

Wo steht der Good Financial Governance Prozess in Afrika?

Feature: Wo steht der Good Financial
Governance Prozess in Afrika? | 2



Neues aus den Ländern: Chile: Rech-
nungshof fördert Good Governance
durch Korruptionsbekämpfung | 6



Fachthemen: ITC bringt Teilnehmer aus
30 Ländern und Organisationen
zusammen | 10



Veranstaltungen: Fachtagung Public
Policy am 17./18. Juni im GTZ Haus
Berlin | 11



- 01 | Einleitung
- 02 | Feature: Wo steht der Good
Financial Governance Prozess in
Afrika?
- 06 | Neues aus den Ländern
- 09 | Fachthemen
- 12 | Aktuelles
 - Personalien
 - Veranstaltungen
 - Vorschau nächste Ausgabe

Liebe Leserin, lieber Leser,

Governance ist ein Katalysatorthema mit politischen, institutionellen und ökonomischen Aspekten. In kaum einem Bereich ist die Verschränkung dieser Aspekte enger als bei den öffentlichen Finanzen. Um dem Ausdruck zu verleihen, hat Deutschland im Zuge seiner G8-Präsidentschaft 2007 den Begriff der „Good Financial Governance“ geprägt. Es hat zugleich maßgeblich mit dafür gesorgt, dass die G8 in Heiligendamm einen Good Financial Governance-Aktionsplan für Afrika ins Leben riefen.

Die deutsche EZ hat seither ihr Engagement in diesem Bereich deutlich ausgeweitet. Dies beinhaltet vor allem die Förderung effektiver und transparenter Haushaltsverfahren, Unterstützung bei der Etablierung fairer Steuersysteme und zur Steigerung der Transparenz der Staatseinnahmen, insbesondere im Rohstoffsektor. Dabei setzen wir zunehmend auch auf regionaler und pan-afrikanischer Ebene an.

Wichtiger noch aber ist, dass sich unsere afrikanischen Partner diese spezifische Governance-Agenda „aneignen“. Von beidem – unserem Engagement und der wachsenden Ownership unserer Partner – berichtet diese neue Ausgabe des Newsletters.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und verbleibe mit besten Grüßen,

Claudia Pragua

Referatsleiterin BMZ

Governance; Demokratie; Rechtsstaatlichkeit

Public Finance Reform

Feature: Wo steht der Good Financial Governance Prozess in Afrika?

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat 2009 das durch die Öl- und Nahrungsmittelkrise ohnehin gebeutelte Afrika schwer getroffen. Der internationale Währungsfonds (IWF), Weltbank, die afrikanische Entwicklungsbank (AfDB) und einige Geber haben mit der Bereitstellung zusätzlicher finanzieller Mittel (z.B. Emergency Liquidity Facility) auf die Krise reagiert. Umso wichtiger ist es, die Mittelzuflüsse der Geber regelkonform abzuwickeln – dies setzt starke Partnersysteme voraus.

Viele afrikanische Staaten haben durch die Krise zugleich mit verminderten Steuereinnahmen zu kämpfen. Einigen afrikanische Staaten, wie z.B. Burundi, Südafrika und Ghana, ist es im Krisenjahr 2009 dennoch gelungen, das Steueraufkommen durch eine Reform ihrer Steuerverwaltung zu vergrößern – in Ghana nicht zuletzt mit Unterstützung der GTZ.

Auch auf der Ausgabenseite zeichnet sich ein heterogenes Bild. Einige wenige Länder Afrikas, wie Mauritius, Nigeria aber auch Tansania, haben schuldenfinanzierte Konjunkturprogramme aufgelegt. Für die meisten afrikanischen Staaten bedeutete die Krise jedoch eine Kürzung ihrer Haushalte in 2009. Um Budgetkürzungen im eigenen System durchzusetzen und die Belastungen vernünftig zu verteilen, bedarf es starker Institutionen im Haushaltsprozess. Vernünftig heißt in diesem Zusammenhang entlang der politischen Prioritäten, der gesellschaftlichen Sensibilitäten und der makroökonomischen Ziele sowie mit Blick auf Nachhaltigkeit.

Nachhaltige staatliche Einnahme-, und Ausgabensysteme sowie die damit verbundenen Rechenschaftsbeziehungen sind essentiell, um Wege

aus der Krise zu finden und gestärkt in die Zukunft zu blicken. Nachhaltige Wege zeichnen sich dadurch aus, dass Sie vom Partner gewollt werden.

Afrika erarbeitet eigene Good Financial Governance Agenda

Umso erfreulicher ist es, dass Afrika derzeit eine eigene Good Financial Governance Agenda entwickelt. Unter Federführung der AfDB und der VN-Kommission für Afrika (UNECA) findet derzeit ein Diskussionsprozess über die ‚richtigen‘ Good Financial Governance Reformen statt (siehe Box). Die GTZ arbeitet eng mit dem Partner und unterstützt durch Prozess- und Fachberatung.

Das wachsende afrikanische Selbstbewusstsein und das internationale Interesse an stärkerer Eigenverantwortung der Partnerländer spiegelt sich auch im TZ-Portfolio wider. Regionalansätze sind en vogue – Selbstevaluierung, Peer learning und Informationsaustausch zwischen Praktikern stehen im Vordergrund, Ownership und kontextgerechte Lösungen werden groß geschrieben. Die erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Netzwerk der afrikanischen Haushaltsdirektoren (CABRI) wurde verlängert. Die gute Erfahrung hat Früchte getragen: der Afrikanische Verband der obersten Finanzkontrollbehörden (AFROSAI) wird zukünftig durch die GTZ unterstützt – ebenso wie das neu formierte Forum der afrikanischen Steuerverwaltungen ATAF (s. folgende Artikel).

Eine Herausforderung wird bleiben: Am Ende des Tages müssen sich alle Vorhaben daran messen lassen, dass Veränderungen in den Partnerländern selbst stattfinden!

*Jannick Saegert, GTZ
Kontakt: Jannick.Saegert@gtz.de*



Public Finance Reform

Stärkung von AFROSAI: Was kann TZ in der Stärkung regionaler politiknaher Fachinstitutionen leisten?

Obschon ein Auftrag darin besteht, für mehr Transparenz der Staatsfinanzen zu sorgen, verbleibt die Tagesarbeit der Finanzkontrolle oft im Verborgenen. Erst bei Skandalen erinnert sich ein breiteres Publikum an den Rechnungshof. Dies ist nicht verwunderlich, ist doch die Öffentlichkeit nur ein nachrangiger Klient der Finanzkontrolleure: während eine von der Bevölkerung als übermäßig empfundene Steuerbelastung für jede Regierung politische Sprengkraft birgt, bringt eine zuverlässige Verwendung öffentlicher Mittel nur wenig politisches Kapital. Und doch geht von ihr wahrscheinlich eine höhere entwicklungspolitische Wirkung aus.

In vielen afrikanischen Ländern ist die externe Finanzkontrolle schwach entwickelt. Die Institutionen agieren oftmals auf der Rechtsbasis der ehemaligen Kolonialmacht, die ihnen die Rolle eines Abrechnungsprüfers zuweist. Sie haben über die Jahre nur in Ausnahmefällen eine technische Kompetenz oder eigenes Standing entwickelt, das sie zu einem wirksamen Kontroll- und Beratungsorgan für Regierung, Verwaltung und Öffentlichkeit werden lässt. Hinzu kommt, dass die Fehlverwendung von Staatsmitteln in vielen afrikanischen Staaten kaum Konsequenzen trägt.

AFROSAI vernetzt regional

Dies ist auch für die African Organisation of Supreme Audit Institutions (AFROSAI) eine große Herausforderung. AFROSAI wurde 1976 als afrikanischer Arm der internationalen Organisation der Finanzkontrollbehörden (INTOSAI) gegründet und hat sich zur Aufgabe gemacht, den allgemeinen Qualitätsprinzipien der Finanzkontrolle, die in der Erklärung von Lima 1977

erstmalig festgelegt wurden, Geltung zu verschaffen.

In ihrer Funktion wirken Rechnungshöfe in hohem Maße präventiv. Allerdings nur, wenn die Qualität von Analyse und Berichterstattung des Rechnungshofs hoch ist, und die geprüften Stellen mit Sanktionen rechnen müssen. Das Gewicht des Rechnungshofs hängt auch davon ab, dass er von seinen Klienten – dem Parlament, der Justiz, der Regierung und der breiten Öffentlichkeit – als glaubwürdig und unparteiisch wahrgenommen wird.

Auf die Rolle und Qualität der Ergebnisse seiner Mitgliedsorganisationen hat AFROSAI naturgemäß wenig Einfluss. Die Wirksamkeit des Verbandes hängt eher von der Bereitstellung der ‚richtigen‘ Leistungen und der Motivation seiner Mitgliedsinstitutionen ab, sich für eine wichtigere Rolle der Finanzkontrolle in ihrem jeweiligen Land einzusetzen.

GTZ beginnt neue Zusammenarbeit

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, unterzieht sich der Verband seit einigen Jahren tiefgreifenden Reformen. So wurde die interne Verbandsorganisation verändert, um den Kontakt zu den Mitgliedern zu intensivieren. Die Rollenverteilung der Regionalverbände, innerhalb von AFROSAI wird zudem überprüft.

Mitte des Jahres wird die GTZ eine engere Zusammenarbeit mit AFROSAI beginnen. Das mittelfristige Anliegen der TZ besteht darin, die Funktion des Verbands in der Entwicklung und Verbreitung von Prüfungstechniken und deren Kommunikation in die Öffentlichkeit zu stärken. Spannend bleibt die Frage, wie sich dies auf die Rolle der einzelnen Institutionen in ihren Heimatländern auswirkt.

*Dr. Matthias Witt, GTZ
Kontakt: Matthias.Witt@gtz.de*



Die African Organisation of Supreme Audit Institutions (AFROSAI)

vernetzt afrikanische Obere Rechnungskontrollbehörden mit dem Ziel, den Erfahrungsaustausch zu fördern und Kapazitäten zu stärken. Mehr unter:

www.afrosai.org



Prof. Mellinghoff, Richter am Bundesverfassungsgericht nahm auf Einladung der GTZ an dem **6. Treffen der Judicial Integrity Group** teil und ist als neues Vollmitglied aufgenommen worden. Die Gruppe besteht aus ehemaligen Verfassungsrichtern und Präsidenten von Verfassungsgerichten aus OECD-Ländern und Entwicklungsländern und fördert die Umsetzung von Integrität in der Justiz. Die GTZ unterstützt die Gruppe seit 2005.

Johanna.Wysluch@gtz.de

Public Finance Reform

Neue Ansätze zur Mobilisierung einheimischer Ressourcen

Interview mit ATAF Vorsitzenden Oupa Magashula

Im November letzten Jahres wurde das regionale Forum der afrikanischen Steuerverwaltung ATAF (African Tax Administration Forum) gegründet. Welche Rolle spielen Steuerverwaltungen in Afrika für Staatsbildung und verantwortungsvolle Regierungsführung?

Der Aufbau handlungsfähiger und verantwortungsvoller staatlicher Institutionen ist der Schlüssel zur Lösung der globalen Entwicklungsprobleme von heute. Nicht nur in Afrika erkennen Regierungen, dass die Mobilisierung inländischer Einnahmen mit darüber entscheidet, ob es ihnen gelingt, dieses wie auch die Millenniums-Entwicklungsziele der UN zu erreichen.

Das Volumen und der Wirkungsgrad staatlicher Ausgaben haben einen wesentlichen Einfluss darauf, dass einheimische Ressourcen zum Motor der Entwicklung Afrikas werden können. Bedenken Sie, dass in den meisten afrikanischen Ländern fast die gesamten Staatseinnahmen aus Steuern bestehen. Folglich lässt sich die Mobilisierung einheimischer Ressourcen signifikant verbessern, indem man das Steueraufkommen steigert, vorausgesetzt, dies wirkt sich nicht negativ auf privatwirtschaftliche Aktivitäten aus.

Die Erhebung von Steuereinnahmen ist wohl die wichtigste Tätigkeit jeder Regierung. Um es auf den Punkt zu bringen: Die Erhebung von Steuern ist für jede Regierung zentral und schafft die Basis, auf der öffentliche Güter bereitgestellt und wirksame Regelungen umgesetzt werden.

Gleichzeitig stellt die Besteuerung die direkte Verbindung zwischen Bürger und Staat dar. Damit wird sie zu einem wichtigen Katalysator für die Ansprüche

der Öffentlichkeit an die Bürgerorientierung und Rechenschaftspflicht einer Regierung. Das bedeutet, dass Regierungen, die sich primär auf Steuereinnahmen stützen, ihrer Rechenschaftspflicht eher nachkommen als Regierungen, die hauptsächlich auf andere Einnahmequellen bauen wie Einkünfte aus natürlichen Ressourcen oder ausländische Entwicklungshilfe.

Auf welche Weise will ATAF seine Mitgliedsländer beim Aufbau ihrer Steuerverwaltungen unterstützen?

Wir haben (schon lange vor unserer Gründungskonferenz im letzten November) viel Zeit, Energie und Ressourcen in den Aufbau einer Organisation investiert, die unseren Mitgliedern helfen wird, das zu tun, was effektive Steuersysteme tun können, nämlich:

1. die **inländische Steuerbasis** mobilisieren, die der Schlüssel zur Unabhängigkeit von Entwicklungshilfe oder einzelnen Einnahmequellen ist;
2. die **Legitimität** von Regierungen stärken, indem sie die Verantwortlichkeit gegenüber Steuerzahler und Bürger erhöhen, eine effektive staatliche Verwaltung und ein gutes öffentliches Finanzmanagement unterstützen;
3. **Wirtschaftswachstum** fördern, starke Ungleichgewichte abbauen und das Leben der Bürger spürbar verbessern und
4. die Kosten und Chancen der **Globalisierung** gerechter verteilen.

Welche positiven Trends und neuen Konzepte für eine Stärkung afrikanischer Steuerverwaltungen sehen Sie aktuell, die Sie gern durch ATAF unterstützen würden?

Es besteht großer Bedarf an mehr



Die Gründung des **African Tax Administration Forum (ATAF)** erfolgte auf einer Konferenz vom 18. bis 20. November 2009 in Kampala, Uganda. Das Forum wurde geschaffen, um die **Entwicklung effizienter und effektiver Steuersysteme** voranzutreiben und Staatsentwicklung und verantwortungsvolle Regierungsführung in Afrika zu fördern. Die Gründung von ATAF ist der erste Meilenstein in einem Prozess, der auf der „International Conference on Taxation, State Building and Capacity Development in Africa“ im August 2008 in Pretoria begonnen hat. Auf dieser Tagung wurde beschlossen, ein **afrika-weites Netzwerk** von Steuerverwaltungen zu schaffen. ATAF wird von verschiedenen Entwicklungspartnern unterstützt, vor allem von der Afrikanischen Entwicklungsbank, der OECD und der GTZ im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

Public Finance Reform

grenzüberschreitender Zusammenarbeit in Steuerangelegenheiten, und die Struktur des ATAF ist bestens dafür geeignet. Im Kern ist das Forum eine afrikanische Initiative und reflektiert afrikanische Belange und Strategien im Bereich Besteuerung. Festgelegt und überwacht werden die Programmschwerpunkte von Ländern Afrikas mit Unterstützung verschiedener Entwicklungspartner, anderer Steuerverwaltungen und zwischenstaatlicher Organisationen. Zudem wird das Forum aktive Beziehungen aufbauen zu bestehenden afrikanischen multilateralen Institutionen wie der Afrikanischen Entwicklungsbank, der Neuen Partnerschaft für Afrikas Entwicklung (NEPAD) und der Afrikanischen Union sowie zu regionalen Wirtschaftsgremien. Des Weiteren bemühen wir uns um nachhaltige Kontakte zur OECD, zum IWF und zur GTZ.

Beim Aufbau afrikanischer Steuerverwaltungen verfolgen wir einen mehrschichtigen Ansatz. Erstens sind wir dabei, eine Plattform einzurichten für den **strategischen Dialog** und Erfahrungsaustausch leitender Steuerangestellter. Dieser Austausch wird größtenteils auf den Generalversammlungen und Fachkonferenzen des ATAF stattfinden. Zusätzlich werden Maßnahmen wie regionale Seminare veranstaltet, auf denen sich afrikanische Steuerangestellte austauschen können. Zweitens geht das ATAF-Sekretariat **Partnerschaften** mit relevanten Organisationen ein, um einschlägige Recherchen zu koordinieren, die die Entwicklung von Steuerverwaltungen unterstützen werden. Drittens organisiert das Sekretariat **Capacity Development** Maßnahmen für afrikanische Steuerbeamte. Zu den Themen bereits durchgeführter Veranstaltungen zählen: Transferpreise, die Besteuerung von mineralischen Rohstoffen, Öl und Gas, Finanzinstrumente und -märkte und internationale Ver-

träge. Gerade diese Veranstaltungen hatten bislang die größte Wirkung und bleiben ein Eckpfeiler des ATAF-Ansatzes zur Entwicklung effektiver und effizienter Steuerverwaltungen auf dem Kontinent.

Mit welchen Schwierigkeiten werden afrikanische Steuerverwaltungen allgemein und ATAF im Besonderen in den kommenden Jahren zu tun haben?

Eines der drängendsten Probleme des afrikanischen Kontinents ist es, die **Abhängigkeit** der Länder von ausländischer Hilfe und ihrer **Schuldenlast** zu verringern. Wir müssen uns wieder mehr darauf konzentrieren, inländische Einnahmen durch Besteuerung auf breiter Basis zu erhöhen, und dies neben – zumindest mittelfristig – höherer Entwicklungsgelder. Die Erfahrung zeigt, dass auf diese Weise Einnahmen erhöht und ihre Vorhersagbarkeit verbessert werden können. Zudem lässt sich so leichter sicherstellen, dass die durch Gebermittel finanzierten Investitionen nachhaltig sind und der allmähliche Ausstieg aus der Entwicklungshilfe vorbereitet werden kann. Hierfür müssen wir die Leistungsfähigkeit des Staates steigern, so dass er seine inländischen Ressourcen verstärkt mobilisieren kann.

Die ATAF Gründung fällt in eine Zeit, in der die Entwicklung funktionsfähiger und effizienter Staatsinstitutionen in Afrika von großer Bedeutung ist. Mit diesem Schritt haben afrikanische Steuerverwaltungen begonnen, gemeinsam eine breit angelegte, zukunftsfähige Strategie zu entwickeln, mit der sie die Probleme angehen und der afrikanischen Steuerpolitik und -verwaltung des 21. Jahrhunderts eine neue Richtung geben werden.

*Das Interview mit Oupa Magashula führte Dr. Christiane Schuppert im März 2010
Kontakt: Christiane.Schuppert@gtz.de*



Mr. Oupa Magashula, Commissioner des South African Revenue Service, wurde zum Vorsitzenden des ATAF-Rats gewählt. Auf der Gründungsveranstaltung in Kampala, Uganda, unterzeichneten 25 afrikanische Steuerverwaltungen den formalen ATAF Gründungsvertrag. Weitere Infos unter www.sars.gov.za/home.asp?pid=10421

Fortbildung öffentliche Finanzen

Das Sektorvorhaben „Öffentliche Finanzen, Verwaltungsreform und Dezentralisierung“ organisiert vom **26.-28. April 2010 in Frankfurt** eine Fortbildung zum Thema **„Das System öffentlicher Finanzen – Akteure und Prozesse“**. Ziel ist es, Mitarbeitern der technischen Zusammenarbeit Grundkenntnisse und Anwendungswissen über das staatliche Finanzsystem zu vermitteln und sie für Herausforderungen zu sensibilisieren. Insbesondere die Erfahrungen mit Reformansätzen der GTZ werden diskutiert.
Nathalie.Ickes@gtz.de

Public Finance Reform

Neues aus den Ländern

Chile: Rechnungshof fördert Good Governance durch Korruptionsbekämpfung

Welche Rolle hat ein Rechnungshof im Bereich Antikorrup­tion? Diese Frage stellt man sich im chilenischen Rechnungshof seit Amtsantritt des neuen Rechnungshofpräsidenten Ramiro Mendoza im Jahre 2007 immer häufiger. Mit Unterstützung von UNDP, der interamerikanischen Entwicklungsbank und der GTZ identifiziert der Rechnungshof Möglichkeiten, Antikorrup­tion verstärkt in seine Arbeit aufzunehmen. Im Rahmen eines Fonds, mit dem eigenfinanzierte Reformen durch Beratung und Capacity Development unterstützt werden, fördert die GTZ die eigene Rollenfindung des Rechnungshofs. Die Maßnahme dient der Bekämpfung und Vermeidung von Korruption und intensiviert dabei auch die Zusammenarbeit mit anderen staatlichen Einheiten.

Das Vorhaben steht hierzu in engem Austausch mit dem deutschen Bundesrechnungshof (BRH) und fördert eine Zusammenarbeit sowohl auf Leitungsebene als auch auf Arbeitsebene. In diesem Rahmen besuchte der chilenische Rechnungshofpräsident vom 22. bis 24. Februar den BRH und die GTZ, um einen engen Austausch zu fördern. So diskutierte die chilenische Delegation mit dem Vizepräsidenten des BRH Herrn Hauser fachliche Fragen sowie weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

Rechnungshof setzt auf inter-institutionelle Zusammenarbeit

Bisher umfasst die GTZ Maßnahme drei Komponenten zur Stärkung der institutionellen Kapazitäten des Rechnungshofs. Neben der Förderung

von inter-institutioneller Zusammenarbeit zu Antikorrup­tion wird ebenfalls eine **Süd-Süd Kooperation** mit dem peruanischen Rechnungshof unterstützt. Die durch die GTZ in Peru geförderte Einführung eines „institutionellen Gedächtnisses“ des Rechnungshofs – i.e. eines Systems zum **Wissensmanagement** – ist in Chile auf besonderes Interesse gestoßen. Nach einem intensiven Austausch zwischen den beiden Rechnungshöfen und den in Peru zuständigen GTZ KollegInnen werden nun die Möglichkeiten einer Einführung in Chile überprüft. Als dritte Komponente gilt die besonders wichtige und politisch sensible Beratung zur Ausführung der „**technischen Fürsorgepflicht**“ des Rechnungshofs gegenüber den Innenrevisionen. Diese im Gesetz verankerte Fürsorgepflicht gibt dem Rechnungshof die Möglichkeit, die Arbeit der Innenrevisionen wesentlich mitzugestalten. Bisher wurde sie allerdings nicht ausgeübt. Ziel der Komponente ist es daher, den Rechnungshof dabei zu unterstützen, seine Rolle in diesem Prozess klar zu umfassen und im Konsensverfahren mit beteiligten Institutionen auszuüben. Hierbei wurde als erster Schritt eine juristische Analyse erstellt. Deutlich geworden ist dabei, dass dem Rechnungshof einige Grenzen bei der Ausübung seiner Fürsorgepflicht obliegen, die bei der Umsetzung dringend zu beachten sind.

Das Vorgehen des Rechnungshofs, Antikorrup­tion explizit zu fördern, ist vorbildlich in der Region. Schlussendlich werden damit **Good Governance** Prinzipien durch die externe Finanzkontrolle umgesetzt. Chile, welches als erstes Land Südamerikas der OECD beigetreten ist, zeigt damit einen ausgeprägten Reformwillen.

*Johanna Wysluch, GTZ
Kontakt: Johanna.Wysluch@gtz.de*



Edgar von Knebel, Büroleiter der GTZ in Chile, und **Ramiro Mendoza**, Präsident des chilenischen Rechnungshofs, unterzeichnen die Vereinbarung zur Zusammenarbeit. Die GTZ unterstützt den chilenischen Rechnungshof in folgenden Ansätzen: (i) Stärkung des Rechnungshofs bei der Ausübung seiner technischen Fürsorge über die Innenrevisionen auf zentraler und dezentraler Ebene; (ii) Unterstützung des internen Wissensmanagements (Cased Based Reasoning-CBR) sowie (iii) Implementierung der Antikorrup­­tionsvereinbarung zwischen Rechnungshof, Verfassungsgericht, obersten Gerichtshof, Generalstaatsanwaltschaft und Verteidigungsrat im Rahmen der VN Konvention gegen Korruption, der Konvention der interamerikanischen Organisation gegen Korruption und des Übereinkommens der OECD zur Bekämpfung von Korruption.

Public Finance Reform

Ukraine: Erfolgreiche Bilanz des Verwaltungsreformvorhabens

Am 10. Dezember 2009 fand in der deutschen Botschaft in Kiew eine hochrangig besetzte Paneldiskussion als krönender Abschluss eines Vorhabens zur Verwaltungsreform statt. Seit 2006 unterstützte die GTZ im Auftrag des BMZ die Ukraine bei diesem Vorhaben. Zentrale Themenfelder waren: die Modernisierung der staatlichen Verwaltung auf Regierungs- und Ministerialebene, die Entwicklung von Standards zur Dezentralisierung und Stärkung der Kreis- und Gemeindeverwaltung und die Entwicklung nationaler Konzepte für administrativ-territoriale Reformen.

Eine besonders erfolgreiche Aktivität war die Entwicklung und Einführung eines Master of Public Administration (MPA) an der Nationalen Akademie für öffentliche Verwaltung beim Präsidenten. Dieser Studiengang steht kurz vor seiner Zertifizierung nach Bologna-Kriterien und wurde in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin entwickelt.

Bei der Abschlussveranstaltung zogen hochrangige Vertreter des ukrainischen Ministerkabinetts, des Regionalministeriums, des Verbandes der Städte, sowie der Nationalen Akademie für öffentliche Verwaltung, und des Zentrums für politische und rechtliche Reformen eine Bilanz der bisherigen Reformbemühungen. Ausgestaltet und moderiert wurde die Veranstaltung von **Professor Dr. Schimanke** (Staatssekretär a.D.) und von **Prof. Dr. Zimmermann**, die das Vorhaben für die GTZ betreuten. Alle beteiligten Akteure unterstrichen den erfolgreichen flexiblen Ansatz des Vorhabens und den Bedarf weiterer Beratung für die Zukunft.

Michael Rösch, GTZ
Kontakt: Michael.Roesch@gtz.de

MENA-Region: Herausforderungen für den öffentlichen Dienst

Eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine leistungsfähige und transparente öffentliche Verwaltung sind motivierte Beschäftigte, die mit hohem Sachverstand eigenverantwortlich und integer handeln. In den Partnerländern der deutschen EZ stellen die Kompetenz und Effizienz der Verwaltung häufig einen zentralen Engpass für die Umsetzung von Reformen dar – in allen Sektoren. Die Frage, wie qualifizierte Mitarbeiter rekrutiert bzw. ausgebildet werden und wie sich der öffentliche Dienst als attraktiver Arbeitgeber präsentieren kann, war Thema des internationalen Jahrestreffen des **Governance Institutes Forum for Training (GIFT)** in der MENA-Region.

GIFT bietet in der MENA-Region eine Plattform zur gemeinsamen Gestaltung von Trainingsaktivitäten für den öffentlichen Sektor. Am Jahrestreffen im November 2009 im Libanon nahmen vornehmlich PraktikerInnen aus der Verwaltung teil, um aktuelle Anforderungen an einen kompetenten, vertrauenswürdigen öffentlichen Dienst zu diskutieren. Konsens der Veranstaltung war, dass die Rekrutierung qualifizierter Führungskräfte, die oftmals nicht ausreichend priorisiert wird, essentiell für das Funktionieren einer Behörde und die Motivation ihrer Beschäftigten ist. Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes wird mehr durch Wertvorstellungen, sichtbare Ergebnisse der täglichen Arbeit und öffentliches Ansehen bestimmt als durch die Gehaltshöhe. Anreizsysteme müssen dementsprechend angepasst werden. Aus- und Fortbildungen, die individuelle Fähigkeiten fördern, können ein wirksames Instrument sein. Wichtig ist auch, dass Bedienstete darin geschult werden, organisationsinterne Veränderungsprozesse mitzugestalten.

Tobias Ehrhrt, GTZ
Kontakt: Tobias.Ehrhrt@gtz.de



In der deutschen Botschaft in Kiew diskutierten (v.l.)

Catalina Cullas

Skrijinskaia (WZ-Referentin), **Pavlo Kondyk** (Vizeminister im Regionalministerium), **Professor Dr.**

Schimanke (Staatssekretär a.D.), **Anatolyi**

Chemyres (stellvertretender Direktor des Verbandes der Städte), **Anatiliy**

Tkachuk (Vizeminister im Regionalministerium), **Ihor**

Koluishko, (Vorsitzender des Zentrums für politische und rechtliche Reformen),

Professor **Igor Grytsyak** (Nationale Akademie für öffentliche Verwaltung).



Das [GIFT-MENA Netzwerk](#) bietet seit 2006 rund 30 Verwaltungsschulen und Instituten aus der MENA-Region und Europa eine gemeinsame Plattform für Trainingsaktivitäten sowie Süd-Süd-Kooperationen im öffentlichen Sektor. Das Sekretariat ist im Basil Fuleihan Institute for Economy and Finance in Beirut angesiedelt. (Kontakt: Fr. Sabine Hatem, contact@if.org.lb)

Public Finance Reform

EU Twinning unterstützt komplexe Reformen in Partnerländern

Rumänien: Twinning zu Steuerreformen erfolgreich abgeschlossen

Als neuer Mitgliedsstaat muss Rumänien die gemeinschaftlichen Bestimmungen des EU-Rechts national einführen und umsetzen – so auch im Steuerverwaltungssystem. Das einjährige Twinning-Projekt „**Strengthening the control capacity of the tax administration**“ unter Federführung des Bundesministeriums der Finanzen und in Zusammenarbeit mit der britischen Finanz- und Zollbehörde HM Revenue and Customs (HMRC) unterstützte die Reform der nationalen Steuerverwaltung in Rumänien. Ziel des Projekts war es, die Kompetenz und Leistungsfähigkeit der Nationalen Agentur für Steuerverwaltung in Rumänien zu stärken. Denn eine effektive Steuerverwaltung ist ein wichtiger Aspekt nachhaltiger öffentlicher Finanzen. In Zeiten knapper Finanzmittel und öffentlicher Defizite – besonders in Hinblick auf die Finanzkrise, von der Rumänien schwer getroffen wurde – ist ein effektives Steuerwesen unverzichtbar.

Hochqualifizierte Experten aus den Finanzverwaltungen der Länder Nordrhein-Westfalen und Sachsen und von HMRC berieten die rumänischen Partner vor Ort und führten Schulungen für die Fachkräfte der Steuerverwaltung durch. Die Twinning-Partner entwickelten unter anderem eine E-Audit-Funktion der Steuerprüfung sowie ein Instrument zur Steuerrisikoanalyse. Sie verbesserten die Methoden und Prozesse der Steuerinspektion und Dokumentenkontrolle und machten diese effizienter. Die Ergebnisse des Projektes sollen dazu beitragen, die Steuererhebungsrate zu erhöhen und den Steuerwiderstand zu vermindern.

Rositsa Sirakova, GTZ
Kontakt: Rositsa.Sirakova@gtz.de

Regionale Konferenz zum Personalmanagement in Zentralbanken

Mit dem Twinning-Light-Projekt „**Strengthening the Capacity of the Human Resources Management Department of the Central Bank of Bosnia and Herzegovina (CBBH)**“ unterstützte die Deutsche Bundesbank in Kooperation mit der Tschechischen Zentralbank in den vergangenen sechs Monaten ihre Partner beim Aufbau eines modernen Personalmanagementsystems gemäß den EU-Bestimmungen. Die CBBH profitierte dabei nicht nur von der langjährigen Expertise der Bundesbank, die seit 1999 Mitglied des Europäischen Zentralbanksystems ist, sondern auch von den Erfahrungen der Tschechischen Zentralbank im Transformations- und Beitrittsprozess. Die Experten entwickelten gemeinsam effiziente Methoden und Prozesse für die Personalplanung und -entwicklung. Der Fokus richtete sich dabei insbesondere auf Empfehlungen des Basel II Abkommen zum Personalmanagement.

Eine Konferenz, organisiert von den Twinning-Partnern in der bosnischen Hauptstadt Sarajevo am 25. Februar 2010 bildete den Abschluss des Projektes. Die Partner präsentierten dort die Projektergebnisse und tauschten sich mit anderen europäischen Zentralbanken über ihre Erfahrungen aus. Tenor der Veranstaltung war, dass das Management des Personalwesens in Finanzinstitutionen sowie eine kontinuierliche und koordinierte Kooperation zwischen den Zentralbanken sehr wichtig sind. Deshalb müssen diese Institutionen die Kompetenzen und Fähigkeiten besitzen, ihr Personalmanagement effektiv zu gestalten.

Rositsa Sirakova, GTZ
Kontakt: Rositsa.Sirakova@gtz.de



Greame Anderson, Allin Ghiurka und Klaus Staschik (Projektleiter aus Großbritannien, Rumänien und Deutschland), bei der Abschlusskonferenz des Projektes „Steuerreform“ am 11. November 2009 in Bukarest, Rumänien.

Twinning ist ein EU-finanziertes Instrument zum Auf- und Ausbau effizienter öffentlicher Institutionen in Kandidatenländern und Staaten der erweiterten EU Nachbarschaft. Es fördert Verwaltungspartnerschaften zwischen Behörden aus den EU-Mitgliedsstaaten und Partnerländern. Die GTZ agiert in Twinning-Projekten als Dienstleister für Projekt- und Finanzmanagement. Über das Büro Deutsche Öffentliche Auftraggeber unterstützt sie Behörden mit ihrer umfassenden Erfahrung. So begleitet sie ihre Auftraggeber dabei, dauerhafte Kooperationsbeziehungen mit den Partnerländern aufzubauen. Mehr unter:

[Twinning](#)

Public Finance Reform

Fachthemen

International Tax Compact bringt TeilnehmerInnen aus 30 Ländern und Organisationen zusammen

Ende Januar 2010 lud das BMZ gemeinsam mit dem Spanischen Außenministerium und der Europäischen Kommission Politiker und Praktiker aus Steuerpolitik und -verwaltung sowie der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) nach Brüssel ein. Unter dem Titel "**Joining Forces to Mobilize Domestic Revenues for Development**" diskutierten die Fachleute zwei Tage lang die Erfahrungen regionaler Initiativen sowie Ansätze der EZ, die Bekämpfung von Steuerhinterziehung und Steuervermeidung in den Partnerländern zu unterstützen.

Multi-Stakeholder Ansatz fördert den Dialog

Der International Tax Compact (ITC) war Ende 2008 als informelle internationale Initiative zur Bekämpfung von Steuerhinterziehung und Steuervermeidung in den Partnerländern vom BMZ initiiert worden. Im September 2009 wurde der GTZ die Durchführung übertragen, die dabei eng mit anderen interessierten deutschen Durchführungsorganisationen und dem Deutschen Institut für Entwicklungspolitik (DIE) zusammenarbeitet. Im Laufe 2009 hat die Initiative Gestalt angenommen, u.a. durch einen Auftaktworkshop in Berlin im März 2009 sowie die Einrichtung des ITC-Sekretariats im GTZ-Haus Bonn. Mit dem Workshop in Brüssel setzt ITC den geplanten Multi-Stakeholder-Ansatz zunächst gemeinsam mit Spanien und der Europäischen Kommission um, die Erweiterung ist bereits geplant.

Im Ergebnis brachten die Plenumsdiskussionen und die intensiven Debatten

in insgesamt neun Arbeitsgruppen eine Fülle von Vorschlägen, Ideen und Initiativen hervor. Auf deren Grundlage wird derzeit das Arbeitsprogramm des ITC entwickelt. Konkrete Vorschläge liegen z.B. aus El Salvador und Guatemala vor für den Aufbau eines Zentralamerika-weiten steuerpolitischen Dialogs; unterstützt wird bereits die UN-Initiative S4TP (South-South Sharing of Successful Tax Practices). Darüber hinaus wurden vor allem Anfragen zur Auswertung bisheriger Erfahrungen formuliert. In der ersten Phase des ITC wird also die analytische Aufarbeitung von Ansätzen und Erfahrungen mit Steuerreformen und der Beratung von Steuerverwaltungen im Vordergrund stehen. Hier blickt die deutsche EZ international mit auf die langjährigsten Erfahrungen zurück: Seit über 30 Jahren arbeitet die GTZ erfolgreich und in enger Kooperation mit deutschen Finanzverwaltungen an der nachhaltigen Steigerung eigener Einnahmen in den Partnerländern.

ITC übernimmt Brückenfunktion

Im Gefüge der internationalen Initiativen und Zuständigkeiten wurde dem ITC von den TeilnehmerInnen des Brüssel-Workshops eine Brückenfunktion zugeordnet. Themen des internationalen Dialogs sollen über die Plattform ITC für die Partnerländer heruntergebrochen und operationalisiert werden. Die entsprechenden Ländererfahrungen sollen anschließend zusammengefasst und ausgewertet an die internationalen Dialogforen zurückgespielt werden. Dies ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die sich dauerhaft nur im Verbund mit vielen Akteuren umsetzen lassen wird. Dafür hat der Workshop in Brüssel eine ausgezeichnete Grundlage gelegt.

*Dr. Ute Eckardt, GTZ
Kontakt: Ute.Eckardt@gtz.de*



An die **100 TeilnehmerInnen aus 30 Ländern und Organisationen**, darunter 17 Partnerländer, tauschten sich über die Perspektiven gemeinsamer Maßnahmen zur Steigerung eigener Einnahmen aus. Wichtige Erfahrungen brachten u.a. die Steuerfachverbände ein. Zu den diskutierten Themen zählten z.B. die Umsetzung internationaler steuerpolitischer Standards in Partnerländern wie etwa Chile, die politische Ökonomie von Steuerreformen am Beispiel Ghanas oder die zentralen Ansatzpunkte, Zeithorizonte und Nachhaltigkeit von Maßnahmen zum Capacity Development in Steuerpolitik und -verwaltung. Die Workshopdokumentation ist in Kürze unter www.taxcompact.net einsehbar.

Public Finance Reform

Der informelle Sektor: Herausforderungen für die Mobilisierung eigener Einnahmen in Afrika

Die Mobilisierung eigener staatlicher Einnahmen in Partnerländern stellt eine Kernaufgabe für die Entwicklungszusammenarbeit dar: Nur mit ausreichenden finanziellen Mitteln können Regierungen ihren Pflichten gegenüber Bürgern nachkommen und etwa die Bereitstellung von Bildung oder den Aufbau grundlegender humanitärer Infrastruktur leisten. Gleichzeitig sind eigene Einnahmen unerlässlich, um dauerhaft eine Unabhängigkeit von Gebermitteln zu erreichen und so zu mehr Eigenverantwortung für die eigene Entwicklung beizutragen.

Der Aufbau funktionsfähiger, transparenter Steuersysteme ist insbesondere auch mit Blick auf die Förderung von **Good Financial Governance** zentral und trägt letztlich zur **Staatsentwicklung** bei: Gerade bei schwach entwickelter Staatlichkeit gilt es, das Verhältnis zwischen Bürger und Staat zu stärken und letzteren im Bewusstsein der Menschen als zentrale Institution für die Umsetzung des Gemeinwillens zu verankern. Steuern als direkter Berührungspunkt zwischen Bürger und Staat können hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten.

Steuern im informellen Sektor

Insbesondere in Afrika sehen sich Regierungen jedoch oft mit einem grundlegenden Problem konfrontiert: Mehr als 42% der wirtschaftlichen Aktivität findet im sogenannten informellen Sektor statt und ist daher durch den Staat nur schwer besteuert. Oft wird der Großteil der Steuereinnahmen in afrikanischen Staaten von einigen wenigen großen Unternehmen aufgebracht, während die überwiegende Mehrheit der Unternehmen keine Steuern zahlt.

Um diese Problematik näher zu be-

leuchten, organisierte das Public Finance Team der GTZ in Kooperation mit dem Afrikabereich im November 2009 ein Fachgespräch zum Thema „Good Financial Governance in Afrika: Konsequenzen des informellen Sektors für die Mobilisierung staatlicher Einnahmen“. Im Rahmen des Fachgesprächs wurden mögliche Strategien zur Besteuerung des informellen Sektors diskutiert. Häufig sind diese Strategien verbunden mit vereinfachten Systemen der Besteuerung, die allerdings in der Tendenz Bevölkerungsgruppen mit geringen Einkommen stärker belasten.

Bei der Ausgestaltung effektiver Besteuerungssysteme für bis dato informell geprägte Wirtschaftszweige ist es daher im Sinne der Armutsbekämpfung wichtig, die direkten und indirekten Wirkungen auf ärmere Bevölkerungsschichten zu berücksichtigen. Dabei lässt sich allerdings kein Standardsystem zum Umgang mit dem informellen Sektor herleiten. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, **Armutsorientierung und Effektivität** der Besteuerung durch wohl konzipierte Systeme in Einklang zu bringen. Gleichzeitig wurde die Notwendigkeit herausgestellt, den Zusammenhang zwischen Informalität und Good Financial Governance stärker in den Fokus der Entwicklungszusammenarbeit zu stellen.

Dr. Christiane Schuppert
Kontakt: Christiane.Schuppert@gtz.de

Gregor Lischke
Kontakt: Gregor.Lischke@gtz.de

Staatliche Einnahmen und Good Governance – EITI als Impulsgeber

Das GTZ Public Finance Team veranstaltete gemeinsam mit dem BMZ am 14. Januar ein Fachgespräch zum Thema: "Die Umsetzung der Extractive Industries Transparency Initiative

Während des **Fachgesprächs zur Besteuerung des informellen Sektors** diskutierten Andreas Proksch, GTZ Bereichsleiter Afrika, und Dr. Matthias Witt, GTZ Kompetenzfeldleiter Public Policy, mit Prof. Dr. Friedrich Schneider von der Universität Linz sowie Dr. Sebastian James als Vertreter der Weltbank.



Prof. Dr. Friedrich Schneider ist ein ausgewiesener finanzwissenschaftlicher Experte, der sich bereits seit Jahren mit dem informellen Sektor beschäftigt.



Dr. Sebastian James hat zunächst praktische Erfahrungen in der indischen Steuerverwaltung gesammelt bevor er zur Weltbank wechselte, wo er sich nun intensiv dem Thema Besteuerung des informellen Sektors widmet.

Public Finance Reform

Fortsetzung von Seite 10

(EITI) – Praxisbeispiele aus Afrika und Schlussfolgerungen für das weltweite Engagement der deutschen EZ".

Für das Jahr 2010 steht vor allem die **politisch-strategische Zukunft** und thematische Ausrichtung der Initiative im Mittelpunkt der internationalen Diskussionen. Ziel der Veranstaltung war es, mit den Akteuren der deutschen EZ **gemeinsame Lösungsansätze** für diese wichtigen Fragen zu diskutieren. Als Panelisten bekräftigten die BMZ Unterabteilungsleiterin Frau Dr. Ulla Mikota sowie die Länderreferate für Afrika, dass der Initiative weiterhin große Bedeutung zugemessen wird, auch im Hinblick auf zukünftige bilaterale und regionale TZ-Vorhaben. An der Diskussion beteiligten sich auch Leiter des Kompetenzfeldes Public Policy, Dr. Mattias Witt, der die Erfahrungen und Herausforderungen zum Themenfeld präsentierte. Die Perspektive der GTZ Auslandsvorhaben wurde durch Dr. David Nguyen-Thanh (Ghana) und Götz von Stumpfeldt (DR Kongo) vertreten. Holger Marienburg von InWEnt und Dr. Tobias Birkendorf (DEG) stellten ebenfalls Ihre Aktivitäten für den Bereich Good Governance im Rohstoffsektor vor.

In der lebhaften Diskussion wurde deutlich, dass die Möglichkeiten für die EIT-Initiative selbst als begrenzt eingeschätzt werden, jedoch konnte **EITI**

bereits in der Vergangenheit sehr gut als „Türöffner“ oder **Impulsgeber für breitere institutionelle Governance-Reformen** genutzt werden. Insbesondere mit der Verbindung der EITI-Unterstützung und den Reformen der öffentlichen Finanzen haben die GTZ-Vorhaben gute Erfahrungen gemacht und empfehlen dies auch bei zukünftigen Projekten zu berücksichtigen. Dies wurde an den Beispielen der GTZ-Vorhaben in Ghana und der Demokratischen Republik Kongo deutlich.

Als Thema, für weiterführende Diskussionen kristallisierte sich die **Frage nach der Wirksamkeit** und Nachhaltigkeit der EIT-Initiative heraus, insbesondere wie das aus dem Rohstoffreichtum folgende Wachstumspotenzial in Verbindung mit guter Regierungsführung in armen Partnerländern realisiert werden kann. Die GTZ hat durch ihre starke Orientierung auf Wirkung großes Erfahrungswissen, das auch in diesem Bereich stärker genutzt werden könnte. Auch die Frage nach dem Potential für die Eigenfinanzierung aus der Rohstoffbewirtschaftung rückt in den Vordergrund.

Das Fachgespräch fand großen Anklang und es wurde angeregt, den Informationsaustausch durch ein regelmäßiges Treffen der deutschen EITI Experten zu intensivieren.

*Katharina Gunselmann, GTZ
Kontakt: Katharina.Gunselmann@gtz.de*



Als Teilnehmer und Panelisten des **Fachgesprächs zur Umsetzung der EITI** waren die Länder- und Sektorreferate des BMZ, In- und Auslandsmitarbeiter der GTZ, von InWEnt und der KfW/DEG vertreten.

Vom **15.-16. April 2010** wird Deutschland Gastgeber des **12. EITI Board-meetings** sein. Erwartet werden zukunftsweisende Entscheidungen über die Aufnahme von weiteren Ländern als "Compliant Country" neben Liberia und Aserbaidschan.

Publikation

Fact Sheet zum Thema:
Einnahmen aus Bodenschätzen und Guter Regierungsführung
[Fact Sheet](#)

Fachtagung Public Policy, 17./18. Juni im GTZ Haus Berlin

Die Fachtagung *Public Policy* findet dieses Jahr am **17./18.06.** im **GTZ-Haus Berlin** unter dem Titel: „**Staatliche Institutionen zwischen Steuerungsaufgaben und Vielfalt - Wer bestimmt wen?**“ statt. Staatliche Institutionen sind mit einer Vielfalt von Heraus-

forderungen konfrontiert, die aufgrund von Interessenkonflikten in einer Gesellschaft, aber auch im öffentlichen Sektor selbst differenzierte Lösungsansätze erfordern. Wie staatliche Institutionen politische Prozesse in komplexen Rahmen-

bedingungen steuern und in welchen Grenzen sie sich dabei bewegen, wird Thema der Fachtagung sein.

Kontakt: public-finance@gtz.de

Public Finance Reform

Veranstaltungen

Regionalseminar zu Personalmanagement in Rechnungshöfen

Die GTZ veranstaltet mit dem thailändischen Office of the Auditor General vom **29. – 31. März in Bangkok** ein Regionalseminar zu Personalmanagement in Rechnungshöfen. Ziel ist es, den regionalen Erfahrungsaustausch zu stärken.

Kontakt: Rutha.Abraha@gtz.de

Fachgespräch zu Öffentliche Finanzen im Gesundheitssektor

Das Public Finance Team veranstaltet gemeinsam mit dem Team Gesundheit und soziale Sicherung ein Fachgespräch am **28. April in Eschborn**.

Kontakt: Anja.Gaentzsch@gtz.de

Anti-Corruption Online Course

Das [Anti-Corruption Ressource Centre](http://www.u4.no/training/) bietet ein sechswöchiges **Online-Antikorruptionstraining** in englischer Sprache an. Der Kurs läuft vom **30. April bis 14. Juni**. Mehr unter:

<http://www.u4.no/training/>

Praxisseminar zu "Working with Stakeholder Dialogues"

Das Collective Leadership Institute bietet vom **20. – 23. April in Kaps-tadt** ein Training zum Aufbau strategischer Partnerschaften in Multi-Stakeholder-Initiativen an.

[Collective Leadership Insitute](http://www.collectiveleadershipinstitute.com/)

Vorschau nächste Ausgabe

Fragile Staaten im Fokus der EZ

Fragile Staaten liegen bei der Erreichung der Millenniumsentwicklungsziele hinter anderen Entwicklungsländern zurück. Ihnen fehlen in der Regel ausreichend Kapazitäten zur Armutsbekämpfung. Gleichzeitig sind sie häufig gefordert, ein höheres Maß an öffentlichen Gütern und Leistungen zur Verfügung zu stellen, um ihre Kernaufgaben gegenüber der Bevölkerung zu erfüllen. Für die Finanzierung dieser Aufgaben fehlen ihnen zumeist die Ressourcen und Kapazitäten. In der Regel sind fragile Staaten nicht in der Lage, sich aus eigener Kraft aus dieser Situation zu befreien. Daher brauchen sie langfristig angelegte, gut koordinierte Unterstützung um eigene Systeme zu stärken.

Ein Kernelement in diesem Prozess des *state-building* ist der Aufbau funktionsfähiger Steuersysteme und -verwaltungen. Durch diese Unterstützung sind auch positive Wirkungen auf andere Elemente des *state-building* zu erwarten, so dass letztlich der Aufbau demokratischer Strukturen und damit nachhaltige Entwicklung insgesamt gefördert werden. Die GTZ verfügt über vielfältige Projekterfahrungen in fragilen Staaten. Die Juni-Ausgabe wird über den Stand der Diskussionen berichten.

Kontakt: public-finance@gtz.de

Neu im Team:



Jana Leutner unterstützt das Kompetenzfeld Public Policy seit März als Juniorfachkraft im Bereich PEFA. Sie hat Politikwissenschaft an der FU Berlin mit einem Schwerpunkt auf informelle Systeme in Lateinamerika studiert. Für die GTZ beschäftigte sie sich bisher als Gutachterin v.a. mit dem Thema Programm-basierte Ansätze.



Dr. Meike Janosch promovierte in Münster zum Thema Schuldenmanagement in Subsahara Afrika. Im Anschluss arbeitete sie als GTZ Beraterin im Vorhaben öffentliche Finanzen in Madagaskar. Seit März unterstützt sie das Kompetenzfeld Public Policy im Bereich Finanzkontrolle.

An-/Abmelden:

Falls Sie sich für diesen Newsletter an- oder abmelden möchten, schicken Sie bitte eine kurze Nachricht an public-finance@gtz.de

Impressum | Herausgeber: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Öffentliche Finanzen, Verwaltungsreform und Dezentralisierung, Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5, 65760 Eschborn, v.i.S.d.P.: Dr. Matthias Witt, Internet: www.gtz.de/public-finance
Redaktion: Anja Gaentzsch, Tel.: +49 61 96 79-6382, E-Mail: public-finance@gtz.de