

Strategische Planung und Budgetreform. Eine horizontale Perspektive auf Gender-Themen. Erfahrungen aus Litauen

Audrius Želionis

Abteilungsleiter
Staatliche Finanzabteilung
Finanzministerium der Litauischen Republik

Das Thema der Chancengleichheit und die Ermittlung und Sicherstellung von Ressourcen, derer es bedarf, um diese Fragen anzugehen, sind wiederkehrende Diskussionsgegenstände auf der Agenda entsprechender Foren und Konferenzen. Die gängigste Diagnose in Diskussionen lautet: Mangelhafte Finanzierung bzw. das Fehlen finanzieller Mittel sind die am häufigsten anzutreffenden Probleme. Aber sind punktuelle Finanzspritzen für die eine oder andere Maßnahme zur Förderung von Chancengleichheit die einzig mögliche und vernünftigste Problemlösung? Ich denke nicht. Zweifellos ist es wichtig, Fragen der Chancengleichheit strategisch anzugehen, aber es ist genauso wichtig, sie in das existierende budgetäre System einzugliedern; d.h. sie müssen den Charakter einer horizontalen Problemlösung erlangen. Ich möchte mich in meiner Problemanalyse auf die in Litauen durchgeführten Reformen beziehen und einige hierbei gemachte Erfahrungen beleuchten.

Für ein besseres Verständnis der angewandten Problemlösungslogik und der Situation in Litauen werde ich zunächst in allgemeinen Begriffen die in Litauen durchgeführten Budgetreformen untersuchen: an erster Stelle das in Entwicklung befindliche strategische Maßnahmensystem und anschließend die Beziehung zwischen Budget-Verfahren und dem Staatlichen Programm für Chancengleichheit von Frauen und Männern für die Jahre 2005-2009 (*National Programme on Equal Opportunities for Women and Men for 2005-2009*).

Strategische Planung und Budget-Reform

Die aktive Implementierung der laufenden Budgetverfahrensreformen in Litauen wurde im Jahr 2000 angestoßen und während der Zeit unmittelbar vor dem EU-Beitritt beschleunigt. Zu den wichtigsten Kennzeichen der Budgetreform gehören

die Kombination bzw. Konsolidierung nicht-budgetärer Zuwendungen im Staatsbudget und die Verbesserung der Transparenz der Budgetverfahren und -abläufe, der Zuständigkeiten und der juristischen Fragen bezüglich der verantwortlichen Stelle für die Mittelvergabe (*Appropriation Managers*) etc. In dem Zusammenhang der Analyse des Problems der Chancengleichheit sind m.E. zwei Neuerungen besonders wichtig, nämlich erstens die eindeutige Trennung des Bewilligungsverfahrens des Staatsbudgets von Abläufen und Inhalten. Die Litauische Verfassung sieht vor, dass das Parlament (der Litauische Seimas) als die gesetzgebende Gewalt das Staatsbudget durch die Zuwendung von Geldern an die *Appropriation Managers* bewilligt. Die Exekutive hingegen – die Regierung – bewilligt die strategischen Maßnahmenpläne der *Appropriation Managers*, deren integraler Bestandteil die direkt an die Regierungsprioritäten gebundenen implementierten Programme sind.

Die zweite Neuerung ist die Einrichtung des eigentlichen strategischen Planungssystems als integraler Bestandteil des Budgetverfahrens. Dieses System wird nach der Maßgabe gestaltet, dass Strategien nur dann erfolgreich verwirklicht werden können, wenn ihre Finanzierung gesichert ist. Ebenso sollte die Koordination von Strategien untereinander gewährleistet sein. Zudem müssen für das Erreichen von Budgettransparenz die Eigeninitiative und die Möglichkeiten budgetärer Institutionen berücksichtigt werden. Das in Entwicklung befindliche System zielt auf die Konsolidierung dieser Vorgaben ab.

Folglich möchte ich Ihnen verschiedene Annahmen in Erinnerung rufen, die kaum mehr in Zweifel gezogen werden dürften.

Erstens: Das Leben verläuft zyklisch. Das gilt auch für Budgeting: Das Budgetjahr beginnt am 1. Januar und endet am 31. Dezember, ist also ein Kreislauf. Strategiezyklen können länger dauern.

Zweitens: Bedürfnisse von Personen und Bedürfnisse des Staates überschreiten grundsätzlich die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und Ressourcen. Bei Einzelpersonen ist die Höhe des Einkommens der Faktor, der die Bedürfniserfüllung erschwert; bei der Budgetierung ist es die Höhe des Staatseinkommens, dessen Volumen von der ökonomischen Situation und von der Steuer- und Finanzpolitik abhängt. Insofern verunmöglichen es uns begrenzte Ressourcen, alles immer nach unseren Wünschen zu gestalten und unsere sämtlichen Bedürfnisse zu erfüllen; daraus entsteht das Bedürfnis nach Prioritätensetzung und nach Programmen und Szenarien zu deren Umsetzung.

Auf der Grundlage dieser beiden Annahmen wurde die Staatliche Strategische Planung entwickelt. Einerseits werden die mit dem Entwerfen strategischer Maßnahmenpläne und Implementierungsprogramme einhergehenden Abläufe in den traditionellen Budgetzyklus integriert. Das Strategische Planungssystem erweitert den Planungshorizont für einen Zyklus, der länger als ein Jahr dauert. Andererseits können sie angewandten Strategien abhängig von verfügbaren Mitteln und Ressourcen implementiert werden, d. h. sie ausgewählten Strategien liegen budgetbasierten Entscheidungen zugrunde und bilden Prioritätensetzungen ab. Budgets werden oft als Repräsentation notwendiger Ausgaben dargestellt: Schließlich muss die Auszahlung des Lohns an Angestellte von Budgetinstitutionen gewährleistet werden, Heizkosten müssen gedeckt werden etc. Insofern kann der Eindruck entstehen, dass für strategische Planung kein Raum mehr bleibt. Hier kommt eine dritte Annahme zum Zug. Das Konzept der strategischen Planung lässt die Notwendigkeit von Ausgaben nicht unberücksichtigt, aber es betont eine andere Notwendigkeit: den Aspekt des gesellschaftlichen Nutzens. Die Gesellschaft zahlt Steuern (die letztendlich das Staatseinkommen darstellen) an die Regierung, um von dieser einschlägige soziale Leistungen und Funktionen bereitgestellt zu bekommen, die von den Gremien und Institutionen innerhalb des budgetären Systems erbracht und von budgetären Zuwendungen bezahlt bzw. gekauft werden. Schließlich werden Löhne und Gehälter bezahlt und Büros beheizt, damit die Angestellten ihren täglichen Aufgaben nachgehen können, die den Steuerzahlerinnen und Steuerzahlern zugute kommen.

Mit anderen Worten: Der Kernpunkt der strategischen Maßnahmenplanung auf der Ebene der Budgetinstitutionen ist ein "Businessplan" für einen bestimmten Zeitraum (beispielsweise ein Jahr oder drei Jahre), auf dessen Grundlage die Gesellschaft darüber in Kenntnis gesetzt wird, welche für die Gesellschaft nützlichen bzw. notwendigen Dinge die Institutionen tun und welche Budgetzuwendungen sie bekommen werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das in Litauen eingeführte strategische Planungssystem im Wesentlichen zwei Ziele erfüllt: die Möglichkeit der Zusammenführung strategischer Ziele des Staates und die Mitbestimmung der Nutzerinnen und Nutzer von Budgetressourcen. Anders formuliert: Es etabliert die Festsetzung von Zielen top-down und die Initiative bottom-up.

Zur Reform der strategischen Planung und des Budget-Verfahrens muss erläutert werden, dass der Entwurf zur Haushaltsaufstellung und die strategischen

Maßnahmenpläne von Institutionen zusammengeführt werden sollen. Die strategischen Maßnahmenpläne (deren integraler Bestandteil Programme sind) werden von der verantwortlichen Stelle für die Mittelvergabe entworfen (d.h. von Budgetinstitutionen, die budgetäre Zuwendungen erhalten); diese verteilen diese budgetären Zuwendungen für ihre Programme selber. Die Verantwortlichen für die Mittelvergabe wiederum planen Maßnahmen für die Implementierung dieser oder jener Regierungsstrategie, die sie in den strategischen Maßnahmenplan (in die Programme) integrieren; gestalten also entsprechend ihre Zuwendungen. Die strategische Planung innerhalb der Institution orientiert sich sowohl an aktuellen als auch an zukünftigen Zielen und ermöglicht folgende Schritte:

- die Analyse und Bewertung der Institution als integraler Bestandteil des Regierungssystems und als einzelnes (selbstständiges) System, das Zielvorstellungen struktureller Einheiten auf die Verfolgung der gesetzten Ziele hin koordiniert;
- das Erfassen der Ziele der Institution, die Planung strukturierter Maßnahmen, den Wettbewerb um rationalere (Neu-)Verteilung von Arbeitskraftressourcen sowie finanzieller und materieller Ressourcen;
- die bessere Koordination von Maßnahmen, die die zu der Institution gehörenden Abteilungen durchführen, und deren Optimierung gemäß eventueller Veränderungen;
- eine bessere Kontrolle darüber, wie Ziele erreicht werden und wie Personal gefördert werden kann.

Die Institution evaluiert ihre Umwelt – d.h. bestehende politische, ökonomische, finanzielle, soziale und technische Faktoren und Prioritäten – ausgehend von fiskalischen Prognosen und bereitet den strategischen Maßnahmenplan vor: Sie formuliert ihr Leitbild, ihre langfristigen Ziele, geeignete Strategien zu deren Erreichen und die dazu benötigten Ressourcen.

Der strategische Maßnahmenplan in Litauen wird von den *Appropriation Managers* innerhalb der Institution auf zwei Ebenen formuliert: Auf der Basis einer Umweltanalyse wird zuerst mit Hilfe der Leitbilder und der strategischen Zielsetzungen der Institution die Strategie definiert. Zweitens verbinden die Programme, durch die die Institution die Methoden zur Implementierung der Strategie definiert, diese Methoden mit den Zuwendungen. Das Programm ist ein

Bestandteil des strategischen Maßnahmenplans, in dem Programmziele, Aufgaben und Maßnahmen, Evaluationskriterien und geplante Zuwendungen spezifiziert werden. Es ist unerlässlich, das voraussichtliche Ergebnis zu bestimmen. Programme sind die Grundlage für ergebnisorientierte Budgets, Managemententscheidungen und -Handlungen. Die Struktur der Programme sowie ihre Bestandteile sollten deutlich offen gelegt werden – und zwar solchermaßen, dass über sie Bericht erstattet und Rechenschaft abgelegt werden kann. Die wichtigsten Ziele der Struktur eines jedes Programms sind die Unterstützung von Planung, Management und Koordination.

Siehe Abb. "Die strategischen Maßnahmenpläne von Budgetinstitutionen".

Die Struktur des strategischen Maßnahmenplans umfasst Ziele, Aufgaben, Maßnahmen und Evaluationskriterien.

Das Ziel des Programms leitet sich aus der Evaluation der folgenden Ziele ab: Es sollte ein allgemeines Ergebnis definieren, es sollte zeitlich unbefristet sein, es sollte mit geltenden Richtlinien und bereits durchgeführten Handlungen übereinstimmen und auf bestimmte Bedürfnisse, Gegebenheiten und Möglichkeiten abgestimmt sein. Das Programm kann mehrere Ziele haben, die jeweils genauer von entsprechenden Aufgaben ausgearbeitet werden.

Eine Aufgabe ist ein Ergebnis sachbezogener Maßnahmen, das innerhalb einer bestimmten Zeitspanne erbracht und evaluiert wurde. Mit anderen Worten: Die Aufgabe ist ein fest umrissenes bzw. eng definiertes und quantifizierbares Ergebnis. Jedes Programmziel sollte mindestens eine Aufgabe haben. Wenn mehrere Aufgaben vorliegen, werden sie nach Priorität geordnet. Die Programmaufgabe sollte folgende Kriterien erfüllen: Sie sollte ein Hauptergebnis benennen, das es zu erreichen gilt, das bewertet und bemessen werden kann, das im Lauf des Budgetjahrs greifbar ist, das die Evaluationskriterien für die geplanten Ergebnisse umreißt und das nach realistischer Einschätzung mit Hilfe der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel erreicht werden kann.

Eine Maßnahme ist eine Methode zum Erreichen angestrebter Ziele oder gesetzter Aufgaben und wird anhand der formulierten Notwendigkeit personeller und materieller Ressourcen evaluiert. Maßnahmen legen einen umfassenden Maßnahmenplan fest, der das Erreichen des effektivsten und rationalsten Ergebnisses verspricht.

Eine Maßnahme oder ein Projekt ist eine Methode zur Implementierung der gestellten Aufgabe, für die personelle, finanzielle und materielle Ressourcen aufgewendet werden. Hier ist zu beachten, dass der "Projekt"-Begriff in dieser Definition nicht zufällig verwendet wird. Investitions- und andere Projekte sollten integraler Bestandteil des strategischen Maßnahmenplans sein, weil sie direkt mit den angewandten Strategien oder mit Budgetressourcen zusammenhängen.

Einige Worte zu dem Verhältnis zwischen Programmen und strategischen Plänen: Es wurde bereits erwähnt, dass Programme ein integraler Bestandteil des strategischen Maßnahmenplans sind, der darauf ausgerichtet ist, Maßnahmen auszuarbeiten, derer es für die Implementierung der Strategie einer Budgetinstitution oder eines Gremiums – des Leitbildes und der strategischen Ziele – bedarf. Es obliegt den *Appropriation Managers*, die zu implementierenden Programme auszuwählen. Ebenso stellt der *Appropriation Manager* entsprechend der Bedeutung der jeweiligen Programme der Institution die Gelder für ihre Implementierung bereit. Die Notwendigkeit der Programmumsetzung ist die Grundlage des gesamten strategischen Maßnahmenplans, auf dessen Basis die Anträge für budgetäre Zuwendungen entworfen werden.

Andererseits umfasst das litauische Planungssystem auch lang- oder mittelfristige Strategien, individuelle bereichsbezogene Strategien und horizontale Programme (z. B. die Lissabon-Strategie, das Programm für Chancengleichheit von Frauen und Männern, Bildungsstrategien etc.). Ihre Implementierung ist direkt an das Budgetsystem gebunden; so soll institutionelle Kohärenz, d. h. die passgenaue Nutzung von Budgetzuwendungen, gewährleistet werden. Die Nachhaltigkeit, die Machbarkeit und die Ergebnisse solcher Strategien, die 'oben' vorbereitet werden, hängen davon ab, wie die *Appropriation Manager* (d.h. die praktischen Operatorinnen und Operatoren) die Ziele verschiedener Strategien in ihre strategischen Maßnahmenpläne und damit in ihre Programme integrieren.

Siehe Abb. "Litauisches Integriertes Planungsmodell".

Ein weiterer Aspekt des litauischen Strategischen Planungssystems, der nicht unerwähnt bleiben sollte, ist die Abstimmung horizontaler (ressortübergreifender) Programme bzw. Strategien aufeinander. Programme lassen sich in ressortübergreifende (horizontale) und institutionelle (vertikale) Programme unterteilen. Gelder für die Implementierung des institutionellen

Programms werden für einen *Appropriation Manager* vorgesehen. Die Ziele des Programms sind an einen Managementbereich gebunden. Verschiedene Institutionen (i. F. als beteiligte Institutionen bezeichnet) sind an der Vorbereitung und Implementierung ressortübergreifender Programme beteiligt; daher werden Gelder auch für verschiedene *Appropriation Managers* vorgesehen. Die Vorbereitung und die Implementierung ressortübergreifender Programme werden von einer von der Regierung bevollmächtigten Institution koordiniert, mit der die anderen beteiligten Institutionen ihre gemeinsamen Aktivitäten abstimmen müssen. Während des Koordinationsprozesses sollten Übereinkünfte über die übergreifenden Programmziele getroffen sowie abgesprochen werden, wer welche Aufgabe übernimmt und wer welche Maßnahmen implementiert. Das von der Regierung bewilligte ressortübergreifende Programm umfasst die Umweltanalyse, die Aufgaben der Programme und die wichtigsten Ziele, die erreichbaren Ergebnisse, die Evaluationskriterien und einen Maßnahmenplan, in dem die Maßnahmen für die Implementierung der Programmziele, die Bedingungen, die Ausführenden, der Bedarf nach Geldern und die Finanzierungsquellen genauer benannt werden.

Nach der Genehmigung der ressortübergreifenden Programme durch die Regierung plant die koordinierende Institution die Programmsupervision und die Abwicklungsabläufe. Die an der Implementierung des ressortübergreifenden Programms beteiligten Institutionen fassen die Maßnahmen ins Auge, die (in Ergänzung bereits implementierter Programme) in ihre strategischen Maßnahmenpläne implementiert werden müssen. Das Gewicht der ressortübergreifenden Programme zeigt sich an verschiedenen Punkten. Vordergründig sind die Maßnahmen, auf die das Programm abzielt, integrale Bestandteile der strategischen Maßnahmenpläne (Programme) der Institutionen, die an der Implementierung des ressortübergreifenden Programms beteiligt sind; folglich werden sie mit Hilfe von Budgetzuwendungen implementiert, die für diese Institutionen bewilligt werden. Andererseits ist die Planung und Koordination der gewählten horizontalen Strategie ein Regierungsinstrument.

Bemerkenswerterweise wird das Litauische Strategische Planungssystem von dem Gesetz über die Budgetstruktur konsolidiert. Die Regierung befürwortet die Methode der Strategischen Planung; die Abläufe sind in Regierungsresolutionen über Budgetierung, Implementierung, Haushaltszeitpläne usw. eingebettet.

Soweit die kursorische Beschreibung des Strategischen Planungssystems in Litauen. Wie eingangs erwähnt, soll die praktische Anwendung dieses Systems

abschließend in Grundzügen dargelegt werden; als Beispiel dient das bereits in einer Regierungsresolution bewilligte Staatliche Programm für Chancengleichheit von Frauen und Männern für die Jahre 2005-2009, dessen Struktur und Inhalte nun kurz vorgestellt werden sollen.

Das Zusammenspiel zwischen dem Staatlichen Programm für Chancengleichheit von Frauen und Männern für die Jahre 2005-2009 und dem Budgetverfahren

Das Staatliche Programm für Chancengleichheit von Frauen und Männern für die Jahre 2005-2009 ist ein bereits durch eine Regierungsresolution der Litauischen Republik bewilligtes ressortübergreifendes Programm. Die Koordination seiner Implementierung ist Aufgabe des Ministeriums für Arbeit und soziale Sicherheit (*Ministry of Social Security and Labour*). Es handelt sich um ein horizontales Programm, an dessen Vorbereitung und derzeit laufender Implementierung praktisch alle Ministerien, der Beauftragte des Gleichstellungsbüros (*Office of the Equal Opportunities Ombudsman*), das Fraueninformationszentrum (*Women's Issues Information Centre*), Bezirksregierungen und -verwaltungen (*county governors administrations*), die Litauische Arbeitsvermittlung (*Lithuanian Labour Exchange*), Nichtregierungsorganisationen (NROs) und andere Organisationen beteiligt sind. Von Bedeutung ist hierbei, dass das Staatliche Programm für Chancengleichheit von Frauen und Männern ein Strategiepapier der Regierung ist, in dem sich die übergreifende mittelfristige Politik widerspiegelt, die in Litauen zum Erreichen der Chancengleichheit von Frauen und Männern eingeschlagen wurde, und das gleichzeitig den von der Regierung implementierten Maßnahmen Priorität verleiht.

Hier sollte festgehalten werden, dass die Regierungsresolution zur Programmbewilligung festlegt, dass die bewilligten und durch das Staatsbudget der Litauischen Republik implementierten Programmmaßnahmen durch allgemeine Gelder finanziert werden, die den an der Implementierung des Programms beteiligten Ministerien und Gremien zugewiesen werden. Mit anderen Worten: Gremien und Institutionen haben die Maßnahmen des Programms in ihre strategischen Maßnahmenpläne eingegliedert und entsprechende Gelder in dem zur Verfügung stehenden bzw. geplanten Budget eingeplant.

Zu den Inhalten des Staatlichen Programms für Chancengleichheit von Frauen und Männern gehört die *Programmfinanzierung*, in der der Bedarf an Mitteln, die für die Implementierung des Programms benötigt werden, jährlich dargelegt

wird. Es ist anzumerken, dass aufgrund des ressortübergreifenden Charakters des Programms nicht nur öffentliche Institutionen an seiner Implementierung beteiligt sind, sondern auch NROs – vor allem bei der Implementierung von Projekten, die nicht nur aus dem Budget finanziert werden, sondern auch durch internationale Unterstützung und Strukturfördermittel.

Das Staatliche Programm für Chancengleichheit von Frauen und Männern für die Jahre 2005-2009 wurde 2005 bewilligt. Es ist zwar ein neues Programm; dennoch konnten in seine Entwicklung Ergebnisse und Erfahrungen eingehen, die in dem bereits abgeschlossenen entsprechenden Programm für 2003/2004 gemacht wurden. Bei der Vorbereitung des derzeitigen Programms wurde eine große Zahl verschiedener Dokumente in Betracht gezogen. Im Mittelpunkt standen zunächst die Verfügungen des Regierungsprogramms, das vom Europarat befürwortete EU-Rahmenprogramm für Gleichstellung (*Community Framework Strategy on Gender Equality*), UN-Konventionen über die Bekämpfung von Diskriminierung und weitere wichtige internationale Strategiepapiere zum Thema Gleichstellung. Während der Vorbereitungsphase wurden außerdem die Verfügungen des Gesetzes der Litauischen Republik über die Chancen von Frauen und Männern und die Maßgaben des Litauischen Frauenförderungsprogramms (*Lithuanian Women Progress Programme*) berücksichtigt. Die Implementierung der Programmmaßnahmen wurde zudem mit der Staatlichen Monitoring-Strategie gegen „Gewalt gegen Frauen“ (*National Violence against Women Monitor Strategy*) und mit Maßnahmen für deren Implementierung koordiniert sowie mit dem Programm für die Prävention und Kontrolle von Menschenhandel (*Programme for the Prevention and Control of Trafficking in Human Beings*). Auf diese Weise haben die Verfasserinnen und Verfasser des Programms die Maßnahmen "von oben nach unten und von unten nach oben" sowie andere weiter oben geschilderte Maßnahmen der strategischen Planung und Budgetierung gestärkt.

Siehe Abb. "Ressortübergreifende Chancengleichheits-Programme"

Wie weiter oben bereits erwähnt wurde, wird die Implementierung des Staatlichen Programms für Chancengleichheit von Frauen und Männern durch die Kommission für Chancengleichheit von Frauen und Männern des Ministeriums für Arbeit und soziale Sicherheit koordiniert. Über die Implementierung des Programms wird jedes Jahr ein Bericht verfasst, der anschließend entsprechend

des etablierten Verfahrens der Regierung vorgelegt wird. Die Institutionen, die ihrerseits die einzelnen Maßnahmen implementieren, sind dazu verpflichtet, die Öffentlichkeit und gegebenenfalls auch andere Institutionen über diese in Kenntnis zu setzen.

Der Inhalt des Staatlichen Programms für Chancengleichheit von Frauen und Männern ist in mehrere Teile untergliedert. In Teil I, "Allgemeine Verfügungen", werden die Ziele und Aufgaben des Programms, die Evaluationskriterien für seine Implementierung und seine Finanzierung sowie Implementierungsstrategien vorgestellt. Die Fragen, die in anderen Teilen des Programms analysiert werden, sind in der nachfolgenden Skizze dargestellt: Zustandsanalyse, Probleme und Maßnahmen, Festlegung von Zuständigkeiten, das Zeitfenster für die Implementierung und der Bedarf an finanziellen Mitteln. Hier soll ergänzt werden, dass die zu erwartenden Ergebnisse unter jedem Maßnahmenschema angegeben sind. Teil II, "Gewährleistung der Chancengleichheit von Frauen und Männern", analysiert Arbeitsmarktprobleme, Fragen aus Bildung und Forschung, politische Themen und Fragen der Entscheidungsfindung. In Teil III, "Gewährleistung von Frauenrechten bei Chancengleichheit von Frauen und Männern", werden Fragen zu Menschenrechten, Gesundheit und Umwelt behandelt. Teil IV, "Stärkung der Implementierungsmechanismen und -methoden", erörtert Fragen zu Organisationsstrukturen und Statistik.

Insofern ist das Staatliche Programm für Chancengleichheit von Frauen und Männern für die Jahre 2005-2009 ein integraler Bestandteil der auf mittelfristige Problemlösung abzielenden staatlichen Strategie; gleichzeitig ist es auch ein Bestandteil von Budgetierung und Budgetausführung. Es hilft nicht nur dabei, Probleme zu evaluieren, sondern auch dabei, Ressourcen besser zu akkumulieren und für ein breites Spektrum von Programmteilnehmenden zu sorgen, die Transparenz von Abläufen zu verbessern, die Implementierung von Maßnahmen durch Systeme und Strukturen zu gewährleisten und schlussendlich dabei, Anstrengungen und Ressourcen besser zu koordinieren.

Diese Zusammenfassung der hier skizzierten Informationen über in Litauen gemachte Erfahrungen mit der Implementierung des strategischen Planungssystems, das mit Fragen des Budgeting und der Budgetausführung zusammenhängt und auch für eine horizontale Problemlösung angewendet wird, sollte als Untermauerung für meine verneinende Antwort auf die eingangs in diesem Artikel gestellte Frage gelten, ob punktuelle Finanzspritzen in die eine

oder andere Maßnahme zur Förderung von Chancengleichheit die einzige, vernünftigste Möglichkeit der Problemlösung sind.