

Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände NRW

Städtetag
Nordrhein-Westfalen

 **LANDKREISTAG**
NORDRHEIN-WESTFALEN

 **Städte- und Gemeindebund**
Nordrhein-Westfalen

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen
Stellvertreter des Präsidenten
Herrn Jörg Sennewald
Heinrichstraße 1

44623 Herne



Ansprechpartner:
Referentin Dr. Dörte Diemert
Beigeordneter Claus Hamacher
Hauptreferentin Dr. Christiane Rühl

Tel.-Durchwahl: 0221 3771 – 239
Fax-Durchwahl: 0221 3771 – 160
E-Mail:
doerte.diemert@staedtetag.de

Aktenzeichen: 20.26 13 N

Datum: 16. Februar 2009/Si

Erfahrungsbericht der Gemeindeprüfungsanstalt „GPA NRW: Heute – gestern – morgen, Erfahrungen und Entwicklungen der ersten Jahre“

Sehr geehrter Herr Sennewald,

zunächst bedanken wir uns für die Möglichkeit, zum Entwurf des Erfahrungsberichts der Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen Stellung nehmen zu können. Angesichts des Umfangs des gut 300 Seiten starken Berichts können wir Ihnen erst heute unsere Einschätzungen dazu mitteilen. Für diese zeitliche Verzögerung bitten wir um Ihr Verständnis.

Der Bericht enthält **zahlreiche Hinweise und Informationen** zur Organisation und zur Arbeit der Gemeindeprüfungsanstalt (GPA) seit Gründung der Anstalt im Jahr 2003. Er geht auf die Prüffelder und Arbeitsschwerpunkte der GPA ein, und ermöglicht damit eine Orientierung, wie sich das „Prüfungsgeschäft“ und die Prüfungsmaßstäbe seit der Gründung der GPA bis heute weiterentwickelt haben. Dadurch kann die Entwicklung der GPA von ihrer Gründungsphase bis heute nachvollzogen werden. Diese Informationen werden für die Ende 2009 anstehende Evaluation des Gemeindeprüfungsanstaltsgesetzes (GPAG) von Nutzen sein.

Es dient der **Transparenz** und dem weiteren Diskussionsprozess, dass der Erfahrungsbericht hierbei die – auch an die Geschäftsstellen der kommunalen Spitzenverbände Nordrhein-Westfalens herangetragene – Kritik nicht ausblendet, sondern diese thematisiert. Dies entspricht dem Anspruch der Gemeindeprüfungsanstalt, „neben Fachlichkeit und Partnerschaftlichkeit“ auch „größtmögliche Transparenz“ zu gewährleisten, und wird von uns sehr befürwortet. Wir begrüßen ausdrücklich auch, dass eine Auswertung der kommunalen Feedback-Bögen im Anhang des Erfahrungsberichts abgedruckt worden ist. Dieser Feedback-Prozess, der sich die überörtliche Prüfung einer Kommune jeweils anschließt, soll gewährleisten, dass kritische Rückmeldungen, soweit sie nicht schon im Verlauf der Prüfung berücksichtigt wurden, dokumentiert werden und in die zukünftige Prüfungskonzeption einfließen können. Da zum Zeitpunkt der Erstellung

des Berichtsentwurfs erst von drei Kommunen Feedbacks aus dem Jahre 2008 vorlagen, ist die in der Anlage beigefügte Auswertung allerdings für die Endfassung nochmals zu konkretisieren. Nur so wird sichergestellt, dass die teilweise differenzierten Bewertungen aus der Prüfung der kreisfreien Städte berücksichtigt werden.

Der Bericht zieht auf Seite 48/49 das vorläufige Fazit, die Gemeindeprüfungsanstalt habe im Laufe der Zeit dazu gelernt und „aus Fehlern weitestgehend die richtigen Schlüsse gezogen“. Auf der Basis der uns vorliegenden Rückmeldung entspräche eine differenziertere Beurteilung allerdings besser dem durchaus heterogenen **Erfahrungsbild der nordrhein-westfälischen Kommunen mit der Prüfungspraxis der GPA:**

1. Beratungs- und Prüfungsansatz der GPA

Die nordrhein-westfälischen Kommunen anerkennen und befürworten die Notwendigkeit eines wirtschaftlichen Umgangs mit finanziellen Ressourcen. Die Erfahrungen mit der überörtlichen Prüfung durch die GPA geben allerdings Anlass zur Sorge, dass die Wirklichkeit kommunaler Aufgabenerfüllung vor Ort wegen der spezifischen **Prüfungsausrichtung der Gemeindeprüfungsanstalt** nur unzureichend erfasst wird und lediglich unrealistische Erwartungen hinsichtlich der Realisierbarkeit des von der GPA aufgezeigten Einsparpotentials geweckt werden.

Auch im Erfahrungsbericht wird an mehreren Stellen ausgeführt dass die Prüfungen der Gemeindeprüfungsanstalt maßgeblich auf die Frage ausgerichtet sind, in welchen Bereichen der kommunale Zuschussbedarf eventuell begrenzt und damit ein Beitrag zur Haushaltskonsolidierung geleistet werden kann (Seite 145). So wird schon bei der Auswahl der Prüffelder darauf geachtet, dass sie für die Kommunen von strategischer Bedeutung sind, aufgrund ihres Finanzbedarfs die größten Potentiale erwarten lassen oder – da sie freiwillig sind – von beachtlichen Spielräumen auszugehen ist (Seite 13, 67). Auch wenn es an anderer Stelle heißt, es bleibe der Kommune überlassen, welchen Standard sie sich leisten wolle bzw. aufgrund der Haushaltssituation leisten könne (Seite 144), ist die Prüfungszielrichtung, nämlich Kostenbelastungen zu ermitteln und auf der Basis von Benchmarks Konsolidierungspotentiale auszuweisen, eindeutig. So heißt es beispielsweise auf S. 147, in der zweiten Runde der kreisfreien Städte sollten „die Kostentreiber dieser Kommunen“, zu denen „in der Regel Theater, Orchester und Museen“ gezählt werden, in den Blick genommen werden (Seite 147).

2. Umsetzung des Beratungs- und Prüfungsansatzes

Diese Umsetzung dieses Beratungsansatzes, ist unseres Erachtens bedenklich, da **keine echte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung** vorgenommen wird. Letztere müsste neben dem Mitteleinsatz auch den erzielten Nutzen bemessen und käme erst hierüber zu einer Aussage, ob die Mittel wirtschaftlich verwendet werden oder nicht. Diese Kritik ist ihnen vertraut, wie auch dem Bericht entnommen werden kann (s. z. B. Seite 71). Darin heißt es, dass bei Kennzahlenvergleichen zukünftig „noch mehr als bisher Leistungsmengen und -qualitäten“ also Output und Outcome in den Blick genommen werden müssten und sich die Effektivitätsdebatte stärker an Letzterem auszurichten habe (Seite 44). Der Bericht räumt auch ein, dass diese qualitative Seite erfahrungsgemäß „eine nicht unerhebliche Schwierigkeit“ darstellen. Da Qualitäten nur in Einzelfällen zu definieren und zu bewerten seien, habe sich die GPA bewusst entschieden, die Qualität der Aufgabenerfüllung

aufgrund ihres Prüfansatzes nicht zu bewerten (S. 71, 149). Hierunter leidet auch der von Ihnen ausgegebene Kommunalindex für Wirtschaftlichkeit (KIWI).

In dem Bericht heißt es zu dieser Kritik, dass Kennzahlenwerte nur der Ausgangspunkt von Analysen sein könnten (Seite 40). Ziel müsse es sein, auf dieser Basis konkrete Handlungsdefizite aufzuzeigen sowie gute praktische Beispiele kommunalen Handelns zu identifizieren und den Kommunen bekannt zu machen. Mit der Orientierung an einem Benchmark solle vermieden werden, dass ausschließlich eine Orientierung an Mittelwerten erfolge (Seite 43).

Diese Zielsetzungen werden nach unserer Einschätzung in der Praxis aber nur sehr eingeschränkt erreicht. Da die genannten methodischen und inhaltlichen Einschränkungen in der politischen Diskussion kaum zu transportieren sind, haben die von Ihnen ausgewiesenen „Potentiale“ vielmehr in der fachlichen und politischen Auseinandersetzung vor Ort teilweise erhebliche Irritationen ausgelöst:

Die Bezeichnung „**Kommunalindex für Wirtschaftlichkeit**“ suggeriert nämlich eine echte Wirtschaftlichkeitsuntersuchung, obwohl diese nicht geleistet wird und nach Ihren eigenen Aussagen auch nicht geleistet werden soll. Die von Ihnen zugrunde gelegte Methodik führt vielmehr dazu, dass eine Orientierung auf der Basis eines Niedrigstwertes erfolgt, obwohl dieser „Billigste“ nicht zwangsläufig der „Beste“ ist. Das hat zur Folge, dass Fachbereiche teilweise mit hohen Einsparerwartungen konfrontiert werden, obwohl sie in Bezug auf die erbrachten Leistungen möglicherweise wesentlich besser dastehen als der sog. Benchmark-Kommune: Indem beispielsweise der Zuschussbedarf je Einwohner ausgewiesen wird, wird eine „kleine“ Musikschule als „wirtschaftlicher“ bewertet als eine „große“ Musikschule. Auch im Bereich des öffentlichen Bibliothekswesens haben die Leistungskennzahlen, die auf die Anzahl der Besucher und Entleihungen Bezug nehmen, bei der Bemessung des Potentials keine Bewertung erfahren. Beim Fachbereich Schule werden unter Verwendung des Umrechnungsschlüssels „Nutzfläche-Bruttogeschossfläche“ bildungspolitische und schulfachliche Gesichtspunkte, die zur Leistungsqualität beitragen, nicht berücksichtigt.

Der Anspruch der GPA geht aber dahin, aus der vergleichenden Prüfung Erkenntnisse zu gewinnen, „inwieweit diese Aufgaben wirtschaftlich erledigt werden können, aber gleichzeitig den Bürgerinnen und Bürgern ein angemessenes Angebot vorgehalten werden kann“. Nach welchen Kriterien die „Angemessenheit“ des Angebots entsprechender Leistungen beurteilt werden soll, bleibt allerdings offen. Im Bericht heißt es dazu lediglich, dass Benchmarks im System der GPA „die im Rahmen der Prüfung identifizierten niedrigsten Kennzahlenwerte [seien], die gültig (valide), rechtskonform zustande gekommen und nicht zufällig erreicht, sondern Ergebnis eines bewusst gesteuerten Prozesses sind.“ Benchmarks seien daher im Regelfall ein realer, in einer Kommune vorhandener Wert (Seite 41). Ein Benchmark auf dieser Basis erscheint jedoch gerade im Bereich der freiwilligen Leistungen sehr problematisch. Hier steht nämlich grundsätzlich auch das „Ob“ der Aufgabenerfüllung zur Disposition der Kommune, weshalb theoretisch auch ein „Null-Wert“ als Benchmark herangezogen werden könnte. Gleichzeitig zählt es aber zum Kernbereich der verfassungsrechtlich geschützten kommunaler Selbstverwaltungsgarantie, dass den Kommunen finanzielle Spielräume für die Wahrnehmung eines gewissen Mindestbestands freiwilliger Aufgaben verbleiben muss.

3. Weiterentwicklung des GPA-Konzeptes

Von Seiten der nordrhein-westfälischen Kommunen besteht ein großes Interesse an **konkreten Anregungen und Empfehlungen**, wie die kommunalen Aufgabenerfüllung wirtschaftlicher erfüllt werden und die die finanziellen Belastungen für die kommunalen Haushalte reduzieren werden können. Entsprechende Prüfansätze der GPA – wie beispielsweise, ob und inwieweit ein höherer Personaleinsatz etwa im Bereich der Sucht und Drogenhilfe oder des Öffentlichen Gesundheitsdienstes zu geringeren Belastungen der kommunalen Haushalte etwa durch einen niedrigeren Anteil an Zuweisungen/Zuschüssen führen kann – sind daher gelobt worden. Die ausschließliche Ausweisung von „Konsolidierungspotentialen“ ohne konkrete Handlungsempfehlung wird demgegenüber als wenig hilfreich angesehen.

Wir begrüßen es, dass die GPA diese Kritik ausweislich des Berichts aufgegriffen hat, sehen hier aber nach wie vor Handlungsbedarf: Dem Bericht ist zu entnehmen, dass die Empfehlungen der GPA im Vergleich zu den Anfängen des Prüfungsgeschäft wesentlich konkreter geworden seien (Seite 74). Gerade die beispielhaft angeführte Empfehlung, anstelle von fest eingestellten Mitarbeiter im Bereich der Musikschulen auf Honorarkräfte zurückzugreifen, hat allerdings in den uns vorliegenden Rückmeldungen erhebliche Kritik erfahren. So ist darauf hingewiesen worden, dass beim Einsatz von Honorarkräften nicht nur die Schwierigkeit bestehe, qualifiziertes Personal langfristig zu binden, sondern dass bei der Berechnung des Einsparpotentials von Seiten der GPA nicht auf den „Einstiegstarif“, sondern auf den Durchschnitt sämtlicher Tarifbeschäftigter zurückgegriffen worden sei. Im Übrigen hat uns die Rückmeldung erreicht, dass sich die Gemeindeprüfungsanstalt zwar sehr detailliert mit der Organisation vor Ort auseinandersetze, es gleichwohl aber nicht selten an in der Praxis umsetzbaren Konsolidierungsvorschlägen fehle. Sofern sich die Prüfung aber darauf beschränke, lediglich „Suchräume“ zu benennen, relativiere dies den Ertrag der Prüfung für die jeweilige Kommune sehr deutlich.

Um anhand der ausgeworfenen Kennzahlen zu konkreten Empfehlungen zu gelangen, bedarf es einer genauen Kenntnis der Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Besonderheiten der örtlichen Situation. Ein **Lernen von den „Benchmark-Kommunen“** setzt daher einen Wissensaustausch über die dortigen Rahmenbedingungen und Organisationsentscheidungen voraus. Bei der Prüfung der kreisfreien Städte hat die GPA hierbei auf sogenannte Benchmark-Workshops zurückgegriffen. Nach unseren bisherigen Rückmeldungen ist bei vielen kommunalen Praktikern in den Workshops allerdings der Eindruck entstanden, dass aus dem Erfahrungsaustausch heraus nur sehr eingeschränkt Handlungsansätze abgeleitet werden können bzw. sogar die Vergleichbarkeit und damit der gesamte Benchmark infrage gestellt werden musste.

Auch der Erfahrungsbericht betont, dass die **Belastbarkeit von Daten und Vergleichen** für die Arbeit der Gemeindeprüfungsanstalt von besonderer Bedeutung ist, da interkommunale Vergleiche nur bei belastbaren und validen Kennzahlen Aussagekraft erzeugen können (Seite 54, Seite 73). Gerade diese Vergleichbarkeit erscheint in einer Vielzahl von Fällen allerdings höchst problematisch: So ist berichtet worden, dass die GPA bei ihren jeweiligen Prüfungen zwar mit hohem Engagement und fachlich ambitioniert vorgehe, gleichzeitig werden aber auch methodische und teilweise auch handwerkliche Fehler angemerkt, was unseres Erachtens in dem Bericht stärker thematisiert werden sollte:

Ein wesentlicher Kritikpunkt wird darin gesehen, dass die **besondere, örtliche Struktur** (beispielsweise die soziodemografische und infrastrukturelle Situation einer Kommune bei der Frage von Infektionskrankheiten oder die heterogene Landschaft im Bereich der Beteiligungen) keine ausreichende Berücksichtigung bei der Prüfung erfährt und damit der Vergleich und die hierauf gestützten Ergebnisse nicht belastbar sind. Im Erfahrungsbericht heißt es dazu unter anderem – etwa zum Bereich des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (ÖGD): „In den Prüfberichten zum ÖGD in den kreisfreien Kommunen wurden bei sämtlichen wesentlichen Indikatoren die Bandbreiten der Ergebnisse des sozioökonomischen Clusters und der Größenklasse dargestellt. So konnte die eigene Finanzsituation auch im jeweiligen Cluster und in der Größenklasse bewertet werden. Unmittelbare Korrelationen zwischen einzelnen sozioökonomischen städtischen Faktoren und kommunalpolitischen Interventionen des Öffentlichen Gesundheitsdienstes konnten nicht festgestellt werden. Anhand der vorliegenden Indikatoren haben wir abgeleitet, dass die sozioökonomische Situation der jeweiligen Kommune keinen unmittelbaren positiven oder negativen Einfluss auf das Leistungsspektrum des ÖGD der Städte in NRW hat.“

Diese Bewertung wird von uns nicht geteilt. Mit der zeitgleichen Prüfung von Kommunen innerhalb von „Prüfrunden“ erstrebt die GPA eine möglichst gute Basis für die später im Rahmen des Benchmarkings vorgenommenen Kennzahlenvergleiche (S. 49, 61). Wenn sich die von Seiten der GPA mit der vorgenommenen Clusterung verbundenen Erwartungen in der Prüfungspraxis allerdings nicht zu erfüllen scheinen (s. S. 39), dann darf daraus allerdings nicht der Schluss gezogen werden, dass es nicht gleichwohl strukturell wirksame Rahmenbedingungen gibt, die bei interkommunalen Vergleichen zwingend zu berücksichtigen sind. Für den Bereich des Öffentlichen Gesundheitsdienstes wäre insoweit etwa an die Arbeitslosen-, die Altersbeschäftigungs-, die SGB II- und die Scheidungsquote, sowie die Anzahl der Privatinsolvenzverfahren, bestimmte Gesundheitsindikatoren, die Anzahl der Alleinerziehenden und die Daten aus den Gesundheits- (§§6,7 IfSG), anzutreffende Zielgruppen, anonyme Beratungsangebote und Kriminalstatistiken zu denken. Indes ist gerade das Betätigungsfeld des ÖGD ein so heterogener Bereich, dass interkommunale Vergleiche höchst problematisch sind. Selbst die Erfüllung gesetzlich vorgeschriebener Pflichtaufgaben muss aufgrund lokaler Besonderheiten in der Praxis oftmals sehr unterschiedlich erfolgen. Dies zeigt sich etwa am Beispiel der Trinkwasser-Überwachung, wo die Zahl der notwendigen Kontrollen von der Zahl der Trinkwasser-Entnahmestellen und damit den geologischen Gegebenheiten (etwa Brunnen oder Talsperren) sowie ggf. von individuell zu treffenden Risikoentscheidungen abhängig ist. Es wäre insgesamt wünschenswert, wenn sich der Erfahrungsbericht verstärkt mit solchen Problemen auseinandersetzen würde. Dies gilt umso mehr, als teilweise der Eindruck entstanden ist, dass die besonderen örtlichen Ausgangsbedingungen zwar im Rahmen der Gespräche zwischen der GPA und den Kommunen Berücksichtigung zu finden schienen, sie sich aber nicht im abschließenden Prüfungsbericht wiederfinden. Auch der bei der Prüfung der kreisfreien Städte zugrunde gelegte Organisationsvorschlag konnte angesichts der verbindlich einzurichtenden Produktbereiche 41, Gesundheitsdienste, und den fakultativ einzurichtenden Produktgruppen 412, Gesundheitseinrichtungen, und 414, Maßnahmen der Gesundheitspflege, nicht nachvollzogen werden.

Ein weiteres Beispiel ist die Vergleichbarkeit der Kennzahlen im Personalbereich (S. 94 ff. des Erfahrungsberichts). Insbesondere scheint für unsere Mitglieder nicht klar deutlich zu werden, wie die Bereinigung der Personalausgaben und der Stellen erfolgt. Dies kann auch nicht aus dem Erfahrungsbericht ersehen werden. Insofern bleiben Zweifel, ob der unterschiedliche Ausgliederungsgrad und die individuell gestaltete Aufgabenerfüllung in den Kommunen überhaupt eine ausreichende Vergleichbarkeit insbesondere der

Kennzahlen „Personalausgaben je Einwohner“ und „Ist-Stelle je 10.000 Einwohner“ ermöglichen.

Als letzten exemplarischen Beleg für die Probleme bei der methodischen Herangehensweise möchten wir die Untersuchungen im Bereich „Grünflächen“ (Ausgaben für die Unterhaltung der Park- und Grünanlagen) nennen. Bei einer Diskussion der Ergebnisse dieser Untersuchungen haben die Mitglieder der ständigen Konferenz der Gartenamtsleiter beim Deutschen Städtetag festgestellt, dass hier offensichtlich unterschiedliche Bewertungsgrundlagen und -ansätze gewählt worden sind. Nach unserer Kenntnis hat Sie die Ständige Konferenz der Gartenamtsleiter diesbezüglich im September 2008 angeschrieben, so dass die Einzelheiten an dieser Stelle nicht vertieft werden müssen.

Die Belastbarkeit der vorgenommenen Vergleiche ist schließlich auch dann in Frage zu stellen, wenn handwerkliche Fehler auftreten oder **Probleme bei der Erfassung der Daten** zu Maßstabsverschiebungen führen. Für den Bereich der Musikschulen ist beispielsweise berichtet worden, dass die Minimal- und Maximalwerte in den Berichten verschiedener Städte innerhalb der selben Prüfrunde voneinander abweichen. Auch bei der Erfassung und Zugrundelegung der für den Vergleich herangezogenen Daten scheinen Probleme aufzutreten. Berichtet worden ist beispielsweise, dass bestimmte Aufgabenbereiche in der einen Kommune in dem einen Haushaltstitel, in der anderen Kommune in einem anderen Haushaltstitel veranschlagt werden, diese Buchungsunterschiede aber bei der Datenerfassung von Seiten der GPA nicht bereinigt worden sind. Dies kann – je nach Kostenvolumen – ganz erhebliche Verfälschungen der Vergleichsergebnisse zur Folge haben. Letzterer gilt auch dann, wenn die zugrunde gelegten Daten im Zeitreihenvergleich „Ausreißer“ darstellen.

Da wir die konkrete Gefahr sehen, dass die von Seiten der Gemeindeprüfungsanstalt ausgewiesenen „Konsolidierungspotentiale“ in der politischen Diskussion dazu genutzt werden, von einer Diskussion um eine echte Verbesserung der Kommunalfinanzen abzulenken und anstelle dessen auf vermeintliche Einsparmöglichkeiten bei den Kommunen zu verweisen, halten wir es für dringend erforderlich, dass die eingeschränkte Belastbarkeit der Vergleichsanalysen der GPA und die aufgezeigten methodischen Beschränkungen in dem Erfahrungsbericht stärker zum Ausdruck gebracht werden. Auch sollte – z.B. durch Wahl einer besser geeigneten Bezeichnung – der Eindruck vermieden werden, es handle sich um eine „echte“ Wirtschaftlichkeitsuntersuchung, welche neben der Kostenseite auch die vor Ort erbrachten kommunalen Leistungen mit in den Blick nehme.

Neben kritischen Bemerkungen, die sich in erster Linie auf den vorstehend dargestellten Bereichen der Kennzahlenvergleiche beziehen, erreichten uns aus den Fachdezernaten auch Rückmeldungen zu einzelnen Prüffeldern, die wir Ihnen nicht vorenthalten möchten.

Zur GPA-Prüfung und Beratung in den Fachbereichen Sozialhilfe und Jugendhilfe ist deutlich geworden, dass die Kennzahlenentwicklung bei der GPA in enger Abstimmung mit der KGSt erfolgt. Allerdings sind den Spitzenverbänden weder Informationen über die Entwicklung der Kennzahlen noch über Einzelheiten der Prüffleitfäden oder gar die Ergebnisse der Prüfungen bekannt geworden.

Zu 4.2.4 (Jugend):

Im Nachhinein stellt sich die Einschätzung der GPA als richtig dar, sich vor allem auf die Problemfelder zu konzentrieren, in denen die Kommunen tatsächlich Steuerungsmöglichkeiten haben. Dies ist etwa bei dem Unterhaltszuschuss nur

eingeschränkt der Fall. Insofern ist dort die Beschränkung auf diejenigen Fälle richtig, in denen die Gemeinde ausdrücklich eine Prüfung wünscht.

Zu 4.2.5 (Soziales):

Auch hier ist die Konzentration auf die Bereiche sinnvoll, in denen die Kommunen zumindest einige Steuerungsmöglichkeiten haben. Bemerkenswert ist, dass bei den kleinen kreisangehörigen Kommunen der Bereich Soziales in der Regel überhaupt nicht mehr untersucht wurde.

Ausdrücklich zu begrüßen ist die Einbeziehung des Produkts Eingliederungshilfe bei der Prüfung der Landschaftsverbände. Hier herrschte bislang aus unserer Sicht zu wenig Transparenz.

Im Sinne der oben angesprochenen Transparenz würde es dem offenen Diskussionsprozess dienen, wenn Sie den aufgezeigten Anliegen bei der Abfassung Ihres Erfahrungsberichts Rechnung tragen wollten. Für ein weiterführendes Gespräch stehen wir Ihnen selbstverständlich gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen



Monika Kuban
Ständige Stellvertreterin des Geschäftsführers
des Städtetages Nordrhein-Westfalen



Dr. Martin Klein
Hauptgeschäftsführer
des Landkreistages Nordrhein-Westfalen



Claus Hamacher
Beigeordneter
des Städte- und Gemeindebundes Nordrhein-Westfalen