

# **ABSCHLUSS- BERICHT**

**BEHÖRDEN- UND  
VERWALTUNGSRE-  
FORM (BVR)  
2007 – 2018**



Nicola Schurtenberger  
Telefon direkt  
nicola.schurtenberger@ostermundigen.ch

**Präsidiales**

Schiessplatzweg 1  
Postfach 101  
CH-3072 Ostermundigen 1

Gemeindeschreiberei

Telefon +41 31 930 14 14  
Telefax +41 31 930 14 70  
www.ostermundigen.ch

## Inhalt

1.	Einleitung .....	4
1.1.	Ausgangslage .....	4
1.2.	Vorgehen .....	4
2.	Teilprojekt 1: Politische Organisation.....	5
2.1.	Projektziel .....	5
2.2.	Grosser Gemeinderat (GGR).....	5
2.3.	Gemeinderat .....	5
2.4.	Ständige Kommissionen.....	5
2.5.	Gesetzesanpassungen.....	6
2.6.	Fazit.....	6
3.	Teilprojekt 2: Verwaltungsorganisation.....	7
3.1.	Projektziel .....	7
3.2.	Zusammenführung von Abteilungen .....	7
3.2.1.	Zusammenführung der Abteilungen Soziales und Vormundschaft/Justiz .....	7
3.2.2.	Zusammenführung der Abteilungen Tiefbau und Gemeindebetriebe.....	7
3.2.3.	Zusammenführung der Abteilungen Hochbau und Planung .....	8
3.3.	Weitere Massnahmen .....	8
3.3.1.	Führung der Verwaltung im Ressortprinzip.....	8
3.3.2.	Pflichtenhefte Kommissionen.....	8
3.3.3.	Verbesserung der internen Kommunikation .....	8
3.4.	Fazit.....	8
4.	Teilprojekt 3: Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV).....	9
4.1.	Projektziel .....	9
4.2.	Pilotprojekt WoV.....	9
4.3.	Fazit.....	9
5.	Projektkosten.....	10
5.1.	Einmalige Kosten.....	10
5.2.	Folgekosten (wiederkehrend).....	11
6.	Fazit über die Behörden- und Verwaltungsform.....	12
7.	Anhang 1: Organigramm Stand 1. Januar 2003 .....	13
8.	Anhang 2: Organigramm per 4. Mai 2020.....	14
9.	Anhang 2: Zeitstrahl BVR .....	15
10.	Anhang 3: Projektorganisation BVR aus Projektauftrag 2008 .....	16

# ABSCHLUSSBERICHT BVR

---

## 1. EINLEITUNG

### 1.1. AUSGANGSLAGE

Im Jahr 2003 wurde durch diverse parlamentarische Vorstösse ein Reorganisations- und Überprüfungsprozess angestossen. Am 3. Juli 2003 beauftragte der Grosse Gemeinderat (GGR) den Gemeinderat (GR), die Strukturen der Verwaltung auf ihre Zweckmässigkeit und Wirksamkeit hin zu analysieren und sinnvolle Optimierungen zu prüfen. Daraus entstand das Projekt der Behörden- und Verwaltungsreform (BVR). Grundzielsetzung des Projekts war es, die politische Führung und die Verwaltungsführung optimal zu organisieren und aufeinander abzustimmen.

Sämtliche parlamentarische Vorstösse im Zusammenhang mit der Behörden- und Verwaltungsreform (BVR) konnten gemäss nachfolgender Liste abgeschlossen werden.

Parlamentarischer Vorstoss			Erledigt
08.05.2003	R. Rickenbach (FDP) und Mitunterzeichnende	Postulat: Verkleinerung des Gemeinderates auf 7, 5 oder 3 Personen	15.12.2005
03.07.2003	Überparteilich	Postulat: Überprüfung der Verwaltungsorganisation	19.09.2013
01.07.2004	N. Riesen (SP)	Motion: Verbindliche Terminplanung zur Umsetzung des Postulats „Verkleinerung des Gemeinderats“	01.07.2004

Mit dem vorliegenden Bericht kann die Behörden- und Verwaltungsreform (BVR) definitiv abgeschlossen werden. Der Abschlussbericht wird im Jahre 2020 verfasst, da einerseits zwischen 2017-2018 die Optimierung der Abteilung Soziales durchgeführt und zum Abschluss gebracht wurde. Andererseits erfolgt diese Kreditabrechnung nun per Ende 2020. Weiter wurde im Rahmen der Aufgaben- und Leistungsüberprüfung (ALÜ) die Wirksamkeit der Behörden- und Verwaltungsreform überprüft. Der Schlussbericht zur ALÜ wurde durch das Parlament am 1. November 2018 zur Kenntnis genommen und genehmigt.

### 1.2. VORGEHEN

Zur Umsetzung der Ziele, bestimmte der Grosse Gemeinderat (GGR) am 28. Juni 2007 eine parlamentarische Spezialkommission mit dem Auftrag „...das Führungsmodell und die Auswirkungen auf die Verwaltung aufzuzeigen, entsprechende Konsequenzen in der Gemeindeordnung (GO) aufzunehmen und die Zuständigkeiten GGR/Gemeinderat und die Kommissionsfragen entsprechend zu regeln.“ Zusätzlich wurde externe Unterstützung, in Form von Beratern, beigezogen.

Der Grosse Gemeinderat (GGR) entschied, dass die Behörden- und Verwaltungsreform (BVR) in drei Teilprojekten geführt werden soll. Es entstanden die Teilprojekte Verwaltungsorganisation, politische Organisation und Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV).

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Teilprojekte ausführlicher erläutert.

## **2. TEILPROJEKT 1: POLITISCHE ORGANISATION**

### **2.1. PROJEKTZIEL**

Das Primärziel des Teilprojektes 1 war, die Sicherstellung einer bedürfnisgerechten Behördenorganisation.

### **2.2. GROSSER GEMEINDERAT (GGR)**

Der Gemeinderat sprach sich in seiner Sitzung vom 1. November 2005 für die Verkleinerung des Grossen Gemeinderates (GGR) von 40 auf 30 Mitglieder aus. Diese Verkleinerung wurde jedoch nicht bewilligt. Bei der Grösse des Grossen Gemeinderates (GGR) gab es anlässlich der Behörden- und Verwaltungsreform (BVR) keine Änderungen.

Mit dem heutigen Wissensstand würde sich der Gemeinderat weiterhin für ein 30er Parlament einsetzen. Die häufigen Mutationen in der laufenden Legislaturperiode bestätigen diesen Sachverhalt, da es zunehmend noch schwieriger wird, genügend Kandidierende zu finden. Dies führt dazu, dass viel Wissen über laufende Geschäfte, aber auch über die politischen Prozesse, verloren geht.

### **2.3. GEMEINDERAT**

Der Grosse Gemeinderat (GGR) beschloss am 15. Dezember 2005, den Gemeinderat auf fünf oder sieben Mitglieder zu verkleinern. Nach diversen Debatten erfolgte die Reduktion auf sieben Gemeinderäte per 1. Januar 2013.

Die Reduktion des Gemeinderates hatte eine Verbesserung der Gesprächskultur und eine vereinfachte Kommunikation zur Folge. Dadurch konnte die Effizienz gesteigert werden. Die klare Führung führte zu einer Verstärkung des Teams und zu einem kompakteren Auftreten. Jedoch ist nach wie vor die Arbeitsbelastung für einzelne Gemeinderäte zu hoch.

### **2.4. STÄNDIGE KOMMISSIONEN**

Am 15. Dezember 2005 setzte sich der Grosse Gemeinderat (GGR) das Ziel, die Anzahl der ständigen Kommissionen der neuen Behördenorganisation anzupassen. Per 31. Dezember 2012 wurden diverse Kommissionen aufgelöst. Als Richtlinie galt dabei: Eine Kommission pro Verwaltungsabteilung. Exekutivkommissionen sollen primär konzeptionelle Fragen beantworten, operative Fallentscheide werden durch die Verwaltung gefällt.

Unter anderem wurde die ästhetische Kommission aufgelöst und neu die Fachgruppe Bau und Gestaltung gegründet. Diese hat sich bewährt. Die Diskussionen der Fachgruppe sind zielführend und die Lösungen pragmatisch. Die Fachgruppe Bau und Gestaltung ist hilfreich, weil sie eine fachliche Legitimation und eine gewisse Unabhängigkeit von der Baubewilligungsbehörde hat.

Die Geschäftsprüfungskommission (GPK) sollte beibehalten und vergrössert werden. Mit der Zustimmung des Volkes vom 15. Mai 2011 zur Geschäftsordnung, wurde die Anzahl der Mitglieder der Geschäftsprüfungskommission (GPK) von sieben auf neun Mitglieder erhöht. Dadurch wurde die GPK mehr in die Verpflichtung genommen.

# ABSCHLUSSBERICHT BVR

---

Der Gemeinderat stellt sich die Frage, inwiefern sich die Vergrößerung der Geschäftsprüfungskommission (GPK) bewährt hat. Die im Rahmen der BVR geplanten Ausschüsse haben bis dato kaum getagt. Sollte das Projekt Kooperation Bern im Dezember 2020 nicht weiterverfolgt werden, ist eine Überprüfung der Kommissionsgrößen erneut anzugehen.

Heute weisen alle Kommissionen eine einheitliche Grösse auf, dies bedeutet, dass alle Kommissionen sieben Mitglieder umfassen (ausser die Geschäftsprüfungskommission). Dies hat sich bewährt, die Kommissionen agieren effizient und das Know-how ist nach wie vor abgedeckt.

Der Gemeinderat ist heute der Ansicht, dass es sich grundsätzlich bewährt hat, weniger Kommissionen zu haben.

## **2.5. GESETZESANPASSUNGEN**

Die Umsetzung der Behörden- und Verwaltungsreform (BVR) setzte auch diverse gesetzliche Anpassungen voraus. Die Teilrevision der Gemeindeordnung wurde am 15. Mai 2011 durch das Volk genehmigt. Nebst der Gemeindeordnung mussten auch die Verordnung über die Gemeindeverwaltung, das Reglement über die ständigen Kommissionen, das Wahl- und Abstimmungsreglement sowie die Geschäftsordnung des GGR angepasst werden.

Bei der Personalgesetzgebung gab es keine Änderungen aufgrund der Behörden- und Verwaltungsreform.

## **2.6. FAZIT**

Die Massnahmen haben nicht die gewünschten Ergebnisse gebracht.

Die Hauptzielsetzung die nebenamtlichen Gemeinderatsmitglieder zu entlasten konnte nicht erreicht werden. Die Trennung von operativen und strategischen Aufgaben konnte nicht wie geplant umgesetzt werden.

## **3. TEILPROJEKT 2: VERWALTUNGSORGANISATION**

### **3.1. PROJEKTZIEL**

Das Primärziel des Teilprojektes 2 war die wirkungsorientierte Gestaltung der Produktpalette der Ablauf- und Aufbauorganisation.

### **3.2. ZUSAMMENFÜHRUNG VON ABTEILUNGEN**

#### **3.2.1. ZUSAMMENFÜHRUNG DER ABTEILUNGEN SOZIALES UND VORMUNDSCHAFT/JUSTIZ**

Die beiden Abteilungen wurden zusammengefügt, jedoch verlief die Zusammenführung in den Jahren 2013 – 2016 nicht wie gewünscht. Seit dem Wechsel der Teilprojektleitung per 1. Januar 2017, ist die Zusammenführung wieder auf Kurs. Die Verbesserung von Abläufen, das Reduzieren von Schnittstellen und das reibungslose Funktionieren von neuen Prozessen benötigte eine weitere Umsetzungsphase. Die detaillierten Erläuterungen zu diesem Projekt sind im Projektbericht „Reorganisation der Abteilung Soziales Ostermundigen 2017 – 2018“ zu finden.

#### **3.2.2. ZUSAMMENFÜHRUNG DER ABTEILUNGEN TIEFBAU UND GEMEINDEBETRIEBE**

Mit dem BVR-Entscheid des Parlaments nahm die Gewichtung dieser Abteilung innerhalb der Gemeindeverwaltung einen neuen Stellenwert ein. Der Personalbestand dieser Abteilungseinheit und die Kredithöhe der Ausgaben nahmen massiv zu und damit wurde die Verantwortung der Gesamtleitung anspruchsvoller. Die neuen Aufgaben und Kompetenzen führten zu höheren Lohneinreichungen.

Durch die Zusammenführung der Abteilungen sollte die Gesamtleitung mit Personalführung und Koordination Tiefbau und Betriebe dem neuen Abteilungsleiter T&B obliegen. Es war das Ziel, dass die Abteilungsleiter auch in Zukunft weiterhin die Verantwortung und Führung in ihren Betrieben wahrnehmen.

Per 31. Dezember 2012 konnte das Projekt der Zusammenführung der beiden Abteilungen nicht vollumfänglich abgeschlossen werden. Die Verbesserung von Abläufen, das Reduzieren von Schnittstellen und das reibungslose Funktionieren von neuen Prozessen benötigte in der Umsetzungsphase eine weitere intensive Führung und Begleitung des Gemeinderates und der Abteilungsleitenden. Bei den Abteilungen Tiefbau und Gemeindebetriebe gab es kein Optimierungsprojekt wie es bei der Abteilung Soziales der Fall war. Jedoch wurden diverse Massnahmen ergriffen um eine Verbesserung innerhalb der Abteilung zu erzielen. Die Massnahmen standen primär im Zusammenhang mit der internen Kommunikation und der Arbeitsaufteilung. Die vier Mitarbeiter in der Administration waren sowohl räumlich wie auch im Arbeitsgebiet getrennt. Durch die räumliche Zusammenführung dieser Mitarbeiter konnten gemeinsame Synergien genutzt werden, was zu einer Konzentration des Fachwissens und einer besseren internen Kommunikation führte.

# ABSCHLUSSBERICHT BVR

---

## 3.2.3. ZUSAMMENFÜHRUNG DER ABTEILUNGEN HOCHBAU UND PLANUNG

Nach einem Workshop und diversen Gemeinderatsbeschlüssen wurde die Zusammenführung der Abteilungen Hochbau und Planung wieder verworfen. Es gab anlässlich der Behörden- und Verwaltungsreform (BVR) keine Änderungen in diesem Bereich. Die Erfahrungen aus der aktuellen Ortsplanungsrevision O'mundo zeigen, wie wichtig eine Aufteilung dieser verschiedenen Aufgabenbereiche ist.

## 3.3. WEITERE MASSNAHMEN

### 3.3.1. FÜHRUNG DER VERWALTUNG IM RESSORTPRINZIP

Es wurde beschlossen, dass der Gemeinderat die Verwaltung im Ressortprinzip führt. Jede Abteilung wird heute durch ein Mitglied des Gemeinderates und einen/eine ihm direkt unterstellten Abteilungsleitenden/Abteilungsleitende geführt.

Sollte das Projekt Kooperation Bern im Dezember 2020 nicht weiterverfolgt werden, ist eine Überprüfung des Führungsmodells der Abteilungsleitenden anzugehen. Die heutigen schnellen und komplexen Prozesse, vor allem mit externen Partnern, ist für die nebenamtlichen GR-Mitglieder in den ressourcenintensiven Departementen kaum mehr möglich (siehe auch Schlussbericht ALÜ).

### 3.3.2. PFLICHTENHEFTE KOMMISSIONEN

Die Pflichtenhefte der Kommissionen wurden aktualisiert und den neuen Gegebenheiten angepasst. Der Gemeinderat hat die Pflichtenhefte im Laufe des ersten Halbjahres 2013 verabschiedet.

### 3.3.3. VERBESSERUNG DER INTERNEN KOMMUNIKATION

Um die Kommunikation und den Austausch von Informationen innerhalb der Gemeindeverwaltung zu verbessern, wurde per anfangs 2013 eine neue Plattform eingeführt. Statt bisher acht Mal im Jahr, findet nach jeder Gemeinderatsitzung ein so genanntes „Debriefing Gemeinderat“ mit allen Abteilungsleitenden statt. Mit diesem neuen Gremium wird der Informationsaustausch zwischen dem Gemeinderat und der Verwaltung beschleunigt. Gleichzeitig können die Informationen zielgerichteter zwischen den Abteilungen ausgetauscht werden und Barrieren werden/wurden abgebaut. Auch heute wird regelmässig das „Debriefing Gemeinderat“ zwischen dem Gemeindepräsidenten und den Abteilungsleitern durchgeführt.

Auch die Verkleinerung des Gemeinderates trug zu einer effizienteren und vereinfachteren Kommunikation bei.

## 3.4. FAZIT

Die wirkungsorientierte Gestaltung der Produktpalette, die Ablauf- und Aufbauorganisation konnten nicht umgesetzt werden.



## **4. TEILPROJEKT 3: WIRKUNGSORIENTIERTE VERWALTUNGSFÜHRUNG (WOV)**

### **4.1. PROJEKTZIEL**

Das Primärziel des Teilprojektes 3 war das Aufzeigen der Vor- und Nachteile der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV) gegenüber dem traditionellen inputgesteuerten Führungsmodell.

### **4.2. PILOTPROJEKT WOV**

Für die drei WoV-Piloten „Polizeiwesen“, „Soziale Integration von Kindern und Jugendlichen“ und „Selbstgenutzte Liegenschaften“ konnten der Gemeinderat und das Parlament die Auswertung des ersten Pilotjahres vornehmen. Sie kamen dabei zum Schluss, dass die Erfassung der definierten Kennzahlen mit erheblichem Aufwand verbunden ist, sie aber nicht die geeigneten Angaben liefern, um den Behörden das Steuern der Pilote zu ermöglichen. Das Parlament hat deshalb gestützt auf einen parlamentarischen Vorstoss und auf Antrag des Gemeinderates am 28. Juni 2012 beschlossen, die Einführung der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV) abzubrechen.

### **4.3. FAZIT**

Aus Sicht der Verwaltung ist es höchst bedauerlich, dass das Pilotprojekt abgebrochen wurde. Die Erfahrungen hätten die Möglichkeit eröffnet, eine umfassende Aufgaben- und Finanzplanung, wie dies vom Parlament gefordert wurde, aufzubauen. Die Erfahrungen hätten ebenfalls verhindert, dass bei einer Umsetzung der WoV nur administrativer Aufwand betrieben worden wäre.

Die Erfahrungen aus der WoV hätten zudem auch als Grundlage für die Verbesserung der Prozesse und Abläufe innerhalb der Verwaltung gedient. Der heutige gute informelle Austausch unter den Verwaltungsabteilungen kann einen Teil des nicht genutzten Optimierungspotentials kompensieren.

Sollte das Projekt Kooperation Bern im Dezember 2020 nicht weiterverfolgt werden, ist die Einführung eines New Public Management-Modells erneut zu prüfen.

# ABSCHLUSSBERICHT BVR

---

## 5. PROJEKTKOSTEN

### 5.1. EINMALIGE KOSTEN

Gremium	Datum der Kreditabrechnung	einmalige Kosten in CHF	Kommentar
GR	07.10.2003	3'000	
GR	13.03.2007	69'917	
GR	25.11.2008	13'000	
GR	21.12.2010	14'200*	Erhöhung Arbeitspensum Sachbearbeiterin Liegenschaftsunterhalt um 10% zur Entlastung Projektleitung WoV
GR	12.12.2012	5'500*	div. Sitzungsgelder
GR	12.02.2013	28'064	
GR	02.07.2013	72'900	
GR	19.09.2013	182'558*	davon 92'076.80 CHF für Entlastung Projektleiter (50 Stellenprozente)
GR	29.07.2014	25'522	
GR	24.11.2015	37'815	
<b>Total</b>		<b><u>452'476</u></b>	

Die Projektkosten belaufen sich auf total CHF 452'476. Zusätzlich dazu kommen die Kosten im Zusammenhang mit dem Projekt Optimierung Abteilung Soziales (2017-2018). Die Kreditabrechnung dieser Kosten erfolgt bis Ende 2020 durch den Gemeinderat.

Die internen Projektkosten wurden grundsätzlich (mit Ausnahme der mit \* markierten Kostenpunkte) nicht erfasst. Aufgrund der Projektdauer und der zum Teil intensiven Phasen muss davon ausgegangen werden, dass der Gemeinderat und die Führungskräfte der Verwaltung ein hohes Engagement mit entsprechend vielen, nicht quantifizierbaren Ressourcen einsetzten. Die damalige Projektleitung wurde zudem vom 1. Juli 2008 bis am 31. Dezember 2010 durch eine befristete Stelle von 50% Stellenprozenten entlastet (Finanzierung über obengenannten Kredit von CHF 182'558).

Mit den heutigen Erfahrungen, insbesondere mit der Reorganisation der Abteilung Soziales in den Jahren 2017 und 2018, ist es aus heutiger Sicht fraglich, ob eine parlamentarische Spezialkommission die Ziele der Behörden- und Verwaltungsreform (BVR) effizient und effektiv erarbeiten konnte. Dank der einfachen Projektorganisation (Abteilungen/GR) konnte das Projekt Soziales zielgerichtet

# ABSCHLUSSBERICHT BVR

erarbeitet werden. Die beiden unterschiedlichen Organisationsformen bekräftigen den GR, komplexe und umfangreiche Themen zukünftig mit bestehenden Gremien zu erarbeiten und auf grosse Projektorganisationen zu verzichten.

## 5.2. FOLGEKOSTEN (WIEDERKEHREND)

Beschlussdatum (durch GR)	Abteilung SOZ/VJ (Beträge in CHF)	Abteilung TB/GBT (Beträge in CHF)
27.11.2012		30'385
27.11.2012		92'144
27.11.2012	172'273	
27.11.2012	32'315	
27.11.2012	11'268	
27.11.2012	45'790	
11.12.2012	23'190	
02.07.2013	16'400	
<b>Total</b>	<b><u>301'236</u></b>	<b><u>122'529</u></b>

Die wiederkehrenden Kosten (Personalaufwand) belaufen sich auf total CHF 423'765. Sämtliche Folgekosten sind bei den Abteilungen SOZ/VJ und TB/GBT angefallen. Per 2013 konnten die Abteilungen SOZ/VJ und die Abteilungen TB/GBT zusammengeführt werden, deshalb sind die wiederkehrenden Kosten betreffend der Behörden- und Verwaltungsreform (BVR) per 2013 abgeschlossen.

Jedoch waren beide Zusammenführungen nicht zufriedenstellend. Aus diesem Grund, wurde in den Jahren 2017 und 2018 die Abteilung Soziales reorganisiert. Sämtliche dadurch angefallene wiederkehrende Kosten sind im Projektbericht „Reorganisation der Abteilung Soziales 2017 – 2018“ erläutert (wurde am 16. April 2019 dem Gemeinderat zur Kenntnisnahme unterbreitet). Von späteren Optimierungen der Abteilungen TB/GBT liegt kein Abschlussbericht vor.

Das Ziel des Gemeinderates, die Behörden- und Verwaltungsreform kostenneutral umzusetzen, wurde nicht erreicht.

# ABSCHLUSSBERICHT BVR

---

## 6. FAZIT ÜBER DIE BEHÖRDEN- UND VERWALTUNGSREFORM

Die Effizienzsteigerung, die Verbesserung von Abläufen, die Vermeidung von Doppelspurigkeiten sowie das Freilegen von Ressourcen, wie es im Jahr 2003 überwiesenen Vorstoss begründet wurde, konnte noch nicht erreicht werden.

Als negativ gewertet müssen die Kosten der Behörden- und Verwaltungsreform (BVR), welche erheblich höher ausgefallen sind als ursprünglich angenommen. Das Ziel des Gemeinderates, die Behörden- und Verwaltungsreform kostenneutral umzusetzen, wurde nicht erreicht.

Der Nutzen der Behörden- und Verwaltungsreform für die Bürgerinnen und Bürger der Gemeinde Ostermundigen kann schwer quantifiziert werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Reduktion der Departemente für die Einwohnerinnen und Einwohner weder eine Verbesserung noch eine Verschlechterung der Dienstleistungen zur Folge hat.

Es wird jedoch festgestellt, dass heute sowohl bei den Behörden, wie auch in der Verwaltung, ein globaleres Denken herrscht. So hat die Behörden- und Verwaltungsreform (BVR) auch mitgeholfen, die neuen gesetzlichen Bestimmungen der KES förderlicher und fundierter umzusetzen.

Ostermundigen, 27. Oktober 2020

**Gemeinderat Ostermundigen**

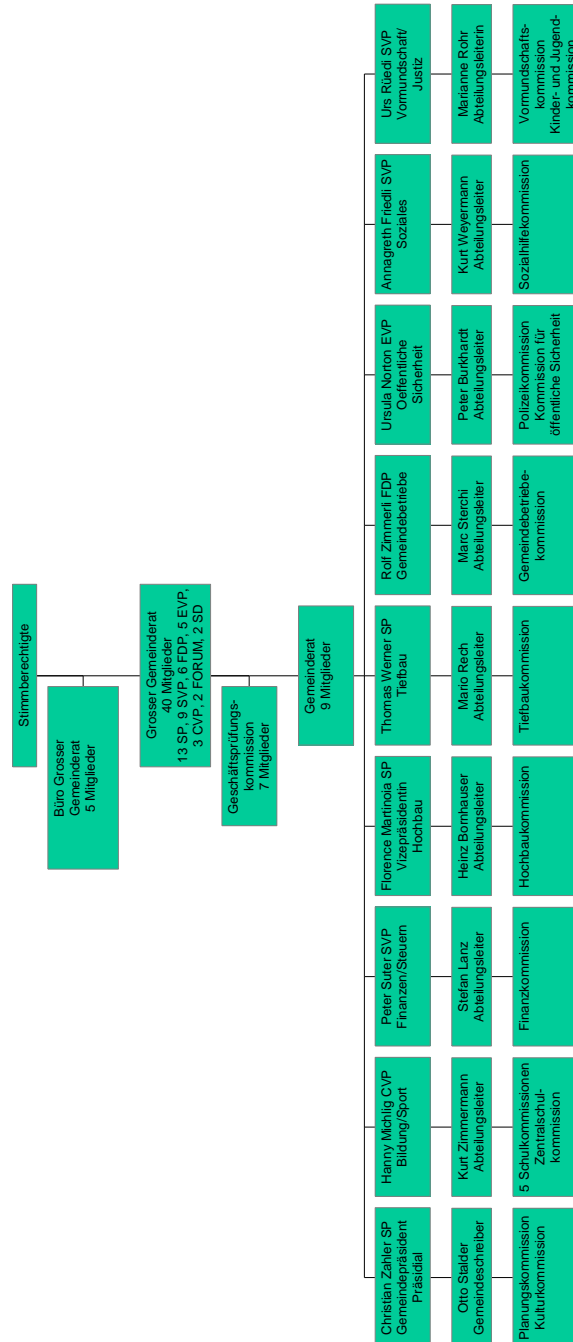


Thomas Iten  
Gemeindepräsident



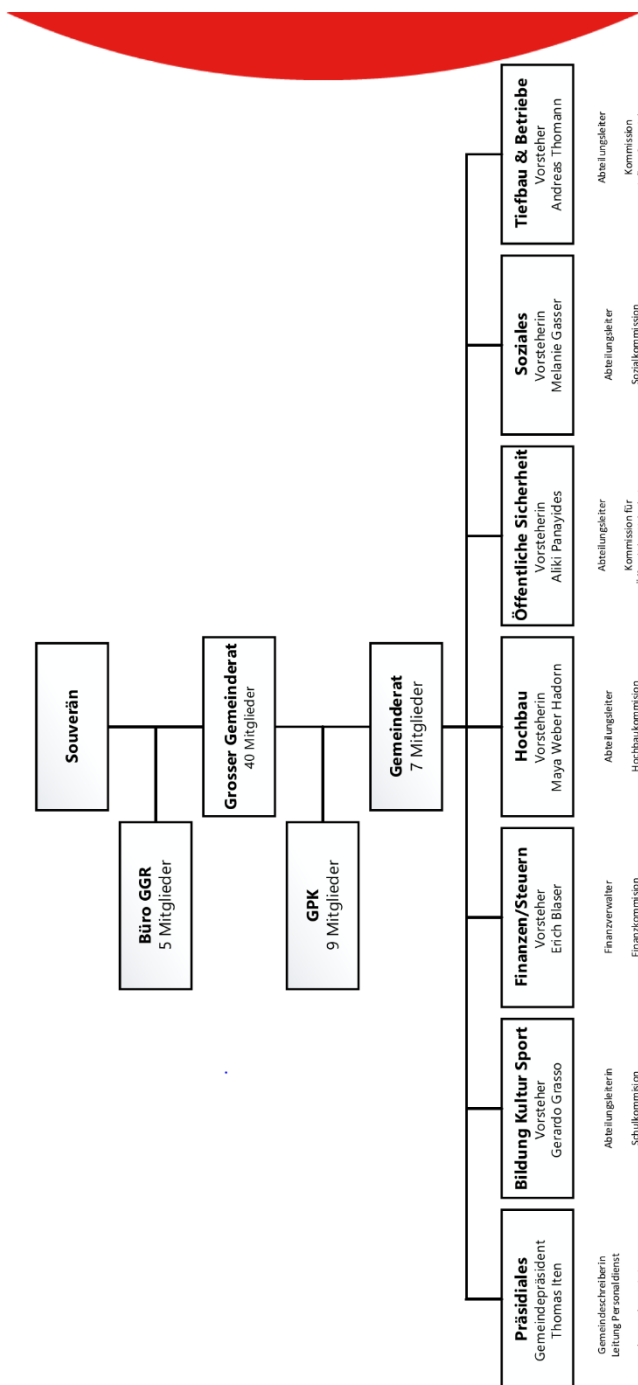
Barbara Steudler  
Gemeindeschreiberin

## 7. ANHANG 1: ORGANIGRAMM STAND 1. JANUAR 2003

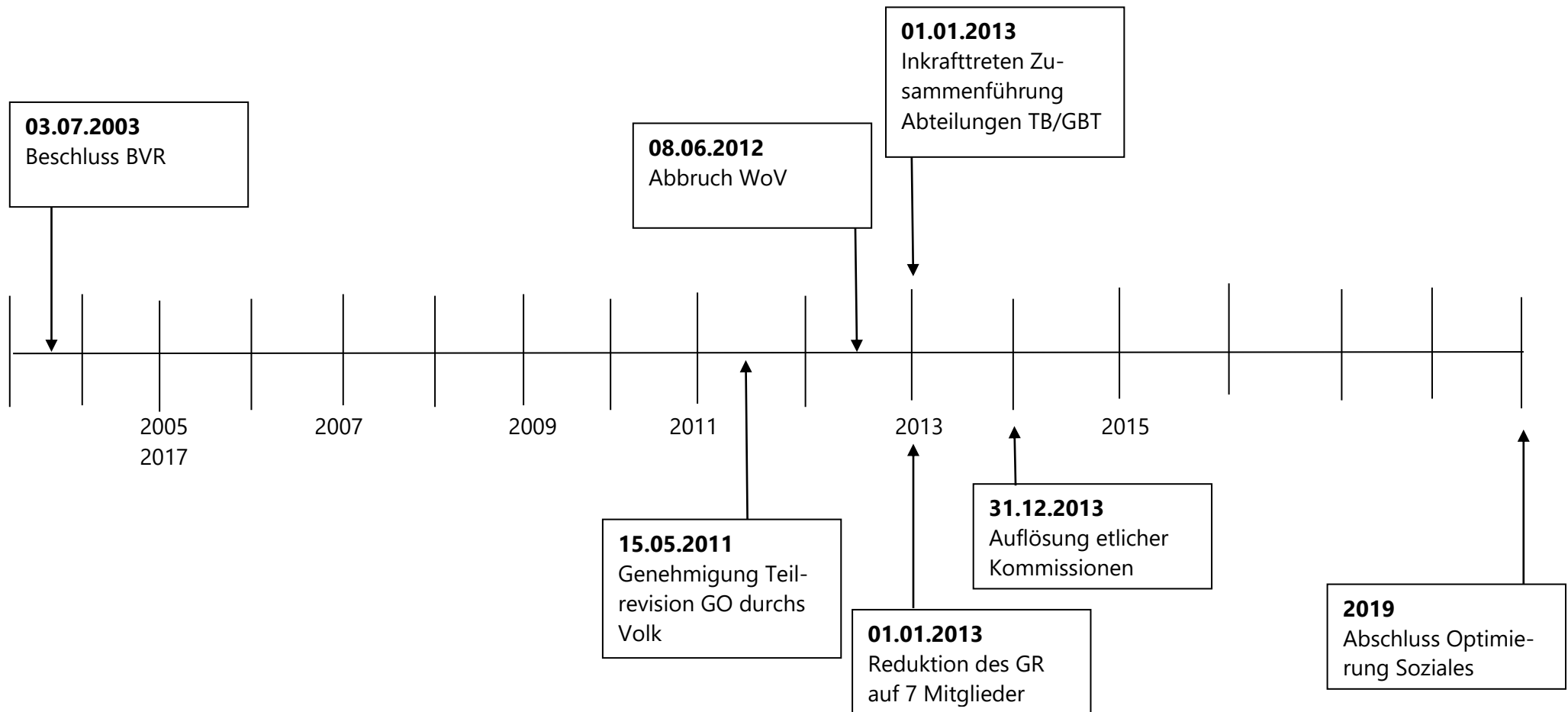


# ABSCHLUSSBERICHT BVR

## 8. ANHANG 2: ORGANIGRAMM PER 4. MAI 2020



## 9. ANHANG 2: ZEITSTRAHL BVR



# ABSCHLUSSBERICHT BVR

## 10. ANHANG 3: PROJEKTORGANISATION BVR AUS PROJEKTAUFTRAG 2008

