

Name der Veranstaltung

Haushaltseinbringung in der Sitzung der 16. Landschaftsversammlung am 08.10.2026

Datum der Veranstaltung

08.10.2026

Uhrzeit Veranstaltungsbeginn

10.00 Uhr

Veranstaltungsort

Plenarsaal

**Rede des Ersten Landesrats und Kämmerers Bürger anlässlich der
Einbringung des Entwurfs der Haushaltssatzung und des Haushaltsplans
2027 in der Landschaftsversammlung am 08.10.2026 in Münster**

Es gilt das gesprochene Wort!

Sehr geehrte Frau Vorsitzende,

sehr geehrter Herr Landesdirektor,

sehr geehrte Mitglieder der 16. Landschaftsversammlung,

sehr geehrte Gäste,

meine sehr verehrten Damen und Herren,

Dramatisch.

Besorgniserregend.

Belastungsgrenze überschritten.

Finanzieller Kollaps.

Neue Dimension.

Vollständig aufgeben.

Das sind die Worte, mit denen unsere Mitgliedskörperschaften ihre finanzielle Situation beschreiben. Es sind Formulierungen aus den uns zugegangenen Stellungnahmen zu unserem Haushaltsentwurf 2027.

Über einzelne Forderungen werden wir diskutieren müssen. Die **Ernsthaftigkeit der Lage**, die aus diesen Rückmeldungen spricht, sollten wir nicht überhören.

Meine Damen und Herren,

dieser Haushalt ist für mich ein besonderer Haushalt.

Es ist der erste Haushalt, den ich als Erster Landesrat und Kämmerer in die Landschaftsversammlung einbringe.

Es gibt sicherlich schönere Zeiten, einen Haushalt einzubringen.

Aber bei dieser Beschreibung der Lage dürfen wir nicht stehen bleiben.

Antoine de Saint-Exupéry schreibt in seinem Werk „Die Stadt in der Wüste“:

„Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen.“

Ein Haushalt scheint zunächst genau das Gegenteil zu tun.

Wir rechnen voraus: Einnahmen und Ausgaben, Fallzahlen, Kostenentwicklungen und Personalbedarfe. Wir versuchen, heute möglichst genau zu beschreiben, was morgen sein wird.

Aber ein Haushalt ist **mehr als Finanzen und mehr als eine Prognose.**

Er schafft die Voraussetzungen dafür, dass wir unsere gesetzlichen Aufgaben auch morgen verlässlich erfüllen können.

Die kommunalen Haushalte stehen unter **erheblichem Druck**. Aufgaben und Erwartungen wachsen, die **finanziellen Spielräume** hingegen werden immer enger.

Ja, sie sind in **weiten Teilen aufgebraucht.**

Umso wichtiger ist ein kritischer Blick auf das, **was notwendig ist**, und auf das, **was wir selbst beeinflussen können**. Genau aus dieser Perspektive möchte ich Ihnen den Haushalt 2027 heute erläutern.

Dabei möchte ich einen Punkt unterstreichen, den der Landesdirektor bereits deutlich gemacht hat: Bei allen Zahlen dürfen wir nicht aus dem Blick verlieren, **wofür wir diese Mittel einsetzen.**

Für die Menschen in Westfalen-Lippe, für die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen, für ganz konkrete Angebote vor Ort wie Förderschulen, für Kultur und Vieles mehr. Der weitaus größte Teil unserer Mittel wird dabei im Bereich Soziales aufgewendet.

Und ebenso wenig dürfen wir aus dem Blick verlieren, **wer diese Leistungen jeden Tag möglich macht**: Rund **22.000 Beschäftigte** arbeiten für den LWL in Therapie und Pflege, in den Schulen, in den Museen, im Fallmanagement, in der Sachbearbeitung in der IT und Verwaltung. Sie sorgen jeden Tag dafür, dass wir unsere Aufgaben für die Menschen in Westfalen-Lippe erfüllen können.

Hinter jeder Zahl in diesem Haushalt steht deshalb eine Aufgabe. Und sie steht auch für die Arbeit der Menschen, die diese Aufgaben erfüllen. Das ist für mich der Ausgangspunkt.

Vor diesem Hintergrund komme ich jetzt zum natürlich **erforderlichen Blick auf die Zahlen**. Nüchtern, aber keinesfalls mutlos.

Beginnen wir mit den Ergebnissen, die zeigen, dass **Haushaltssteuerung Wirkung entfaltet**. Dass Mut sich auch lohnt.

Das **Haushaltsjahr 2025** hat der LWL mit einem Jahresüberschuss von rund **46,2 Millionen Euro** abgeschlossen. Gegenüber der Planung war das eine Verbesserung von rund 75,8 Millionen Euro. Dazu hat auch die restriktive Haushaltsbewirtschaftung beigetragen. Die Ausgleichsrücklage beträgt jetzt rund 193,7 Millionen Euro.

Im **Jahr 2026** konnten wir die Mitgliedskörperschaften unmittelbar entlasten. Mit dem Nachtragshaushalt wurde der **Hebesatz von ursprünglich 18,45 Prozent auf 17,80 Prozent gesenkt**. Das entspricht einer **Entlastung von rund 128,8 Millionen Euro**. Diese Entlastung war neben deutlichen Verbesserungen im Gemeindefinanzierungsgesetz auch möglich, weil das Ergebnis 2025 besser ausfiel als geplant – auch, weil Konsolidierung Wirkung entfaltet hat. Die Prognosen für das Jahresergebnis 2026 zeigen allerdings auch, dass wir uns auf solche Entlastungseffekte **nicht dauerhaft verlassen** können.

Das zeigt sich auch im **Haushalt 2027**. Trotz der Entlastung im laufenden Jahr müssen wir für 2027 wieder mit einem höheren Hebesatz planen. Konkret heißt das: Er **steigt von 17,80 Prozent auf 18,60 Prozent** und die Zahllast der Mitgliedskörperschaften um rund **190,6 Millionen Euro**. Und ich weiß, was das für unsere Mitgliedskörperschaften bedeutet. Sie finanzieren den LWL und seine Aufgabenerfüllung in wesentlichen Teilen über die Umlage.

Vorsichtige Planung, konsequente Bewirtschaftung und politische Prioritätensetzung machen einen Unterschied. Das haben die vergangenen Jahre gezeigt.

Nach dem derzeitigen Stand zeichnet sich **für 2026 ein negatives Jahresergebnis von rund 26,5 Millionen Euro** ab. Der im Nachtragshaushalt vorgesehene globale Minderaufwand von 25 Millionen Euro wird nach der aktuellen Einschätzung voraussichtlich nicht vollständig erreicht werden können. Auch das gehört zur Wahrheit dieses Haushalts: Wir müssen Erfolge anerkennen, aber ebenso offen mit den **Grenzen unserer eigenen**

Steuerungsmöglichkeiten umgehen. Wir brauchen eine ausreichende und dauerhaft tragfähige Finanzierung. Von denen, die die Grundlagen für unsere Leistungserbringung beschließen. In Berlin und Düsseldorf. Nicht nur unsere Leistungserbringung, sondern die der gesamten kommunalen Familie.

Damit komme ich zu den Zahlen des Haushalts 2027.

Der **Haushaltsplanentwurf 2027** weist Gesamterträge von **rund 5,04 Milliarden Euro** und Gesamtaufwendungen von **rund 5,09 Milliarden Euro** aus. Die **Aufwendungen übersteigen die Erträge** damit um **rund 51,9 Millionen Euro**.

Gegenüber dem Haushaltsplan 2026 ergibt sich ein **zusätzlicher Finanzmittelbedarf von rund 260 Millionen Euro**. Er setzt sich im Wesentlichen aus vier Faktoren zusammen: einer Vorbelastung aus dem Vorjahr von rund 25,2 Millionen Euro, einer Verschlechterung in der Eingliederungs- und Sozialhilfe von rund 221,5 Millionen Euro, zusätzlichen Personal- und Versorgungsaufwendungen von rund 16,4 Millionen Euro sowie Verbesserungen in anderen Bereichen von saldiert rund 3,1 Millionen Euro.

Die Ertragsseite kann diese Entwicklung nur teilweise auffangen. Die Schlüsselzuweisungen werden nach der aktuellen Arbeitskreisrechnung mit rund 786,4 Millionen Euro veranschlagt. Das sind rund 17,5 Millionen Euro mehr als im Plan 2026. Dieser Mehrertrag hilft. Er verändert aber nicht die grundlegende Relation: **Die Aufwendungen steigen deutlich stärker als die Erträge**. Damit lässt sich eine **Anhebung des Hebesatzes nicht vermeiden**.

Der zentrale Aufwandsbereich, Sie haben das an den Zahlen gehört – 221,5 Millionen Euro von 260 Millionen Euro – bleibt **die Eingliederungs- und Sozialhilfe. Mit rund 4,4 Milliarden Euro entfallen auf diesen Bereich inzwischen rund 87 Prozent unseres gesamten Haushaltsvolumens.**

Dahinter stehen vor allem Leistungen für Menschen mit Behinderungen, für gleichberechtigte Teilhabe und ein möglichst selbstbestimmtes Leben.

Von dem auf diesen Bereich entfallenden Mehrbedarf von 221,5 Millionen Euro resultieren rund 188,1 Millionen Euro aus steigenden Fallkosten und rund 33,4 Millionen Euro aus steigenden Fallzahlen.

Diese Aufteilung ist wichtig: **Nicht allein die Zahl der Leistungsberechtigten treibt die Ausgaben. Noch stärker steigen die Kosten der Unterstützung im Einzelfall.**

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die Tarifentwicklung. Der Landesdirektor hat bereits darauf hingewiesen, wie stark sich Tarifsteigerungen auswirken.

Bei kalkulierten Tarifierhöhungen von 2,5 Prozent sind das allein rd. 77,5 Millionen Euro.

Bei einem Leistungsbereich dieser Größenordnung führen bereits vergleichsweise geringe prozentuale Kostensteigerungen zu erheblichen zusätzlichen Aufwendungen.

Diese finanziellen Auswirkungen müssen wir in der Haushaltsplanung realistisch abbilden.

Auch bei den Fallzahlen zeigt sich die demografische Entwicklung – allerdings nicht in allen Leistungsbereichen in die gleiche Richtung. Insbesondere im Bereich des Ambulant Betreuten Wohnens stellen wir steigende Fallzahlen fest. Im Bereich Teilhabe am Arbeitsleben werden für 2027 dagegen weniger Fälle eingeplant. Aufgrund demografischer Entwicklungen, aber auch als Ergebnis von Steuerungsbemühungen in unserem Projekt „Aufbruch inklusiver Arbeitsmarkt“. Sie sehen also, **wirtschaftliches Arbeiten und sozialpolitische Erfolge schließen sich keinesfalls immer aus.**

Ebenso bei den Leistungen für Kinder mit Behinderungen in Kitas haben wir - trotz der demografischen Entwicklung - nach wie vor steigende Fallzahlen.

Für unsere langfristige Planung bedeutet das: Wir dürfen bestehende Strukturen und Angebote nicht einfach fortschreiben. Wir müssen frühzeitig darauf schauen, wie sich Bedarfe entwickeln und welche Leistungen in Zukunft tatsächlich gebraucht werden.

Gerade weil wir die großen Kostentreiber Eingliederungs- und Sozialhilfe nur begrenzt steuern können, müssen wir auch in fachlicher Hinsicht die vorhandenen Möglichkeiten konsequent nutzen. Das gilt für Bedarfsermittlung, Leistungs- und Vergütungsverhandlungen, Angebotssteuerung, Prüfung und Controlling.

Dabei müssen wir realistisch planen. Einsparpotenziale nutzen wir, aber Unsicherheiten dürfen nicht vorschnell als sichere Einsparungen verbucht werden.

Auch bei der Stellenplanung geht es darum, **Zukunftsfähigkeit und finanzielle Verantwortung zusammenzubringen**. Wir brauchen qualifizierte Beschäftigte. Gleichzeitig müssen wir bei zusätzlichen Stellen und Stellennachbesetzungen genau prüfen, was notwendig und dauerhaft finanzierbar ist.

Angesichts der schwierigen kommunalen Haushaltslage wurde für 2027 erneut ein besonders restriktiver Maßstab angelegt. Maßgeblich ist dabei der Beschluss des Landschaftsausschusses zum Antrag der CDU-Fraktion und der LWLSPD-Fraktion zur strategischen Weiterentwicklung des Stellenplans der Kernverwaltung (16/0402). Er gibt vor, den Umfang der umlagerelevanten Stellen grundsätzlich auf dem Niveau des Stellenplans 2026 zu halten. Abweichungen müssen gesondert begründet werden.

Jeden zusätzlichen Bedarf prüfen wir fachlich und wirtschaftlich. Dabei geht es darum, ob er gesetzlich oder politisch notwendig, refinanziert oder schlüsselgeregelt ist und bei Anerkennung eines Bedarfes, ob die Aufgabe innerhalb des bestehenden Stellenplans aufgefangen werden kann.

Der **Stellenplanentwurf 2027 sieht** unter diesen Voraussetzungen insgesamt **23,77 zusätzliche Planstellen** vor. Das entspricht gegenüber 2026 einem Zuwachs von 0,68 Prozent; **lediglich 8,40 Stellenanteile sind umlagefinanziert**. Vorgesehen sind im Wesentlichen refinanzierte, politisch beschlossene und schlüsselgeregelte Stellen. Besonders wichtig ist mir dabei eines: Ein **wesentlicher Teil dieser zusätzlichen Stellen kommt unmittelbar dort an, wo wir Leistungen für Menschen erbringen**. So schaffen wir zusätzliche Therapie- und Pflegestellen sowie Stellen für die Schulsozialarbeit

an unseren LWL-Schulen. Sie tragen dazu bei, dass wir die Kinder und Jugendlichen dort fördern, begleiten und unterstützen können.

Andere Stellen sichern die Voraussetzungen dafür, dass wir unsere Aufgaben überhaupt verlässlich erfüllen können. Dazu gehört insbesondere die IT-Sicherheit. Denn ohne eine sichere und funktionsfähige IT ist heute auch eine verlässliche Leistungserbringung nicht mehr denkbar. Alle weiteren Veränderungen im Personalbedarf der Kernverwaltung müssen und wurden innerhalb des bestehenden Stellenplans aufgefangen oder sind zu 100 Prozent refinanziert. Sie sehen, meine Damen und Herren, es wurden keine Stellen in der Verwaltung geplant, die nicht vollständig kompensiert oder zu 100 Prozent refinanziert sind.

Dieses Ergebnis erfordert **Priorisierung und eine transparente Abwägung der Folgen von Nichtbesetzungen**. Denn diese Entscheidungen wirken über den LWL hinaus – auf unsere Mitgliedskörperschaften und auf die Menschen, für die wir unsere Leistungen erbringen.

Gleichzeitig greift der Blick allein auf die Zahl der Stellen zu kurz.

Auch die **Entwicklung der Personal- und Versorgungsaufwendungen** müssen wir berücksichtigen.

Insgesamt beläuft sich der Ansatz für Personal- und Versorgungsaufwendungen im Planungsjahr 2027 auf rund 413,7 Millionen Euro. Gegenüber dem Haushaltsplan 2026 ergibt sich unter Berücksichtigung der Steuerungsfaktoren eine Steigerung von rund 16,4 Millionen Euro.

Der Blick auf den Stellenplan darf sich aber nicht auf das Jahr 2027 beschränken. Angesichts der demografischen Entwicklung müssen wir uns darauf einstellen, dass uns perspektivisch **weniger Personal zur Verfügung stehen wird**. Darauf sind wir vorbereitet.

Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und optimierte Prozesse sollen uns dabei helfen, Arbeitsabläufe zu vereinfachen und vorhandene Personalressourcen gezielter einzusetzen. Gleichzeitig werden wir freiwerdende Stellen und natürliche Fluktuation stärker nutzen müssen, um Aufgaben und Personalbedarfe neu zu bewerten. Wo das allein nicht ausreicht, gehört auch die Aufgabenkritik dazu.

Das Ziel ist eine Verwaltung, die **leistungsfähig bleibt** und ihre **Ressourcen** dort einsetzt, **wo sie den größten Nutzen für die Menschen und die kommunale Familie stiften**.

Die Herausforderungen, vor denen wir stehen, erfordern also Veränderungen – und bieten zugleich die Chance, unsere Aufgaben künftig wirtschaftlicher zu erfüllen.

All diese Anstrengungen ändern allerdings nichts daran, dass der Haushalt 2027 einen höheren Finanzierungsbedarf aufweist – und damit komme ich zur Landschaftsumlage.

Um den **Haushalt 2027 auszugleichen, muss der Hebesatz zur Landschaftsumlage von 17,80 Prozent auf 18,60 Prozent angehoben** werden. Die Landschaftsumlage erreicht damit ein Volumen von rund **3,7**

Milliarden Euro. Die Zahllast steigt gegenüber dem Jahr 2026 **um rund 190,6 Millionen Euro.**

Rund 30,7 Millionen Euro der Zahllaststeigerung ergeben sich aus den gestiegenen Umlagegrundlagen. Rund 159,9 Millionen Euro entfallen auf den notwendigen Hebesatzeffekt.

Und gerade an dieser Stelle dürfen wir **nicht nur die Perspektive des LWL einnehmen.**

Was für uns ein notwendiger Ertrag ist, ist für unsere Mitgliedskörperschaften eine Ausgabe.

Die Kreise und kreisfreien Städte stehen selbst unter erheblichem finanziellem Druck.

Deshalb müssen wir bei jeder Entscheidung auch ihre finanzielle Leistungsfähigkeit mitdenken.

Im Jahr 2027 soll die Ausgleichsrücklage – entsprechend dem Beschluss des Landschaftsausschusses zum Antrag der CDU-Fraktion und der LWLSPD-Fraktion zur Entlastung der Mitgliedskörperschaften durch einen planmäßigen Abbau der Ausgleichsrücklage (16/0401) – um 50 Millionen Euro reduziert werden. **Ohne diesen Einsatz müsste der Hebesatz bei 18,85 Prozent** liegen. Die Zahllast würde dann nicht um rund 190,6 Millionen Euro, sondern **um rund 240,6 Millionen Euro steigen.**

Durch den Einsatz der Ausgleichsrücklage kann die zusätzliche Belastung der Mitgliedskörperschaften also **um 50 Millionen Euro begrenzt werden.**

Gleichzeitig müssen wir uns über die Wirkung dieser Entscheidung im Klaren sein. Die Ausgleichsrücklage kann keine dauerhaft auseinanderlaufende Entwicklung von Aufwendungen und Erträgen ausgleichen.

Nach den aktuellen mittelfristigen Planungen zeichnen sich für die Jahre 2028 bis 2030 weitere ungedeckte Mehrbedarfe ab. Nach einer weiteren geplanten Entnahme von 50 Millionen Euro im Jahr 2028 sowie geringen Entnahmen in den Jahren 2029 und 2030 würde die Ausgleichsrücklage voraussichtlich nur noch rund 55 Millionen Euro betragen. Bei einem Haushaltsvolumen von über 5 Milliarden Euro, sind das rund ein Prozent. Und damit schließt sich der Kreis zu meiner Ausgangsthese:

Unsere finanziellen Spielräume sind weitgehend aufgebraucht.

Das bedeutet nicht, dass wir keine Handlungsmöglichkeiten mehr haben. Im Gegenteil: Die Zeit, die wir uns durch den Einsatz der Rücklage verschaffen, müssen wir nutzen, um strukturelle Verbesserungen weiter zu verfolgen, Erreichtes zu sichern und nach vorne weiter zu denken.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt dafür ist unsere Haushaltskonsolidierung. Die Stellenplanung ist dabei ein Baustein. Ein weiterer ist die systematische Überprüfung unserer Aufgaben, Strukturen und Verfahren.

Das aktuelle **Haushaltskonsolidierungsprogramm 2024 bis 2027 umfasst 61 Maßnahmen und Prüfaufträge.**

Ein Großteil ist umgesetzt oder in die Folgeplanung integriert. Schwerpunkte sind Digitalisierung und Automatisierung, die Überprüfung von Standards

und Aufgaben, die Steuerung der Eingliederungs- und Sozialhilfe sowie die wirtschaftliche Priorisierung von Investitionen.

Die bisherige Bilanz ist messbar. Für die Haushaltsjahre 2024 bis 2026 lassen sich inzwischen bezifferbare Effekte von insgesamt rund 80 Millionen Euro feststellen. Hinzu kommt der im Haushaltsjahr 2025 erreichte globale Minderaufwand von 30 Millionen Euro. Insgesamt wurde damit ein Konsolidierungsvolumen von 110 Millionen Euro erreicht.

Weitere rund 40 Millionen Euro konnten – aufgrund entsprechender Steuerungsbemühungen - durch erfolgreiche Übergänge von Menschen mit Behinderungen auf den allgemeinen Arbeitsmarkt in den Jahren 2023 bis 2025 eingespart werden.

Insgesamt ergibt sich damit ein **Konsolidierungsvolumen von rund 150 Millionen Euro.**

Und wichtig ist uns dabei: Wir schauen auf **strukturelle, nachhaltige Effekte**, die auch in den Folgejahren Wirkung entfalten und entlasten.

Diese Zahlen zeigen: Steuerung wirkt. Aber sie zeigen auch, dass Konsolidierung allein die strukturelle Dynamik unserer Aufwendungen nicht auffangen kann.

Wir müssen dabei vor allem im Blick behalten, was unsere Entscheidungen für die Leistungen bedeuten, auf die die Menschen in Westfalen-Lippe einen Anspruch haben.

Genauso wichtig ist es, die Ergebnisse unserer Maßnahmen nachzuhalten und ihre Wirkung zu messen. Finanz- und Fachcontrolling, regelmäßige Berichte und belastbare Kennzahlen zeigen uns, was dauerhaft trägt und wo wir nachsteuern müssen.

Der Landesdirektor ist bereits ausführlich auf das Verfahren zur Benehmensherstellung und die Rückmeldungen unserer Mitgliedskörperschaften eingegangen. Einige der Vokabeln aus diesen Rückmeldungen habe ich zu Beginn meiner Rede aufgegriffen. Sie machen deutlich, unter welchem **finanziellen Druck** unsere **Mitgliedskörperschaften** stehen.

Für uns folgt daraus eine schwierige Abwägung: Wir müssen **ihre Belastung so weit wie möglich begrenzen** und zugleich **die Finanzierung unserer gesetzlichen Aufgaben sicherstellen**.

Genau diese Abwägung bildet der Haushaltsentwurf 2027 ab.

Zugleich müssen wir die **Grenzen unserer Steuerung klar benennen**.

Wenn die Kosten gesetzlich bestimmter Leistungen dauerhaft stärker wachsen als die kommunalen Einnahmen, bleibt eine **strukturelle Finanzierungslücke, die wir auf kommunaler Ebene allein nicht schließen können**.

Das gilt besonders für die Eingliederungshilfe. **Teilhabe von Menschen mit Behinderungen ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe**.

Der LWL wird deshalb weiterhin mit seinen Mitgliedskörperschaften, dem LVR und den kommunalen Spitzenverbänden für eine faire und dauerhaft

tragfähige Aufgaben- und Finanzierungsverteilung eintreten, denn ohne diese wird es nicht mehr lange funktionieren.

Entscheidend ist: **Wir müssen unsere eigenen Hausaufgaben machen** und zugleich offenlegen, wo strukturelle Lösungen außerhalb des LWL erforderlich sind. **Das eine darf nicht als Ausrede für das andere dienen.**

Meine Damen und Herren, der Haushaltsplanentwurf 2027 entsteht unter extrem schwierigen finanziellen Bedingungen. **Aber er ist kein Haushalt, der sich damit abfindet.**

Wie der Landesdirektor bereits deutlich gemacht hat: **Wir bleiben angesichts dieser Herausforderungen nicht stehen, sondern schauen nach vorn.** Wir konsolidieren und modernisieren weiter und schauen konsequent darauf, **was wir selbst verändern können.**

Die Frage darf nicht jedes Jahr nur lauten: **Wie schließen wir die nächste Finanzierungslücke?**

Die Frage muss vielmehr lauten:

Wie stellen wir den LWL so auf, dass er seinen Auftrag auch unter veränderten finanziellen, personellen und demografiebedingt veränderten fachlichen Bedingungen erfüllen kann?

Damit komme ich noch einmal zu meinem Ausgangspunkt zurück.

„Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen.“

Für diesen Haushalt heißt das: Wir nehmen die **finanzielle Realität 2027** ernst, aber wir begrenzen unseren Blick **nicht auf 2027**.

Denn bei allen Zahlen und notwendigen Entscheidungen dürfen wir eines nicht aus dem Blick verlieren: **die Menschen in Westfalen-Lippe und diejenigen, die unsere Leistungen jeden Tag möglich machen.**

Mein besonderer Dank gilt der Kämmerei, der Haupt- und Personalabteilung und den Fachdezernaten für die intensive Arbeit an diesem Entwurf. Ich freue mich auf die Beratungen in den Ausschüssen und auf das Gespräch mit Ihnen.

Herzlichen Dank.