

Zukunftsfähige Kommunen durch
Interkommunale Zusammenarbeit

Anlage 3: Gründung eines interkommunalen Dienstleistungskompetenzzentrums im Main-Kinzig-Kreis

Gestaltungsziele & Ergebnisse

Weinheim, Dezember 2023



Kommunale
GE/CON Zukunft



01

Projektidee & Gestaltungsziele

Quo vadis Kommune

02

Projektaufbau & erste Ergebnisse

Das geplante Vorgehen & die Ergebnisse der Abfragen und unsere Aufgabenbündel

03

Die Organisation folgt ihren Zielen

Rahmenbedingungen & Gestaltungsziele der Organisationsform

04

Umsetzung erster IKZ-Aufgaben

Die erste zu übertragende Aufgabe an das Dienstleistungskompetenzcenter

05

Lessons learned & nächste Schritte...

Unser weiterer Fahrplan in 2023 und darüber hinaus

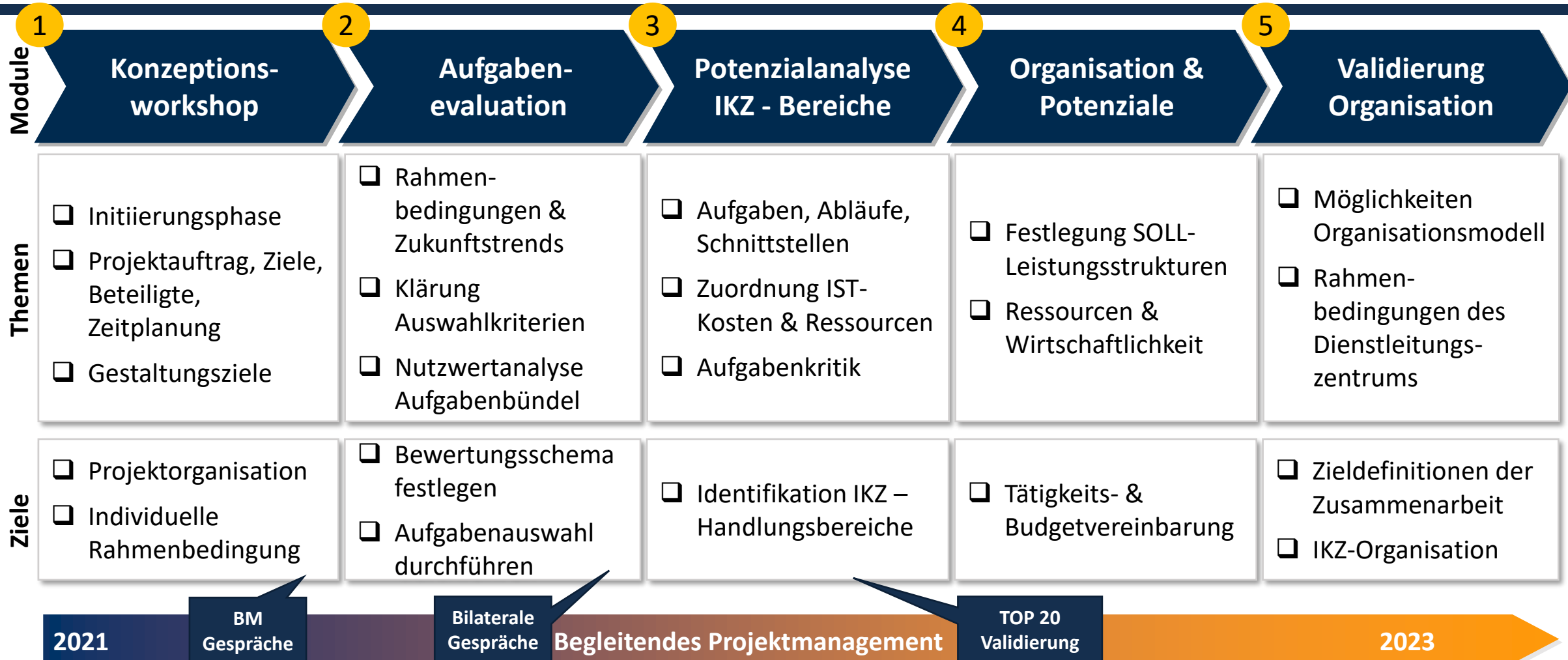
Aufgabenstellung – Entwicklung eines ganzheitlichen & übergreifenden IKZ-Ansatzes für die Kommunen im Main-Kinzig-Kreis 01

Aufgabe / Rahmenbedingungen

„Die aktuellen Strukturen und Aufgaben der Gemeinden, Städte und des Kreises sind auf Potenziale zur gemeinsamen Zusammenarbeit systematisch zu untersuchen. Ziel soll es hierbei sein, die interkommunale Zusammenarbeit zur Erhaltung zukünftiger Handlungsfähigkeit im Landkreis und seinen Kommunen nachhaltig zu realisieren.“

- Ziel ist nicht allein die wirtschaftliche Verbesserung, sondern vielmehr auch die Aufrechterhaltung der weiteren Leistungserbringung.

Stringentes Projektvorgehen mit mehreren Validierungsrunden bei der Identifikation der möglichen IKZ-Aufgabenbereiche 01



Konsens: Rahmenbedingungen kommunalen Handelns ändern sich zunehmend – mit oder ohne Anpassung der eigenen Organisation

02

Veränderungen lassen sich nicht aufhalten oder verhindern, aber sie lassen sich ggf. managen.



Interviews mit allen Bürgermeistern & Projektleitern der Kommunen

Unterschiedliche Kommunen – gleichartige Herausforderungen 02

Ergebnisse BM Befragung - Auszug

Kernherausforderungen der Zukunft:

- Finanzielle Ausstattung
- Personalkapazitäten
- Erhaltung Leistungsfähigkeit

Überlastung des Personals
sehen mehr als 50% der
Befragten als heutige und
zukünftige Herausforderung

Qualität der Verwaltungsleistung



Finanzielle Ausstattung Kommune



Personelle Ausstattung Kommune



Leistungsfähigkeit Aufgabenerfüllung



Digitale Leistungsfähigkeit Verwaltung



Kommunaler
Handlungsbedarf
-
Adaption der
zukünftigen
Herausforderungen

- Der Kreis ist sowohl flächenmäßig als auch mit seiner Einwohnerzahl der größte hessische Landkreis. Es besteht eine sehr heterogene Struktur in vielerlei Hinsicht.
 - Die Rahmenbedingungen gestalten sich für unsere Kommunen stetig herausfordernder. Es wird immer schwieriger, besonders für Nischenthemen, das benötigte Fachpersonal zu gewinnen.
 - Dem Landkreis ist die Unterstützung und Förderung seiner Kommunen wichtig, daher war insbesondere der ganzheitliche und übergreifende Projektansatz überzeugend.
- Interkommunale Zusammenarbeit stärkt den Austausch und fördert das Verständnis über die Behördengrenze hinweg und trägt zur Stärkung unseres kommunalen Raumes insgesamt bei.
- Im Unterschied zu IKZen Einzelner (Inseln mit unterschiedlicher Verfasstheit) soll ein „Dach“ entstehen, unter dem sich zu verschiedenen Aufgaben verschiedene Partner mit verschiedenen Graden der Beteiligung verabreden können.
 - Mit dieser maximalen Flexibilität soll eine „Wissensdrehscheibe“ entstehen; alle Kommunen haben die gleichen Aufgabenstellungen.
 - Die Unterstützung durch den Landkreis beinhaltet, dass die dortigen Ämter und (Genehmigungs-)Behörden besser eingebunden werden können bzw. sind.

Sammlung erster IKZ-Aufgaben durch Auswahl von exemplarischen Untersuchungspartnern im Kreis: Gemeinsam in die Zukunft 02

Untersuchungspartner (20/29)

1. Bad Orb
2. Bad Soden-Salmünster
3. Biebergemünd
4. Brachtal
5. Bruchköbel
6. Freigericht
7. Gelnhäusen
8. Großkrotzenburg
9. Gründau
10. Main-Kinzig-Kreis

11. Hasselroth
12. Jossgrund
13. Langenselbold
14. Linsengericht
15. Maintal
16. Nidderau
17. Ronneburg
18. Schlüchtern
19. Steinau
20. Wächtersbach



- „Roll out“ der Ergebnisse auf alle Kreiskommunen
- Schon die Projektbegleitung durch die Kommunen bringt diese, durch (nicht) vorhandene Personalkapazitäten und zunehmende Aufgabendichte, tlw. an ihrer Leistungsgrenze

Ergebnis Nutzwertanalyse: Knapp 150 IKZ-Aufgaben durch die Kommunen benannt. Umsetzungsaufgabe für mehrere Jahre

02

Kreisweite Sicht

- Aufgabenbündel inkl. untergeordneter unterschiedlichster IKZ-Aufgaben für ca. 50 % der Kommunen interessant
- Auswahl IKZ-Aufgaben für Umsetzungsphase



Weitere Betrachtung im Projekt

Organisationsträger als formaler Rahmen für Umsetzung & Betreuung der zu übertragenden IKZ-Aufgaben notwendig!

Bilaterale Sicht

- Aufgabenbündel die nur für wenige Kommunen interessant sind, aber tlw. dringlich (bspw. Ordnungsbehörden-bezirk)
- Absprache zur weiteren Bearbeitung in Umsetzungsphase II

Schritt 2: Auswahl der Aufgabenbereiche die zur vertiefenden Prüfung herangezogen werden sollen.

02

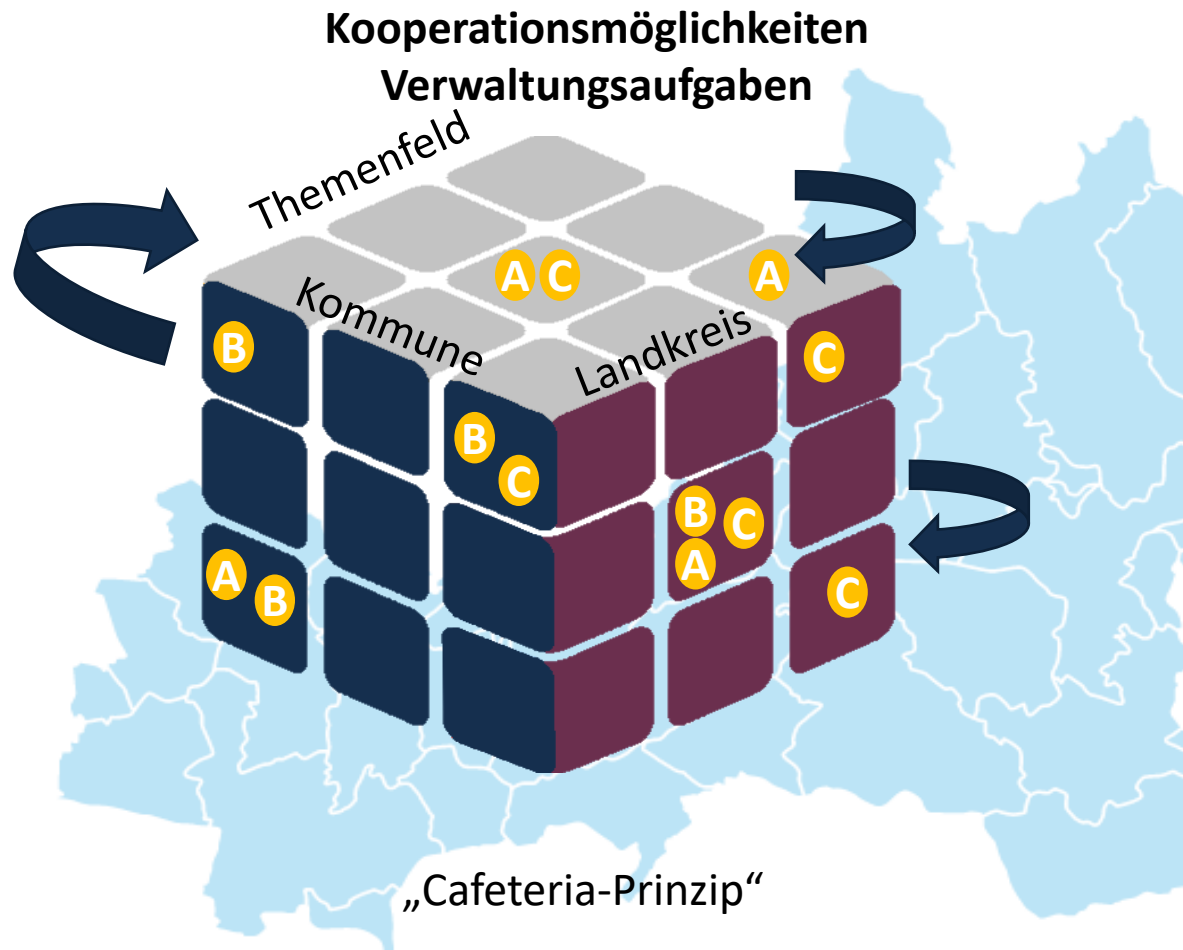
Rang	Bezeichnung Aufgabenbereich	# U-Kommunen	# Nicht U-Kommunen	Σ Kommunen	Ø Dringlichkeit
1	Datenschutz	15	4	19	8,00
2	Vergabe & Beschaffung	14	4	18	8,55
3	Personal	15	5	20	7,80
4	EDV & Digitalisierung	15	3	18	6,92
5	Archiv	10	1	11	7,50
6	Ordnungswesen	12	4	16	7,00
7	Justizariat	10	1	11	5,88
8	Umweltschutzmaßnahmen & Natur	7	3	10	8,40
9	Arbeitsschutz	8	2	10	6,67
10	Abfallwirtschaft	9	5	14	6,57
11	Organisation	13	3	16	6,17
12	Daseinsvorsorge	8	4	12	7,80
13	Wirtschaft, Tourismus & Kultur	10	1	11	6,60
14	Standesamt	6	3	9	5,60
15	Abwasser	5	1	6	7,25
16	Gebühren, Kasse & Finanzbuchhaltung	9	4	13	6,50
17	Soziales	10	4	14	5,50
18	Bauhof	7	3	10	7,33
19	Mobilität	6	2	8	6,50
20	Gebäudereinigung	6	3	9	4,60
...

Lessons learned nach Nutzwertanalyse:

- (1) Umsetzung nur sukzessive realisierbar
 - (2) Anzahl IKZ-Ideen braucht Plan für mehrere Jahre
 - (3) Nicht alle Kommunen können Themen aus eig. Kraft begleiten
 - (4) Realisierung braucht zentrale Organisation und Projektmanagement (Kümmerer)
- Auswahl der Aufgabenbündel zur Umsetzung anhand der Anzahl der Kommunen und der Dringlichkeit der Umsetzung einzelner Aufgabenbereiche - unter Beachtung der Belastung des Hauptamts!

Bilaterale IKZ-Umsetzung

Schritt 3: Gestaltungsziel Organisation: Flexible Unterstützung für die Kommunen in – ggf. unterschiedlichen – Aufgabenfeldern 03



Zielsetzung: Gemeinsamkeiten verbinden

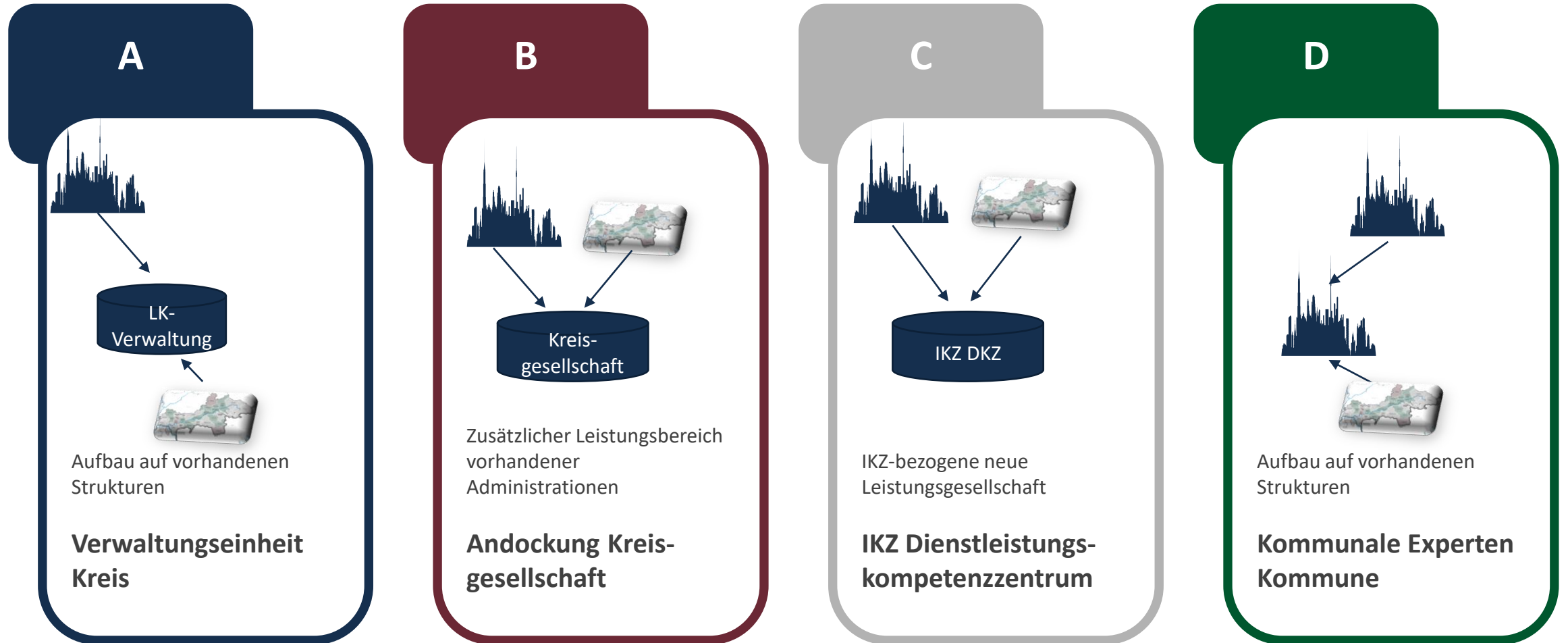
- Gemeinsame kreisweite kommunale Plattform, die von den Kommunen und dem LK getragen wird
- Betrachtung des gesamten Aufgabenkataloges der Kommunen
- Unterschiedliche Kombinationen von Aufgaben und Partner (Kommunen und/oder Landkreis) ermöglichen

Gestaltungsziele

- Minderung Arbeitslast bei Mitarbeitern
- Aufbau oder Erhaltung vertieftes Know-how
- Ressourcenoptimierung & Aufgabensicherstellung
- Verursachungsgerechte Budgetierung je Aufgabe

Die Abwicklung der IKZ –Aufgaben braucht immer einen Organisationsträger, auch bei der kreisweiten Betrachtung.








03



Ergebnis Organisationsvergleich: Eingliederung der kreisweiten IKZ– Aufgabenbündel in einem eigenen kommunalen Kompetenzzentrum.

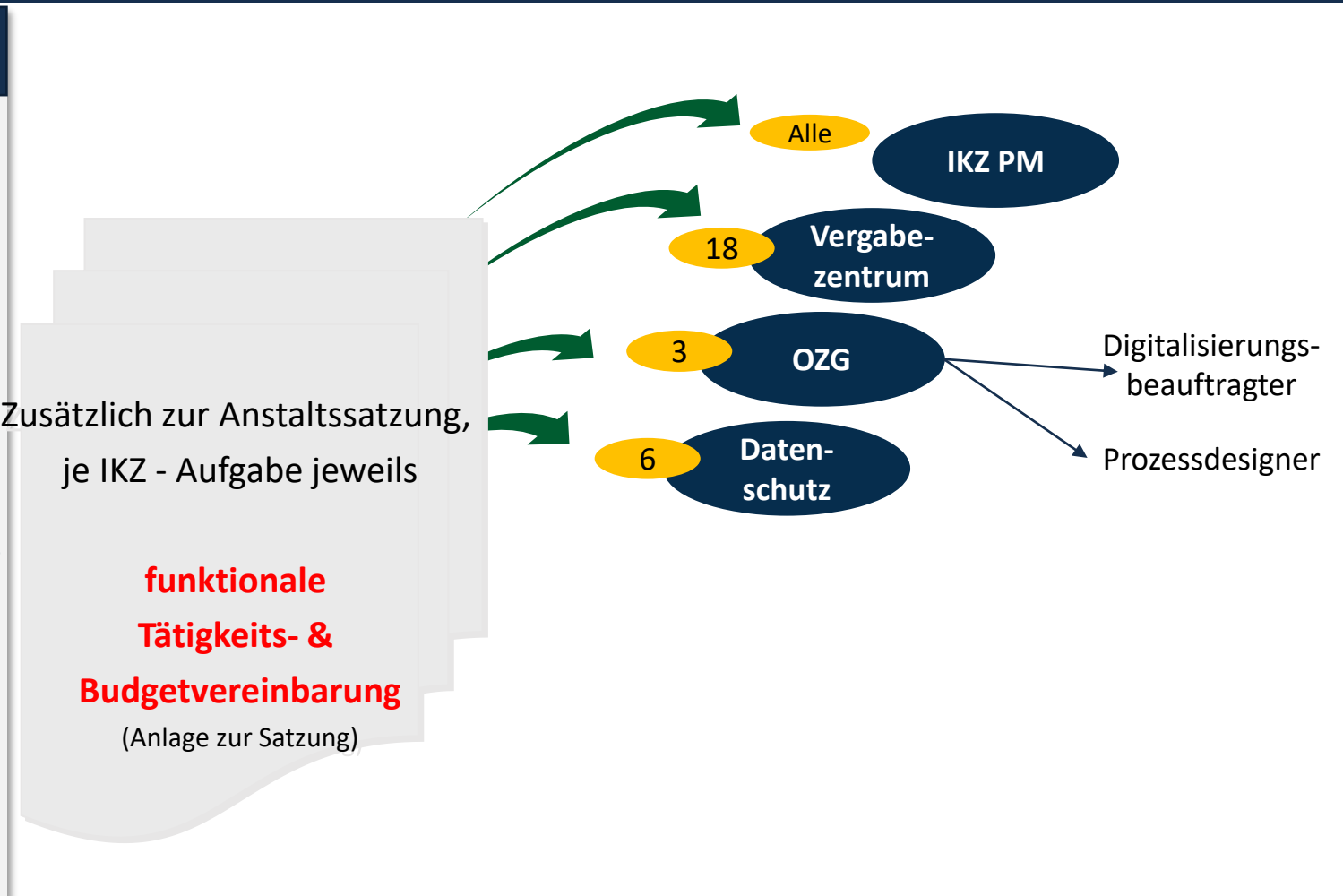
03



- Gemeinsame kommunale Organisation, getragen durch möglichst alle Kreiskommunen 
- Klare Identität der Organisation als kommunaler Dienstleister „Von der Kommune – für die Kommune“ 
- Aufbau neuer Strukturen mit allen notwendigen Erfordernissen – aber:
 - klare Aufgabenzuweisung,
 - klare Abgrenzbarkeit 
- Aufgabenübertagung in eigene Organisation leichter durchsetzbar. 
- Geringe Schnittstellen, da Aufbau neuer effizienter Strukturen möglich 
- Keine Gewinnerzielungsabsicht, Finanzierung über Kostenerstattungsbeiträge 

Schritt 4: DKZ AÖR: Kommunale Rahmenorganisation bündelt zunächst IKZ-Projektmanagement, Vergabe, OZG und Datenschutz

04



Schritt 5: Rahmenbedingungen & Gestaltungsziele DKZ Main-Kinzig AöR.

Die wichtigsten Regelungen der Satzung auf einen Blick

04

Grundsatzbestimmungen Satzung

Träger sollen alle Kommunen und LK sein. Nur Anstaltsträger können Aufgaben übertragen.

Anteiliges Stammkapital je Anstaltsträger jeweils 5.000 EUR.

Übertragen werden können grundsätzlich alle Aufgaben, für deren Erfüllung zuvor die Anstaltsträger zuständig und die rechtlich übertragbar sind. Definition der Aufgaben in Satzung.

Die Übernahme weiterer Aufgaben, bedürfen einer Satzungsänderung und damit Zustimmung aller Anstaltsträger und einer Genehmigung der Aufsichtsbehörde.

Organe des DKZ sind der Vorstand und der Verwaltungsrat

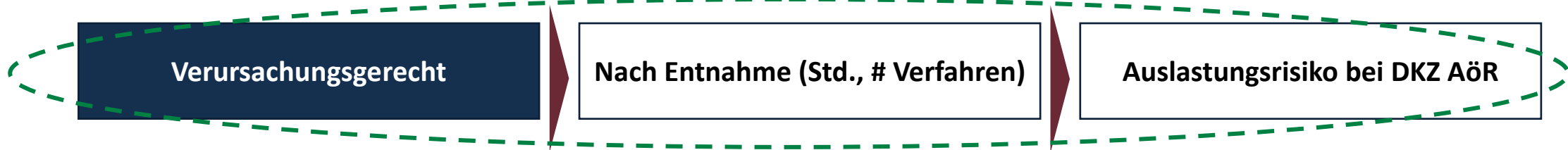
Der Verwaltungsrat besteht aus xx Mitgliedern (LR & xx BM; 1 Mitglied je Anstaltsträger)

Das DKZ deckt seine Kosten durch Kostenerstattungsbeiträge auf Basis des Verursacherprinzips

Anlage zur Satzung: Detailbestimmungen einzelner Aufgabenbereiche in Tätigkeits- & Budgetvereinbarung

Finanzierung des DKZ erfolgt verursachungsgerecht je Aufgabe auf Basis von Kostenerstattungsbeiträgen, nach den Regeln der VOPR 30/53

04



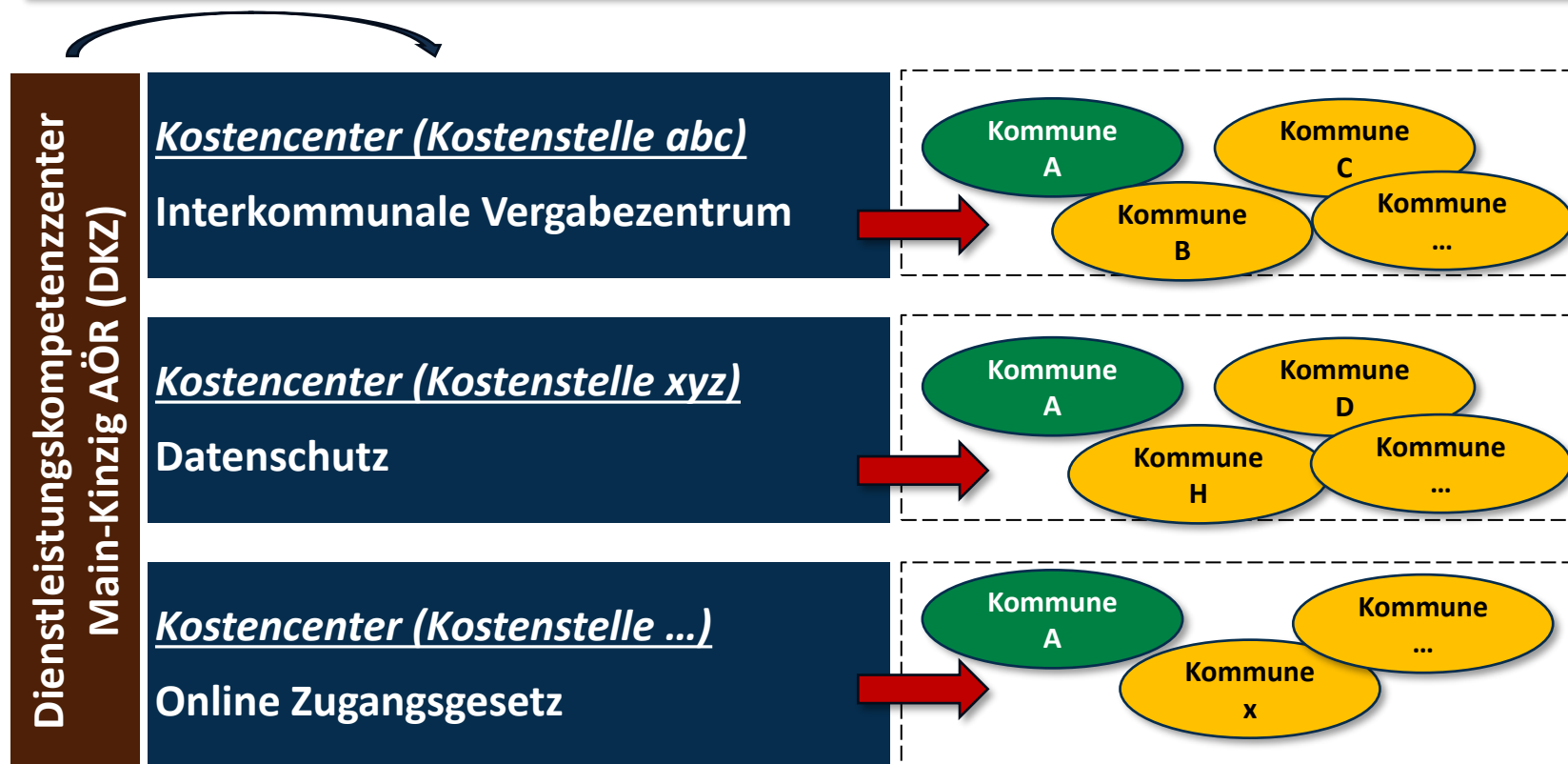
- Finanzierung der DKZ AÖR auf Grundlage von Kostenerstattungsbeiträgen (Basis öffentliche Preisrecht)
- Turnusmäßige Abrechnung der entnommenen Leistungen auf Nachweis. (Vereinbarung VOLL-Kostenstundensatz als Selbstkostenerstattungspreis)
- Vorkalkulation im Rahmen des Wirtschaftsplans
- Abgrenzung der Aufwendungen nach **Aufgabe und Kommune (Kostencenter)**.
- Nachkalkulation und Abrechnung der Gesamtaufwendungen im 1 Quartal Folgejahr auf Grundlage VOPR 30/53

- **Jeder Anstaltsträger zahlt nur die Leistung, die er auch aus der DKZ AÖR bezieht!**

Jede Kommune trägt nur die Kostenanteile der von ihr übertragenen Aufgaben(n). Im DKZ erfolgt eine klare Trennung der Kosten je Aufgabe.

04

Kostenverteilungssystematik – Grundsatz Verursachungsgerecht



Kosten- oder auch Profitcenter

Buchhalterisch abgeschlossene IKZ-Aufgabe,

- Bsp. alle im Bereich Vergabezentrum anfallenden Kosten werden im Kostencenter Vergabezentrum verbucht
- Die Kosten je Kostencenter werden ausschließlich durch die in diesem beteiligten Kommunen getragen
- Die Kostenverteilung im Kostencenter erfolgt je beteiligter Kommunen verursachungsgerecht nach Leistungsentnahme (Basis öffentl. Preisrecht, keine Gewinnerzielungsabsicht der AÖR)



Copyright: GE/CON GmbH, 2023

04.1

Umsetzung erster IKZ-Aufgaben

IKZ – Projektmanagement

IKZ PM: Weitere Bearbeitung der knapp 150 IKZ-Aufgaben kann nach bisherigen Projekterfahrung nur gesteuert funktionieren!

04

Weitere Aufgaben

Archiv

Personal

Obdachlosenunterbringung

Ärzteversorgung

Ordnungswesen

Klimaschutz

Hochwasserschutz

...

Etablierung eines professionellen
IKZ - Projektmanagements

Weitere
Entwicklung
durch DKZ !!

- ✓ Laufendes Screening der Aufgabenbereiche der Anstaltsträger zur Identifikation neuer IKZ-Aufgabenbereiche
- ✓ Weitere Entwicklung der bereits identifizierten IKZ-Aufgabenbereiche bis zur Beschlussreife
- ✓ Identifikation der betroffenen Anstaltsträger und Generierung von Projektaufträgen zur Entwicklung und Umsetzung von IKZ-Aufgaben
- ✓ Antragstellung und Einwerbung von Fördermitteln
- ✓ Projektmanagement bei der Vorbereitung, Beschlussfassung und Umsetzung von interkommunalen Aufgabenbereichen

Übersicht beteiligter Anstaltsträger & Finanzierung

Weiterentwicklung & Förderung der interkommunalen Zusammenarbeit 04

Beteiligte Anstaltsträger

Alle Kommunen des Main-Kinzig-Kreises und der Landkreis selbst.

Finanzierung

Übernahme der Tätigkeiten erfolgt erst auf Basis abgeschlossener Projektaufträge (Aufgabe und Finanzierung) zwischen AÖR und beteiligten Kommunen. Daher werden den beteiligten Kommunen erst nach abgeschlossenem Projektauftrag die entstandenen Kosten in Rechnung gestellt.



Die Tätigkeit des DKZ schließt auch die Einwerbung von Fördermitteln ein, die dann den Einzelmaßnahmen zugerechnet werden.



Copyright: GE/CON GmbH, 2023

04.2

Umsetzung erster IKZ-Aufgaben

Interkommunales Vergabezentrum

Tätigkeits- & Budgetvereinbarung – Interkommunales Vergabezentrum

Rahmenbedingungen & Gestaltungsziele 04

Spezifische Regelungen der Tätigkeits- & Budgetvereinbarung

Vereinbarungslaufzeit mind. 5 Jahre mit Verlängerungsoption.

Beteiligte Kommunen haben die Möglichkeit Vergabeverfahren unterschiedlicher Verfahrensarten zu übertragen – Planungsgespräch.

Vergabezentrum übernimmt die formale Betreuung und Durchführung der Verfahren. U.a. die fachtechnische Beschreibung und Beurteilung verbleibt bei der Kommune.

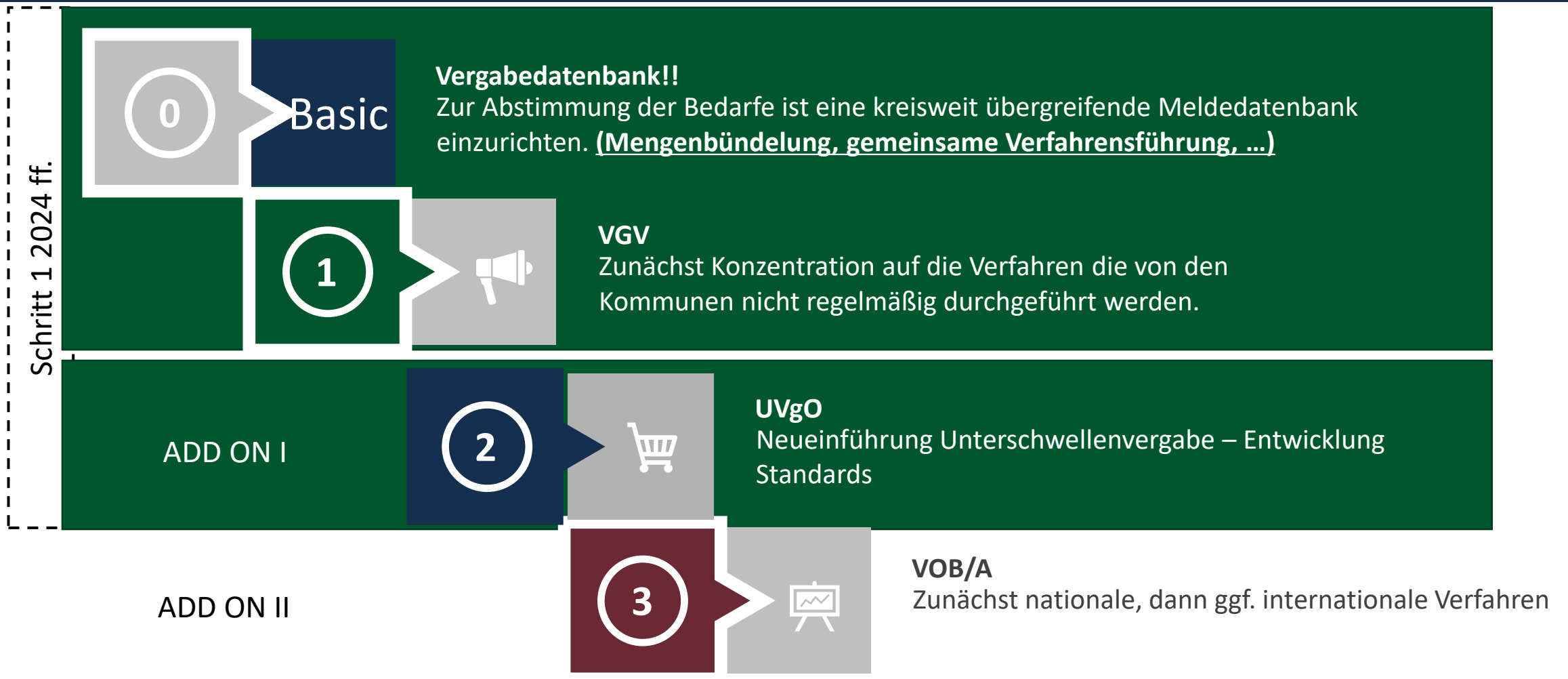
In Ergänzung zur Satzung (Allgemeiner Rahmen) wird hier die genaue Systematik der Budgetierung und dessen Ausgleich festgelegt.

Ausgleich erfolgt verursachungsgerecht mit Hilfe von Selbstkostenrichtpreisen und einem Sockelbetrag.

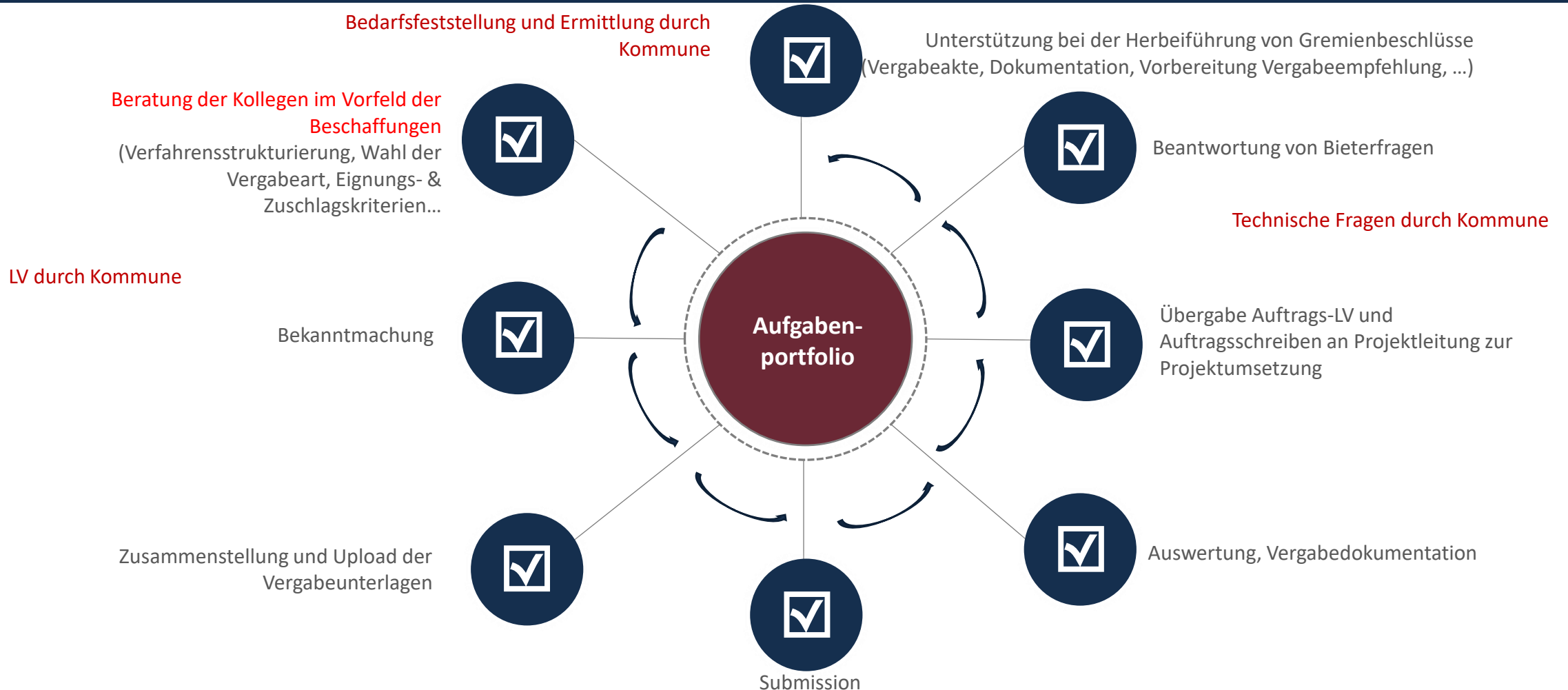
Wir gehen derzeit davon aus, dass die durch das Vergabezentrum durchgeführten Aufgaben keine umsatzsteuerpflichtigen Leistungen darstellen.

Beispiel Vergabe und Beschaffung - Modularer Aufbau:

Sicherung von Möglichkeiten gemeinsamer Beschaffung mittels Datenbank 04



Grobdarstellung Aufgaben und Ablauf Vergabezentrum. Neben der formalen Verfahrensbetreuung obliegt dem VGZ die Bündelungsfunktion. 04



Übersicht beteiligter Anstaltsträger & Finanzierung

Interkommunales Vergabezentrum. Stand Planung 11/23 04

Kommune	Interne Aufwendungen*		Summe Std.	PLAN -	Sockelbetrag
	UVGO Std.	VGW Std.		Kostenbeitrag T€	Min 25%, d.h. 3 Tsd.€ T€
1 Flörsbachtal	15	17	32	20	5
2 Freigericht	22	17	39	25	6
3 Hasselroth	0	17	17	11	3
4 MKK	560	51	610	383	96
5 Wächtersbach	103	34	137	86	21
6 Rodenbach	52	51	102	64	16
7 Langenselbold	118	51	169	106	26
8 Erlensee	15	17	32	20	5
9 Bruchköbel	184	34	218	137	34
10 Bad Soden-Salmünster	22	17	39	25	6
11 Maintal	118	34	152	95	24
12 Ronneburg	15	0	15	9	3
13 Bad Orb	33	15	48	30	8
14 Gelnhausen	75	33	108	68	17
15 Großkrotzenburg	24	11	35	22	5
16 Jossgrund	11	5	16	10	3
17 Neuberg	17	8	25	16	4
18 Brachtal	16	7	23	14	4
Summe	1.399	416	1.815	1.140	286

PLAN-Kostenbeiträge beruhen auf den gemeldeten Ausschreibungsverfahren der Kommunen und des Landkreises und werden jährlich im Planungsgespräch validiert. In den Anlaufphasen 2024 und 2025 werden nur die PLAN-Kostenbeiträge eingezogen, die auch wirklich angefallen sind.

➤ Prognostizierte Einsparung ca. 25-30%, hinzu kommt ein Mengenbündelungseffekt bei gemeinsamen Beschaffungsverfahren.

Quelle: *gewichtete Hochrechnung der gemeldeten Stunden von Kommunen: 230502_se_Auswertung UVGO & 230502_se_Auswertung VGW



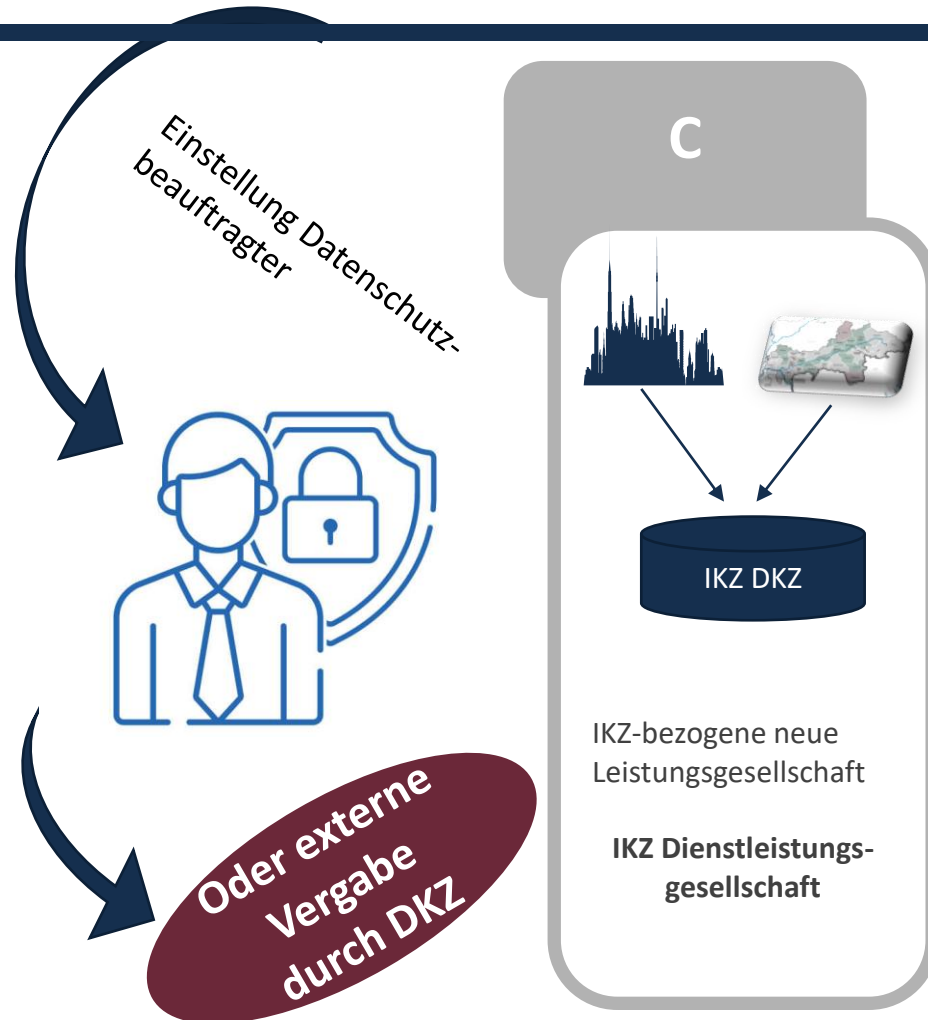
Copyright: GE/CON GmbH, 2023

04.3

Umsetzung erster IKZ-Aufgaben

Leistungen des Datenschutzes

Aufgabeninhalt Datenschutz. Zunächst Marktanfrage der Leistungserbringung. Operative Eigenleistung nur bei nachgewiesener Wirtschaftlichkeit. 04



- **Gestaltungsziel: Möglichst Entlastung aller Aufgaben bzgl. Datenschutz – Erfüllung des notwendigen gesetzlichen Standards**
 - Unterrichtung und Beratung der Anstaltsträger,
 - Überwachung der Einhaltung der DSGVO und anderer Datenschutzvorschriften des Landes und der EU,
 - Beratung und Überwachung im Zusammenhang mit der Datenschutz Folgenabschätzung,
 - Sensibilisierung und Schulung der Anstaltsträger,
 - Zusammenarbeit mit der Aufsichtsbehörde,
 - Tätigkeit als Anlaufstelle für die Aufsichtsbehörde,
 - Risikoorientierte Aufgabenerfüllung,
 - Erweiterung des Aufgabenkatalogs durch Vereinbarung.
- **Eigener Fördermittelantrag IKZ nach Beschlussfassung.**

Übersicht beteiligter Anstaltsträger & Finanzierung Leistungen des Datenschutzes 04

Kommune	Gesamt IST- Aufwand	Soll- Aufwand *	Grundkosten***	Externer Aufwand*	PLAN – Kostenbeiträge
	T€/a	# VZÄ	T€/a	T€/a	T€/a
1 Ronneburg	13,1	0,04	1,2	2,9	4,1
2 Wächtersbach	8,5	0,14	1,2	9,0	10,2
3 Neuberg	12,9	0,07	1,2	4,9	6,1
4 Niederdorfelden	10,1	0,07	1,2	4,5	5,7
5 Bad Soden- Salmünster	6,8	0,08	1,2	4,9	6,1
6 Brachtal	8,6	0,07	1,2	4,6	5,8
Summe	60,0	0,47	7,2	30,8	38,0

* 1 VZÄ je 1.000 Mitarbeiter, www.datenschutzzentrum.de

Bewertet mit EG 11; 3

*** Annahme aus Recherche, Grundkosten Vertrag, größenunabhängig

Verrechnung der Tätigkeiten des Datenschutzes erfolgt verursachungsgerecht auf Basis der tatsächlich durchgeführten Tätigkeiten – pauschalisiert.

Übernahme der Tätigkeiten durch DKZ erst nach Ausschreibung und Prüfung der Wirtschaftlichkeit der Eigenerledigung. Die Einwerbung von Fördermitteln kann erst nach Aufgabenübertragung erfolgen und wird dann ausschließlich den teilnehmenden Kommunen zugerechnet!

Durch die Einwerbung von Fördermitteln können sich die PLAN-Kostenbeiträge in den ersten Jahren erheblich reduzieren!



Copyright: GE/CON GmbH, 2023

04.4 Umsetzung erster IKZ-Aufgaben

Digitalisierung von Verwaltungsleistungen

Aufgabeninhalt & Ausgestaltung der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen in zwei Schritten. 04

Operative Umsetzung

(2) Prozessdesigner - Aufgaben

- Unterstützung der beteiligten Anstaltsträger bei der Entwicklung von Lösungsentwürfen einzelnen Fachverfahren im OZG-Kontext
- Erarbeitung, Entwicklung und Design von Antragsprozessen im Rahmen der Umsetzung des OZG sowie der weiteren Verwaltungsprozesse in Zusammenarbeit mit den beteiligten Anstaltsträger auf Basis der Digitalisierungsplattform (bspw. civento)
- Anpassung und Optimierung des Prozessdesigns für die bisher definierten und noch zu definierenden Prozesse der beteiligten Anstaltsträger
- Dokumentation der Prozesse
- Regelmäßige Durchführung von Evaluierungsprozessen in Zusammenarbeit mit dem Digitalisierungsmanager
- Erstellung von BPMN-Modellen sowie Datenfeldern

Strategische Steuerung

(1) Digitalisierungsmanager - Aufgaben

- Unterstützung, Planung und Steuerung bei der Entwicklung der Digitalisierung und der digitalen Transformation der beteiligten Anstaltsträger
- Erfassung des Status quo der Digitalisierung der beteiligten Anstaltsträger
- In Zusammenarbeit mit dem Prozessdesigner die bestehenden Prozesse der beteiligten Anstaltsträger in digitale Prozesse transferieren
- Regelmäßige Durchführung von Evaluierungsprozessen in Zusammenarbeit mit dem Prozessdesigner
- Administration der Organisationsstruktur im Bereich der Fachverfahren
- Fortlaufendes Projektmanagement und Steuerung sowie Unterstützung des Prozessdesigners

Übersicht beteiligter Anstaltsträger & Finanzierung

Digitalisierung von Verwaltungsleistungen 04

Kommune	SOLL-OZG Leistungen umzusetzen*	Anteil SOLL-OZG Leistungen	PLAN – Kostenbeiträge
	#	%	T€/a
1 Großkrotzenburg	80	0,26	26,8
2 Ronneburg	113	0,37	37,9
3 Neuberg	115	0,37	38,5
Summe	308	1,00	103,2

* Angabe von Kommunen

Verrechnung der Tätigkeiten des OZG-Zentrums erfolgt verursachungsgerecht auf Basis der tatsächlich durchgeführten Digitalisierungsverfahren und der diesen zuzuordnenden Aufwendungen.

Die Einwerbung von Fördermitteln kann erst nach Aufgabenübertragung erfolgen und wird dann ausschließlich den teilnehmenden Kommunen zugerechnet! Für die Förderung stehen unterschiedliche Fördergeber zur Verfügung, die parallel angefragt werden. Durch die Einwerbung von Fördermitteln können sich die PLAN-Kostenbeiträge in den ersten Jahren erheblich reduzieren!

Förderung:
Prozessdesigner: ggf. 100.000 € (KIKZ) und
Projektmanager: Förderung über Starke Heimat Hessen

–
Anträge Fördermittel nach Beschlussfassung

DKZ hat als Hauptaufgabe die Entwicklung von IKZ im MKK zu leisten. Mindestens weitere 30 bis 40 Aufgabenbündel sind umzusetzen

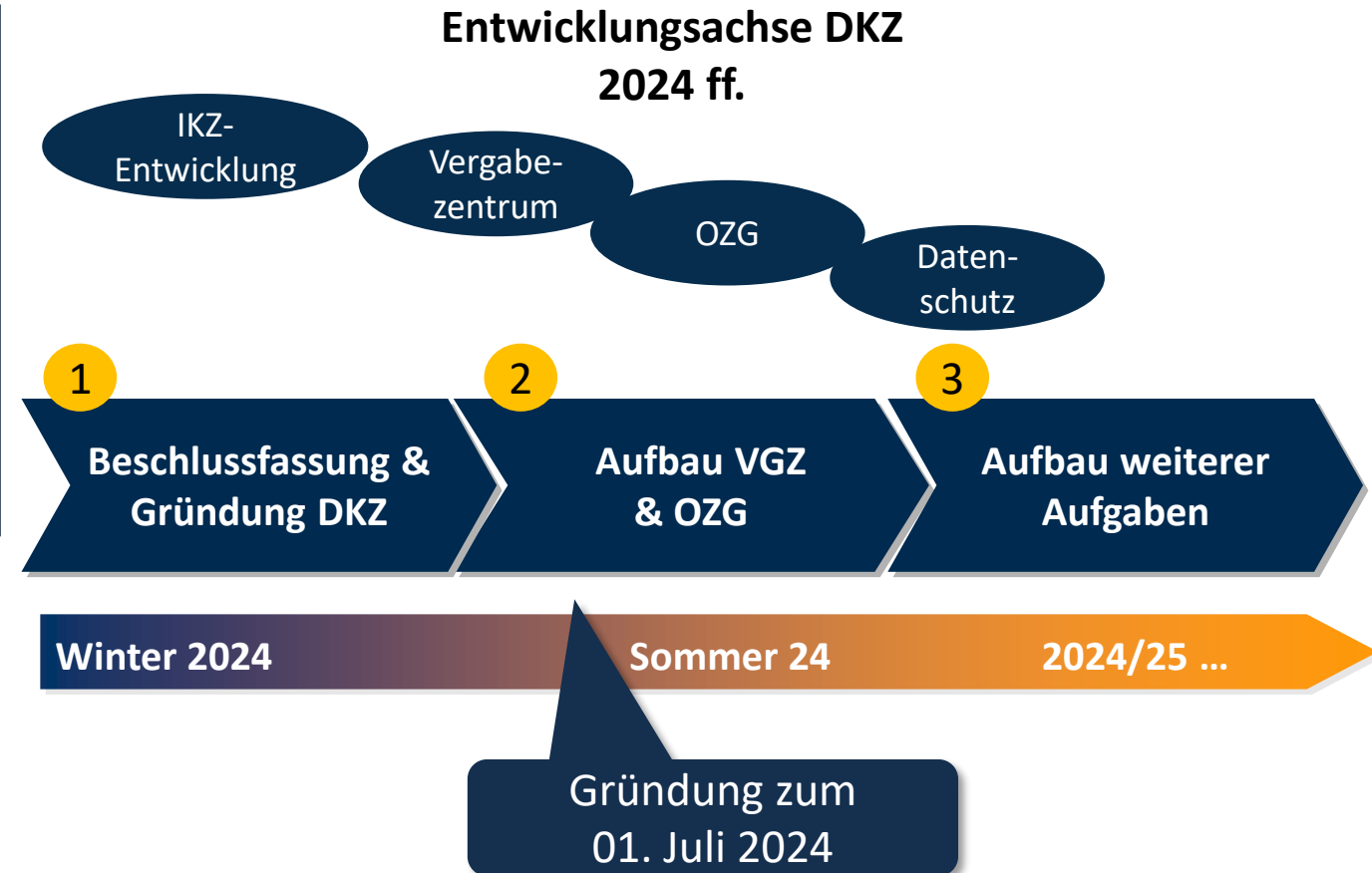
05

Lessons-Learned:

- (1) Umsetzung aller gewünschten IKZ-Aufgabenbündel nur sukzessive realisierbar
- (2) Anzahl IKZ-Ideen braucht Plan für mehrere Jahre
- (3) Realisierung braucht zentrale Organisation und Projektmanagement (Kümmerer)

Punkte zur weiteren Erledigung:

1. Beschlussfassung und Fördermittelakquise
2. Besetzung Vorstand & Personal





Werderstrasse 4
69469 Weinheim

Tel.: 06201 7100 640
Fax: 06201 7400 655

www.gecon.gmbh

Kommunale
GE/CON Zukunft