

L-1/6	Drucksache Nr. XV/			KA
(Abteilung/Aktenzeichen)	"	"	"	HFPA
	"	"	"	KT
Ausgefertigt:	"	"	"	

**Reformprojekt "Neues Steuerungsmodell" (NSM) - Verwaltungs- und Politikmodernisierung im Kreis Bergstraße; hier: Grundsatzbeschluss, Kooperationsvereinbarung und Projektauftrag**

**Anlagen: 5**

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. Grundsatzbeschluss (Teil A)       | 4. Grobkonzept und Kalkulation hfp                 |
| 2. Kooperationsvereinbarung (Teil B) | 5. Leitsätze des Hessischen Rechnungshofes zum NSM |
| 3. Projektauftrag (Teil C)           |  |

Dem Kreisausschuss sowie dem Haupt-, Finanz- und Personalausschuss wurden bereits mit einer Vorlage zur gemeinsamen Sitzung am 13. Dezember 2002 (Drucksache Nr. XV/1184 KA/117 HFPA) der Entwurf einer Ressourcen- und Ablaufplanung (Grobkonzept und Kalkulation des Beratungsunternehmens Hauser, Furch & Partner, hfp) für die Einführung des "Neuen Steuerungsmodells" zur Beratung vorgelegt. Darin sind Ziele und Kernelemente des "Neuen Steuerungsmodells" bereits beschrieben. Auf diese Vorlage, zu der keine Beschlussfassung erfolgte, wird grundsätzlich Bezug genommen. Für die nicht dem Kreisausschuss oder dem Haupt-, Finanz- und Personalausschuss angehörenden Mitglieder ist nachfolgend nochmals eine kurze Zusammenfassung über die Modernisierungsnotwendigkeit und das "Neue Steuerungsmodell" den weiteren Ausführungen vorangestellt.

**I. Modernisierungsbedarf**

Zahlreiche Kommunen sind seit einigen Jahren unter dem **Druck der Finanzkrise** der öffentlichen Hand und der **gestiegenen Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger** an eine dienstleistungsorientierte Verwaltung auf dem Weg zu grundlegenden strukturellen, organisatorischen und personellen Neuorientierungen. Dazu haben auch die immer deutlicher werdenden **systembedingten Defizite in der traditionellen Steuerung** der Kommunen beigetragen, insbesondere:

- der Haushaltsplan als klassisches Steuerungsinstrument gibt zwar Auskunft darüber, wie viel Haushaltsmittel die Verwaltung verausgaben darf, aber nicht wofür im Sinne konkreter Ergebnisse und mit welcher Wirkung (inputorientierte Steuerung)
- es fehlen Zielsetzungen und Erfolgskontrolle seitens der Politik, welche Leistungen mit welchen Ergebnissen und mit welchen Wirkungen von der Verwaltung erbracht werden sollen
- die Kosten und Wirkungen der Produkte und Leistungen der Verwaltung sind nicht oder nur unzureichend bekannt
- es mangelt an einer Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung mit der Folge einer sich überschneidenden "Zuständigkeitsvermischung"
- die Verantwortung für die jeweiligen Fachaufgaben ist getrennt von der Verantwortung für die hierzu notwendigen Ressourcen Personal, Sachmittel und Geld
- es mangelt an Anreizen für wirtschaftliches und leistungsorientiertes Verhalten der Beschäftigten.

Auch die Kreisverwaltung Bergstraße ist mit den aufgezeigten Rahmenbedingungen und den systembedingten Defiziten der traditionellen Steuerung konfrontiert.

## II. Das "Neue Steuerungsmodell"

Eine Schlüsselfunktion im Zuge der Reformbemühungen der Kommunen kommt dem 1993 von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) vorgestellten "**Neuen Steuerungsmodell**" (**NSM**) zu, das aus den internationalen Reformen im Zuge des New Public Management (NPM) abgeleitet wurde. Das Neue Steuerungsmodell ist ein ganzheitlicher Ansatz, der weit über eine Reform des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens hinausgeht. Die Kommunalverwaltungen sollen im Interesse der Bürgerinnen und Bürger und unter Beachtung der Interessen der Beschäftigten transparenter, bürgernäher, effizienter und effektiver werden. Das Neue Steuerungsmodell will im Wege einer "**Führung durch Vertrag**" (**Kontraktmanagement**) die Kommunalverwaltung verstärkt über die Ergebnisse des Verwaltungshandelns (**Output**), also über deren **Produkte**, steuern. Im Vordergrund stehen ein neues, effektiveres Steuerungsverhalten von Politik und Verwaltung und die dazugehörigen unterstützenden Instrumente.

Als **Kernelemente und Instrumente** des Neuen Steuerungsmodells sind zu nennen:

- eine Steuerung mittels eines **produktorientierten Haushaltsplanes**, der einen Überblick über die Produkte der Verwaltung gibt (outputorientierte Steuerung)
- **verbindliche Leistungsvereinbarungen** über Leistungs- und Finanzziele sowie über Qualitäts- und Wirkungsziele (Kontraktmanagement) auf der Ebene von Politik und Verwaltung
- eine klare **Abgrenzung der Verantwortungssphären** zwischen Politik und Verwaltung: für das Grundsätzliche, das "Was", soll die Politik zuständig sein; die Ausführung, das "Wie", soll nach Möglichkeit der Verwaltung überlassen werden
- eine Ressourcenverlagerung in die Fachämter durch weitestgehende **Delegation von Personal- und Finanzverantwortung** und **Budgetierung** der Haushaltsmittel (dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung)
- die Einrichtung eines **Controlling** mit Berichtswesen im Gegenzug der Verantwortungsdelegation zur Sicherstellung der Informationen über die Kontrakterfüllung und zur Steuerungsunterstützung
- die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung sowie einer kaufmännischen Buchführung mit dem Ziel einer **vollständigen Kostentransparenz** und der Gewinnung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinformationen.

Mit dem Neuen Steuerungsmodell wird häufig der **Wandel von der kommunalen Behörde zum "kommunalen Dienstleistungsunternehmen"** gleichgesetzt. Zu betonen ist, dass eine reine Binnenmodernisierung der Verwaltung hierzu nicht ausreicht, was auch der Hessische Rechnungshof in seiner 60. Vergleichenden Prüfung "Neue Steuerungsmodelle" aus dem Jahr 2001 deutlich hervorhob. Vielmehr sind Verwaltungs- und Politikmodernisierung im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells untrennbar miteinander verbunden, was auch Veränderungen für die Politik bzw. die Zusammenarbeit mit der Verwaltung zur Folge hat. Die Politik muss sich über ihre neuen Verantwortlichkeiten und Aufgaben sowie über ihr Selbstverständnis bewusst werden.

Eine Reihe von Schritten zur Modernisierung und Kundenorientierung der Kreisverwaltung Bergstraße wurden in den vergangenen Jahren bereits begonnen und umgesetzt. Diese Ansätze gilt es nun umfassend zu ergänzen und zu verstärken.

### **III. Sachstand zum Modernisierungsvorhaben**

Ausgehend von der Bildung einer internen Arbeitsgruppe der Verwaltung für die Ermittlung des finanziellen, personellen und sächlichen Aufwands für die Einführung des Neuen Steuerungsmodells in der Kreisverwaltung Bergstraße ("Arbeitsgruppe Ressourcenermittlung") wurde mit externer Unterstützung **ein Grobkonzept mit Phasenplan und Kostenkalkulation zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells** erstellt. Dieses Konzept wurde in der gemeinsamen Sitzung des Kreisausschusses und des Haupt-, Finanz- und Personalausschusses am 13. Dezember 2002 präsentiert und diskutiert. Die beiden Gremien hatten sich in dieser Sitzung dafür ausgesprochen, eine **interfraktionelle Arbeitsgruppe** einzurichten, die sich näher mit dieser Thematik beschäftigen und eine Meinungsbildung in den Fraktionen herbeiführen sollte. Eine Beschlussfassung über die Verwaltungsvorlage erfolgte nicht.

Zu Beginn des Jahres 2003 wurde daraufhin eine **interfraktionelle Arbeitsgruppe** gebildet, der folgende Mitglieder angehörten:

- **CDU:** Dr. Ulrich Vonderheid, Günter Haas
- **SPD:** Katrin Hechler, Dr. Herbert Gasser
- **GRÜNE:** Alexandra Löffler
- **FWG:** Reinhold Unrath
- **FDP:** Gottlieb Ohl.

Unter der Leitung der seit 1.1.2003 bestehenden Stabsstelle Controlling (seit 16.09.03 Abteilung Controlling) hat sich die interfraktionelle Arbeitsgruppe seither zu insgesamt vier Sitzungen getroffen. Unter Vorbereitung der Arbeitsgruppe fand am 9. Mai 2003 ein **gemeinsamer Workshop** mit führenden Vertreterinnen und Vertretern aus dem Bereich der Politik, der Verwaltung sowie des Personalrates unter externer Moderation statt, um den Meinungsbildungsprozess weiter zu befördern. Inhalte des Workshops waren insbesondere Vorträge und Diskussionen zu Chancen und Grenzen einer ziel- und wirkungsorientierten Steuerung, zu Zielsetzungen und Rahmenbedingungen der Modernisierung der Kreisverwaltung Bergstraße sowie zur Rolle der Politik im Reformprojekt.

Um alle Mitglieder des Kreistages und des Kreisausschusses über die Vorbereitungen zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells zu informieren, wurden die **Ergebnisse des Workshops** in der **Sitzung des Kreistages am 19. Mai 2003** präsentiert.

Sowohl in den Sitzungen der interfraktionellen Arbeitsgruppe als auch im Workshop konnte ein **Grundkonsens über das Modernisierungsprojekt** und dessen **gemeinsamer Ausgestaltung** hergestellt werden. Die Notwendigkeit eines neuen Rollenverständnisses von Politik und Verwaltung und damit **neuer Wege** hin zu einer verbesserten Information, Kommunikation und Zusammenarbeit trat dabei klar hervor.

Es herrschte Übereinstimmung darin, dass

- es derzeit zahlreiche Defizite in der Verwaltung und in der Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung gibt
- das Modernisierungsvorhaben auf vielfältige Weise dazu beitragen kann, diese Defizite zu beseitigen bzw. zu mildern
- es zahlreiche Erwartungen und Befürchtungen an den Modernisierungsprozess gibt, die Berücksichtigung finden sollten
- Politik und Verwaltung durch entsprechende Beiträge erheblich zum Gelingen des Modernisierungsprozesses beitragen können.

#### **IV. Empfehlungen der interfraktionellen Arbeitsgruppe:**

Es besteht **Konsens** darin, eine umfassende Verwaltungs- und Politikmodernisierung, orientiert an den Grundsätzen des Neuen Steuerungsmodells, zu initiieren und durchzuführen. Durch einen Grundsatzbeschluss des Kreistages, eine Kooperationsvereinbarung und durch einen Projektauftrag soll diese Modernisierung gestartet werden.

In den Sitzungen der interfraktionellen Arbeitsgruppe wurden die Grundlagen für einen Grundsatzbeschluss des Kreistages zur Verwaltungs- und Politikmodernisierung sowie für eine Kooperationsvereinbarung und einen Projektauftrag erarbeitet. Diese Entwürfe werden hiermit als **Empfehlungen der interfraktionellen Arbeitsgruppe** den Kreisgremien zur Beratung und Beschlussfassung vorgelegt. Die Arbeitsgruppe hat damit ihre Arbeit beendet.

Hinweisend ist zu konstatieren, dass sich die gewählte Vorgehensweise (Grundsatzbeschluss, Kooperationsvereinbarung, Projektauftrag) aufgrund der Erfahrungen zahlreicher anderer Kommunen für den Modernisierungsprozess inzwischen als sehr empfehlenswert herausgestellt hat.

- **Teil A: Grundsatzbeschluss** (Anlage 1)

Mit dem Grundsatzbeschluss werden insbesondere die Ziele, Instrumente und die Methode des Modernisierungsprozesses festgelegt. Dadurch wird ein "tragfähiges Fundament" für den Prozess hergestellt sowie ein eindeutiger Startpunkt gesetzt.

- **Teil B: Kooperationsvereinbarung** (Anlage 2)

Mit einer Kooperationsvereinbarung zwischen der Dienststelle, dem Kreistag und dem Personalrat wird vor allem eine Vereinbarung über die Gestaltung des Modernisierungsprozesses getroffen. Hierdurch wird ein wesentlicher Beitrag für das notwendige Vertrauen zwischen allen Beteiligten geleistet, um den Wandel zu ermöglichen. Die Kooperationsvereinbarung beinhaltet insbesondere Aussagen zur Beteiligung der Beschäftigten, ohne die der Modernisierungsprozess nicht erfolgreich in die Tat umgesetzt werden kann.

Der Entwurf der Kooperationsvereinbarung wurde auf ausdrücklichen Wunsch der Arbeitsgruppe gemeinschaftlich mit dem Personalrat ausgearbeitet. Hervorzuheben ist die gute und konstruktive Zusammenarbeit, in der dies absolviert wurde.

Die Einbindung des Kreistages in die Kooperationsvereinbarung als unverzichtbaren Partner und Akteur im Modernisierungsprozess wurde im engen Kontext mit dem Grundsatzbeschluss als unbedingt notwendig erachtet und daher die Form der vorliegenden Kooperationsvereinbarung gewählt.

- **Teil C: Projektauftrag** (Anlage 3)

Durch den Projektauftrag wird die für die Modernisierung und deren Umsetzung notwendige Projektorganisation festgelegt und die Verantwortlichkeiten der Projektgremien geregelt.

Im Hinblick auf die Inhalte im Einzelnen wird auf die dieser Vorlage als **Teile A, B und C** beigefügten Entwürfe verwiesen, die ausdrücklich Bestandteil dieser Vorlage sind.

## • V. Weitere Vorgehensweise - Ausblick

Nach Beschlussfassung über die vorliegenden Entwürfe kann der **Projektstart** unter der Projektleitung der Abteilung Controlling erfolgen. In Zusammenarbeit mit der zu bildenden **Steuerungsgruppe** werden dem Kreisausschuss sowie dem Haupt-, Finanz- und Personalausschuss phasenweise die zu erstellenden **Teilprojektkonzeptionen** und die dazugehörigen **Kostenkalkulationen** vorgelegt. Danach kann der operative Teil der Modernisierung durch **Bildung von Projekt- und Arbeitsgruppen** für die Teilprojekte beginnen. In die Projektarbeit ist, je nach Aufgabenstellung, auch die Politik zur aktiven Beteiligung miteinzubeziehen. Es ist sicherzustellen, dass sich die Modernisierung neben den internen Steuerungs- und Informationsbedürfnissen auch und gerade an den Vorstellungen und Bedürfnissen der Politik ausrichtet.

Insbesondere sind folgende **Teilprojekte** notwendig, die in den später vorzulegenden Teilprojektkonzeptionen näher zu erläutern sind (ohne Festlegung einer Reihenfolge):

- Erarbeitung von Zielen und Zielsystemen
- Erstellung eines Produktkataloges (Produktdefinitionen und Leistungsbeschreibungen, incl. Ansätze zur Aufgabenkritik und Prozessoptimierung sowie Definition von Kennzahlen und Indikatoren)
- Erarbeitung eines Produkthaushaltes (incl. Kontraktmanagement)
- Konzeption und Einführung der produktorientierten Budgetierung (Vorstufe: Ausbau der kamerale Budgetierung)
- Konzeption und Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung
- Konzeption und Einführung der Finanzbuchhaltung
- EDV-technische Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung und der Finanzbuchhaltung (Software)
- Planung und Durchführung der projektbezogenen Mitarbeiter- und Führungskräftequalifizierungen
- Projektinformation und -kommunikation.

Für die Bearbeitung der Teilprojekte werden grundsätzlich **Projektgruppen** eingerichtet. Einzelne Teilprojekte werden innerhalb oder in Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen zu bearbeiten sein. Aufgrund einer engen Verzahnung verschiedener Teilprojekte werden diese **teilweise parallel** bearbeitet werden müssen.

Es ist empfehlenswert, hinsichtlich der einzelnen Teilprojekte in der Steuerungsgruppe jeweils gesonderte Entscheidungen über ein **pilothaftes Vorgehen** oder über eine **flächendeckende Einführung** zu treffen. Ausgehend von dem im Workshop geäußerten Wunsch, möglichst bald mit einer "neuen Steuerung" in der Praxis anhand von Einzelbeispielen zu beginnen, sind erste Ideen zu möglichen Pilotprojekten bereits in der Verwaltung vorhanden. Diese werden in die Teilprojektkonzeptionen eingebunden.

Begleitend sollten zur angestrebten **Intensivierung des Dialoges** und **Verbesserung der Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung** weiterhin **gemeinsame Workshops** durchgeführt werden, insbesondere zu einzelnen Fachbereichsthemen.

Die **Reihenfolge der Modernisierungsschritte** wird sich überwiegend orientieren an dem bereits im Auftrag der "Arbeitsgruppe Ressourcenermittlung" vorgelegten **Grobkonzept** des Beratungsunternehmens **Hauser, Furch & Partner** (das Konzept ist als Anlage 4 dieser Vorlage informatorisch nochmals beigefügt),

- den **Empfehlungen der KGSt** zum “Neuen Steuerungsmodell” bzw. zum “Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung” sowie an
- den **Ergebnissen des Hessischen Rechnungshofes** aus seiner 60. Vergleichenden Prüfung “Neue Steuerungsmodelle” aus dem Jahr 2001 (die Leitsätze der Vergleichenden Prüfung sind als Anlage 5 beigefügt).

Im Rahmen dieser Orientierung ist die Modernisierung stets **individuell den Rahmenbedingungen** des Kreises Bergstraße anzupassen. Konzepte und Erfahrungen anderer Kommunen werden Berücksichtigung finden; eine interkommunale Zusammenarbeit wird zudem angestrebt. Eine unreflektierte Übernahme von anderweitigen Reformkonzepten ist jedoch nicht einfach möglich und sinnvoll; es gibt kein “Patentrezept” und keinen “Königsweg”. Das Neue Steuerungsmodell ist vielmehr in einem **Lern- und Entwicklungsprozess eigenständig und schrittweise** zu erarbeiten und zu realisieren. Zur erfolgreichen Bewältigung dieses Prozesses ist eine begleitende kontinuierliche Personalentwicklung mit Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie insbesondere auch der Führungskräfte unabdingbar.

## **VI. Projektaufwand und -zeitraum**

Wie bereits vorstehend ausgeführt und im Projektauftrag manifestiert, wird dem Kreisausschuss und dem Haupt-, Finanz- und Personalausschuss zu jeder Teilprojektkonzeption eine **Kostenkalkulation** zur Beschlussfassung vorgelegt. Im Rahmen des Projektcontrolling werden den Gremien regelmäßig (halbjährlich) Statusberichte der Projektleitung vorgelegt, die vor allem ein **Kostencontrolling** gewährleisten sollen.

Dieses Vorgehen wurde angesichts der Tatsache gewählt, dass der Gesamtaufwand für das Projekt im Vorfeld nicht beziffert werden kann. Dies begründet sich hauptsächlich in der noch völlig offenen Entscheidung über die **EDV-technische Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung** sowie der **Finanzbuchhaltung** und dem nicht abschätzbaren **Mindestbedarf an externer Unterstützung**, der von dem internen Leistungsvermögen abhängig sein wird. Für die tatsächliche Umsetzung der Kosten- und Leistungsrechnung sowie der Finanzbuchhaltung ist mit einem erheblichen Aufwand zu rechnen, weshalb von beiden Teilprojektschritten in einer späteren Phase des Modernisierungsprozesses ein erheblicher Kostenfaktor ausgehen wird.

- 
- Hinsichtlich des **Kostenumfanges** zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells wird grundsätzlich auf die seitens des Beratungsunternehmens Hauser, Furch & Partner vorgenommene **überschlägige Kostenkalkulation** verwiesen. Diese beruhte auf einer stringenten 4-Jahres-Planung bei intensiver externer Unterstützung (vgl. S. 22 ff. der Anlage 4).
- 

Eine intensive externe Unterstützung mit entsprechenden Kosten erscheint angesichts der Finanzsituation des Kreises nicht möglich, sie ist jedoch **aus Effektivitätsgründen** und **zur Sicherung des Projekterfolges** in einem Mindestmaß absolut unverzichtbar. Es soll der Versuch unternommen werden, den Aufwand für externe Beratung durch **weitestgehende Eigenleistung der Verwaltung** unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unter Nutzung der interkommunalen Zusammenarbeit auf ein Mindestmaß zu reduzieren. Die **Laufzeit der einzelnen Teilprojektphasen** und damit die Laufzeit des Gesamtprojekts wird sich hierdurch verlängern. Die Gesamtlaufzeit lässt sich nicht bestimmen, zumal es

sich bei der Modernisierung um einen **mehrwährigen Lern- und Entwicklungsprozess** handelt.

Für das Haushaltsjahr 2004 wurden für externe Beratung 46.000 € als Mittelbedarf angemeldet.

- In der ersten Phase des Modernisierungsprozesses sind neben den Eigenleistungen der Projektleitung, dem Personalaufwand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Projektarbeit und der punktuellen externen Beratung vor allem **Kosten für die notwendige Qualifizierung der Beschäftigten** (als Voraussetzung für eine aktive Beteiligung am Prozess) zu erwarten. Die notwendigen Haushaltsmittel für die projektbezogenen Schulungen sind nach Ausarbeitung der Teilprojektkonzeptionen und entsprechender Kostenkalkulation entweder über bereits bestehende Haus- haltsansätze zu decken oder bei Bedarf nachträglich bereitzustellen.

### **Beschlussvorschlag für den Kreisausschuss/Haupt-, Finanz- und Personalausschuss:**

"Der Kreisausschuss/der Haupt-, Finanz- und Personalausschuss empfiehlt dem Kreistag, folgenden Beschluss zu fassen:

'Orientiert an dem Leitbild einer von Bürgernähe, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterorientierung geprägten modernen Verwaltung sowie orientiert an dem Leitbild eines neu geordneten Verhältnisses von Politik und Verwaltung spricht sich der Kreistag des Kreises Bergstraße ausdrücklich für eine umfassende Verwaltungs- und Politikmodernisierung im Sinne des dargestellten 'Neuen Steuerungsmodells' aus.

Er fasst hierzu den Grundsatzbeschluss gemäß Anhang zu dieser Vorlage (Teil A). Darüber hinaus stimmt er dem Abschluss einer Kooperationsvereinbarung mit dem Kreisausschuss als Dienstbehörde und dem Personalrat der Kreisverwaltung (Teil B) zu und erteilt den für die Umsetzung des Beschlusses erforderlichen Projektauftrag (Teil C).

Die notwendigen Haushaltsmittel werden im Zuge der Teilprojektkonzeptionen und Kostenkalkulationen bereitgestellt, die dem Kreisausschuss sowie dem Haupt-, Finanz- und Personalausschuss phasenweise vorzulegen sind."

### **Beschlussvorschlag für den Kreistag:**

"Orientiert an dem Leitbild einer von Bürgernähe, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterorientierung geprägten modernen Verwaltung sowie orientiert an dem Leitbild eines neu geordneten Verhältnisses von Politik und Verwaltung spricht sich der Kreistag des Kreises Bergstraße ausdrücklich für eine umfassende Verwaltungs- und Politikmodernisierung im Sinne des dargestellten 'Neuen Steuerungsmodells' aus.

Er fasst hierzu den Grundsatzbeschluss gemäß Anhang zu dieser Vorlage (Teil A). Darüber hinaus stimmt er dem Abschluss einer Kooperationsvereinbarung mit dem Kreisausschuss als Dienstbehörde und dem Personalrat der Kreisverwaltung (Teil B)

zu und erteilt den für die Umsetzung des Beschlusses erforderlichen Projektauftrag (Teil C).

Die notwendigen Haushaltsmittel werden im Zuge der Teilprojektkonzeptionen und Kostenkalkulationen bereitgestellt, die dem Kreisausschuss sowie dem Haupt-, Finanz- und Personalausschuss phasenweise vorzulegen sind."