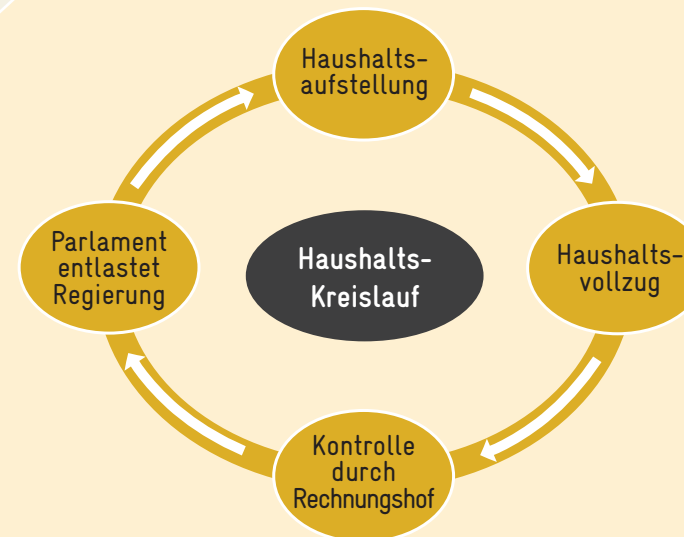


# Management Öffentlicher Finanzen im Südkaukasus

## Öffentliche Mittel zielgerichtet, wirksam und transparent einsetzen

Auftraggeber:	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) Europäische Union in Armenien (EU)
Partner:	Finanzministerien, Parlamente, Rechnungshöfe
Aktuelle Beauftragung:	04/2017 – 03/2020
Budget:	5,75 Mio. Euro – davon 1 Mio. Euro (EU)
Länder:	Armenien, Georgien



### ◀ Ein Beispiel – wie wir wirken:

Die interne Finanzkontrolle in der öffentlichen Verwaltung stellt einen zentralen Reformbereich für Armenien und Georgien dar. Daher wurde unter der Moderation des Vorhabens in 2014 ein Aktionsplan zur Einführung europäischer Standards, Public Internal Financial Control (PIFC), gemeinsam durch die Finanzministerien und Leitungen der Innenrevisionen Armeniens und Georgiens entwickelt. Dadurch wurden verschiedene Wirkungen in beiden Ländern erreicht:

- PIFC wurde als ein Instrument für eine unabhängige und objektive Prüfung der öffentlichen Verwaltung gesetzlich verankert.
- Dreizehn Pilotprüfungen wurden auf Basis der neuen Standards durchgeführt. Die Ergebnisse der Prüfungen führten zu konkreten Anpassungen der jeweiligen Ministerien und Behörden. Die Erfahrungen wurden mit anderen öffentlichen Stellen geteilt, um eine möglichst breite Wirkung in der Verwaltung zu entfalten.
- Basierend auf dem gemeinsam entwickelten Vorgehen für den Reformprozess zum Thema PIFC, wurde eine georgische Handreichung zur Prozess- und Systemprüfung an den armenischen Länderkontext angepasst und wird nun in Armenien verwendet.

Herausgeber:  
Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft:  
Bonn und Eschborn

GIZ – Büro Südkaukasus  
Rustaveli Ave. 42 / Griboedov Str. 31a  
0108 Tbilisi, Georgien  
T +995 32 2201800  
E giz-georgia@giz.de  
I www.giz.de

GIZ – Büro Armenien  
4/1, Baghramyan Avenue  
0019 Yerevan, Republic of Armenia  
T +374 (0)10 589337  
E giz-armenia@giz.de  
I www.giz.de

Impressum:

Verantwortlich: Mary Schäfer, Anne Kempa  
Redaktion: Maia Kvaliashvili  
Design & Layout: Batash Studio GmbH  
Druck: Cezanne Ltd

Mai 2017

### ◀ Herausforderungen

Damit Georgien und Armenien ihren Bürgern öffentliche Dienstleistungen zur Verfügung stellen können, bedarf es eines funktionierenden Systems der öffentlichen Finanzen. Dabei ermöglicht die externe Finanzkontrolle durch Parlament und Rechnungshof die Aufdeckung von regelwidrigem und unsachgemäßem Verhalten, sowie von Betrugsfällen. Dadurch wird es möglich, die Regierung für die Mittelverwendung zur Rechenschaft zu ziehen. Zusammen mit dem Finanzministerium, Parlament und dem Rechnungshof unterstützen wir unsere Partner dabei, ihr staatliches Finanzwesen zu reformieren.



Durchgeführt von:

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



### ◀ Ziele

Die Reformen unserer Partner zielen darauf ab, den Einsatz öffentlicher Gelder stärker an den nationalen Entwicklungsstrategien auszurichten, dabei transparent und effizient zu handeln und die Rechenschaftslegung zu verbessern. Das Vorhaben zielt auf eine Stärkung des gesamten Haushaltssystems auf Basis der Strategie der Deutschen Entwicklungszusammenarbeit und die Einführung europäischer Standards.

### ◀ Aktivitäten

Wir beraten unsere Partner bei der Einführung einer ergebnisorientierten Haushaltsführung, der Verbesserung interner und externer Kontrollmechanismen sowie im Steuer- und Zollwesen. Maßstab sind europäische Standards. Für nachhaltige Veränderungen trainieren wir die Beteiligten und fördern die Zusammenarbeit der zentralen Akteure.

In Georgien wurden seit 2013 – erstmals in der Geschichte des Parlaments – 18 Prüfberichte des Rechnungshofs vom Parlament systematisch in einem geregelten Prozess erörtert. Pro Bericht dauerte dies einen Monat bis sechs Monate. Von den Berichten sind 13 Wirtschaftlichkeitsprüfungen, von denen 5 vom Vorhaben als „training on the job“ Maßnahme unterstützt wurden.

900 Mitarbeiter/-innen staatlicher Institutionen Georgiens und Armeniens wurden zu den Themen effektive Einnahmenverwaltung, ergebnisorientiertes Ausgabenmanagement sowie externe und parlamentarische Finanzkontrolle geschult und tragen nun zu einer transparenten und wirkungsorientierten Verwendung öffentlicher Mittel in beiden Ländern bei

In Georgien wurde ein Modell zur Verhandlung von Doppelbesteuerungsabkommen (in Anlehnung an die OECD Vorgaben) erarbeitet, das bereits bei der (Neu-) Verhandlung von 5 Abkommen genutzt wurde, u.a. wird dadurch die Einhaltung internationaler Standards gewährleistet.

## Wirkungen

Das armenische Parlament hat die vollständige Umstellung auf einen ergebnisorientierten Haushalt beschlossen. Regierung, Parlament und Rechnungshof haben sich auf eine gemeinsame Umsetzungsstrategie bis zum Jahr 2018 geeinigt.

Die jüngste Verfassungsreform sieht auch eine internationalen Standards entsprechende Änderung der Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten von Regierung, Parlament und Rechnungshof im Haushaltskreislauf vor. Diese sollen in dem neuen armenischen Rechnungshofgesetz berücksichtigt werden.

## Unser Beitrag in Armenien

### Öffentliche Mittel zielgerichtet, wirksam und transparent einsetzen

Auftraggeber: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)  
Europäische Union (EU)

Partnerorganisationen: Finanzministerium, Parlament, Rechnungshof, Zivilgesellschaft

#### ◀ Länderbezogenes Beispiel

*Das Vorhaben hat das armenische Arbeits- und Sozialministerium bei der Entwicklung von Haushaltsprogrammen in Übereinstimmung mit den politischen Vorgaben der Entwicklungsstrategie Armenien 2014-2025 unterstützt. Das staatliche Unterstützungsprogramm für Familien, Frauen und Kinder wurde mit messbaren Zielen und Indikatoren hinterlegt, um eine Verbesserung der Lebensumstände dieses Personenkreises in besonders schwierigen Situationen besser überwachen zu können.*

*Die Budgetverantwortlichen in dem Ministerium können so besser ein hohes Kosten-Nutzen Verhältnis beim Einsatz der Haushaltsmittel gewährleisten. Gleichzeitig können Parlament, Rechnungshof und Zivilgesellschaft die Informationen aus dem Haushaltsbericht nutzen, um die Umsetzung der Ziele hinsichtlich Effektivität, Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Die Regierung kann zur Rechenschaft gezogen werden, die Steuereinnahmen zum höchstmöglichen Nutzen der armenischen Bevölkerung einzusetzen.*

#### ◀ Ergebnisorientierte Haushaltsführung

Die Einführung von ergebnisorientierten Programmhäushalten unterstützen wir insbesondere durch die Entwicklung des entsprechenden legislativen und methodologischen Rahmens. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Finanz- und der Sektorministerien, des Rechnungshofs und Abgeordnete des Parlaments werden in der praktischen Anwendung der neuen Haushaltsmethodologie ausgebildet.

#### ◀ Interne Kontrollsysteme

Das Vorhaben unterstützt die Weiterentwicklung der internen Kontrolle durch strategische Beratung zur Koordination von Reformschritten, der Beratung zum Rechtsrahmen und zur Methodologie, bei Fortbildungen und der Durchführung von Pilot-Prüfungen. Kurzzeiteinsätze von Praktikern aus europäischen Verwaltungen leisten anspruchsvolle Fach- und Prozessberatung, die zu einem höheren Ausbildungsniveau führt und einen wichtigen Beitrag für eine transparente, ordnungsgemäße und wirtschaftliche Verwendung der Finanzmittel darstellt.

#### ◀ Transparenz und Rechenschaftspflicht

Die jüngste Verfassungsreform in Armenien sieht eine Stärkung der Verantwortlichkeiten von Parlament und Rechnungshof im Haushaltskreislauf vor. Hierzu unterstützt das Vorhaben die fachliche Weiterentwicklung des Rechnungshofs und die Verbesserung der gesetzlichen Grundlagen seiner Tätigkeit in dem neuen armenischen Rechnungshofgesetz. Damit das Parlament seiner Verantwortung im Bereich Finanzaufsicht nachkommen kann, wurde die Einrichtung eines Budgetbüros unterstützt, das die Abgeordneten mit entscheidungsrelevanten Informationen versorgt. Seminare zu ergebnisorientierter Haushaltsführung für Abgeordnete, Hilfs- und Verwaltungsfachkräfte im Parlament fördern das Verständnis für die Verknüpfung der staatlichen Ausgaben mit politischen Zielen.

#### ◀ Mobilisierung eigener Einnahmen

Das Vorhaben unterstützt die armenische Steuerverwaltung bei der strategischen Planung, um ihre Effektivität und Effizienz zu steigern. Die Zusammenarbeit ist darauf ausgerichtet, die staatlichen Einnahmen zu erhöhen, um dadurch mehr Spielraum für die Umsetzung der nationalen Entwicklungsziele mit eigenen Mitteln zu schaffen.