist an das Prinzip der Gesetzmäßigkeit der Verwaltung gebunden; er kann sich nicht auf den Fortbestand eines rechtswidrigen Zustands berufen, sondern muss darauf achten, dass öffentliche Mittel sachgerecht und rechtmäßig verwendet werden.

3. Im Zuwendungsrecht ist anerkannt, dass die haushaltsrechtlichen Gründe der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit bei Vorliegen der tatbestandlichen Voraussetzungen im Regelfall zum Widerruf bzw. zur Rücknahme einer Zuwendung zwingen, sofern nicht außergewöhnliche Umstände des Einzelfalls eine andere Entscheidung möglich erscheinen lassen.

_Untersagung gewerblicher Altpapiersammlungen rechtswidrig

Mit Urteil vom 28.11.2019 hat das Bundesverwaltungsgericht entschieden, dass eine Abfallbehörde eine bestehende gewerbliche Altpapiersammlung nicht mit dem Ziel untersagen darf, dem öffentlich-rechtlichen Entsorgungsträger (örE) die Vergabe dieser Entsorgungsleistungen zu ermöglichen.

Nach der hierzu veröffentlichten Pressemitteilung des BVerwG hatte sich der örE anders als bei neu hinzutretenden gewerblichen Sammlungen auf Bestandssammlungen eingestellt, so dass seine Funktionsfähigkeit nicht wesentlich beeinträchtigt worden sei. Die Vergabe von Entsorgungsdienstleistungen durch den örE würde in dieser Situation nicht erheblich erschwert oder unterlaufen. Die Abfallbehörde sei deshalb nicht berechtigt, dem örE zu ermöglichen, die von privaten Unternehmen gesammelten Altpapiermengen allein mit Blick auf eine Vergabe an sich zu ziehen. Das KrWG sehe nicht vor, den Wettbewerb im Markt durch einen Wettbewerb um einen Markt im Sinne eines „Systemwechsels“ zu ersetzen.

Ihre Ansprechpartner



RA Martin Adams, Mag. rer. publ.
Tel. 0621 - 178 223 - 12



RA Katja Dettmar
Tel. 0621 - 178 223 - 13

WILLY-BRANDT-PLATZ 6
68161 MANNHEIM
TEL: 0621 / 178 223 - 0
www.teamiur.de

Ausschreibungen & Vergabemanagement

_Einführung & Novellierung von Vergabedienstanweisungen

Für kaum ein anderes Sachgebiet ist die Regelung bestimmter Arbeitsabläufe und organisatorischer Schnittstellen mittels



Dienstanweisung sinnvoller als im Bereich öffentlicher Ausschreibungen. Denn das Vergaberecht verzeiht sowohl auf Auftraggeber- als auch auf Bieterseite formale Fehler in den seltensten Fällen. Als Konsequenz droht aus Sicht des öffentlichen Auftraggebers im ungünstigsten Fall die erfolglose Abwehr eines Nachprüfungsverfahrens.

Zur Vermeidung etwaiger Risiken hat die Vorgabe von bestimmten Verfahrensabläufen mittels Dienstanweisung daher ihre absolute Berechtigung. Eine Vergabe-Dienstanweisung kann hierbei grundsätzlich auch dafür genutzt werden, die aus vielen Verordnungen und Gesetzen resultierenden Verfahrensschritte übersichtlich zusammenzufassen.

Viele bestehende Dienstanweisungen, die letztlich eine rechtsverbindliche Weisung des Arbeitgebers/Dienstherrn

„Die Einführung bzw. Novellierung einer Vergabedienstanweisung ist eine große Gelegenheit die internen Vergabeprozessabläufe zu optimieren“.

Im Zuge der Umsetzung bzw. Einführung der Unterschwellenvergabeordnung (UVgO) innerhalb der Stadtverwaltung Eppingen wurde die bisherige Vergabedienstanweisung einer Novellierung unterzogen. Eine fachkundige Unterstützung erhielten wir hierzu von der teamwerk AG. Der erste Schritt innerhalb der Novellierung war, die momentane IST-Situation zu analysieren und daraus mögliche Optimierungsprozesse zu definieren. Eine wichtige Zielsetzung der Novellierung war, die Prozessabläufe zu optimieren und die Durchführung von Vergabeverfahren intern zu beschleunigen. Erfahrungsgemäß bestehen Dienstanweisungen rein aus Fließtext. Eine Kombination aus Text und Grafik dient aus meiner bzw. unserer Sicht hervorragend dazu, die Vergabeprozesse auch für nicht fachkundiges Personal anwenderfreundlich zu erläutern.

Meine Empfehlung an Sie: „Nutzen Sie die Chance bei einer Einführung bzw. Novellierung der Vergabedienstanweisung, Ihre internen Prozesse zu optimieren bzw. neu zu organisieren“.

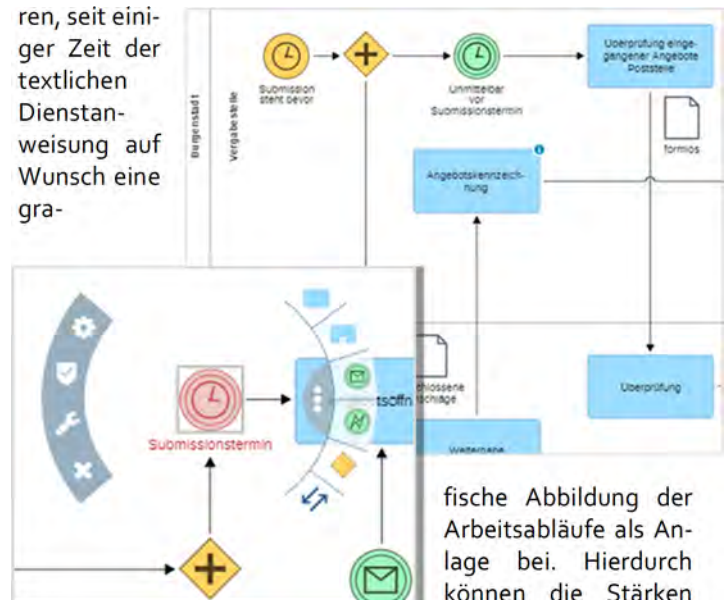


Marco Siedler
Stadtverwaltung Eppingen - Vergabestelle

darstellen, sind hierbei jedoch sehr textlastig und geben oftmals ausschließlich den Text der Verordnungen und Gesetzen eins zu eins wieder. Sie bieten damit für den Anwender kaum einen Mehrwert. Zudem begründen sie häufig, zu den ohnehin im Vergaberecht umfassend bestehenden, weitere Formalvorgaben. Dadurch wird das Vergabeverfahren weiter ausgebremst.

Bedenkt man, dass die Anzahl durch öffentliche Ausschreibungen verbgebener Aufträge jedes Jahr deutlich steigt, die Anzahl vergaberechtlichen Fachpersonals hingegen nicht, so wird die Optimierung von Vergabeprozessen in Zukunft eine immer größere Rolle spielen. Eine Dienstanweisung, die rechtliche und prozessuale Aspekte vereint, kann hier einen entscheidenden Beitrag leisten.

Aus dieser Erkenntnis heraus stellen wir bei Vergabedienstanweisungen, die wir für unsere Kunden erstellen bzw. novellieren, seit einiger Zeit der textlichen Dienstanweisung auf Wunsch eine gra-



fische Abbildung der Arbeitsabläufe als Anlage bei. Hierdurch können die Stärken beider Darstellungs-

formen optimal vereint werden. Die prozessuale Darstellung bestehender Verfahrensabläufe zwingt zudem dazu, sämtliche Teilaspekte zu überdenken, sodass das gesamte interne Vergabeverfahren automatisch einem Optimierungsprozess unterzogen wird.

Die Umsetzung der Unterschwellenvergabeordnung (UVgO) kann hierbei ein geeigneter Anknüpfungspunkt zur Überarbeitung einer bestehenden oder Ausarbeitung einer neuen Vergabedienstanweisung sein. Gerne unterstützten wir Sie bei dieser Aufgabe.

Ihre Ansprechpartner



Daniele Carta
Tel. 0621 - 29 99 79-17



Christian Herr
Tel. 0621 - 29 99 79-94

Ausschreibungen & Vergabemanagement

_BGH: Abweichende Vertragsbedingungen - Kein Angebotsausschluss!

Der Bundesgerichtshof (BGH) hat mit seiner Entscheidung vom 18.06.2019 (BGH, Urt. v. 18.06.2019 – X ZR 86/17) seine strenge Rechtsprechung zum Ausschluss von Angeboten wegen abweichender Vertragsbedingungen aufgegeben.

In der Vergangenheit wurden Angebote mit gegenüber den Vorgaben der Vergabestelle abweichenden Vertragsbedingungen (Klassiker: AGB auf der Rückseite des Übersendungsschreibens) regelmäßig ausgeschlossen.

Mit dieser Praxis macht der BGH nun Schluss!

Der BGH stellt zunächst klar, dass sogenannte Abwehrklauseln in den Vergabeunterlagen einem Ausschluss eines Angebots mit abweichenden Vertragsbedingungen regelmäßig entgegenstehen. Solche Abwehrklauseln sehen in aller Regel vor, dass abweichende Allgemeine Geschäftsbedingungen oder Vertragsbedingungen eines Bieters nicht Vertragsinhalt werden. Daher seien derartige Angebote nicht auszuschließen. Abweichende Bedingungen eines Bieters könnten daher Vertragsbestandteil werden.

Der BGH geht aber noch weiter, indem er auch ohne vorhandene Abwehrklausel den Ausschluss solcher Angebote nicht automatisch als zwangsläufig ansieht: Die Annahme eines Bieters, die durch die Vergabeunterlagen vorgegebenen Bedingungen einseitig durch eigene Vertragsklauseln oder Allgemeine Geschäftsbedingungen abzuändern, hält der BGH aus objektiver Sicht nämlich für abwegig.

Wenn ein Bieter seinem Angebot trotzdem anderweitige Vertragsbedingungen beifüge, ist das laut BGH ein Indiz für ein Missverständnis des Bieters. Denn ein verständiger Bieter hätte in dem Wissen, dass die Vergabestelle an die Vorgaben der Vergabeunterlagen gebunden ist, von der Verwendung abweichender Klauseln abgesehen.

Wäre dem Bieter die Bindung des öffentlichen Auftraggebers an den Inhalt der Vergabeunterlagen bewusst gewesen, hätte er laut BGH auf abweichende Klauseln verzichtet.

Der BGH fasst seine Entscheidung mit folgenden Leitsätzen zusammen.

1. Gibt der öffentliche Auftraggeber in den Vergabeunterlagen vor, dass Geschäftsbedingungen des Auftragnehmers nicht Vertragsbestandteil werden, und stellt ein Bieter mit seinem Angebot abweichende Bedingungen, können diese infolge der Abwehrklausel des Auftraggebers im Falle der Auftragserteilung keine rechtliche Wirkung entfalten. Ein Ausschluss des Angebots wegen Änderungen an den Vergabeunterlagen ist deshalb nicht erforderlich und auch nicht zulässig.

2. Auch ohne das Vorliegen einer Abwehrklausel kann ein Angebot, dem der Bieter eigene Vertragsbedingungen beigefügt hat, in der Wertung verbleiben, wenn nach bloßer Streichung des Hinzugefügten ein dem maßgeblichen Inhalt der Vergabeunterlagen vollständig entsprechendes Angebot vorliegt.

Was war passiert?

Die Vergabestelle schrieb in einem europaweiten Vergabeverfahren Bauleistungen aus und definierte hierbei unter anderem bestimmte Zahlungsbedingungen. Der Zuschlagspräferent vermerkte im Preisblatt unterhalb des Endpreises den Zusatz „Zahlbar bei Rechnungserhalt ohne Abzug“. Sein Angebot wurde daraufhin von der Vergabestelle mit der Begründung ausgeschlossen, durch die Einfügung der vorgenannten Klausel habe der Bieter Änderungen an den Vergabeunterlagen vorgenommen.

Diesen Ausschluss hielt der BGH aus den bereits vorgestellten Gründen für rechtswidrig. Er stützt sein Ergebnis mit einem Verweis darauf, dass sich aus der Vergaberechtsreform ableiten lasse, dass der Ausschluss von Angeboten aus formalen Gründen weniger streng gehandhabt werden soll.

Dabei verkennt der BGH nicht, dass es durchaus Bieter geben kann, die durch das Hinzufügen von Klauseln oder Bedingungen tatsächlich ein abweichendes Angebot abgeben wollen.

Was folgt daraus für die Praxis: Angebote mit abweichenden Bedingungen sind regelmäßig aufzuklären.

Dabei ist zu klären, ob der Bieter tatsächlich einem Missverständnis unterlegen war oder tatsächlich ein abweichendes Angebot abgeben wollte. Nur im letzteren Fall ist ein Ausschluss des Angebots zulässig.

Ihr Ansprechpartner



Martin Adams
Tel. 0621 - 29 99 79-12

Kurz notiert

_Umsetzung UVgO

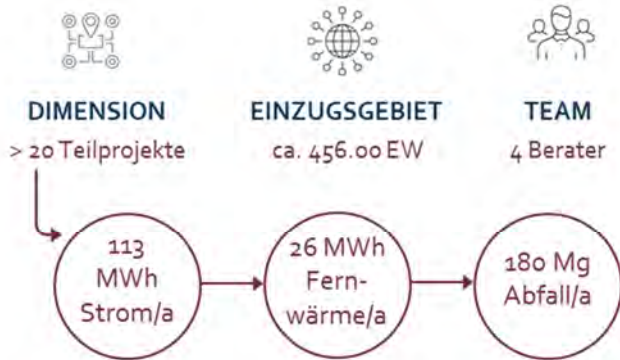
Die Unterschwellenvergabeordnung (UVgO) ist weiter auf dem Vormarsch. In mittlerweile 10 von 16 Bundesländern konnte sie bereits in unterschiedlichem Umfang umgesetzt werden.



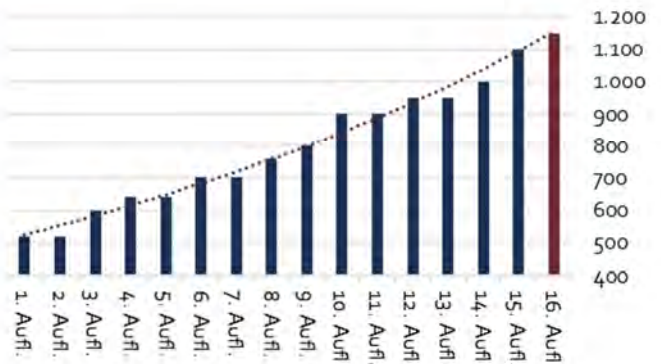
AKTUELLES PROJEKT

Projektsteuerung und Fachberatung zur Zukunft des MHKW Pirmasens

Projektleiter: Bernd Klinkhammer



AUFLAGE_TEAMGEIST_



Sonder-Auflagen:

- Ausblick 2017
- IKZ – Interkommunale Zusammenarbeit
- VerpackG - Verpackungsgesetz

Daten & Zahlen

UNSERE KERNKOMPETENZEN



INTERNE VERÄNDERUNGEN

Wechsel im Aufsichtsrat zum 01.07.2020

Bisher: Susanne Klinkhammer

Künftig: Friedrich von Boeselager

Verstärkung im Vorstand seit 01.10.2019

Neu: Bernd Klinkhammer (Vorstandsvorsitzender)

Daniele Carta (Vorstandsmitglied)

Verstärkung in der Belegschaft seit 01.10.2019

Neu: Anna-Lena Hoffner

(Ausschreibung & Vergabemanagement)

Geplanter Relaunch unserer Homepage

01.07.2020

Betrieb & Logistik

_Jubiläum: 15. Veranstaltung in unserer Seminarreihe „Einsatzleiter Müllabfuhr“

Aus unserer Praxis heraus bieten wir nun zum 15. Male den Intensivworkshop „Einsatzleiter Müllabfuhr“ an. Diese zweitägige Veranstaltung richtet sich an Einsatzleiter, Disponenten und Fuhrparkleiter aus der kommunalen Müllabfuhr und bietet diesen die Möglichkeit, sich fachlich und persönlich weiterzubilden und gleichzeitig ein informelles Netzwerk zum Erfahrungsaustausch zu knüpfen.

Die Veranstaltung besteht seit nunmehr 8 Jahren und wird 2 Mal pro Jahr in Mannheim durchgeführt, im kommenden November zum 15. Male. Das lange Bestehen dieser Veranstaltung zeigt den kontinuierlichen Bedarf nach fachlicher Weiterbildung, Erfahrungsaustausch und persönlicher Entwicklung.

Etwa drei Viertel der Teilnehmer und Teilnehmerinnen sind zum wiederholten Male dabei, etliche davon sind von Beginn der Reihe zu fast jedem Termin dabei, was die Wertschätzung der Teilnehmer zeigt.

Der erste Tag besteht immer aus einem Erfahrungsaustausch unter dem Titel „Neues aus den Betrieben“ und Fachvorträgen zu wechselnden Themen aus unserem Haus oder von Praktikern aus kommunalen Betrieben. Themen waren hierbei u.a.

- Tourenplanung und Logistik
- Rückwärtsfahren und Sicherheitsassistenten in der Abfallsammlung
- Erfahrung mit alternativen Antriebstechniken
- Personalführung
- Fuhrparkmanagement

Am Ende des ersten Tages laden wir alle Teilnehmer zum gemeinsamen Abendessen ein und bieten dabei die Möglichkeit, den fachlichen Austausch untereinander zu vertiefen.

Der zweite Tag dient der persönlichen Weiterbildung und wird von uns ausgesuchten Trainern / Coaches geführt. Diese vermitteln persönliche, soziale und methodische Kompetenzen mit starkem Bezug auf das berufliche Umfeld der Teilnehmer und gehen dabei besonders auf die Nöte und Zwänge der „kommunalen Welt“ ein, dies findet sich in sonstigen Seminaren wohl nicht. Hierbei ist ein großes Vertrauensverhältnis innerhalb der Teilnehmergruppe entstanden.

Zu den von uns gewählten Themen zählten u.a.

- Führen von schwierigen Mitarbeitergesprächen
- Gesunde Führung
- Kommunikationsverhalten
- Zeit- und Selbstmanagement
- Persönlichkeitsentwicklung

In der nächsten Veranstaltung wird wieder ein von uns ausgewählter Experte für Zeit- und Selbstmanagement den Intensivworkshop gestalten.

Wir laden Sie herzlich ein zum nächsten Seminar unserer Veranstaltungsreihe „Einsatzleiter Müllabfuhr“, die aus gegebenem Anlass aktuell auf den 03. und 04. November 2020 in Mannheim verschoben wurde.

Ihre Ansprechpartner



Karin Foerster-Scholz
Tel. 0621 - 29 99 79-92



Cornelius Schürer
Tel. 0621 - 29 99 79-90

Betrieb & Logistik

_Der kommunale Wertstoffhof - das Gesicht der Abfallwirtschaft

Der kommunale Wertstoffhof ist zentraler Bestandteil der Abfallwirtschaft. Er ist oftmals das „kommunale Aushängeschild“ in Richtung der Bürger, besonders für die Landkreise, die keinen eigenen Fuhrpark haben. Zudem ist das Wertstoffhofkonzept ein wichtiger Bestandteil eines jeden Abfallwirtschaftskonzeptes. Mit jeder Fortschreibung des Abfallwirtschaftskonzeptes sollte auch die Situation der Wertstoffhöfe auf den Prüfstand gestellt werden.

Entwicklungen auf den Wertstoffhöfen

In der letzten Zeit häufen sich die Fragestellungen der kommunalen Betreiber rund um die von ihnen vorgehaltenen Einrichtungen zur Wertstoffabgabe. Entwicklungen wie z.B.

- gestiegenes Aufkommen (Anlieferungen, Mengenaufkommen)
- Veränderungen im Bereich der Abfallarten

- steigende Anforderungen hinsichtlich der Sicherheit im Umgang mit problematischen Abfallarten
- Anforderungen des Arbeitsschutzes für die eigenen Mitarbeiter und der Verkehrssicherheit für die anliegenden Nutzer
- erhöhte Anforderungen an gesicherte Lagerung und Gewährleistung der Transportsicherheit problematischer Abfälle (z.B. Lithium-Batterien/ Akkus)
- Herausforderungen im Bereich der Digitalisierung und Nachweisführung
- erhöhte Ansprüche der Nutzer an Komfort, Sicherheit, Hilfestellung, Beratungsbedarf, Verweildauer, Zahlungsmodalitäten

machen die Überprüfung des Sachstandes notwendig.

Im Rahmen unserer Bestandsanalyse und Konzepterstellung für Wertstoffhöfe betrachten wir vor allem folgende Bereiche:

- Aufbau, Zustand und technische Einrichtung der Anlage
- Externe Abläufe (gegenüber dem Kunden) und betriebsinterne Abläufe
- IT-Einsatz, Digitalisierung, Mitarbeiterqualifikation
- Art und Umfang der angenommenen Wertstoffe, auch im Vergleich mit benachbarten und sonstigen Anlagen
- Anzahl, Tages-, Wochen- und Jahresgang der Anlieferungen
- Schnittstellen und organisatorische Einbindung
- Einhaltung von technischen Vorgaben bei der Handhabung von Wertstoffen, insbesondere von Elektroaltgeräten und lithiumhaltigen Batterien und Akkus
- Einhaltung von Compliance-Vorgaben, Regelungslücken, unklare Sachverhalte, aber auch Gefahr der Unterschlagung von Bareinnahmen, Fehler bei Abfalldeklaration, -annahme und -absteuerung.

Überprüfung der Zukunftsfähigkeit Ihres Wertstoffhofkonzeptes

Basierend auf einer umfassenden Bestandsaufnahme nehmen wir eine Bewertung der untersuchten Anlagen vor. Auf Basis einer Stärken-/Schwächen-Analyse erarbeiten wir praktische Vorschläge zur Optimierung der betrieblichen Prozesse.

Neben der Untersuchung und Optimierung von einzelnen Anlagen sollte auch das Wertstoffhofkonzept als Ganzes betrachtet werden. Vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen und Rahmenbedingungen ist dieses kritisch zu hinterfragen. Aus dem Blickwinkel der Nutzer ist zu prüfen:

- Wird die heutige „Wertstoffhof-Landschaft“ den vom Abfallwirtschaftskonzept vorgegebenen Ansprüchen an Bürgerservice und Erfüllung der öffentlich-rechtlichen Entsorgungsaufgaben gerecht?
- Sind Lage, Erreichbarkeit und Anzahl der vorhandenen Anlagen angemessen und ausreichend?
- Ist der Umfang des Annahmeportfolios ausreichend?
- Sind die Gebührensätze für die angenommenen Abfallarten der Struktur und Höhe nach richtig ermittelt?
- Entsprechen die Öffnungszeiten der Erwartungshaltung der Bürger/innen und den Anforderungen der heutigen Lebens- und Arbeitssituation?
- Welches Niveau an Komfort bietet der Wertstoffhof in Bezug auf Abfertigungszeiten, Beschilderung, Sauberkeit und Ordnung?
- Ist sichergestellt, dass das Personal den heutigen Anforderungen in Bezug auf Qualifikation und Personalstärke gewachsen ist?
- Gibt es ein Konzept, das die weitere Entwicklung der „Wertstoffhof-Landschaft“ für die nächsten 5, 10 und 20 Jahre vorzeichnet?

Wir stellen in unseren Projekten umfassend die aktuelle Situation der untersuchten Wertstoffhöfe dar und ermitteln deren Stärken und Schwächen. Darauf aufbauend erarbeiten wir sinnvolle Veränderungsmaßnahmen in Organisation, Technik und Kundenservice.

Ihre Ansprechpartner



Cornelius Schürer
Tel. 0621 - 29 99 79-90



Karin Foerster-Schol
Tel. 0621 - 29 99 79-92

Herausgeber

_teamwerk_AG
Willy-Brandt-Platz 6 | 68161 Mannheim
Tel. +49 (0)621 - 29 99 79-0
www.teamwerk.ag

Redaktion

Bernd Klinkhammer, _teamwerk_AG

Bild-/Datennachweis

Archiv _teamwerk_AG
shutterstock.com
Fotalia.de

Abb. 1: <https://ec.europa.eu/eurostat/de/home> (tin00012)

Das Kundenjournal als PDF

finden Sie unter www.teamwerk.ag

Hinweis

Die im _teamgeist_ enthaltenen Inhalte und Werke unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung des jeweiligen Autors bzw. Erstellers.

Die _teamwerk_AG übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit der im _teamgeist_ enthaltenen Inhalte und Werke. Die Inhalte geben die subjektive Einschätzung der _teamwerk_AG bzw. ihrer Kooperationspartner wieder.

Ihre Daten in guten Händen

Wir haben für unser Unternehmen einen Datenschutzbeauftragten bestellt (datenschutz@teamwerk.ag). Hinweise zur Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten können Sie unter dem nachfolgenden Link abrufen: <https://www.teamwerk.ag/datenschutz/>

Die Verarbeitung Ihrer Daten zum Zweck der Direktwerbung erfolgt auf der Grundlage unseres berechtigten Interesses, Sie über unsere Dienstleistungen zu informieren und Sie von der Zusammenarbeit mit der _teamwerk_AG zu überzeugen. Wenn Sie keine weiteren Informationen von uns erhalten möchten, können Sie der Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten zu diesem Zweck widersprechen. Der Widerspruch ist an info@teamwerk.ag zu richten.