

Internal No.	CEF: FIN MoF Slovakia: 2024/014
---------------------	--

The Ministry of Finance of the Slovak Republic, hereinafter referred to as "the donor",

and

The Center of Excellence in Finance (CEF), hereinafter referred to as "the recipient",

collectively referred to as "the parties",

shall, conclude the following

Agreement

1. Financial contribution

The donor shall contribute to the recipient the amount of 1.000.000,00 EUR (in words: one million euro) and in-kind experts' contribution

for the projects "Developing Efficient and Resilient Tax Institutions" (Tax), and "Empowered Accountants and Auditors for Accountable Public Sector (EAPS)" as outlined in Appendix I to this Agreement.

The contribution may be used solely in accordance with the approved budget specified in the Appendix I: Project Proposal for Tax, Appendix II: Project Proposals for EAPS, Appendix III: Intervention Logic, Appendix IV: Learning Program 2024, Appendix V: Budget of the Project Proposal 2024, Appendix VI: Reporting Template, and Appendix VII: Standardized Expert Engagements.

The contribution shall be used with other financing and in-kind experts' contribution from other donors, that is, at the time of signing this contract, SlovenianAid, Ministry of Finance of the Republic of Slovenia, and Ministry of Finance of the Netherlands, and with the recipients' own funds. Recipient is actively engaged in attaining additional resources for completion of financial plans' coverage.

The contribution is granted on the basis of the Appendices I and II of this Agreement, that contain both financial contribution and arrangements for in-kind experts' contribution.

The contribution is granted for the projects implementation as described in the enclosed Appendixes, and should primarily serve the learning needs of the following members of CEF Constituency: Albania, Bosnia and Herzegovina, North Macedonia, Moldova, Montenegro, and Serbia, whilst Kosovo, and Türkiye are secondary project beneficiaries. The purpose of the contribution is to support the implementation of the projects "Tax" and "EAPS" as outlined in Appendixes I and II of this Agreement respectively.

The contribution is intended exclusively to defray outlays necessary for the achievement of the intended purpose of the contribution.

2. Authorized period

The authorized period shall be the time from February 1, 2024 to August 31, 2028.

3. Provision of the contribution

The recipient is aware that in any event it is required to meet all obligations arising under the present Agreement.

4. Financing plan

The Donor shall provide the recipient with the financial contribution of 1.000.000,00 EUR in compliance with the following payment schedule:

- a) the first instalment of 250.000,00 EUR within 30 days after the entry into force of this Agreement;
- b) the second instalment of 250.000,00 EUR by January 31, 2025;
- c) the third instalment of 250.000,00 EUR by January 31, 2026;
- d) the fourth instalment of 250.000,00 EUR by January 31, 2027.

In accordance with Article 1 of the present Agreement and with regard to the items eligible for contribution, Appendix V: Budget of the Project Proposal for Annual Learning Program activities 2024, and each Annual Budget of the Project proposal for consequent years, agreed in accordance with Article 5 of this Agreement, shall be deemed binding.

A realization margin (possibility to transfer funds between the budget lines) of up to 20% of the total allocated funds is allowed. Any changes have to be approved in advance by the donor via e-mail.

The contribution must be used economically. The contribution must not be used to create reserves.

In addition to financial contribution, the Donor pledges to contribute to the implementation of projects with expertise provided by the employees of the Ministry of Finance of the Slovak Republic and employees of the Financial Directorate of the Slovak Republic. The parties will agree by email latest by November 30 each year for planning in-kind expert contributions for the next implementation year. The experts employed within Financial Directorate of the Slovak Republic will be reimbursed from the project contribution, as per the CEF's schedule of reimbursement of experts enclosed in Appendix VII (Standardized expert engagement).

5. Specification of Annual Learning Program and Annual Budgets

Recipient will submit to Donor the specific Learning Program activities for the first implementation year (2024) in Appendix IV to this Agreement and the Budget of the Project proposal for the first implementation year (2024) in Appendix V to this Agreement.

Annual Learning Programs and Annual Budgets for each year need to be submitted by the recipient to the donor timely, the latest by November 30 each year for the next year.

6. Provisions of procurement law

The recipient shall implement the project alone and on his own responsibility. In the event that contracts have to be awarded to third parties for supplies, construction work or services, the recipient must comply with the procurement law applicable to him.

7. Safeguarding of rights

In the case of contributions relating to publications, the recipient undertakes to make available to the donor 3 free copies of each publication.

The recipient undertakes to allow the results of academic/scientific works to be used by the public. The recipient undertakes to make public reference to the financial support in an appropriate manner in agreement with the donor.

8. Prevention of corruption

The recipient undertakes to take appropriate personnel, organizational and administrative measures in order to prevent the allocation from being used inappropriately, as well as to avoid the influence of corruption on the project. In addition, he shall stop all practices which could give rise to allegations of corruption. The donor must be informed immediately if there are indications of violations of the stated aim of the contribution, other evidence or actions that could lead to criminal charges.

The donor may demand repayment of any already disbursed contributions if there are good grounds to believe that these payments have been misappropriated. The recipient will be given an opportunity to comment in advance.

9. Payment modalities

9.1. Completion of payments by the recipient

The recipient may make payments in advance of the consideration only to the extent that this is customary or justified in special circumstances. Any such special circumstances must be detailed in the final report.

9.2. Payment of the contribution by the donor

The contribution shall be transferred at the recipient's request as per Financing plan set forth in Art. 4 of this Agreement, to the following bank account:

Name of the recipient:	CENTER OF EXCELLENCE IN FINANCE
Name of the bank:	UniCredit Bank
Account number:	SI56 2900 0005 1501 134
SWIFT code:	BACXSI22

10. Interest on the contribution

If the recipient earns interest on the contribution (accrued interest), the donor must be informed in writing. The accrued interest must be credited and managed as project income up until the end of the approved period. Upon expiry of the authorized period, the accrued interest must be transferred to the donor.

The accrued interest shall not be absorbed into the recipient's general budget and may not be used to finance project activities. The accrued interest may not be used to offset bank charges incurred.

11. Accounting requirements

The recipient undertakes to keep a current record of his finances with regard to the project specified in paragraph 1 of the present Agreement.

12. Completion of the agreement

Recipient shall notify the donor when all activities relating to the project have been completed in accordance with the project application.

Recipient shall notify the donor when all activities could not be brought to an orderly conclusion due to unforeseeable circumstances and/or force majeure events that would prevent recipient from fulfilling their contractual obligations in line with the project application.

In such cases and after all commitments and liabilities have been satisfied, any unutilized project funds under 10 % of the whole contribution shall be reallocated for other recipient activities and spent within the authorization period of this project, thus until 30 June 2028. These unutilized funds can only be reallocated by recipient after consultation with the donor.

Should it become clear during or after completion of the project that any part of the contribution in amount exceeding 10% of the total project contribution is not or is no longer needed for the intended purpose, such part shall, immediately and without being asked, be transferred to the account no. SK88 8180 0000 0070 0000 1363. In the case of any accrued interest, this part will be transferred immediately and without being asked to the account SK46 8180 0000 0070 0011 5512. The donor must at the same time be informed in writing that this has been done.

13. Recipient disclosure requirements

The recipient is required to inform the donor without delay

- if, after the application for the contribution has been submitted, the recipient applies for and/or receives additional financial support from another public institution for the same purpose. The same holds for financial support from third parties;
- if the intended purpose or other circumstances crucial to the approval of the contribution change or no longer apply;
- if it becomes clear that the intended purpose cannot or can no longer be fulfilled with the contribution authorized;
- if bankruptcy proceedings have been opened or applied for with regard to the recipient's assets, or if the recipient ceases his activities for other reasons.

14. Right of audit

The donor and his auditing bodies shall be entitled to request books, receipts and other business documents and, if deemed necessary, to examine – or to have representatives examine – on site whether the contribution is being used in accordance with the intended purpose.

To this end, the recipient must have all receipts and documentation available and provide any necessary information during the audit.

The recipient undertakes to keep all original receipts proving income and expenditure, as well as all other documents relating to the financial support, for at least five years starting from the date of submission of the final report.

15. Breach of agreement

The donor reserves the right to withhold or reclaim payment of the contribution or parts thereof, in particular if

- incorrect or incomplete information has been provided in order to obtain the contribution;
- the contribution is not or is no longer being used for the intended purpose;
- it becomes apparent that the intended purpose cannot be achieved, or cannot be achieved with the approved contribution;
- circumstances arise which alter or nullify the intended purpose;
- conditions imposed by the donor cannot be achieved or cannot be achieved within the set period, in particular if the required proof of employment of funds cannot be submitted on time and if the disclosure requirements set forth in paragraph 11 of the present Agreement are not met;
- bankruptcy proceedings have been opened or applied for with regard to the recipient's assets. In this context it must be remembered that all payments must immediately be discontinued and any funds already disbursed must be audited.

The donor shall give the recipient the opportunity to present his position before payments are discontinued or reclaimed.

16. Reports

The recipient shall submit interim reports on a semi-annual basis:
September 30, 2024 (for period February 1, 2024 - June 30, 2024),
February 28, 2025 (for period January 1, 2024 – December 31, 2024),
September 30, 2025 (for period January 1, 2025 – June 30, 2025),
February 28, 2026 (for period January 1, 2025– December 31, 2025),
September 30, 2026 (for period January 1, 2026 – June 30, 2026),
February 28, 2027 (for period January 1, 2026 – December 31, 2026),
September 30, 2027 (for period January 1, 2027 – June 30, 2027),
February 28, 2028 (for period January 1, 2027– December 31, 2027),
October 31, 2028 (for period January 1, 2028 – August 31, 2028).

Each report should include a financial update covering direct costs, CEF staff costs, and CEF overhead accrued for the delivered activities, a short narrative about the activities delivered, their evaluation and lessons learned, as well as relevant supporting information, for example, participant lists and agendas of delivered activities.

The recipient shall submit the report in English.

16.1 Final report

The recipient shall submit the final report to the donor within 60 days after the completion of project activities at the latest. The final report shall comprise a narrative report and financial report.

The narrative report must give detailed information about how the contribution was used, describe the measures implemented, present the result achieved and state to what extent the intended purpose has been achieved. In the report the recipient should explain the main positions of the statement of account and justify the necessity and appropriateness of the completed project activities.

The financial report must give separate information about income and expenditures.

16.2 Confirmation

The final report must contain confirmation that the expenditures were necessary, that the contribution was used economically and that the figures contained therein coincide with those in the books and original receipts.

16.3 Submission of original receipts

If the donor so requires, the recipient is obliged to submit the relevant receipts in the original.

17. Jurisdiction/arbitration clauses

The parties shall take measures to settle any problem concerning a dispute, difference of opinion or claim arising from or relating to this Agreement by direct negotiation. The same shall apply to issues concerning the breach, termination or invalidity of this Agreement.

Should no solution be found in this way, the parties agree that Slovenian law shall apply. The dispute shall be settled by arbitration in accordance with the UNCITRAL Arbitration Rules.

18. Amendments

The Contribution Agreement may only be amended in whole or in part by written agreement between the donor and the recipient.

19. Entry into force

This Agreement shall become binding upon signature by the authorized representatives of the Parties and shall become effective on the day following its publication in accordance with the legislation of the Slovak Republic.

The recipient explicitly acknowledges with the publication of this Agreement in the Central Register of Contracts administered by the Government Office of the Slovak Republic and at the web page of the donor, subject to the prior redaction of information that the parties agree is appropriate for redaction, which cannot be inconsistent with legislation applicable in the Slovak Republic.

This agreement is made in two originals in English and Slovak language. In case of discrepancies between the two languages, the English version prevails.

Bratislava, (DATE)
For the donor:

Ljubljana, (DATE)
For the recipient:

Ladislav Kamenický
Minister of Finance of the Slovak Republic

Jana Repanšek
Director of the CEF

Appendix I: Project Proposals for Tax,
Appendix II: Project Proposal EAPS
Appendix III: Intervention Logic
Appendix IV: Learning Program 2024
Appendix V: Budget of the Project Proposals 2024
Appendix VI: Reporting Template
Appendix VII: Standardized expert engagement

Developing Efficient and Resilient Tax Institutions

Description of the Project

implemented by the Center of Excellence in Finance (CEF)

Ljubljana, September 8, 2023

CONTENTS

1. PROJECT SUMMARY	3
2. BACKGROUND	4
2.1. CEF EXPERIENCE WITH THE THEMATIC AREA.....	4
2.2. COMPLEMENTARITY WITH OTHER LEARNING PROVIDERS IN SEE.....	5
2.3. CURRENT STATE OF AFFAIRS	5
3. TARGET AUDIENCE	6
3.1. OFFICIALS FROM TAX ADMINISTRATIONS	7
3.2. OFFICIALS FROM MINISTRIES OF FINANCE	7
3.3. OFFICIALS FROM OTHER PUBLIC INSTITUTIONS	8
4. OBJECTIVES	8
5. LEARNING TOPICS AND PROPOSED ACTIVITIES	9
5.1. SUPPORTIVE PUBLIC REVENUE ECOSYSTEM	9
5.2. IMPROVED TAX SYSTEMS.....	10
5.3. LEARNING AND KNOWLEDGE SHARING ECOSYSTEMS.....	13
6. LEARNING APPROACH AND FORMATS	17
6.1. PARTICIPATORY LEARNING APPROACH	17
6.2. LEARNING FORMATS	18
7. PROJECT DESIGN AND MANAGEMENT	18
8. COMMUNICATION AND VISIBILITY	19
9. SUSTAINABILITY OF THE PROJECT	20
10. CONTRIBUTION TO AGENDA 2030 FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT	21
11. BUDGET	21

1. Project summary

The learning and knowledge sharing project **Developing Efficient and Resilient Tax Institutions (Project)** supports tax institutions in South East Europe (SEE) in developing capacities needed for increasing the efficiency and resilience of tax administrations.

The main objective of the project is **to contribute to the increase of public revenues** in beneficiary countries through mobilisation of the public revenue ecosystems, improving tax systems by enhancing the capacities of tax administrations, ministries of finance, and other relevant public institutions, and promoting knowledge sharing

The Project implementation plan includes 8-10 activities per year or a total of 36 activities over four years (2024-2027). They will be delivered under **three complementary learning topics**:

1. Supportive public revenue ecosystem comprising various actors that impact the collection and use of public revenues and the collaboration among them. Mobilization of these stakeholders is crucial for improving public revenues, in particular high-level public officials that the Project will also target. Learning activities will promote designing medium-term revenue strategies, provide support to implementing countries' tax education and literacy programs as an expansion of the existing programs run by central banks and ministries of finance, and explore how to establish tax academies, similar to those existing in the EU member countries.

2. Improved tax systems by enhancing the capacities of tax administrations, ministries of finance, and other relevant public institutions. The focus will be two-fold: developing public officials' technical skills (processes that ensure effective tax collection, tax fraud, green taxation, base erosion, profit shifting, taxing the informal economy, and exchange of information, IT systems, and digital transformation); and developing their soft skills like leadership skills, human resources (HR) management, and talent retention.

3. Learning and knowledge ecosystems. The Project will help raise the understanding that investments in knowledge management are needed for building stronger and more resilient institutions as this can help organizations structure their processes, resources, and systems more efficiently and to better withstand future disruption. Project activities will support institutions and teams to embed practices from the concept of public institutions as learning organizations, building on the CEF's specific know-how in becoming and being a learning organization. They will also help develop capacities for knowledge management, in particular knowledge sharing among individuals, teams, and institutions.

The Project is intended for officials from tax administrations, ministries of finance and other relevant public institutions from countries of the CEF constituency (Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Kosovo, Moldova, Montenegro, North Macedonia, Romania, Serbia, Slovenia, Türkiye) and also beyond (Armenia, Georgia, Mongolia, and Ukraine).

The implementation will be highly participatory and people-centered. Activities will be designed and delivered in strong cooperation with relevant international and regional experts. Some activities will be designed and delivered in cooperation with target institutions; the Project will also offer in-country activities and study visits among the peer target institutions.

The Project priorities are grounded in the reform needs of beneficiary countries and institutions and as such designed in close cooperation with the CEF's affiliated experts and regional representatives of tax administrations (CEF Coordinators). The Project design reflects also desk research, study visits to beneficiary countries, and regular consultations with counterparts from tax administrations, ministries of finance in SEE, and other CEF partners.

2. Background

2.1. CEF experience with the thematic area

Since its establishment in 2001, the CEF has maintained tax policy and administration topics as one of the learning thematic areas. So far, the CEF has delivered more than 130 learning and knowledge-sharing initiatives addressing professional challenges faced by public sector tax officials in SEE, bringing together more than 2.500 officials interested in tax policy and administration topics.

The CEF team delivers learning initiatives in the taxation area with tax institutions in SEE, engaging international and regional experts, who have credible insight and leverage in the region's public finance management reform efforts. At least once per year, a tax learning initiative is delivered in cooperation with one regional tax administration in one of the constituent countries. Thus, the hosting country is fully engaged in the event design and delivery which result in the increased ownership of the hosts. The CEF also promotes the concept of a knowledge hub, where investing in knowledge management is part of human capital sustainability and multiplication. As a result, an increasing number of CEF knowledge providers are practitioners from SEE countries.

After years of successfully promoting and providing the Dutch expertise at the CEF tax events, the Ministry of Finance of the Netherlands (MF NL,) and the CEF advanced their cooperation in 2015 with a project Supporting Capacity Development of Tax Administrations in SEE, supported by the MF NL, Ministry of Finance of Slovenia and Expertise France. Through the project, the CEF gained additional insight into the specific learning priorities and challenges of the beneficiaries. It built on the CEF's learning program on taxation by re-packaging individual learning initiatives into a coherent firstly a two-year and then annual training plan. By the end of 2022, we have been successfully partnering with experts from the MF NL and their Tax and Customs Administration, international organizations, and relevant regional tax administrations in co-delivering tax learning events. Participants provided positive feedback with the highest scores on the practical use of attained knowledge, simulations of real-life cases, and interactive learning approach.

In 2022, the CEF started a project on Strengthening Domestic Revenue Mobilization for Sustainable Development, financed by the Ministry of Foreign and European Affairs and the

Ministry of Finance of Slovenia. The project addresses public spending and revenues challenges by exploring practical solutions for improving domestic revenue mobilization.

2.2. Complementarity with other learning providers in SEE

Currently, the Joint Vienna Institute (JVI) appears to be the only provider of courses related to public revenue mobilization for countries in Central, Eastern, and SEE. However, these courses often have a broad focus on fiscal policy, rather than specifically on taxation or revenues. In the JVI's course program for 2023, only two courses, Future of Taxation and Tax Compliance Risk Management are directly related to taxation and revenues highlighting a significant gap in this field.

While some donors, such as international financial institutions or specific countries' ministries of finance, may offer support for tax-related issues in individual countries from Central, Eastern, and SEE, these efforts are often bilateral and do not extend to the entire region.

2.3. Current state of affairs

The CEF constituent countries are facing many challenges with their public finance systems, among them also a consistently low level of public revenues, which hinders the countries' ability to invest in public goods and services, leading to low economic growth, poverty, and inequality. These problems are expected to become more pressing, as the countries require additional revenue to finance the green transition and sustainable development goals. Moreover, recent economic crises, such as the Covid-19 pandemic and the raising cost-of-living resulting from the Russian invasion of Ukraine, have emphasized the need for increased government support and involvement in the economy. Improving public revenue collection will be imperative for these countries in the coming years so that they are able to address these challenges and enhance the quality of life in their respective nations.

All constituent countries are facing also new challenges, such as the need for further digitalization of the economy and the public sector. Public institutions are forced to interact with their customers through digital channels and it is foreseen that interactions with clients and customers will be predominantly digital. Digital technology will have long-lasting consequences on how business is conducted. In this respect, we can expect that the majority of tax administrations will focus on how to support customers to accelerate their digital transformation.¹

For most of the EU candidate countries the European Commission² reports a moderate level of preparation in taxation and the customs union. International and regional comparisons suggest that there is room for additional revenues as well as improvement in the composition

¹ After the crisis: rapid evolution, not revolution. Deloitte Insights, August 2021.
<https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/strategy/european-cfo-survey-post-pandemic.html>

² https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/country_22_6091

of tax revenues³. Tax revenues should be strengthened by urgently adopting the tax reform in majority of countries.⁴ Moreover, these countries need to introduce socio-economic reforms to address structural weaknesses⁵. This will help to raise the percentage of GDP in revenues to improve the quality and efficiency of the tax system that will enable the mobilization of more domestic revenues.⁶

In addition, a quality domestic policy and international cooperation will be needed as well. The OECD⁷ predicts that domestic measures and issues of international taxation and cooperation will remain a priority as governments develop recovery plans to restore growth.

In this complex situation, tax administrations, ministries of finance, line ministries, and other governmental institutions need to develop their ability to change. This requires organizational characteristics, which allow resources, data, and staffing to develop and adapt as needed. Agile organizations, driven by fast, flexible decision-making and honest stakeholder communication will help leaders to meet the challenges. The resilience and leadership of public institutions will continue to be tested for the foreseeable future.

To help enable tax administrations, ministries of finance, and other public institutions to serve the public needs properly, our learning program addresses all aspects of capacities needed: raising awareness, technical knowledge, leadership capacities, and developing knowledge-sharing capabilities. Our experience shows that current tax challenges can be effectively addressed only through such a complementary approach. Moreover, peer-to-peer learning will be needed and beneficial for public officials.

The learning program will address the most important challenges, which constituent countries are facing. The selection of topics in the learning program was done also according to needs and requests that participants expressed during past learning events and anonymous exit surveys after each learning event.

3. Target audience

Facilitation of target audience and recruitment of relevant participants includes careful identification and selection of participants and ensuring that the contact lists of key public officials from each country are accurate and updated, and the target audience is regularly analyzed. Consequently, learners will be recruited timely, and the appropriate candidates will be invited to participate in respective events.

The Project activities will target people from the CEF's constituent countries in SEE and beyond: Albania, Armenia, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Georgia, Kosovo, Moldova, Mongolia, Montenegro, North Macedonia, Romania, Serbia, Slovenia, Türkiye, and

³ <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2022/052/article-A001-en.xml>

⁴ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/COUNTRY_22_6092

⁵ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/country_22_6093

⁷ OECD work on Taxation, 2021: <https://www.oecd.org/tax/centre-for-tax-policy-and-administration-brochure.pdf>

Ukraine. Three main groups of stakeholders will be targeted: officials from tax administrations; officials from ministries of finance; and officials from other public institutions.

We aim to employ bottom-up and top-down approaches. The bottom-up approach targets employees within tax institutions, while the top-down approach targets tax institutions' management, members of Parliament, and other relevant public institutions' management.

3.1. Officials from tax administrations

The proposed Project activities will focus on the following groups of officials from tax administrations:

Information Technology (IT) departments. IT is important for tax collection because it enables efficient and accurate processing of financial and tax data, improves compliance monitoring, and enhances risk analysis. As digitalization advances, the importance of IT in tax administration will only increase. Tax administrations often face challenges in retaining IT personnel due to better opportunities in the private sector, which is why this program aims to provide special attention to them.

HR management specialists. HR management ensures that tax officials possess the requisite skills, knowledge, and motivation to carry out their responsibilities effectively and efficiently, which ultimately leads to improved revenue collection. Given the challenge that tax administrations face in retaining workers, this Project places special emphasis on human resources management in tax administrations.

Tax analysts. To achieve effective and efficient tax collection, it is essential to have well-informed and knowledgeable tax analysts who are up-to-date with the latest developments in tax matters.

Tax inspectors. Just like tax analysts, up-to-date knowledge of tax fraud and related issues is critical for tax inspectors to improve tax revenues, which is why this Project also prioritizes the development of skills and knowledge for tax inspectors.

Medium and top management. To ensure the success of the tax administrations, it is crucial to have informed and knowledgeable management that is capable of implementing necessary changes.

3.2. Officials from ministries of finance

Ministries of finance play a critical role in public revenue collection as they determine the tax and revenue policies that tax administrations implement. This Project focuses on the following groups:

Tax advisors. They are responsible for drafting tax regulations and proposing amendments to existing policies, and therefore require knowledge of global developments in tax policy from both academia and practice. This Project places a specific emphasis on sharing the latest developments in these areas.

Macroeconomists and macro modelers. Tax changes inevitably affect the macroeconomy, making it necessary to analyze their economic and social impacts. To conduct a thorough impact assessment, macroeconomists working in ministries of finance and those responsible for economic modeling require adequate training.

Communication specialists. For changes in tax policy to be successfully introduced, they must be accepted by the public. Effective communication with the public is an essential part of any tax change, as it promotes transparency, clarity on tax policies, and helps to build trust. This Project focuses on improving communication related to tax policy, with the purpose of increasing the likelihood of successful implementation of tax changes.

HR management specialists. The HR management issues also apply to ministries of finance. Therefore, this Project also involves working with HR management specialists from ministries of finance.

Medium and top management. As with tax administrations, the successful implementation of tax policies requires informed and knowledgeable management.

3.3. Officials from other public institutions

The successful introduction and implementation of certain changes in tax policy require the support of other public institutions. Without their support, efforts to introduce these changes may be in vain. Therefore, this Project focuses on the following two sub-groups of actors that are essential for successful policy implementation.

Members of parliaments. Members of parliament are responsible for passing required legislation, so they must be well-informed about the importance of having adequate public revenues, the need to raise revenues in the coming years, and the most effective ways to do so. To ensure this, the Project aims to engage with members of parliament to the fullest extent possible.

Officials from other ministries. The success of tax changes proposed by the ministry of finance hinges on the support of officials from other ministries. Without their support, the entire process may be undermined. To ensure broad support for tax changes, this Project engages with individuals from other ministries

4. Objectives

The main objective of the project is **to contribute to the increase of public revenues** in beneficiary countries through mobilisation of the public revenue ecosystems, improving the tax systems by enhancing the capacities of tax administrations, ministries of finance, and other relevant public institutions, and promoting knowledge sharing.

Proposed activities will allow governments in SEE to highlight the critical role of public revenue during current crises, strengthen the resilience towards various unpredictable crises, and the need for domestic revenue mobilization to support it.

5. Learning topics and proposed activities

The Project sets long-term learning objectives, which could be easily broken down into more tangible, annual objectives. The activities will be revised every year according to current learning needs, ensuring that proper challenges are addressed.

The Project implementation plan includes a total of 36 activities over four years or 8 - 10 per year⁸.

By targeting a diverse and broad audience, the Project enables cooperation and coordination among relevant public officials. It also envisages strong cooperation between experts from international and regional institutions in the events' preparation and delivery phase.

To enhance the impact of learning, increase the value of gained knowledge, and consequently strengthen tax institutions' resilience and efficiency, the Project envisages continuous professional development of public officials. It will be achieved by encouraging officials to apply for learning activities from three learning topics: supportive public revenue ecosystem, improved tax systems, and learning and knowledge ecosystems.

5.1. Supportive public revenue ecosystem

The public revenue ecosystem consists of various actors that impact the collection and use of public revenues and collaboration among them. Mobilization of these stakeholders is crucial for improving public revenues, in particular high-level public officials that the Project will target. Collaboration with this group is critical, as, without its support, efforts to improve public revenues may not succeed. Policymakers and public officials are responsible for implementing necessary changes in the public finance system.

Project activities will address designing medium-term revenue strategies as they are comprehensive plans for tax reform that aim to increase tax revenues and improve the tax system over the medium term. They will also provide support to implementing countries' tax education and literacy programs as an expansion of the existing programs run by central banks and ministries of finance, and explore how to establish tax academies, similar to those existing in the EU member countries.

The following activities (subjects) are proposed:

1. **Tax education and literacy.** The goal of this workshop is to provide support to target countries in implementing their tax education and literacy program. Many countries already have financial education and literacy programs run by their central banks and/or ministries of finance. These programs are typically targeted at high school students or young people in general and aim to provide education on practical financial topics such as interest rates and loans. The proposed workshop will expand upon these existing programs by incorporating tax literacy in them, including the need for social dialogue on tax issues and reforms. CEF will develop a plan for incorporating tax literacy into these programs and roll

⁸ See a tentative schedule of activities in Table 1.

it out to one constituent country per year. This workshop will take place annually in conjunction with the central banks, ministries of finance, and tax administrations of the constituent countries.

2. **Tax academies.** In a one-time workshop we will address how to establish tax academies, similar to those found in developed EU countries such as the Dutch National Academy for Finance and Economics and the Austrian Federal Academy of Finance. These academies are typically under the ministry of finance and provide education on tax and public finance matters to public servants and the general public. The workshop will support tax institutions in relevant countries setting up their tax academies. The workshop would ideally be provided in collaboration with the Dutch Ministry of Finance's National Academy for Finance and Economics.
3. **Revenue Strategies.** This will be a one-time workshop on medium-term revenue strategies (MTRS), how to prepare and implement them. MTRS are comprehensive plans for tax reform that aim to increase tax revenues and improve the tax system over the medium term. They have been developed and promoted by the Platform for Collaboration on Tax, a joint initiative of the UN, the OECD, the IMF, and the World Bank. MTRS seeks to align revenue and other tax reform goals with a country's spending and development needs and then to design tax policy, revenue administration, and legal reforms that meet those needs. Crucial to their implementation is that there is a sustained political commitment to the tax reform. The course will be provided in collaboration with the Platform for Collaboration on Tax.

5.2. Improved tax systems

By enhancing the capacities of tax administrations, ministries of finance, and other public institutions, the CEF will with this Project support the improvements of tax system by developing public officials' technical and soft skills.

Technical skills as they are the ones mostly related to revenue mobilization, be it in the stage of preparation of tax changes, development of the systems and infrastructure, or tax collection itself. Tax regulation in the CEF constituent countries often lacks fairness, because the burden of taxes falls disproportionately on the poorer segments of society. It is also often outdated, meaning that tax policies and practices have not kept up with global developments. Additionally, tax processes and procedures often lack transparency and credibility, leading to a low degree of compliance and increased tax evasion.

In this respect, public officials will gain the most up-to-date knowledge and competencies and learn about tax systems and revenue collection methods, and IT systems that can support revenue collection by improving data collection, analysis, and reporting. The Project will deepen public officials' knowledge of tax fraud, green taxation, base erosion, and profit shifting to address tax avoidance by multinational corporations, global minimum tax, taxing the informal economy, and exchange of information among countries for ensuring taxpayers being accurate in reporting their income.

Developing public officials' **soft skills**, complementary to technical skills, are necessary for achieving any reform progress. The Project will cover topics related to the development of HR management strategies, policies, systems, and procedures that support the achievement

of the tax administration's objectives and the development of staff through structured training and professional development.

The following activities (subjects) are envisaged:

4. **Experiences with tax reforms.** This will be a one-time workshop, in which representatives from several countries will share their experiences with some of the tax reforms they have introduced in recent years, such as introduction of progressive taxes, windfall taxes, transfer pricing regulation, big changes in the VAT regimes, big changes in the IT systems, etc. The workshop will cover various aspects, including the rationale behind the reforms, the challenges faced by authorities while introducing them, the legislative process involved, the accompanying changes in systems and personnel, the management of the social dialogue during the implementation, effective communication with the public and opposition, prioritization and sequencing of changes, and the impact of the reforms. The workshop will be conducted in collaboration with tax institutions from the region, the Slovenian tax authorities, and OECD.
5. **Human Resources Management.** This will be a regular annual workshop on human resources management (HRM) in tax administrations. It will cover topics related to the development of HRM strategies, policies, systems, and procedures that support the achievement of the tax administration's objectives and the development of staff through structured training and professional development. Some of the specific questions that will be covered include: how to ensure autonomy for the tax administration on matters related to recruitment, retention, performance management, promotion, career progression, training and development, compensation, and dismissal; how to establish HRM policies and practices that motivate, support, and protect employees; how to introduce a strategy for employee development at the top management level. The workshop will be provided in collaboration with the OECD and/or the European Commission.
6. **Digitalization and IT systems** related issues will be addressed in annual workshops. The first year, the experience of the Slovenian Financial Administration with its IT system will be presented, which is considered to be very sophisticated for Southeast European standards. The workshop will present the capabilities of the Slovenian IT system and provide the experiences, gained during implementation. It will also address common questions that tax administrations face when looking for a new IT system, such as whether to build or buy, which functionalities to prioritize, how to select the appropriate product, what contract and financial considerations to keep in mind, and how long it will take to complete the project. The following years will be on other topics determined at a later stage, according to the needs of the participants and the global developments in the field of digitalization.
7. **Tax fraud** will be addressed at a one-time workshop organized in cooperation with several tax institutions from SEE. The workshop will take place in one of the constituent countries; , several tax institutions from the region will present recent cases of tax fraud that they have encountered and the measures taken to address them. The workshop aims to share experiences among tax administrations in the region and improve cooperation. If there is an interest, it may become a regular event, organized every year with different tax administration from the region.

8. **Tax simulations.** This will be a one-time workshop on simulating the effects of tax changes using the EUROMOD model. EUROMOD is a widely-used microsimulation model for analyzing the distributional effects of tax and benefit policies in the European Union. It is currently maintained, developed, and managed by the Joint Research Centre (JRC) of the European Commission. It can be used to analyze the impact of policy changes on the income and poverty of different groups in society, to estimate the impact of policy changes on government revenues, etc. It can be used to assess the impact of a wide range of policy changes, including changes to tax rates, exemptions, and credits, as well as changes to benefit programs and other public policies. The workshop will be provided in cooperation with the JRC. If there is an interest, it may be organized every year at CEF, or some other target country.
9. **Green taxation,** the carbon border adjustment mechanism and related issues will be addressed each year. Green taxes are any taxes that are levied on activities or products that are considered harmful to the environment. Their purpose is to encourage people and businesses to reduce their environmental impact by making environmentally harmful activities more expensive. Examples of green taxes are taxes on carbon emissions, taxes on the use of natural resources, taxes on the disposal of waste, etc. The EU has introduced many green taxes, under its European Green Deal. It has also adopted the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), which is designed to address the problem of carbon leakage, i.e. to prevent companies from relocating their operations to countries with lower carbon taxes. The CBAM, which will take effect in 2026, imposes fees on imported goods produced in countries with weaker carbon regulation to account for their lower carbon taxes. It will have big implications for countries in SEE with significant exports to the EU. This workshop will assist policymakers in SEE in preparing for the introduction of green taxes in their countries, and the potential impacts of CBAM.
10. **Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)** related issue will be addressed each year at a workshop. The BEPS package includes 15 action points that address various forms of tax avoidance, including transfer pricing, and has been endorsed by over 135 countries and jurisdictions worldwide. Policymakers from SEE will gain a comprehensive understanding, with a particular focus on transfer pricing standards. The workshop will be designed in partnership with the OECD.
11. **Global minimum tax.** This will be a one-time workshop on the global minimum tax, which more than 130 countries agreed to implement in October 2021. The global minimum tax is intended to prevent companies from shifting profits to countries with lower tax rates by establishing a minimum corporate tax rate of 15% at the global level. The tax is structured as a two-pillar system. Pillar one involves profit allocation rules for large, profitable multinational companies and aims to redistribute excess profits to jurisdictions where consumers or users are located, regardless of the physical presence of the firms in those jurisdictions, which is very important for companies from the digital sector. Pillar two requires that if a multinational company is paying a corporate tax below 15% because the country where it is located has a lower corporate tax rate, the company must pay a top-up tax to increase the rate to 15%. The current timeline for implementing pillar one is mid-2023, and for pillar two, it is 2024 at the earliest. The global minimum tax will have huge implications for the SEE countries, as almost all of them have currently corporate taxes below 15%. This workshop, which is intended for high-level policymakers, will clarify the issues surrounding the implementation of the global minimum tax and its potential impact

on SEE economies. It will be provided in conjunction with the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

12. **Taxing the informal economy.** The informal economy is a significant portion of the economy in SEE countries, often accounting for up to 30% of the GDP. This one-off course aims to provide a deeper understanding of the informal economy, and how governments can address it, and increase public revenues in that way. The workshop will cover topics such as the definition of the informal economy, its size, causes and consequences, and the policy options available to governments for dealing with it. A key focus of the workshop will be the distinction between the informal economy which is driven by individuals and businesses who earn a significant amount but evade taxes and the informal economy which is driven by those who earn too little to meet the thresholds for income or VAT taxes. Some of the additional questions that will be tackled are the taxation of online workers and e-commerce, as well as the gender aspects of the informal economy. The activity will be delivered by experts from beneficiary countries. If there is an interest in the topic, the activity might be transformed into an annual course.
13. **Exchange of data.** This one-time workshop will focus on the exchange of information for tax purposes between countries. The exchange of information between countries is a critical tool for ensuring that taxpayers are accurately reporting their income and paying the appropriate amount of tax, as well as for detecting and preventing tax evasion and other tax-related crimes. The workshop will cover the three main types of exchange of information: automatic, spontaneous, and on request. It will also explore the various factors that are necessary for an effective exchange of information for tax purposes, such as a legal framework, IT systems, capacity and resources, and political will. It will also discuss the exchange of information between the EU member states and EU candidate countries. The course will be presented in partnership with the Slovenian authorities, who will share their experience.

5.3. Learning and knowledge sharing ecosystems

The CEF is a leader in applying people-focused learning approaches and holding the know-how of **becoming and being a learning organization**. As a knowledge hub, the CEF strives to share its expertise in the transformation to a learning organization as we deem it beneficial for public institutions.

It is key that public institutions have a systematic understanding of knowledge management. Knowledge and experience sharing as powerful accelerators of performance in public institutions of beneficiary countries are currently underutilized. The benefits of learning and knowledge sharing are not adequately communicated in the institutions. Lack of resources and investment in this area and at the same time high fluctuation of skilled staff and the lack of institutional knowledge retention mechanisms constrain on-the-job and peer learning processes.

The Project will promote the role of investments in knowledge management in building strong and resilient institutions as this can help organizations structure their processes, resources, and systems more efficiently. Learning activities will support institutions, teams and individuals

to embed practices from the concept of public institutions as learning organizations and invest in developing and practicing the skills needed to respond to any kind of disruption.

The following activities are proposed:

14. **Knowledge exchange mechanisms** will be addressed at several webinars focusing on synergies between governance, management, and the staff, and highlight the attitudes and behaviors needed to foster knowledge exchange. We will discuss why regional partnerships are important in supporting capacity development. Among other topics, we will touch upon how to establish trust, build strong relationships, improve coordination, enhance accountability, and engage in communities of practice.
CEF tax coordinators, HR specialists, team leaders, and others interested in organizational learning and knowledge management will be engaged. The Project envisages two webinars per year.
15. **Active Learning Strategies for Sustainable Future** is a theme of the CEF's meeting of the CEF Coordinators, representatives of ministries of finance, central banks, and tax administrations from SEE involved in the strategic capacity development of their staff and institutions. At the meeting, we will discuss the CEF program and strategic directions, share invitations for cooperation to work on joint activities, and reflect on the learning needs and priorities of the participating institutions. CEF Tax coordinators, HR directors, and HR specialists will be engaged.
16. **Training of Trainers (ToT): Learning methodologies and tools.** This highly participatory activity is designed for a smaller group of participants who will explore different learning methods and tools, and learn how to design and facilitate dynamic and engaging learning activities. They will get to know different learning styles, acknowledge their specifics, learn about the principles of effective public speaking, and practice delivering a powerful presentation. In a safe and motivating learning environment participants will be encouraged to reflect on what is their role as a learning facilitator, what are their strengths, and where is room for improvement. This will empower public officials to easier consider themselves as confident and networked leaders of ideas, people, and reforms; teams to achieve results based on institutional values and collaboration: and public institutions to improve their overall results.
CEF tax coordinators, HR specialists, team leaders, and others involved in institutional coordination, learning, and knowledge sharing will be engaged.
17. **Study visits** will be designed also representatives of tax administrations in beneficiary countries to the CEF or to on of the tax administrations in SEE. They will include local visits, meetings, and presentations to relevant institutions, departments, etc. Formal and informal meetings with people on different levels will enable exchange of experiences and deepen CEF's understanding of learning needs. At the same time, it will help broaden the network of relevant counterparts and pool of experts. Each year the study visit will be organized for a few representatives of four beneficiary countries and one representative of the CEF.

Table 1: Tentative schedule for the implementation of the Project

Year	Activity
2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tax education and literacy 1 2. Human Resources Management 1 3. Digitalization and IT systems 1 4. Base Erosion and Profit Shifting 1 5. Revenue strategies 6. Global minimum tax 7. Experiences with tax reforms 8. Study visit 2x 9. Active Learning Strategies for Sustainable Future <p>Communication and visibility (including 1x VCS, 1x blog)</p> <p>1-2 project steering committee meetings</p>
2025	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tax education and literacy 2 2. Human Resources Management 2 3. Digitalization and IT systems 2 4. Green Taxation 1 5. Base Erosion and Profit Shifting 2 6. Tax academies 7. Tax fraud 8. ToT: Methodologies and tools 9. Study visit 2x (reg.) 10. Knowledge exchange mechanisms (one-time) <p>Communication and visibility (including 1x VCS, 1x blog)</p> <p>1-2 project steering committee meetings</p>
2026	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tax education and literacy 3 2. Human Resources Management 3 3. Digitalization and IT systems 3 4. Green Taxation 2 5. Base Erosion and Profit Shifting 3 6. Tax simulations 7. Taxing the informal economy

Year	Activity
	8. Forum on Knowledge management (CEF Coordinators' meeting 2024) 9. Study visit 2x Communication and visibility (including 1x VCS, 1x blog) 2 project steering committee meetings
2027	1. Tax education and literacy 2. Human Resources Management 4 3. Digitalization and IT systems 4 4. Green Taxation 3 5. Base Erosion and Profit Shifting 4 6. Exchange of information 7. Knowledge exchange mechanisms 8. Study visit 2x (reg.) Communication and visibility (including 1x VCS, 1x blog) ¹ 2 project steering committee meetings

The schedule of activities is highly flexible and can be easily modified to fit it into a shorter or longer period, to reduce or increase the number of events per year, etc.

The contribution of the activities to the achievement of the Project's objectives can be seen in Table 2.

Table 2: Link between the activities and objectives

Activities	Objective 1: Mobilisation of the public revenue ecosystem	Objective 2: Improving the tax systems (enhancing capacities)	Objective 3: Promoting knowledge sharing
Topic 1: Supportive public revenue ecosystem			
1. Tax education and literacy	X	X	
2. Tax academies	X	X	
3. Revenue strategies	X	X	
Topic 2: Improved tax systems			
4. Experiences with tax reforms	X	X	
5. Human Resources Management		X	

Activities	Objective 1: Mobilisation of the public revenue ecosystem	Objective 2: Improving the tax systems (enhancing capacities)	Objective 3: Promoting knowledge sharing
6. Digitalization and IT systems		X	
7. Tax fraud		X	
8. Tax simulations		X	
9. Green Taxation		X	
10. Base Erosion and Profit Shifting		X	
11. Global minimum tax		X	
12. Taxing the informal economy		X	
13. Exchange of data		X	
Topic 3: Learning and knowledge ecosystems			
14. Knowledge exchange mechanisms		X	X
15. Active Learning Strategies for Sustainable Future		X	X
16. ToT: Learning methodologies and tools		X	X
17. Study visit		X	X

6. Learning approach and formats

6.1. Participatory learning approach

The Project will utilize the **CEF's participatory approach to learning** and recognize the critical importance of peer-to-peer learning. We encourage each learner to take ownership of the learning process by engaging them in the design, delivery, and monitoring of our learning events, and build on their experience. We emphasize understanding how learning happens and also how it influences individuals and consequently their institutions.

Our participatory approach to learning includes:

- Understanding and keeping pace with the learning needs of individuals, institutions, and regional reform agendas.
- Ensuring that the learner is at the heart of the learning process. The CEF learning experts take the roles of curators, facilitators, moderators, co-creators, and observers, helping learners voice their learning objectives and assisting them in achieving them.

- Using a wide range of learning methods and tools to maximize interaction between lecturers and participants, and among participants.
- Incorporating participants' feedback before, during, and after the learning event.
- Showcasing the skills and knowledge that participants acquire: how they have benefited personally, as well as their teams and institutions.
- Substitute technical assistance with peer-to-peer knowledge sharing, technical guidance, on-the-job training, and similar.
- Networking and knowledge exchange among participants are stimulated.

The Project will take into account also the principles of **adult learning**: utilize internal motivation and self-direction, draw upon own-life experiences and knowledge, goal orientation and link to specific professional or personal goals, put the accent on relevancy, practical implementation of knowledge and solve problems in their work, with shown respect and need to be given a strong voice during learning events.

6.2. Learning formats

To implement the Project, the following face-to-face and online formats of activities and their modalities are planned:

- **Workshops.** These will take place regularly, every year, and will cover broader topics, which are always important for tax institutions from SEE. They will have the same title every year, though the agenda might differ from time to time according to the current situation in SEE. These workshops will be delivered at the CEF as regional events or together with tax institutions in one of the constituent countries.
- **Study visits.** These will be a short stay (for five days) in a host country for a person or a group coming from one or multiple institutions/countries. It usually includes presentations and local visits to special departments, e.g. tax administrations, ministries of finance, line ministries, learning/training institutions, or other national institutions. It is a forum for discussions, knowledge exchange, and learning about topics of common interest.
- **Webinar** is a live interactive event that participants join online through Zoom on a specific topic, usually complementing the face-to-face learning activities.

The Project is flexible regarding the types of activities and might be easily adapted.

7. Project design and management

Project management work will support and ensure the efficient execution of all activities and tasks within the given time and budget.

Steering the implementation of the Project

To support the implementation of the Project's activities, a Steering Group (SG) will be established and composed of the CEF Tax Coordinator, IMF Revenue Administration Advisor

for SEE, a representative of the project donor(s), a regional expert, and the project manager. The SG will give advice and guidance regarding the Project's activities that are essential to ensuring the delivery of envisaged objectives and the attainment of desired results.

Upon establishment, the SG will discuss the project plan. Throughout the Project implementation, the SG will follow the progress, review risks related to achieving the envisaged results, advise on mitigation actions, discuss the overall implementation of the Project, and identify synergies with complementary actions and opportunities for follow-up actions. SG members will meet twice per year.

Financial management

The overall financial management includes managing financial flows, monitoring budget execution, preparing templates for financial reporting, and general financial reporting.

Risk management

The CEF's Risk Management Framework – an integral part of the CEF's internal control system that is EU pillar assessed – ensures that the risks related to the Project's implementation are identified and regularly assessed and that mitigation strategies are elaborated. Annual risk monitoring will be performed to ensure that the risks are identified early, their status is reported, and appropriate risk plans are executed and monitored through the CEF's internal management information system.

Cooperation with knowledge providers and partners

The project will seek partnerships with organizations that provide expertise to particular topics. To optimally inform and execute the Project, the CEF will utilize and further develop its pool of knowledge providers.

8. Communication and visibility

The CEF will ensure that the Project, its donors, participants, events, and outcomes are visible through various communication channels, such as the CEF website, social media, as well as online and printed publications.

Each Project activity is published on the CEF website, which is branded with the donor's logo. The event page also provides visibility to lead experts and is a strong communication channel during the recruitment process. Complemented with visuals taken during the initiative delivery, the event page serves as a strong communication channel after the event.

Through the CEF Monthly Newsletter, partners and beneficiaries are informed about the CEF learning and knowledge-sharing program. With more than 4200 subscribers, it has engaging content sections, such as learning event announcements, captured lessons learned from learning events through digital stories, and participants' reflections on how attending CEF learning events has benefited them personally, their teams, and institutions. In addition, it shares learning resources available on the CEF website and YouTube channel; blog entries

on the importance of learning and knowledge sharing; and news about developments at the CEF.

Through social media (X (formerly Twitter), Facebook, LinkedIn, and Instagram) and CEF's digital storytelling on our learning journeys, we are giving voice primarily to beneficiaries.

CEF blog serves as a vital conduit for sharing knowledge, emanating from our role as a recognized knowledge hub. It resonates as a crossroads of insights spanning diverse topics connected to learning and knowledge exchange. It encompasses disseminating expertise, cultivating an engaged community, establishing the CEF team as experts in learning and knowledge management, bolstering CEF's visibility, and harmonizing with CEF's strategic vision. These ambitions meld with our overall objectives: striking a balance between internal and external contributors, linking posts to CEF's Learning Calendar and Strategic Direction, nurturing partnerships (our beneficiaries and partners), and enlisting colleagues to share their pertinent experiences. The Project envisages publishing one blogpost per year.

With value creation stories the CEF provides insights into how CEF activities add value for beneficiaries and their institutions. They allow targeting audiences to reflect on personal experiences and voice their practice. The effort showcases their results and increases their visibility vis-à-vis peers in the region, as well as international partners, knowledge providers, and donors. At the same time, they help capture specific learning needs for the planning of CEF activities as they may disclose a new perspective on lessons learned and possible recommendations for improvement. The Project envisages publishing two (last year one) stories per year.

9. Sustainability of the project

Continuation of proposed learning activities after 2027 and involvement of all tax-related institutions could further support the sustainability of the Project.

This Project is built upon 20 years of experience working with tax administrations and ministries of finance and has been seen as a comprehensive intervention aiming for sustainable results.

Its sustainability prospects are enhanced by the design of the Project which includes many country-specific interventions and involves knowledge and experience sharing and develops capacities of individuals, teams, and institutions in this respect. The tax administrations will play a key role by being involved in the design and implementation of some Project's activities and directly feeding it into the design of training activities, contributing to their effective response to the pressing needs of the target groups. The Project also emphasizes that officials and their knowledge will be retained and multiplied.

10. Contribution to agenda 2030 for sustainable development

The CEF is an official channel for implementing international development cooperation of Slovenia and some other countries. As leaders in learning its mission is to support the capacity development of public officials and their institutions in South East Europe through learning and knowledge sharing. CEF's learning activities are set in the wider context of sustainable development goals (SDG) and the 2030 Agenda for Sustainable Development. The CEF aligns the capacity development activities of the participating institutions in the framework of SDG 17, which is to revitalize the global partnership for sustainable development. The CEF builds on partnerships with donor countries, international development cooperation institutions, and partner institutions and supports the implementation of SDG16 (peace, justice, and strong institutions).

All CEF's learning activities are intended to improve the capacities of public officials to facilitate their work performance and build effective, accountable, and inclusive institutions at all levels. In the pursuit of CEF's mission, a strong and reliable partner network that shares CEF's commitment to supporting the region's reform priorities has been built. This creates valuable synergies in the implementation of activities and accelerates progress in the realization of the SD.

11. Budget

The estimated funding envelope required to deliver the envisaged four-year project is €1,700,000.

This estimate entails costs related to the work of the CEF, experts and other external intellectual services, participation costs (travel, accommodation), hospitality, facilities, and overhead. The project covers up to three representatives per activity from each of the sixteen beneficiary countries (Albania, Armenia, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Georgia, Kosovo, Moldova, Mongolia, Montenegro, North Macedonia, Romania, Serbia, Slovenia, Türkiye, and Ukraine).

Budget details for the year 2024 and the total project budget (2024-2027) are described in the below table.

	Year 2024	Project budget
CEF HR cost	96,310	400,000
Expert and other external intellectual service costs	52,410	220,455
Participation costs	145,035	695,000
Hospitality	23,875	118,000
Facilities	23,280	112,000

Overhead	34,090	154,545
Total	375,000	1,700,000

Human resources – CEF: CEF staff is engaged in project management, development, design, and delivery (recruitment, facilitation, evaluation, reporting) of learning program and activities.

Expert and other intellectual services costs: CEF engages experts and other external intellectual services (interpreters, event coordinators, etc.) who receive compensation for their engagement, as they are not engaged by their working institution as an in-kind contribution.

Participation costs: travel and accommodation costs and other related costs for selected participants.

Hospitality: refreshments and lunches for participants and lectures during events.

Facilities: premises for the workshops and virtual space for online learning activities.

The Project envisages in-kind contribution of 10 Slovak experts in following years:

- 2 experts from the Financial Directorate in 2024
- 2 experts from the Financial Directorate in 2025
- 3 experts from the Financial Directorate in 2026
- 3 experts from the Financial Directorate in 2027

All Slovak experts will attend CEF's ToT on learning methodologies and tools workshop before contributing to project's learning activities.

Description of the Project

Empowered Accountants and Auditors for Accountable Public Sector (EAPS)

implemented by the Center of Excellence in Finance (CEF)

Ljubljana, September 8, 2023

Contents

1. Project summary	4
2. Objectives	5
3. Background.....	6
3.1. CEF experience	6
3.2. Current state of affairs	8
4. Target audience	10
5. Learning topics	11
5.1. Accounting and financial reporting	11
5.2. Auditing.....	12
5.3. Accountability mechanisms and anti-corruption	13
5.4. Learning and knowledge ecosystems	14
6. Activities	15
7. Learning formats and learning approach.....	22
7.1. Learning formats.....	22
7.2. Learning approach.....	23
8. Project design and management.....	24
9. Communication and visibility	25
10. Sustainability of the project	25
11. Contribution to sustainable development goals	26
12. Budget	27

Abbreviations

AI = artificial intelligence

CEF = Center of Excellence in Finance

CHU = central harmonization unit

CIPFA = Chartered Institute of Public Finance and Accountancy

CPD = continuous professional development

EAPS = Empowered Accountants and Auditors for Accountable Public Sector

EPSAM = Efficient Public Sector Asset Management

ESG = environment, social, governance

EU = European Union

FMC = financial management and control

ICD = institutional capacity development

IPSAS = International Public Sector Accounting Standards

IT = information technology

LMR = Leadership for Managing Reforms

PACT = Public Accountants Certification Training

PFM = public financial management

PIFC = public internal financial control

PSAM = public sector asset management

SAI = supreme audit institution

SAO NM = Supreme Audit Office of North Macedonia

SEE = South East Europe

TIAPS = Training of Internal Auditors in Public Sector

ToT = training of trainers

1. Project summary

The **Empowered Accountants and Auditors for Accountable Public Sector (EAPS)** project is a learning and knowledge-sharing initiative aimed at enhancing the capacities of accountants and auditors in South East Europe (SEE).

The overall objective of the EAPS project is **to contribute to more accountable public sector institutions** in beneficiary countries through empowering public sector auditors, accountants, and other relevant public officials to become change agents and leaders in driving further public financial management (PFM) reforms and strengthening accountability of public institutions in the region. The achievement of this objective will be supported with the following sub-objectives:

1. Enhancing the knowledge and capacity of public sector accountants, auditors and other relevant public officials
2. Supporting sustainability of localized certification training programs for accountants and auditors
3. Promoting knowledge sharing

The project beneficiaries include public officials from countries within the CEF constituency¹. Additionally, the project aims to extend support to countries beyond the CEF constituency, i. e. Armenia, Georgia, Mongolia, and Ukraine². To address the specific learning needs of the beneficiaries, the project will collaborate closely with their respective public institutions, ensuring ownership and support of the project's initiatives.

The priorities of the EAPS project are grounded in the current state of public accounting and auditing in SEE, which faces governance and accountability challenges, including corruption and weak institutional frameworks.

The activities of the EAPS project will be designed and delivered in strong cooperation with relevant international and regional experts, ensuring the highest standards of knowledge and expertise are shared with the beneficiaries. Our project will employ a participatory approach to learning, recognizing the importance of peer-to-peer learning and knowledge sharing.

The project implementation plan includes a comprehensive range of around 15 activities per year, totaling around 60 activities over the course of the project duration of four years (2024–2027). These activities will be delivered through a combination of regional or in-country events. Activities will be delivered under **four complementary learning topics**:

1. Accounting and financial reporting

In this learning topic, accountants will be equipped with the necessary tools and knowledge for accurate and transparent financial reporting, strengthened internal controls, and adherence to accounting standards. Our project will provide organizations with the knowledge and tools necessary to implement robust asset management systems that strengthen accountability of public institutions, promote optimal utilization of public resources, reduce opportunities for corruption, and promote sustainable development. In this topic, we will also

¹ Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Kosovo, Moldova, Montenegro, North Macedonia, Romania, Serbia, Slovenia, and Türkiye.

² Representing countries of the Dutch constituency in the World Bank, IMF and EBRD.

integrate the [CEF's Leadership for Managing Reforms \(LMR\)](#) skills enhancing the personal capabilities and growth of public officials, and support sustainability of certification programs.

2. Auditing

Through the activities in this learning topic, we will empower auditors with the skills and knowledge needed to identify weaknesses, propose improvements, and ensure compliance with international standards, thereby enhancing the effectiveness and efficiency of internal control mechanisms. Through this project, auditors will gain skills that can contribute to strengthening accountability of public institutions, and driving the overall goal of improving PFM and governance in the region. In addition, we will incorporate LMR skills that enhance the value added by auditors and support sustainability of certification programs.

3. Accountability mechanisms and anti-corruption

Corruption undermines the foundations of societies, impeding progress, and eroding public trust. Strengthening the accountability and transparency of public institutions is crucial to addressing corruption. Accountants and auditors are uniquely positioned to contribute to these efforts through their roles in ensuring financial integrity, compliance, and ethical practices. By empowering these professionals through the integration of forensic accounting and auditing techniques, and risk management frameworks, professionals will be equipped to detect and prevent corrupt practices and to safeguard public sector assets and reputation while fulfilling their responsibilities as watchdogs against corruption.

4. Learning and knowledge ecosystems

This topic builds on the [CEF's know-how in becoming and being a learning organization](#). In addition to inter-institutional learning and knowledge sharing, the project will also foster a learning and knowledge sharing culture within teams and institutions. Through activities of this learning topic, we will enable accountants, auditors, and other professionals involved in PFM to share emerging experiences, best practices, case studies and lessons learned with their peers and professionals from different institutions, nurturing a community of learning and support.

2. Objectives

The project's **overall objective is supporting accountability of public institutions** through empowering public sector auditors, accountants, and other relevant public officials to emerge as influential leaders who play a crucial role in driving further PFM reforms and strengthening public institutions in the region.

We will strengthen the capabilities of public sector auditors and accountants, enabling them to excel in executing key accounting and auditing tasks and procedures in alignment with the EU accession process, international standards, and best practices.

The main objective will be achieved through the following **specific objectives**:

1. **Enhancing the knowledge and capacity of public sector accountants, auditors, and other relevant public officials:** ensuring they are equipped with the necessary expertise

and skills to perform their roles effectively. By enhancing their capabilities in areas such as financial reporting, internal controls, audit, risk management, and LMR, these professionals can better support accountable institutions.

2. **Supporting the sustainability of localized certification training programs for accountants and auditors:** further ensuring continued professional development opportunities for practitioners in the field and updating localized certification training programs such as the Public Accountants Certification Training (PACT) and the Training of Internal Auditors in Public Sector (TIAPS).
3. **Promoting knowledge sharing:** fostering a culture of knowledge sharing between people, teams, and institutions, and enabling professionals to leverage their collective expertise for the benefit of the public sector as a whole.

3. Background

3.1. CEF experience

The CEF's regional program has been instrumental in capacity development for finance professionals, managers, accountants, and internal and external auditors in SEE. With a focus on delivering state-of-the-art knowledge sharing events, the CEF has become a leader in the field.

The CEF's extensive experience in audit- and accounting-related learning serves as a strong foundation for the proposed project. Since 2001, the CEF has successfully organized over 200 learning and knowledge sharing events, bringing together more than 5.000 public officials from SEE and beyond. These events have been delivered locally (for a specific country) and regionally (multibeneficiary).

Through regional projects supported by the Ministry of Finance of the Netherlands and Ministry of Finance of Slovenia since 2016, the CEF has facilitated the participation of more than 1.200 officials from beneficiary countries in 35 learning events. These initiatives have addressed audit within broader public internal financial control (PIFC) and PFM reforms that support internal and external accountability, transparency and good governance in the public sector. We have covered topics such as internal audit quality, EU funds' internal control, fraud and corruption prevention, information technology (IT) auditing, and risk management, among others. We have promoted understanding of new topics and evolving trends relevant for the region, including data visualization in audit reporting, behavioral science and code of ethics. The CEF has also addressed broader challenges in introducing financial management and control (FMC) in the SEE region.

The Ministry of Finance of Slovenia, the Ministry of Foreign and European Affairs of Slovenia and other donor supported projects have played a significant role in supporting regional accounting activities. These activities have focused on accrual accounting, International Public Sector Accounting Standards (IPSAS), financial reporting, cost accounting, management accounting, and the financial and accounting aspects of IPA projects. In collaboration with CIPFA, the CEF has initiated annual international conferences that explored [accounting and auditing synergies](#),

[making government services work better for citizens](#), and [advancing digital change through public financial management](#).³

The CEF's Efficient Public Sector Asset Management (EPSAM) program (2022–2024), funded by the Ministry of Foreign and European Affairs of Slovenia, focuses on public sector asset management (PSAM). This project aims to enhance awareness and knowledge of public asset management, as a critical issue of the economies in transition, foster cooperation, and contribute to public administration reforms. The EPSAM project not only seeks to improve the understanding and practices of PSAM but also endeavors to build a network of experts and practitioners in the SEE region. So far, the project gained results in enhancing organizational and institutional accountability in this thematic area by mapping of country-based professionals responsible for public asset management across the SEE region, motivated them and their governments to acknowledge capacity development as crucial factor of the reforms in accounting area. In the area of accounting and financial reporting to fostering PSAM, we shared expertise on the initial, methodologically structured topics of steady and sustainable learning in this thematic area and publishing of the scientific and practitioners-oriented material. The EAPS project will be a continuation of the EPSAM efforts invested in this professional area. The support and engagement of donors in this endeavor will significantly contribute to continued efficient learning and sustainability of the necessary mindset, knowledge, and skills decisive for reforms towards accountable and transparent management of public assets.

Since 2003 and 2006 respectfully, the CEF has implemented the PACT and the TIAPS to enhance the professional qualifications of public sector internal auditors and accountants. These certification programs, designed in collaboration with CIPFA, have been successful.

*The **TIAPS program** was successfully delivered in Kosovo, Montenegro, North Macedonia, and Slovenia, with the content and materials adapted to the local languages. In early 2020, a preparatory project was completed in Georgia, paving the way for the introduction of the TIAPS program in that country. In January 2023, the CEF initiated the certification program of internal auditors in Albania.*

In 2022, the CEF received a formal request to support the certification of internal auditors in Moldova, highlighting the growing recognition and demand for the TIAPS program in the region. Additionally, Montenegro approached the CEF for assistance in updating the learning materials for both, the TIAPS and PACT certification programs.

Since the inception of the TIAPS program in 2006, the CEF has awarded a total of 349 certificates and 46 diplomas to internal auditors who have successfully completed the program.

The **PACT program**, initially implemented as a pilot project in English, has made significant strides in enhancing the skills and expertise of accountants in SEE. From 2003 to 2010, the

³ The conference, organized in Skopje, North Macedonia, in 2021, won a [silver prize in the Association Excellence Awards 2022 competition](#). A digital story [Unlocking the Future of Digital Public Financial Management](#) gives a better insight into happenings at the last conference.

program was successfully conducted in Albania, Croatia, Kosovo, Moldova, Slovenia, and North Macedonia.

Building on the success of the pilot phase, the PACT program was renewed and delivered in local languages in Montenegro, North Macedonia (still ongoing), and Serbia. Delivery in local languages allowed for a broader audience to benefit from the program.

Since the program's inception in 2003, we are proud to have awarded a total of 475 certificates and 292 diplomas to accountants who have successfully completed the PACT program.

The CEF's wealth of experience, expertise, and successful track record in delivering high-quality audit and accounting-related initiatives position us as a valuable partner for the proposed project. Leveraging our established networks, methodologies, and partnerships, the CEF is well-equipped to effectively implement the project and achieve its objectives.

3.2. Current state of affairs

In recent years, the SEE countries have shown commitment to improving accountability mechanisms and strengthening governance frameworks. Efforts have been made to establish legal and institutional frameworks that promote accountability, such as anti-corruption laws, budget and internal control regulations, and codes of conduct for public officials. Many SEE countries are in the process of European Union (EU) accession negotiations, where financial control and budgetary provisions are critical. Within the EU, strengthening PIFC and accounting systems are crucial for good governance and sustainable economic growth.

Despite gains in setting up legislative frameworks, significant challenges remain. **Corruption** continues to be a major concern in the region, impacting various aspects of governance and hindering accountability. One of the challenges in the further development of public sector accounting and auditing, is the process of adopting or adapting and implementing the international standards such as the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) and Global Internal Audit Standards.⁴

The biggest challenges faced in improving **accounting and financial reporting** in the public sector in SEE include the need for comprehensive legal and regulatory reforms, limited financial resources for implementing modern financial management systems, a shortage of skilled professionals, inadequate internal controls and audit mechanisms, and the need to enhance transparency and stakeholder engagement. In addition, there are specific challenges related to building capacity for planning, implementing, and sustaining **public sector asset management** reforms. While reforms may take years to fully implement, further training of officials engaged in and responsible for managing public assets is essential to maintaining the momentum for continuous improvement in this area. Insufficient knowledge and skills among public officials involved in asset management can lead to suboptimal decision-making, inadequate asset valuation, and ineffective implementation of asset management strategies. The lack of comprehensive and reliable information on fixed assets is a significant weakness in many government accounting and information systems worldwide. It also contributes to the delays in

⁴ Global Internal Audit Standards, updated International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, will become effective in late 2024.

the adoption of accrual accounting. Comprehensive information to enhance decision-making and accountability for assets is now attracting attention in many countries. Improvements in the collection, classification, and dissemination of data on public assets is increasingly recognized as crucial. Stronger accountability mechanisms (around what is entrusted to whom) will also be needed to translate improved information into better management.

Professionally managed public sector assets have the potential to generate substantial government revenues, estimated by the IMF to be at least 3% of GDP annually. Sound financial management requires the effective utilization of public assets and accurate financial data. Considering the COVID-19 pandemic and the urgency of addressing climate change, governments must view public assets not only as an economic goal but also as a moral imperative and take bold actions. Public commercial assets, including utilities, transportation assets, and real estate, represent one of the largest but least-understood segments of global wealth. Governments that prioritize their net worth are incentivized to invest in productive assets. Neglecting net worth can be misleading, distort assessments of debt sustainability, and discourage essential investments.⁵ Asset management goes beyond being a technical process; it is fundamentally a managerial process. While technical expertise is essential for efficiently managing assets, effective asset management also encompasses strategic decision-making, risk assessment, and aligning asset utilization with broader organizational goals.

While **auditors** are mostly perceived as assurance providers and consultants, their improved skills will have a positive impact on accountability arrangements, transparency and overall good governance. Expectations from stakeholders to auditors are rising so it is important that they are able to show value added they provide to an organization. They however often lack resources which can restrict their capacities to conduct comprehensive audits and comply with international standards. They may also struggle to gain the necessary support, resources, and cooperation from management and auditees due to lack of understanding and awareness. Additional challenges include limited capacity development opportunities, organizational culture, which is resistant to change, assuring independence and objectivity due to interferences, and challenging communication with management and auditee. Within the unpredictable and highly demanding environment of public institutions, it became fundamental for auditors' adequate functioning to take a proactive role, develop sufficient resilient strategies and various skills, including in forensic, performance, and IT auditing.

Overall, capacities and expertise in accountability mechanisms remain limited; strengthening the capacity of accountants, auditors, and other relevant public officials is crucial to ensure their independence, effectiveness, and ability to hold public officials accountable. The shortage of qualified professionals, limited access to continuous professional development (CPD), and undergoing changes further compound these issues and provide the need for **improved knowledge sharing**. It is therefore crucial to support their CPD through learning and knowledge sharing, and in addition to support sustainability of localized certification programs for accountants and auditors.

⁵ Summary of articles by Ian Ball, a principal architect of the New Zealand government's financial management reforms: <https://blog-pfm.imf.org/en/pfmblog/2021/04/why-public-assets-are-key-to-debt-sustainability-a-moral-goal> and <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2022/03/Mapping-Unknown-Detter-Crompton-Ball>.

Comprehensive learning programs that cover technical accounting and auditing skills, along with knowledge of relevant legal and regulatory frameworks and LMR skills, need to be established. Collaboration among governments, professional accounting and auditing bodies, and international organizations is essential to provide support and resources for capacity development initiatives. This collaboration can involve the development of learning materials, certification modules, delivery of learning initiatives, provision of training of trainers (ToTs), on-the-job trainings, and networks to enhance knowledge and skills.

4. Target audience

Our target audience includes public sector accountants, internal auditors, public officials involved in public sector asset management, heads and officials in central harmonization units (CHUs) and state treasuries, public service delivery managers, risk managers, high-level government officials, policy makers, and officials from ministries of finance, line ministries, strategic planners, representatives of supreme audit institutions (SAIs), public agencies, and other relevant governmental bodies.

Public sector accountants are integral in ensuring financial integrity and transparency in public sector institutions. Their expertise in accounting principles, financial analysis, and reporting enables effective management of public funds. Adhering to international accounting standards, they implement robust financial control systems, optimize resource allocation, and contribute to fiscal sustainability. Collaborating with stakeholders, they ensure compliance with regulations, promote transparency, and build public trust.

Internal auditors play a vital role in strengthening the accountability of public sector institutions. Their independent assessments provide valuable insights for enhancing governance structures, internal controls, and risk management practices. By adhering to internationally recognized standards, internal auditors scrutinize public activities and funds, working towards improving public internal control arrangements.

Public sector asset managers, officials, and experts are responsible for managing public sector asset portfolios and driving asset management reforms. The target group includes EPSAM-appointed representatives, participants, and public officials seeking capacity enhancement.

CHUs officials play a crucial role in advancing PIFC systems. They are responsible for developing and establishing methodologies and standards for internal audit and financial management control.

State treasuries play a vital role in financial management and control within the public sector. They are responsible for managing and safeguarding public funds, ensuring efficient cash flow management, and implementing financial policies and procedures.

SAIs play a crucial role in ensuring accountability and transparency in public activities. The target group for this project includes auditors at different levels, including senior auditors, audit managers, audit directors, and other professionals actively involved in the auditing process within SAIs. While they may possess varying levels of experience and expertise, they all share a

common objective of promoting good governance practices and ensuring the effective and efficient use of public resources.

Public academies' experts play a significant role in the project as experts in public sector management, accounting, auditing and asset management. These individuals have extensive experience in their respective fields and have been actively involved in CEF learning initiatives. Their expertise and contributions as tutors in certification training programs for accounting and auditing have been invaluable. This project will provide a platform also for them to further develop their expertise and strengthen their capabilities as educators through active participation and engagement.

Medium and top managers from public sector institutions play a crucial role in developing and implementing control systems. Medium managers, that typically hold positions such as department heads, play a crucial role in implementing strategies, coordinating activities, and ensuring the efficient functioning of their department. Top managers, on the other hand, occupy higher level positions, and are responsible for the overall direction, strategic planning, and decision-making of the entire organization or agency.

5. Learning topics

The project envisages achieving the objectives through a variety of learning opportunities in different formats and networking activities across the four learning topics: accounting and financial reporting; auditing, accountability mechanisms and anti-corruption; and learning and knowledge ecosystems.

5.1. Accounting and financial reporting

The project aims to enhance the **technical skills** of public officials working in public institutions by providing training on various accounting topics that are relevant for PFM and public sector accounting reforms:

ESG (environmental, social, and governance) integrated reporting focuses on disclosing and assessing the impact of an organization's activities on environmental, social, and governance factors. By training public officials on this topic, the project also aims to promote sustainability and responsible financial practices within the public sector.

IPSAS training will equip public officials with the necessary knowledge and skills to implement these standards effectively.

Open balance sheet refers to the disclosure of all assets and liabilities of a public sector entity, providing a comprehensive view of its financial position. Training in open balance sheet reporting will enable public officials to improve financial transparency and accountability.

Accrual accounting involves recognizing revenues and expenses when they are incurred, rather than when cash is received or paid. By training public officials on accrual accounting, the project aims to enhance the accuracy and reliability of financial reporting in the public sector.

Digitalized and green public sector practices focus on leveraging technology to streamline processes, improve efficiency, and reduce environmental impact. Training in this area will equip public officials with knowledge on leveraging digital tools and promoting sustainable practices in PFM.

Additionally, the project will specifically target professionals and decision-makers engaged in *asset management processes*, focusing on knowledge and skills on asset management through an internationally recognized CEF-CIPFA certification training program, building a strong community of practice, and gaining the support of high-level decision-makers.

This project recognizes the importance of sustaining the knowledge and skills acquired through certification training. To **support the sustainability of certification training**, delivered by the CEF in the past, we will provide CPD as an ongoing support to tutors and participants. The focus will be on revising and updating certification module materials to ensure their relevance, organizing ToT sessions to enhance their understanding of the module content, and developing and providing on-the-job trainings on specific accounting processes or tasks. These efforts represent a commitment to nurturing and reinforcing the knowledge gained from the certification training, facilitating continuous growth and improvement among the participants and tutors alike.

The project will also help develop public sector accountants' **skills in LMR** that are complementary to technical skills. The project will address effective communication, collaboration and teamwork, adaptability, relationship-building, problem-solving, and ethical behavior. These skills enable them to navigate the complex landscape of public finance, contribute to organizational success, personal growth, and serve the public interest.

5.2. Auditing

The project will help develop **the skills of public sector auditors to support accountability mechanisms** through independent review and recommendations on organizations' governance, internal control, and risk management.

The project will develop **technical and LMR skills** of internal auditors. The project will also tackle these skills on a more systemic level by **supporting sustainability of localized certification programs**.

Due to its high relevance, the project will address *performance auditing* technical and analytical skills also on advanced level and other types of advanced or specific types of auditing (such as auditing managerial accountability, auditing culture, auditing procurement, etc).

Additionally, as *IT and digitalization* are gaining importance, internal auditors need to gain critical skills to be able to assess IT systems and provide appropriate recommendations. By participating in *risk management*, internal auditors help institutions identify vulnerabilities, prioritize risks, and implement effective risk management strategies. This proactive approach promotes accountability by mitigating risks, preventing financial losses, and ensuring the institution operates in a sustainable manner. In this sense, the project activities will also contribute to the development of IT, digitalization, and risk management skills.

For countries seeking EU integration, it is also particularly important to improve *managerial accountability* that is one of the main areas of the PIFC concept. We will support learning and knowledge sharing on promoting managerial accountability and other most critical areas of FMC,

involving CHUs that are crucial role in providing the right methodology and aligning it with other systems, such as budget and financial management systems.

In auditing, **certification programs for internal auditors** play an important part in enhancing competence, consistency, and facilitate professional development. Through these programs, auditors are encouraged to continually update their knowledge and skills, ensuring they remain competent and proficient in their profession. This promotes high-quality audits, ultimately contributing to the credibility and trustworthiness of the auditing profession. Apart from TIAPS being delivered in many SEE countries, this project will focus on providing support to localized certification programs through update of the modules, learning methodologies, ToTs, and on-the-job trainings.

The project will play a role in the development of public sector auditors' **LMR skills which are complementary to their technical skills**. The project will address effective communication, relationship-building, collaboration and teamwork, adaptability, critical thinking, ethical behavior, digital and presentation skills.

These skills enable public sector auditors to effectively communicate, collaborate, adapt, solve problems, build relationships, and maintain ethical behavior. They are essential for auditors to succeed, contribute to organizational success, and protect the public interest in financial management.

5.3. Accountability mechanisms and anti-corruption

Accountability and corruption are interconnected in the sense that the lack of accountability can create an environment prone to corruption. When officials are not held accountable for their actions and decisions, they may engage in corrupt practices such as bribery, embezzlement, nepotism, or favoritism. In this sense, the project will support raising awareness on accountability mechanisms and managerial accountability.

Corruption thrives in organizations where there is a lack of transparency, weak internal controls, and a culture of impunity. This can have severe consequences, including financial losses, erosion of public trust, and damage to the overall socio-economic development of a country.

To tackle corruption, raising awareness of accountability mechanisms, strengthening legal frameworks, promoting transparency, implementing effective internal controls, promoting ethical culture, independent oversight, strengthened judicial system, and enhanced international cooperation are crucial. The project will specifically tackle auditors' and accountants' role in tackling those complex issues and support the development of technical skills. Both professions can support establishing robust internal control systems within organizations to prevent and detect corrupt practices, including regular audits, separation of duties, and stronger financial controls. The project will in this sense help develop **forensic auditing and accounting skills**.

Incorporating forensic auditing and accounting knowledge into audit and accounting practices will strengthen the ability of auditors and accountants to detect, investigate, and prevent fraud within organizations.

As fraud schemes and techniques are ever evolving, auditors and accountants need to stay updated with the latest trends. This is why internal auditors and accountants need to engage in continuous learning and development, enhancing their skills and adapting their approaches to address emerging fraud risks effectively. We will support sharing of knowledge on topics such as internal auditors' and accountants' role in detecting fraud and corruption, integrity audit, asset protection, personal integrity, and fraud and corruption risk assessment.

5.4. Learning and knowledge ecosystems

Alongside the design and implementation of various activities, the project will provide opportunities to acquire competencies to start practicing principles of **learning organizations**, and to foster knowledge sharing through **professional networks**.

[Public Institutions as Learning Organizations](#) is a CEF methodology that supports organizations growth and is a foundation for a learning and knowledge sharing culture. Throughout the project's implementation, we will engage with the take-over institutions, typically CHUs or public finance academies, to discuss and reflect on the concept of learning organizations. These discussions will focus on the necessary structures, processes, and systems required to facilitate the sharing and utilization of knowledge across their respective institutions.

Our approach to institutional learning will be gradual and iterative, ensuring a step-by-step progression based on learning outcomes achieved in 2023.⁶ These initial initiatives will serve as crucial inputs for the development of a comprehensive learning program spanning from 2024 to 2027 designed to foster a culture of continuous learning and improvement within the participating institutions.

By following this gradual and iterative approach, we aim to facilitate a smooth transition towards a learning organization mindset, supporting the sharing, utilization, and continuous improvement of knowledge within the participating institutions.

Developing professional networks provides numerous benefits, including knowledge sharing, learning, collaboration, support, and the opportunity to expand one's professional influence and leadership capabilities. The project will place a significant emphasis on establishing **robust in-country and regional networks** comprising high-level officials, policy decision-makers, and leaders. We plan to facilitate activities to establish or maintain different networks of professionals engaged in asset management, accounting and auditing.

In this project, we will establish a community of practice in the field of asset management, support SAIs network, nurture the network of accountants and auditors, and in addition establish CEF-CIPFA professional network.

In addition, we will provide study visits and job shadowing that will play a crucial role in supporting professionals in their performance and professional growth while also contributing to the development of knowledge sharing capacities from one organization or country to another.

⁶ Webinars and discussions with Supreme Audit Office of North Macedonia in particular.

6. Activities

The project implementation plan includes around 60 activities over four years. A schedule for the activities planned for 2024 and tentative plan for the 2025-2027 period can be found in Annex 1. This schedule is flexible and can be easily modified to fit it into a shorter or longer period, to reduce or increase the number of events per year, etc.

The proposed activities will be organized around four **learning packages – CPD, anti-corruption, asset management, and sustainability of localized certification programs** – that span over the four learning topics.

CPD learning package⁷:

- **Auditing regional program** consists of 4–5 activities per year, with the objective of supporting PIFC. These activities will address the learning needs of internal auditors and CHU officials, focusing on both technical and soft skills. The activities will be carried out in collaboration with regional experts, field practitioners, and the Ministry of Finance of the Netherlands.

The program will cover advanced auditing techniques, financial management and control, risk management, and will also emphasize the importance of digitalization and IT skills for auditors. In addition, there will be a focus on developing LMR skills. In 2024, we plan to expand the program to include topics such as critical thinking, utilizing computer-assisted techniques during audit engagements, leveraging artificial intelligence (AI), and ensuring independence.

In 2025, we plan to organize a blended learning event on the topic **Mastering skills through on-the-job training for auditors** that will be a regional activity designed to enhance their auditing capacities and knowledge of relevant processes and procedures. Based on real-life audit scenario, experienced auditors will guide and support their regional colleagues by sharing their knowledge, providing feedback on their work, and offering advice. These activities will allow them to practice their auditing skills, apply theoretical knowledge, and make informed decisions in a controlled environment.

These activities will also contribute to the learning area of accountability and anti-corruption. In 2024, we will invite public sector auditors and accountants to explore their role in detecting and combating corruption.

The specific activities for each year will be determined based on the demand-driven programming cycle of the CEF.

- **Accounting regional program** consists of 1–2 activities (workshops) per year with the objective to support relevant accounting topics. This program will address narrower areas of

⁷ CPD learning package will provide public officials with essential skills and knowledge to navigate complex financial landscapes and embrace emerging standards and technologies. By investing in their growth, we will strengthen their capacity to contribute to transparent and responsible public sector operations, advancing financial management practices and achieving strategic goals. This will be achieved through the refinement of skills, adoption of innovative approaches, and the cultivation of essential LMR skills.

interest that are crucial in the current context. Depending on the expressed need at a time, workshops will cover some of the key topics: ESG, IPSAS, open balance sheet, digitalized and green public sector practices, transition to accrual accounting etc.

In 2024, we plan to organize a blended learning event on the topic **Mastering skills through on-the-job training for accountants**. This will be regional, hands-on activity providing practical learning experiences and skills development within their specific work environments. These activities are designed to enhance their accounting practical knowledge, improve their understanding of relevant regulations and procedures, and strengthen their ability to perform their roles effectively. By working on concrete tasks and projects, participants will gain valuable practical insights, refine their competencies, and strengthen their problem-solving abilities.

By offering these workshops, the program aims to maintain its flexibility and adaptability to address emerging developments and unforeseen requirements for accountants and auditors.

- **International CEF-CIPFA conferences** will be annual events hosted jointly with CIPFA. They will serve as platforms for knowledge exchange, best practice sharing, discussions and recommendations to public sector accountants and auditors. Each year, the conference will be hosted in a different constituent country, ensuring a diverse and inclusive approach that considers both regional and country-specific needs. The conferences will contribute to the CPD of attendees and promote a stronger and more interconnected community of accounting and auditing professionals in the region.
- **SAIs Network: Reporting Practices to Increase Impact**. In 2024, CEF and OECD SIGMA will join forces to host and facilitate the event Reporting Practices to Increase Impact. The event is part of the learning program of the **Network of SAIs** for the Western Balkans, facilitated by OECD SIGMA. The primary objective of this event is to facilitate the exchange of practices and developments in reporting to enhance the impact of audit work. The event will showcase examples from selected SAIs in EU member states. It will specifically target senior and operational management as well as communication teams of SAIs. Through this partnership and project, we are committed to providing continuous support for the institutional growth of SAIs.

Anti-corruption learning package:⁸

- **Efficient prevention and combating corruption**. As part of assessment of capacity development needs for efficient implementation of anti-corruption and anti-money-laundering legislation, a series of high-level Institutional Capacity Development (ICD) meetings will be organized with institutional leaders and HR professionals at all three levels of BiH administration. At these meetings, we will highlight how the concept of the learning organization can help the stakeholder to efficiently discharge their duties and powers in

⁸ Anti-corruption learning package will provide accountants and auditors with the necessary skills and knowledge to effectively participate in fraud and corruption detection and investigation.

prevention and combating of cooperation. Special attention will be given to good practices of inter-institutional communication, assistance, cooperation and coordination and practicalities that overcome the bottlenecks of inter-state levels cooperation and practices.

- **Strengthening partnerships in combating corruption.** After ICD meetings with institutional leaders and HR professionals at all three levels of BiH administration, we will conduct a study visit for key anti-corruption stakeholders from BiH to Slovenia. The aim of the study tour is to reinforce partnerships and inter-institutional communication in combating corruption. This initiative will enable a direct exchange of practices and approaches to combat corruption.

- **Forensic accounting and auditing certification program.** This certificated program offers practical training within forensic accounting and auditing, covering the specialist skills and knowledge needed in the roles. The program will be delivered through collaboration with CIPFA and a team of international and regional experts, ensuring the highest quality of training and combination of international guidance and regional context. To ensure long-term sustainability, program will be conducted for two generations of 25 participants each, creating a substantial pool of experts who can subsequently lead similar training initiative in their respective countries, with the support of international and local institutions and experts. The six months long certification program will include the following modules:
 - Fraud Principles
 - Fraud in Public Sector
 - Digital Forensics
 - Fraud and Data Analytics
 - Information, Intelligence and Evidence
 - Investigation Modelling
 - Evidence Management
 - Investigation Case Management
 - Non-Financial Evidence in a Fraud Investigation
 - Investigative Reporting
 - Courtroom Tactics and Procedures

- **Forum on anti-corruption** is a pivotal event dedicated to addressing one of the most pressing global challenges: corruption. This forum serves as a dynamic platform for stakeholders from various sectors to come together, engage in meaningful dialogue, and explore innovative strategies to combat corruption effectively. It also provides a unique opportunity those attending the certification program on forensic accounting and auditing to engage in the network and forge collaborations with professionals, policymakers, activists, and experts in the anti-corruption field. These connections can lead to future partnerships in anti-corruption initiatives.

Asset management learning package:⁹

- **Diploma in Public Sector Asset Management (Certification Program).** The program will be delivered through collaboration with CIPFA and a team of international and regional experts, ensuring the highest quality of training and combination of international guidance and regional context. To ensure long-term sustainability, program will be conducted for two generations of participants, creating a substantial pool of experts who can subsequently lead similar training initiative in their respective countries, with the support of international and local institutions and experts.

This program recognizes the importance asset management plays in the effective delivery of public sector services. Following a significant period of austerity and budget cuts across most services key skills and experience of managing public assets has been lost. It is essential for the resilience of public sector organisations and the delivery of efficient public services that its infrastructure is expertly managed. Program will entail seven distinct but related modules, which cover key aspects of public sector asset management delivery with an emphasis on the need to think and act strategically in a corporate context. More precisely, training will include the following modules:

- Module 1: Strategic Asset Management Organisation
- Module 2: Development of Documentation and Asset Management Challenge
- Module 3: Business Case Development and Options Appraisal
- Module 4: Capital Projects and Maintenance
- Module 5: Data and Performance
- Module 6: Operational v Non-Operational Property
- Module 7: Asset Management Today

The diploma will only be attained by completing all seven modules, passing module multiple-choice questions, and successfully passing the end-of-course practical assignment. The training will be complemented with 3-day practical workshop which will address technical knowledge and social skills for the target audience of up to 25 public officials, engaged in asset management processes. The program will start with online kick-off event and conclude after one year of delivery with live graduation ceremony.

- **Recording fixed assets in registries webinar.** Information on assets is crucial for accountability and decision-making. The webinar will offer recommendations concerning the establishment, development, and maintenance of public-sector asset registries. It will also address the important relationship between asset registries and financial reports.
- **Knowledge products.** The project aims to create a comprehensive publication **Asset Management Monograph** that compiles key knowledge, findings, and recommendations derived from EPSAM activities. It will deepen knowledge in asset management through international and regional perspectives, showcasing practical workshops, discussions, and

⁹ Assets management learning package provides a comprehensive learning and knowledge sharing opportunities that will contribute to continued progress and facilitate closer cooperation among key stakeholders involved in shaping policies for public sector asset management.

country examples. It will serve as a valuable resource to enhance understanding and promote best practices in asset management.

Additionally, an **Asset Management Glossary** will be developed to assist public officials in understanding commonly used terminology in the field. The publication will serve as a valuable reference and benchmark for academics and practitioners involved in public sector asset management, addressing a gap in existing literature.

Additional publications such as brochures, blogs, digital stories, posters will be tailored to specific subjects based on identified needs and opportunities also in other topics.

- **Forums/country visits.** Recognizing the importance of institutional and political support, we will organize forums as short events or meetings to countries within the region that have participated in the EPSAM program or demonstrate future enthusiasm and motivation to engage in capacity development initiatives. The aim is to bring together high-level policymakers and stakeholders to address specific issues and foster meaningful discussions, providing a platform for engagement, collaboration, and advocacy in support of the certification training programs and other learning initiatives focused on **asset management**, ultimately contributing to advancements in this field. These forums will help foster a conducive environment for the growth and recognition of the certified professionals in their countries. We recognized the criticality of forging such coalitions to successfully achieve program goals and ensure committed progress through the implementation of the EPSAM program.

Forums will have a dual focus, catering to both regional and country-specific needs, ensuring that the discussions remain relevant and impactful, with the potential to evolve into a vibrant community of practice over time.

Initially planned for asset management stakeholders, the program remains flexible and open to incorporating forums for other target audiences based on identified needs and expressed interests.

Sustainability of localized certification programs learning package¹⁰

- **Supporting sustainability of certification program for internal auditors in Moldova and Montenegro.** This activity is scheduled to commence in 2024 and will span across the years 2025 and 2026. In 2024, the primary focus in Moldova will be on reviewing the modules in relation to their alignment with international standards and trends. Based on the review, we will create a priority list of modules that require updating. The review will be conducted in close collaboration with the CHU of the Ministry of Finance of Moldova and our international partners. The aim is to update six modules in total. In addition, sustainability will be supported through ToT activities and engaging Moldovan tutors in the network (in 2026).

¹⁰ This learning package will contribute to sustainability of localized certification programs through learning and knowledge sharing opportunities for tutors, participants, and regional experts, as well as activities to update study materials and modules in Moldova, Montenegro, and North Macedonia.

- **Supporting sustainability of certification program of accountants in North Macedonia and Montenegro**

After concluded delivery for the last generation of PACT in Montenegro (in 2020) and North Macedonia (in 2021), beneficiary and/or take-over institutions expressed the need to update inherited study material. The program will offer space to establish working groups to address the request and thus support the sustainability of localized certification trainings in both countries. These working groups will bring together a diverse team of international and regional experts who will collaborate to review and enhance the study materials used in previous trainings. The primary objective is to ensure that the material remains relevant, up-to-date, and aligned with the latest developments in the respective professional fields. By engaging these experts, we aim to incorporate current trends, emerging practices, and evolving standards into the study materials, thereby enhancing the overall quality and effectiveness of the certification programs. Through these collaborative efforts, we seek to provide accountants with the most comprehensive and contemporary knowledge and skills necessary for their professional growth and success.

- **ToT on accounting or audit module substance.** These activities will be delivered either as country-specific or regional for the tutors of localized certification programs in accounting and auditing serving as platforms for continuous learning and knowledge sharing among tutors. Through regular team meetings and dedicated knowledge sharing sessions, accountants and auditors will have the opportunity to engage in substantive discussions, exchange best practices, and gain insights from each other's experiences. By fostering an environment that encourages such discussions, we aim to promote ongoing learning and the practical application of knowledge. The ToT sessions will be designed to deepen substance knowledge in specific areas and to enhance essential social skills for effective professional engagement.

- **Mastering skills through on-the-job trainings for certified accountants (in-country).** This highly practical training will bring together tutors from previous regional on-the-job training for accountants, creating an opportunity for knowledge exchange and the establishment of mentoring and coaching relationships. The workshop will specifically target accountants from Montenegro and North Macedonia who have successfully completed PACT in previous years. The program will provide participants with the opportunity to apply the knowledge and skills acquired through certification training or their professional experience to real-world assignments. By working on concrete tasks and projects, participants will gain valuable practical insights, refine their competencies, and strengthen their problem-solving abilities. The approach aims to bridge the gap between theory and practice, enabling accountants and auditors to effectively apply their learning in a supportive and experiential setting.

By fostering mentoring and coaching relationships, the activity aims to provide guidance, support, and professional advice to junior accountants, benefiting their professional growth and development. Through these relationships, experienced accountants will share insights on complex accounting issues, assist with career development, and provide valuable feedback on performance. The mentorship and coaching support offered during this activity will contribute to the continuous growth and development of accountants in the public sector.

- **Mastering skills through on-the-job trainings for certified auditors (in-country).** This highly practical training will bring together tutors from previous regional on-the-job trainings for auditors, creating an opportunity for knowledge exchange and the establishment of mentoring and coaching relationships. The workshop will specifically target auditors from Montenegro, North Macedonia and Slovenia who have successfully completed TIAPS in previous years. Drawing from lessons learned in previous similar trainings, the program will provide participants with the opportunity to apply the knowledge and skills acquired through certification training or their professional experience to real-world assignments. By working on concrete tasks and projects, participants will gain valuable practical insights, refine their competencies, and strengthen their problem-solving abilities. The approach aims to bridge the gap between theory and practice, enabling accountants and auditors to effectively apply their learning in a supportive and experiential setting.

By fostering mentoring and coaching relationships, the activity aims to provide guidance, support, and professional advice to junior auditors, benefiting their professional growth and development.

- **Network of accountants and auditors.** In 2023, CEF initiated the event [Strengthening the Network of Regional Experts for Accounting and Auditing](#) with the aim of strengthening the **network of regional experts in accounting and auditing**. These experts play a vital role as key local figures who have participated in both current and past certification programs. CEF acted as the facilitator, fostering diverse professional networks to promote knowledge sharing and identify learning requirements that could be effectively addressed through relevant capacity development initiatives. Through this project, our goal is to reinforce this network by establishing regular annual meetings that enable discussions on current learning needs, insights from certification programs, and the developmental requirements of both professions. We aim to explore ways in which these valuable insights can be incorporated and addressed in future CEF programs. Members of the network are also involved in co-creating and the co-delivery of the learning activities.

The network will encourage accountants and auditors to engage in CPD, foster a sense of community and facilitate peer support among accountants and auditors.

- **ToTs on learning organizations.** We have scheduled two ToTs with the aim of assisting takeover institutions and public administration academies. This engaging and interactive activity is tailored for a smaller cohort of participants, who will delve into the concept of a learning organization and its relevance to their respective institutions. Through this training, participants will gain a deeper understanding of the benefits and significance of embracing a learning organization approach within their institutions.
- **CEF-CIPFA professional network.** Over the course of a 20-year partnership with CIPFA, our collaboration has successfully delivered certification training for public sector accountants and auditors. This fruitful partnership has resulted in a pool of over 1,000 internationally recognized and certified professionals from eight countries of the region. Additionally, many others have participated in the training programs, although they did not meet the conditions to obtain the certificate. Furthermore, many regional accountants and auditors have actively engaged in

CEF-CIPFA conferences held over the past three years Building upon this significant pool of professionals, our project aims to establish a network, offering valuable support for their ongoing professional growth. We have identified up to 50 experts who have been trained as certification tutors in Slovenia, North Macedonia, Montenegro, Albania, and Serbia, making them ideal candidates to join this network of professionals.

- **Job shadowing** will be offered for selected public officials (such as local coordinators in certification programs who act as organizers of localized certification trainings). By involving them in co-organization and co-delivery of our learning activities in a different work environment (CEF or in the field), we will offer them valuable opportunities for professional growth and development. Through their active involvement, we seek to cultivate stronger relationships, foster a culture of learning and innovation, and enhance collaboration within their organizations.
- **Study visits** will be organized to key institutions such as ministries of finance, line ministries, learning/training institutions, take-over institutions for localized certification trainings, or other relevant national public finance institutions. They will be organized either as visits of selected target audience and CEF staff to respective institution in the constituent country or as visit of beneficiary country to the CEF or to respective institution in Slovenia. Study visits will provide a valuable forum for participants to delve into topics of common interest, exchange best practices, and deepen their understanding of various aspects related to their work

7. Learning formats and learning approach

7.1. Learning formats

For each learning event, the most relevant learning format will be applied. To implement the project, the following formats of activities are planned:

- **Certification modules** are components of certification programs for accountants and auditors, covering two distinct streams: forensic accounting and auditing, as well as asset management.
- **Meetings.** The project will give space for people to get together in person or online. It will also include forums as meetings that bring together high-level policymakers and stakeholders to address specific issues and foster meaningful discussions.
- **Workshops.** The program will include a series of specialized face-to-face workshops that focus on specific and timely topics relevant to the field of accounting and auditing. These workshops will be conducted either as regional events at the CEF or as activities held in specific constituent countries, catering to both regional and country-specific needs.
- **ToTs** will be highly participatory sessions, focusing on fostering peer-to-peer learning and collaborative knowledge creation. Participants will be encouraged to take ownership of their learning journey, with a strong emphasis on creating a safe and supportive environment that allows for mistakes and learning from one another.

- **Conferences.** The project will facilitate the organization of annual face-to-face conferences in collaboration between CEF and CIPFA as a platform for accountants and auditors.
- **On-the-job training** will be a practical and hands-on training component collaboratively designed with the guidance of experts who will facilitate the trainings in smaller groups, allowing for more focused and personalized instruction.
- **Study visits** will be an integral part of the learning experience, allowing participants from one or multiple institutions/countries facing similar challenges and working in the same field to engage in knowledge sharing and collaborative discussions.
- **Knowledge deepening**, such as networking, community of practice, and job shadowing will be integral to various project events, offering opportunities for public officials to connect and engage with their peers.
- **Webinars** will serve as short, dynamic, and interactive online learning events.
- **Online course** will offer a deeper, collaborative, and interactive online learning on a specific topic. It includes self-paced learning, group or individual assignments, and online meetings that boost interactivity.
- **Blended learning** refers to a combination of face-to-face and online learning. We will leverage a combination of online modules, webinars, self-paced learning materials, and in-person workshops or training sessions.
- **Knowledge products.** The project will provide ample opportunities to develop various knowledge products capturing knowledge and experience. They could include research papers, monography, case studies, best practice guides, toolkits, glossaries, posters, training module materials, etc.

7.2. Learning approach

The Project will utilize the [CEF's participatory approach to learning](#) and recognize the critical importance of peer-to-peer learning. We encourage each learner to take ownership of the learning process by engaging them in the design, delivery, and monitoring of our learning events, and build on their experience. We emphasize understanding how learning happens and also how it influences individuals and consequently their institutions.

Examples of how the CEF participatory approach to learning work in practice can be seen in the digital story from the event *The Role of Central Harmonization Units in Public Financial Management Reforms* accessible [here](#) and international conference *Making Government Services Work Better for Citizens* accessible [here](#). Another example of experiential approach in action can be seen in the video from the workshop *CEF Forum 2022: Knowledge Management in Public Institutions* accessible [here](#).

The project will also apply the principles of **people-focused learning** that considers specifics of adult learning. Adult learners acquire a wealth of knowledge, skills, and experiences. It acknowledges their diverse backgrounds, learning styles, and motivations, and seeks to create a supportive and inclusive learning environment that respects their individuality. This approach values the learners as active participants in the learning process and seeks to engage them in meaningful and relevant ways.

Individual learning, team learning, and organizational learning are three interrelated approaches that contribute to the overall development and enhancement of individuals, teams, and organizations. At the individual level, the project's activities will incorporate opportunities for **CPD** and will offer opportunities to discuss how CPDs are organized and recognized in SEE. This will be achieved through regular learning formats and by supporting the sustainability of localized certification training programs for accountants and auditors. Team learning emphasizes the significance of collective learning, which will be addressed in this project through the nurturing of the network of regional experts in accounting and auditing. The project will as well tackle organizational learning, engaging with take-over institutions and SAIs.

8. Project design and management

Project management work will support and ensure the efficient execution of all activities and tasks within the given time and budget.

Financial management

The overall financial management includes managing financial flows, monitoring budget execution, preparing templates for financial reporting, and general financial reporting.

Risk management

The CEF's Risk Management Framework – an integral part of the CEF's internal control system that is EU Pillar Assessed – ensures that the risks related to the Project's implementation are identified and regularly assessed and that mitigation strategies are elaborated. Annual risk monitoring will be performed to ensure that the risks are identified early, their status is reported, and appropriate risk plans are executed and monitored through the CEF's internal management information system.

Project design

It will provide that the content of the project's activities is in line with the envisaged objectives and that the learning and knowledge-sharing program activities are designed according to the CEF people-focused and participatory learning approach, and adult learning principles. This work package will ensure that:

- The learning needs of the target groups are accurately registered, analysed, and addressed.
- The project has a four-year overall plan and annual implementation plans. As part of the CEF's annual programming effort, project's annual implementation will be annually updated and modified consulting a range of key stakeholders. As part of the CEF's wider programming effort, final approval by the CEF Governing Board will be obtained.
- Each activity is designed according to the CEF's unique learning approach and respects the iterative and participatory development process.
- Consistency is ensured between the content of country-specific and regional learning initiatives, and learning opportunities offered to target countries and audiences.

Cooperation with knowledge providers and partners

The project will seek partnerships with organizations that provide expertise on selected learning areas. To optimally inform and execute the project, the CEF will utilize and further develop its pool of knowledge providers.

9. Communication and visibility

The CEF ensures visibility for the project, its donors, participants, events, and outcomes through various communication channels, including the CEF website, social media platforms, and online/print publications. The project activities are published on the CEF website with the donor's logo, providing visibility to lead experts and serving as a communication channel before and after the event. The website represents a strong communication channel also for the recruitment process and [knowledge products](#). Online initiatives are in addition promoted through the CEF Online Learning Campus (OLC).

The CEF Monthly Newsletter informs more than 4,200 partners and beneficiaries about the learning and knowledge-sharing program, featuring event announcements, digital stories, reflections from participants, learning resources, and news about CEF developments. In addition, it shares learning resources available on the CEF YouTube channel and blog entries on the importance of learning and knowledge sharing. Selected participants will be invited to contribute to blog posts and value creation stories, offering a diverse range of perspectives and personal stories. These blog posts will be published on the [CEF website](#), providing a valuable resource for others to learn from and engage with. Knowledge products developed throughout this project (monography, case studies, etc.) will also be promoted through the CEF communication channels as well as will other significant outcomes, key messages, and highlights from the learning events and networking moments, providing a visually engaging and accessible medium to share and showcase the project's achievements.

CEF social media platforms (X – formerly Twitter, Facebook, LinkedIn, and Instagram) and digital storytelling highlight the voices of beneficiaries, while the digital program and annual report distribute program announcements and summarize key highlights among partners and beneficiaries.

10. Sustainability of the project

This project demonstrates a commitment to sustainability by building upon previous efforts in the field of accounting and auditing and ensuring continuity beyond the project's duration. By carefully planning targeted events and establishing networks and communities of practice, we aim to support the sustainability of learning activities and have a long-term impact. With 20 years of experience, successful certifications programs (such as TIAPS and PACT), expanding standalone initiatives and topics into new certification trainings and multiyear projects (e. g. asset management and anti-corruption certification training and EPSAM project), strong partnerships,

and regional experts involved, this comprehensive intervention is designed to achieve sustainable results and progress.

While the prospects for sustainability may be uncertain due to political will and staff turnover, the project addresses these challenges by focusing on capacity development, knowledge management, and leadership. Country specific interventions and domestic knowledge sharing are integral to the design, allowing for accurate information collection and effective training activities that address urgent needs of the target groups. This approach ensures that knowledge is retained and multiplied within and beyond the region.

Additionally, the project facilitates ongoing discussions with target groups to identify capacity development needs, explore synergies between completed, ongoing, and future actions, and prevent any potential overlap of activities. Such strategic approach strengthens the foundation for continued collaboration and progress, ensuring that efforts are coordinated and aligned to maximize impact in the field of public finance.

11. Contribution to sustainable development goals

SDG 16.6 focuses on developing effective, accountable, and transparent institutions at all levels, while SDG 17.9 emphasizes the importance of enhancing international support for implementing effective and targeted capacity building in developing countries. Project activities align with identified SDGs in the following way:

Country-specific interventions and domestic knowledge sharing demonstrates the project's commitment to strengthening institutions at the national level (SDG 16.6). By involving international and regional experts in the design and implementation of activities, the project promotes accountability, transparency, and the sharing of best practices within the region. This contributes to building effective and accountable institutions, which is one of the key factors for establishing stable economic environment and sustainable growth. Public sector accountants and internal auditors have an important role in institutions' everyday work and decision-making processes, given that they are recording, reporting, overseeing, and correcting government finances, and provide key inputs for evaluating financial flows and decision-making.

The involvement of regional experts in activities such as on-the-job-training, asset management initiatives, and certification module updates enhances the accuracy of information collection and ensures a targeted and effective response to the needs of the target groups. This aligns with SDG 17.9, as it emphasizes the importance of capacity building. The project leverages international and regional expertise to provide targeted and impactful capacity building opportunities, helping to bridge the knowledge gap and enhance the skills of public officials in the region

The project's focus on continued discussions with target groups to identify capacity development needs and synergies between actions reflects a commitment to coordination and avoiding overlap of activities promoting efficient resource.

12. Budget

The estimated funding envelope for the four-year project is **approximately EUR 3.800.000**, covering costs associated with external experts, participants, travel, accommodation, hospitality, facilities, and CEF work.

The draft budget is a result of our initial discussions with implementing partners, and will in the upcoming period adjust in line with discussing the project activities further.

Table 2: Estimated budget by learning packages

Learning package / Year	2024	2025	2026	2027	Total
Continuous Professional Development	282,000	288,000	285,000	285,000	1,140,000
Anti-corruption	25,000	163,000	112,000	50,000	350,000
Public Sector Asset Management	50,000	507,000	481,000	52,000	1,090,000
Sustainability of localized CP	106,000	355,000	548,000	211,000	1,220,000
Total	463,000	1,313,000	1,426,000	598,000	3,800,000

Budget details for the total project budget (2024–2027) are described in the below table.

Table 3: Estimated project budget

	EAPS project budget
CEF HR cost	1.659.471
Expert and other external intellectual service costs	952.163
Participation costs	845.744
Hospitality	122.688
Facilities	92.014
Overhead	127.920
Total	3.800.000

Human resources – CEF: CEF staff is engaged in project management, development, design, and delivery (recruitment, facilitation, evaluation, reporting) of learning program and activities.

Expert and other intellectual services costs: CEF engages experts and other external intellectual services (interpreters, event coordinators, etc.) who receive compensation for their engagement, as they are not engaged by their working institution as an in-kind contribution.

Participation costs: travel and accommodation costs and other related costs for selected participants.

Hospitality: refreshments and lunches for participants and lectures during events.

Facilities: premises for the workshops and virtual space for online learning activities.

Overhead: calculated as a percentage of total project costs; includes communication and visibility, quality control and costs related to maintaining regular operations.

The Project envisages in-kind contribution of 16 Slovak experts in following years:

- 4 experts from the Ministry of Finance, Public Audit and Financial Control Section, Slovakia, in 2024
- 4 experts from the Ministry of Finance, Public Audit and Financial Control Section, Slovakia, in 2025
- 4 experts from the Ministry of Finance, Public Audit and Financial Control Section, Slovakia, in 2026
- 4 experts from the Ministry of Finance, Public Audit and Financial Control Section, Slovakia, in 2027

Appendix 1: Tentative schedule for the implementation of the Project activities

Year	Activity
2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditors and Accountants Tackling Fraud and Corruption (online course) * 2. IT Risk Management (online course) * 3. Managerial Accountability for Performance Budgeting (blended learning) * 4. Strengthening Auditors' Analytical Skills (blended learning) * 5. Unlocking the Power of PIFC Informatization in BIH (workshop) * 6. Institutional capacity development for better assets management (2 country visits/forum) 7. Knowledge product: Asset Management Glossary 8. Mastering skills through on-the-job trainings for accountants (regional) 9. Strengthening Network of Regional Experts for Accounting and Auditing 10. Reporting Practices to Increase Impact (SAIs network) 11. Supporting sustainability of training and certification program of internal auditors in Moldova (review of modules) 12. Efficient Prevention and Combating Corruption (ICD) 13. Strengthening Partnership in Combating Corruption (study tour) <p>* Events as part of auditing regional program.</p>
2025	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditing regional program (4–5 activities) 2. CEF-CIPFA professional network 3. Diploma in asset management – certification program (1st generation) 4. Forensic Accounting and Auditing Regional Certification Program (1st generation) 5. Institutional capacity development for better assets management (2 country visits/forum) 6. International CEF-CIPFA conference 7. Job shadowing 8. Knowledge product: EPSAM monograph and digital story 9. Mastering skills through on-the-job trainings for auditors (regional) 10. Mastering skills through on-the-job trainings for certified for accountants in Montenegro (in-country) 11. Network of accountants and auditors 12. Network of SAIs 13. Supporting sustainability of training and certification program of internal auditors in Moldova (update of module 1, 2, 3) 14. Study visit of local coordinators 15. ToT on learning organizations for certification local coordinators and CHUs 16. ToT on learning organizations 17. Recording fixed assets in registries webinar 18. Workshops on relevant accounting topic
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditing regional program (4–5 activities) 2. CEF-CIPFA professional network 3. Diploma in Asset Management – Certification Program (2nd generation) 4. Forensic Accounting and Auditing Regional Certification Program (2nd generation) 5. Institutional capacity development for better assets management (2 country visits/forum) 6. International CEF-CIPFA conference

Year	Activity
2026	<ol style="list-style-type: none"> 7. Mastering skills through on-the-job trainings for certified auditors in Montenegro (in-country) 8. Mastering skills through on-the-job trainings for certified auditors in North Macedonia (in-country) 9. Mastering skills through on-the-job trainings for certified accountants in North Macedonia (in-country) 10. Network of accountants and auditors 11. Network of SAIs 12. Supporting sustainability of training and certification program of internal auditors in Moldova (update of Module 4, 5, 6) 13. Supporting sustainability of training and certification program of internal auditors in Montenegro (update of Module 1, 2, 3) 14. Supporting sustainability of training and certification program of accountants in Montenegro (update of Module 1, 2) 15. Workshops on relevant accounting topic
2027	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditing regional program (4–5 activities) 2. CEF-CIPFA professional network 3. Diploma in Asset Management – Certification Program (2nd generation) – closure 4. Forensic Accounting and Auditing Regional Certification Program (2nd generation) – closure 5. High-level forum for asset management 6. International CEF-CIPFA conference 7. Job shadowing 8. Study visit 9. Network of accountants and auditors 10. Network of SAIs 11. Supporting sustainability of training and certification program of accountants in North Macedonia (update of L1 Module 1, 2) 12. ToT on accounting or audit module substance 13. Workshops on relevant accounting topic 14. Forum on anti-corruption

Appendix 2: Links between learning areas, activities, and specific objectives

Learning Area 1: Accounting and Financial Reporting	Learning Area 2: Auditing	Learning Area 3: Accountability Mechanisms and Anti-corruption	Learning Area 4: Learning and Knowledge Ecosystems	Activity	Specific Objective 1: Enhancing the technical knowledge and capacity of public sector accountants and auditors	Specific Objective 2: Supporting the sustainability of localized certification training programs for accountants and auditors	Specific Objective 3: Promoting knowledge sharing
		X		Forensic Accounting and Auditing Certification Program	X		
X				Asset Management Certification Program	X		
X				Forums/country visits			X
X				Asset Management Glossary	X		
X				Asset Management Monography	X		
X				Asset registries webinar	X		
X	X			ToT on accounting or audit module substance		X	
			X	ToT on learning organizations			X
X				On-the-job training for accountants - regional	X		
	X			On-the-job training for auditors - regional	X		
X				On-the-job training for certified accountants – in-country		X	
X				On-the-job training for certified auditors – in-country		X	
			X	Job shadowing			X

Learning Area 1: Accounting and Financial Reporting	Learning Area 2: Auditing	Learning Area 3: Accountability Mechanisms and Anti- corruption	Learning Area 4: Learning and Knowledge Ecosystems	Activity	Specific Objective 1: Enhancing the technical knowledge and capacity of public sector accountants and auditors	Specific Objective 2: Supporting the sustainability of localized certification training programs for accountants and auditors	Specific Objective 3: Promoting knowledge sharing
X				Certification module update for accountants		X	
	X			Certification module update for internal auditors		X	
			X	Study visits			X
	X	X		Auditing regional program	X		
	X		X	Networking with SAs			X
X	X	X	X	Networking of accountants and auditors			X
X				Workshops on accounting topics	X		
X	X		X	International CEF- CIPFA conference	X		
X	X	X	X	Knowledge products	X		
X	X	X	X	CEF-CIPFA professional network			X
		X		Efficient Prevention and Combating Corruption			X
		X		Strengthening Partnership in Combating Corruption			X
		X		Forum on anticorruption			X

Appendix III

Intervention Logic Framework for Projects Tax and EAPS

Intervention Logic	Objectively Verifiable Indicator / values created (<i>see table note</i>)	Sources of Verification (<i>as far as traceable within project time-frame and measurable</i>)	Assumptions / Conditions
Overall Objective			
Support improvement of tax systems, as a crucial element of stronger PFM, by enhancing capacities of tax administration, finance ministries, and other public institutions	<p><i>a) enhanced domestic and international cooperation among tax institution, knowledge shared and analyzed(yes/no)</i></p> <p><i>b) embedded practices of learning organizations in tax institutions implemented to support efficient revenue collection (yes/no)</i></p>	<p><i>Project reports</i></p> <p><i>CEF Value creation stories</i></p> <p><i>Country reports / assessments (e.g. IMF mission reports, OECD SEE Competitiveness Outlook)</i></p>	<p><i>Governments committed to the tax system reforms</i></p> <p><i>Established internal public institutions' capacities for implementation of reforms</i></p>
Contributing to more accountable public sector institutions, as a crucial element of stronger PFM, by development of capacities of accountants and auditors	N/A	<i>Project reports</i>	<i>Established internal public institutions' capacities for implementation of the knowledge gained.</i>
Outcomes			
Widened pool of public officials with knowledge and skills of different tax, auditing and accounting systems	<i>a) 800 public officials (participants of project's activities) trained</i>	<p><i>Project reports</i></p> <p><i>Survey on participant's satisfaction</i></p>	<i>Public institutions' motivation to engage in project activities</i>

Appendix III

Intervention Logic Framework for Projects Tax and EAPS

Intervention Logic	Objectively Verifiable Indicator / values created (see table note)	Sources of Verification (as far as traceable within project time-frame and measurable)	Assumptions / Conditions
	<i>b) satisfaction with the learning activity is rated above 4.2¹ (yes/no)</i>		
Enhanced capacities of public officials in knowledge management	<i>a) up to 35 trained tutors for knowledge sharing</i> <i>b) satisfaction with the learning activity is rated above 4.2² (yes/no)</i>	Project reports Survey on participant's satisfaction	<i>Public institutions' motivation to engage in project activities</i> <i>Tutors accepting suggestions and teaching techniques.</i>
Outputs			
Successfully designed and delivered learning activities for public officials	35 learning activities of different formats delivered.	Project reports	<i>Public institutions' motivation to engage in project activities</i>
Tax Coordinators' CoP	Tax Coordinators community of practice established	Project reports	<i>Public institutions' motivation to engage in project activities</i>
Value creation stories	6 Value creation stories collected	https://www.cef-see.org/voices-from-the-region	

¹ The applied evaluation approach is based on the Kirkpatrick's model of training evaluation, inspired by WB Independent Evaluation Group and ITC ILO, modified to fit to the CEF's approach to learning.

² The applied evaluation approach has been based on the Kirkpatrick's model of training evaluation, inspired by WB Independent Evaluation Group and ITC ILO, modified to fit to the CEF's approach to learning.

Appendix III
Intervention Logic Framework for Projects Tax and EAPS

Learning Program for Projects Tax and EAPS in 2024

1.	Global Minimum Tax
Q1 February 27-29	<p>This workshop will address the global minimum tax, an agreement that more than 130 countries committed to implement in October 2021. The global minimum tax is intended to prevent companies from shifting profits to countries with lower tax rates by establishing a minimum corporate tax rate of 15% at the global level.</p> <p>The tax is designed as a two-pillar system. Pillar one involves profit allocation rules for large, profitable multinational companies and aims to redistribute excess profits to jurisdictions where consumers or users are located, regardless of the physical presence of the firms in those jurisdictions. This is very important for companies operating in the digital sector. On the other hand, pillar two requires that if a multinational company is paying a corporate tax below 15% because the country where it is located has a lower corporate tax rate, the company must pay a top-up tax to increase the rate to 15%.</p> <p>The implementation timeline for pillar one is set for mid-2023, and for pillar two, in 2024 at the earliest. As almost all economies in South East Europe currently have corporate tax rates below 15%, the global minimum tax will have significant implications for them.</p> <p>This workshop aims to clarify the issues surrounding the implementation of the global minimum tax and its potential impact on South East European economies.</p> <p>Target audience: High-level policymakers from ministries of finance and tax administrations.</p>
2.	Human Resources Management: Decision-Making Process in Risk Management

Appendix IV
Learning Program in 2024

<p>Q2 April 23-25</p>	<p>Given the current unstable global situation, compliance risks and tax administrations' ability to manage them effectively have been significantly affected.</p> <p>The workshop will address tax administrations' capacity to implement a contemporary compliance risk management (CRM) methodology. This methodology helps tax administrations mitigate major compliance risks, which make up the bulk of their respective country's tax gaps.</p> <p>The workshop will focus on the effective management of human resources to successfully implement CRM. The topics covered will include recruiting skilled professionals, providing training and development programs, implementing compliance initiatives, promoting ethics and integrity, and retaining talents. Various approaches and tools for making well-informed decisions throughout the entire process will also be discussed.</p> <p>This workshop will be delivered annually and will cover various aspects of human resources management in tax administrations.</p> <p>Target audience: Heads of risk management units in tax administrations</p>
<p>3.</p>	<p>Digitalization and IT Systems: Tax Challenges Arising from Digitalization</p>
<p>Q3 May 7-9</p>	<p>This workshop will be delivered annually and will cover various aspects related to the digitalization of tax administrations. This year, it focuses on digitalization and compliance risk management. Participants will learn how to use digital tools for data analytics, risk profiling, real-time reporting, and compliance. We will also showcase the experience of the Slovenian Financial Administration, known for its sophisticated IT system.</p> <p>Target audience: Officers of different business processes in tax administrations, e.g. tax registration, compliance risk management, auditing, services and IT specialists</p>
<p>4.</p>	<p>Knowledge Exchange for Developing Resilience in Tax Institutions I</p>

Appendix IV

Learning Program in 2024

<p>Q2 May 28-30</p>	<p>The visit aims to raise awareness of the importance of investing in knowledge management to strengthen and enhance the resilience of institutions. The learning activities will support institutions and teams to adopt practices that will allow them to act as learning organizations. The importance of investing in the development and practice of skills to respond effectively to any type of disruption will also be highlighted.</p> <p>The visit will involve representatives of regional tax administrations visiting the CEF, and tax institutions in Slovenia or in other relevant locations. The visit will include formal and informal meetings with relevant institutions and departments, where participants will exchange experiences, learn from each other, and deepen their understanding of learning needs.</p> <p>This visit will also help to establish a broader network of relevant counterparts and a pool of experts.</p> <p>Target audience: Representatives of four tax administrations in SEE</p>
<p>5.</p>	<p>Base Erosion and Profit Shifting</p>
<p>Q3 Sept 17-19</p>	<p>This annual workshop will address the Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) package, which consists of a set of measures developed by the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) to combat tax avoidance by multinational corporations. The BEPS package includes 15 action points that tackle various forms of tax avoidance, including transfer pricing, and has been endorsed by over 135 countries and jurisdictions worldwide.</p> <p>Policymakers from South East Europe will gain a comprehensive understanding of the BEPS package and its effective implementation, with a particular focus on transfer pricing standards. The workshop will be designed in partnership with the OECD.</p> <p>Target audience: Specialist on BEPS, policymakers from tax administrations and ministries of finance</p>
<p>6.</p>	<p>Tax Education and Literacy</p>
<p>Q4 Oct</p>	<p>The objective of this workshop is to support tax administration across the CEF constituency in implementing tax education and literacy programs. Many of these countries already have financial education and literacy programs, typically run by their central banks and/or ministries of finance.</p> <p>These programs target high school students or young people, and offer education opportunities on practical financial topics, such as interest rates and loans.</p> <p>The proposed activity will build upon the existing financial education and literacy programs by incorporating tax literacy, and highlighting the need for social dialogue on tax issues and reforms.</p>

Appendix IV

Learning Program in 2024

	<p>The CEF will develop a plan to incorporate tax literacy into these programs and roll it out to one constituent country per year. Target audience: Representatives from ministries of finance, central banks, members of parliament</p>
7.	Meeting of the CEF Coordinators: Active Learning Strategies for Sustainable Future
Q4 Oct	<p>This is our biyearly meeting with the CEF Coordinators, representatives of ministries of finance, central banks, and tax administrations from South East Europe. The CEF Coordinators are involved in the strategic capacity development of their staff and institutions. At the meeting, we will discuss the CEF learning and knowledge sharing program and its strategic directions, explore opportunities for cooperation on delivering joint activities, and reflect on the learning needs and priorities of the participating institutions. Target audience: CEF Tax coordinators, HR directors and specialists</p>
8.	Experiences with Tax Reforms
Q4 Oct 22-24	<p>At this workshop, representatives from the CEF constituency will be invited to share their experiences with recent tax reforms that they have implemented. We will examine the reforms related to the introduction of progressive taxes, windfall taxes, new transfer pricing regulation, significant changes in the VAT regime, and updates to IT systems. We will discuss various aspects of these reforms, including the rationale behind their implementation, the challenges faced by authorities while introducing them, the legislative process involved, the accompanying changes in systems and personnel, the management of the social dialogue throughout the implementation, effective communication with the public and opposition, prioritization and sequencing of changes, and the overall impact of the reforms. Target audience: Medium and top management from tax administration and ministries of finance, communication specialists</p>
9.	Knowledge Exchange for Developing Resilience in Tax Institutions II
Q4 Nov 4-8	<p>This is a study visit of the CEF staff to tax institutions in the CEF constituency. The visit will include formal and informal meetings with relevant institutions and departments, where participants will exchange experiences, learn from each other, and deepen their understanding of learning needs. The visit will also help to establish a broader network of relevant counterparts and a pool of experts.</p>

Appendix IV

Learning Program in 2024

10.	Strengthening Capacities in Accounting and Auditing through Collaboration with the Network of Regional Experts
Q1/Q2	<p>We will continue to consult the Network of Regional Experts (NRE) for accounting and auditing to identify learning needs and priorities, and explore ways to translate these into relevant capacity development initiatives that effectively address the identified needs. NRE members will be invited to share their valuable experiences and lessons learned gained from being involved in accounting and auditing reform processes. Members of the network are regional experts who have participated in ongoing and past auditing and accounting certification programs. At this second meeting, we will prioritize the identified learning needs and discuss prospects of addressing them in the CEF learning and knowledge sharing program. We will also deliver training of trainers (ToTs) sessions on selected modules' substance in order to enhance tutors' knowledge sharing skills.</p>

Budget Proposal for Projects Tax and EAPS in 2024

Learning program activities in 2024 align with the following budget specifications.

	Tax project	EAPS project
CEF HR cost	96,310	15,900
Expert and other external intellectual service costs	52,410	6,168
Participation costs	35,980	22,520
Hospitality, facilities, and overhead	15,300	5,412
	200,000	50,000

Appendix VI: Report Sample

NAME OF THE PROJECT	
AGREEMENT NUMBER	
TYPE OF REPORT (interim/final)	
PERIOD	
REPORT NUMBER	
DATE OF SUBMISSION OF REPORT	

1. Project implementation

1.1 Implemented activities

(Information should be given about what activities were supposed to be implemented during the project phase (= period).

[TEXT].

Description

Participation

Facilitation

1.2 Achievement of the desired project aims

(Here it should be stated whether and to what extent the project aims have been achieved. The desired and actual effects of the project on the target group should be described in quantitative terms where possible, otherwise in qualitative terms. If the project aims were only partially attained, reasons must be given.)

[TEXT].

Evaluation

Lessons learnt

Next steps

2. Financial report
 2.1 Income

Income	As per Financing Plan for the Allocation Agreement		Actual income (EUR) <i>till [DATE]</i>	
	EUR		EUR	Remarks
Donor 1 [NAME]				
Donor 2 [NAME]				
Donor 3 [NAME]				
Donor 4 [NAME]				
Own funds (CEF)				
Total funds				

The total allocation from the [DONOR] comprises the following part payments based on individual requests for funds:

	Date of request	Amount	Date of payment
1 st request			
2 nd request			
3 rd request ...			

2.2 Expenditures

	1	2	3		4
	Expenditure as cost type	As per Financing Plan	Actual expenditure Total	Actual Expenditure – current reporting period	Remarks
A.	Direct costs				
B.	CEF staff costs (work)				
C.	Overhead				
	TOTAL				

Ljubljana, date

Signature by:

STANDARDIZED EXPERT ENGAGEMENTS*
CEF

#	expert activity	description	preparation (in expert days)	delivery (in expert days)	TOTAL (in expert days)
#1	EVENT DESIGN - lead expert	<i>Lead conceptualization and provide comments to evolving concept notes, outlines, agendas, identification of potential experts; Coordination with CEF team and active participation in discussion meetings (approx. 3 rounds)</i>	1	0	1
	EVENT DESIGN - advisory expert	<i>Provide comments and ideas to draft concept note, outline and/or agenda; customization of in-country event; Coordination with CEF team and active participation in discussion meetings (approx. 3 rounds)</i>	0,5	0	0,5
#2	PARTIAL ENGAGEMENT at event	<i>Prepare and deliver a session** with presentation or an exercise (OR prepare and deliver a webinar) on the topic in area of his direct expertise and/or work tasks. Expert already has available resources on this topic, and can prepare the session with moderate effort.</i> <i>1:1 ratio applies (preparation:delivery)</i>	0,25	0,25	0,5
#3	FULL ENGAGEMENT at event	<i>Expert prepares and delivers all sessions at event. Does not include event design.</i>	nb. learning days***	nb. learning days	sum up preparation & delivery
	FULL PRESENCE at event	<i>Expert is present at event and provides comments, moderates discussions, initiates knowledge sharing, captures key lessons and conclusions, etc.</i>	/	nb. learning days (minus length of session covered with 'partial engagement at event')	sum up delivery
#4	KNOWLEDGE PRODUCT # lead expert	<i>to be determined on individual basis</i>			

* deviation is possible in agreement with event facilitator, while a concrete above-standard deliverable is agreed upon (e.g. a research conducted specifically for the purpose of even

** one session equals to 2 learning hours (or 0.25 learning days).

*** 2.5-day workshop = 2.5 DAYS; 2 hrs presentation or a webinar = 0.25 DAYS; 3-4 hrs e-learning unit = 0.5 DAYS; etc.

Expert day = 400 €

t)

Interné č.	CEF: FIN MF SR: 2024/014
------------	-----------------------------

Ministerstvo financií Slovenskej republiky, ďalej len „poskytovateľ príspevku“

a

Center of Excellence in Finance (Centrum excelentnosti v oblasti financií) (**CEF**), ďalej len „príjemca“

ďalej spoločne len „zmluvné strany“,

uzatvárajú túto

ZMLUVU

1. Finančný príspevok

Poskytovateľ príspevku poskytne príjemcovi príspevok vo výške 1 000 000,00 EUR (slovom: jeden milión eur) a nepeňažný príspevok vo forme expertov

pre projekty „Rozvoj efektívnych a odolných daňových inštitúcií (Daň)“ a „Posilnenie postavenia účtovníkov a audítorov pre zodpovedný verejný sektor (EAPS)“ podľa prílohy I k tejto zmluve.

Príspevok sa môže použiť výlučne v súlade so schváleným rozpočtom uvedeným v prílohe I: Návrh projektu Daň, v prílohe II: Návrh projektu EAPS, v prílohe III: Intervenčná logika, v prílohe IV: Vzdelávací program 2024, v prílohe V: Návrh rozpočtu projektu 2024, v prílohe VI: Vzorový formulár správy a v prílohe VII: Štandardizované odborné zapojenia CEF.

Príspevok sa použije spoločne s ďalšími finančnými prostriedkami a s nepeňažným príspevkom vo forme expertov od iných poskytovateľov príspevkov, t. j. v čase podpisu tejto zmluvy od SlovenianAid, Ministerstva financií Slovenskej republiky a Ministerstva financií Holandska, a s vlastnými prostriedkami príjemcu. Príjemca sa aktívne podieľa na získavaní ďalších zdrojov na kompletne pokrytie finančných plánov.

Príspevok sa poskytuje na základe prílohy I a II k tejto zmluve, ktoré obsahujú finančný príspevok, ako aj dojednania týkajúce sa nepeňažného príspevku vo forme expertov.

Príspevok sa poskytuje na realizáciu projektov uvedených v pripojených prílohách, pričom je určený najmä na vzdelávacie potreby pre konštituénne krajiny CEF: Albánsko, Bosna a Hercegovina, Severné Macedónsko, Moldavsko, Čierna Hora a Srbsko, pričom Kosovo a Turecko sú sekundárnymi príjemcami projektu. Účelom príspevku je podporiť realizáciu projektov „Daň“ a „EAPS“ v zmysle príloh I a II tejto zmluvy.

Príspevok je určený výlučne na úhradu výdavkov potrebných na dosiahnutie zamýšľaného účelu príspevku.

2. Oprávnené obdobie

Oprávnené obdobie je obdobie od 1. februára 2024 do 31. augusta 2028.

3. Poskytnutie príspevku

Príjemca si je vedomý, že v každom prípade je povinný splniť všetky záväzky vyplývajúce z tejto zmluvy.

4. Plán financovania

Poskytovateľ príspevku poskytne príjemcovi finančný príspevok vo výške 1 000 000,00 EUR v súlade s týmto platobným kalendárom:

- a) prvú splátku vo výške 250 000,00 EUR do 30 dní od nadobudnutia platnosti tejto zmluvy,
- b) druhú splátku vo výške 250 000,00 EUR do 31. januára 2025,
- c) tretiu splátku vo výške 250 000,00 EUR do 31. januára 2026,
- d) štvrtú splátku vo výške 250 000,00 EUR do 31. januára 2027.

V súlade s bodom 1 tejto zmluvy sa vo vzťahu k položkám oprávneným na čerpanie príspevku považuje za záväznú príloha III: Rozpočet k návrhu projektu aktivít ročného vzdelávacieho programu na rok 2024 a jednotlivé ročné rozpočty k návrhu projektu na nasledujúce roky dohodnuté v súlade s bodom 5 tejto zmluvy.

Povolená je realizačná rezerva (možnosť presunu finančných prostriedkov medzi rozpočtovými položkami) do výšky 20 % z celkových pridelených finančných prostriedkov. Akékoľvek zmeny musí poskytovateľ príspevku vopred schváliť mailom.

Príspevok sa musí využívať hospodárne. Príspevok sa nesmie použiť na tvorbu rezerv.

Okrem finančného príspevku sa poskytovateľ príspevku zaväzuje prispieť k realizácii projektov aj expertízou zo strany zamestnancov Ministerstva financií SR a Finančného riaditeľstva SR. Najneskôr do 30. novembra každého roka sa zmluvné strany dohodnú mailom na naplánovaní nepeňažného príspevku vo forme expertov na nasledujúci rok realizácie projektu. Odmeny expertov zamestnaných v rámci Finančného riaditeľstva SR budú hradené z projektového príspevku podľa sadzovníka odmien expertov CEF, ktorý tvorí prílohu VII (Štandardizované najímanie expertov).

5. Špecifikácia ročného vzdelávacieho programu a ročných rozpočtov

Príjemca predloží poskytovateľovi príspevku konkrétne aktivity vzdelávacieho programu na prvý rok realizácie (2024) v prílohe IV k tejto zmluve a rozpočet k návrhu projektu na prvý rok realizácie (2024) v prílohe V k tejto zmluve.

Ročné vzdelávacie programy a ročné rozpočty na každý rok musí príjemca predložiť poskytovateľovi príspevku včas, najneskôr do 30. novembra každého roka pre nasledujúci rok.

6. Ustanovenia zákona o verejnom obstarávaní

Príjemca realizuje projekt sám a na vlastnú zodpovednosť. V prípade, že je potrebné zadať zákazky na dodávky, stavebné práce alebo služby tretím osobám, príjemca je povinný postupovať v súlade s príslušným zákonom o verejnom obstarávaní, ktorý sa na neho vzťahuje.

7. Ochrana práv

V prípade príspevkov týkajúcich sa publikácií sa príjemca zaväzuje odovzdať poskytovateľovi príspevku 3 bezplatné výtlačky každej publikácie.

Príjemca sa zaväzuje umožniť využívanie výsledkov akademických/vedeckých prác verejnosťou. Príjemca sa zaväzuje, že po dohode s poskytovateľom príspevku vhodným spôsobom zverejní odkaz na poskytnutú finančnú podporu.

8. Prevencia korupcie

Príjemca sa zaväzuje prijať primerané personálne, organizačné a administratívne opatrenia na zabránenie neoprávnenému použitiu pridelených prostriedkov, ako aj vplyvu korupcie na projekt. Okrem toho je príjemca povinný zdržať sa akýchkoľvek postupov, ktoré by mohli vyvolať podozrenie z korupcie. Poskytovateľ príspevku musí byť bezodkladne informovaný v prípade, že sa objavia náznaky nedodržania stanoveného účelu príspevku alebo iné dôkazy alebo konanie, ktoré by mohlo viesť k obvineniu z trestného činu.

Poskytovateľ príspevku môže požadovať vrátenie všetkých už vyplatených príspevkov, ak vznikne dôvodné podozrenie, že tieto platby boli zneužitú. Príjemcovi sa poskytne možnosť vopred sa k veci vyjadriť.

9. Postup pri čerpaní

9.1. Vykonávanie platieb zo strany príjemcu

Príjemca môže vykonávať platby vopred len v rozsahu, ktorý sa považuje za obvyklý alebo odôvodnený osobitnými okolnosťami. Všetky takéto osobitné okolnosti musia byť podrobne uvedené v záverečnej správe.

9.2. Vyplatenie príspevku poskytovateľom príspevku

Príspevok sa prevedie na základe žiadosti príjemcu podľa plánu financovania uvedeného v čl. 4 tejto zmluvy na nižšie uvedený bankový účet:

Názov príjemcu:	CENTRUM EXCELENTNOSTI V OBLASTI FINANCIÍ
Názov banky:	UniCredit Bank
Číslo účtu:	SI56 2900 0005 1501 134
SWIFT kód:	BACXSI22

10. Úroky z príspevku

Ak príjemca získa úroky z príspevku (pripísané úroky), musí túto skutočnosť písomne oznámiť poskytovateľovi príspevku. Pripísané úroky sa musia považovať za príjem projektu a v súlade s tým musia byť účtované až do konca oprávneného obdobia. Po uplynutí oprávneného obdobia sa pripísané úroky musia previesť poskytovateľovi príspevku.

Pripísané úroky sa nečerpajú zo všeobecného rozpočtu príjemcu a nesmú sa použiť na financovanie projektových aktivít. Pripísané úroky sa nesmú použiť na úhradu vzniknutých bankových poplatkov.

11. Požiadavky na vedenie účtovníctva

Príjemca sa zaväzuje viesť aktuálnu evidenciu svojich finančných prostriedkov v súvislosti s projektom podľa bodu 1 tejto zmluvy.

12. Ukončenie zmluvy

Príjemca oznámi poskytovateľovi príspevku dokončenie všetkých aktivít spojených s projektom v súlade s projektovou žiadosťou.

Príjemca je povinný upovedomiť poskytovateľa príspevku v prípade, že nebolo možné riadne dokončiť všetky aktivity v dôsledku nepredvídateľných okolností a/alebo okolností vyššej moci, ktoré príjemcovi znemožnili plniť zmluvné záväzky v súlade s projektovou žiadosťou.

V takýchto prípadoch sa po splnení všetkých záväzkov a povinností všetky nevyužité prostriedky projektu do výšky 10 % z celého príspevku prerozdedia na iné aktivity príjemcu a použijú sa v rámci oprávneného obdobia tohto projektu, teda do 30. júna 2028. Tieto nevyčerpané prostriedky môže prijímateľ prerozdeliť len po konzultácii s poskytovateľom príspevku.

Ak sa počas realizácie projektu alebo po jeho ukončení ukáže, že akákoľvek časť príspevku vo výške presahujúcej 10 % celkového príspevku na projekt nie je alebo už nie je potrebná na zamýšľaný účel, táto časť sa bezodkladne a bez vyzvania prevedie na účet: SK88 8180 0000 0070 0000 1363. V prípade pripísaných úrokov sa táto časť bezodkladne a bez vyzvania prevedie na účet: SK46 8180 0000 0070 0011 5512. Poskytovateľ príspevku musí byť zároveň písomne informovaný o vykonaní prevodu.

13. Požiadavky na zverejnenie informácií o príjemcovi

Príjemca je povinný bezodkladne informovať poskytovateľa príspevku,

- ak po podaní žiadosti o príspevok príjemca požiada o ďalšiu finančnú podporu a/alebo získa ďalšiu finančnú podporu od inej verejnej inštitúcie na rovnaký účel. To isté platí pre finančnú podporu od tretích osôb,
- ak sa zmení účel alebo iné okolnosti rozhodujúce pre schválenie príspevku, alebo ak už nie sú relevantné,
- ak je zrejmé, že zamýšľaný účel nemožno splniť alebo ho už nemožno splniť v rámci schváleného príspevku,
- ak sa začalo konkurzné konanie alebo bol podaný návrh na vyhlásenie konkurzu na majetok príjemcu, alebo ak príjemca ukončí svoju činnosť z iných dôvodov.

14. Právo na audit

Poskytovateľ príspevku a jeho kontrolné orgány sú oprávnení vyžiadať si účtovné knihy, potvrdenia a iné obchodné doklady, a ak to považujú za potrebné, vykonať kontrolu na mieste, alebo poveriť svojho zástupcu vykonaním kontroly na mieste, či je príspevok použitý v súlade s určeným účelom.

Na tento účel musí mať príjemca k dispozícii všetky doklady a dokumentáciu a počas kontroly poskytnúť všetky potrebné informácie.

Príjemca sa zaväzuje uchovávať všetky originály potvrdení o príjmoch a výdavkoch, ako aj všetky ostatné doklady týkajúce sa finančnej podpory najmenej päť rokov odo dňa predloženia záverečnej správy.

15. Porušenie zmluvy

Poskytovateľ príspevku si vyhradzuje právo zadržať príspevok alebo jeho časť alebo požadovať ich vrátenie, najmä ak

- boli poskytnuté nesprávne alebo neúplné informácie s cieľom získať príspevok,
- príspevok sa nepoužíva vôbec alebo sa už nepoužíva na určený účel,
- zistí sa, že zamýšľaný účel nemožno alebo ho nemožno dosiahnuť v rámci schváleného príspevku,
- nastali okolnosti, v dôsledku ktorých sa zamýšľaný účel mení alebo zaniká,
- podmienky stanovené poskytovateľom príspevku nie je možné splniť alebo ich nie je možné splniť v stanovenej lehote, najmä ak nie je možné včas predložiť požadované doklady o použití finančných prostriedkov a ak nie sú splnené požiadavky na zverejnenie informácií podľa bodu 11 tejto zmluvy,
- bolo začaté konkurzné konanie alebo bol podaný návrh na konkurz na majetok príjemcu. V tejto súvislosti je potrebné pripomenúť, že všetky platby sa musia byť okamžite zastaviť a musí sa vykonať kontrola všetkých už vyplatených finančných prostriedkov.

Pred zastavením platieb alebo ich vymáhaním je poskytovateľ príspevku povinný poskytnúť príjemcovi možnosť vyjadriť svoje stanovisko.

16. Správy

Príjemca je povinný predkladať priebežné polročné správy, a to do:

30. septembra 2024 (za obdobie od 1. februára 2024 do 30. júna 2024),
28. februára 2025 (za obdobie od 1. januára 2024 do 31. decembra 2024),
30. septembra 2025 (za obdobie od 1. januára 2025 do 30. júna 2025),
28. februára 2026 (za obdobie od 1. januára 2025 do 31. decembra 2025),
30. septembra 2026 (za obdobie od 1. januára 2026 do 30. júna 2026),
28. februára 2027 (za obdobie od 1. januára 2026 do 31. decembra 2026),
30. septembra 2027 (za obdobie od 1. januára 2027 do 30. júna 2027),
28. februára 2028 (za obdobie od 1. januára 2027 do 31. decembra 2027)
31. októbra 2028 (za obdobie od 1. januára 2028 do 31. augusta 2028).

Každá správa by mala obsahovať aktualizáciu finančných údajov vrátane priamych nákladov, nákladov na pracovníkov CEF a režijných nákladov CEF vzniknutých v súvislosti s realizovanými aktivitami, krátky opis realizovaných aktivít, ich zhodnotenie a získané skúsenosti, ako aj príslušné podporné informácie, napríklad zoznamy účastníkov a programy realizovaných aktivít.

Príjemca predkladá správy v anglickom jazyku.

16.1 Záverečná správa

Najneskôr do 60 dní od ukončenia projektových aktivít je príjemca povinný predložiť poskytovateľovi príspevku záverečnú správu. Záverečná správa musí obsahovať opisnú správu a finančnú správu.

Opisná správa musí obsahovať podrobné informácie o tom, ako bol príspevok použitý, opis realizovaných opatrení, prezentáciu dosiahnutého výsledku a informácie o tom, do akej miery sa dosiahol zamýšľaný účel. V správe by mal príjemca uviesť vysvetlenie k hlavným položkám vyúčtovania a zdôvodniť potrebu a vhodnosť zrealizovaných aktivít projektu.

Finančná správa musí obsahovať osobitné informácie o príjmoch a výdavkoch.

16.2 Potvrdenie

Záverečná správa musí obsahovať potvrdenie, že výdavky boli nevyhnutné, že príspevok bol použitý hospodárne a že údaje v uvedené v správe sa zhodujú s údajmi v účtovných knihách a v origináloch účtovných dokladov.

16.3 Predkladanie originálov potvrdení

Ak o to poskytovateľ príspevku požiada, príjemca je povinný predložiť originály príslušných potvrdení.

17. Doložky o súdnej príslušnosti/rozhodcovskom konaní

Zmluvné strany prijímú opatrenia na vyriešenie akéhokoľvek sporu, rozdielu v názoroch alebo nárokov vyplývajúcich z tejto zmluvy alebo s ňou súvisiacich priamym rokovaním. Uvedené platí aj pre otázky týkajúce sa porušenia, ukončenia alebo neplatnosti tejto zmluvy.

Zmluvné strany sa dohodli, že pokiaľ nedosiahnu riešenie uvedeným postupom, použije sa slovinské právo. Spor sa bude riešiť v rozhodcovskom konaní v súlade s rozhodcovskými pravidlami UNCITRAL.

18. Zmeny a doplnenia

Zmluva o poskytnutí príspevku sa môže meniť a dopĺňať ako celok alebo sčasti len na základe

písomnej dohody medzi poskytovateľom príspevku a príjemcom.

19. Nadobudnutie účinnosti

Táto zmluva nadobúda platnosť dňom jej podpisu oprávnenými zástupcami zmluvných strán a účinnosť dňom nasledujúcim po dni jej zverejnenia v súlade s právnymi predpismi Slovenskej republiky.

Príjemca výslovne súhlasí so zverejnením tejto zmluvy v Centrálnom registri zmlúv spravovanom Úradom vlády Slovenskej republiky a na webovom sídle poskytovateľa príspevku, a to po predchádzajúcej úprave údajov, o ktorých sa zmluvné strany dohodli, že je vhodné ich upraviť, pokiaľ to nie je v rozpore s platnými právnymi predpismi Slovenskej republiky.

Táto zmluva je vyhotovená v dvoch origináloch v slovenskom a anglickom jazyku. V prípade rozdielov medzi týmito dvomi jazykmi rozhoduje anglická verzia.

Bratislava, (DÁTUM)
Za poskytovateľa príspevku:

Lubľana, (DÁTUM)
Za príjemcu:

Ladislav Kamenický
Minister financií Slovenskej republiky

Jana Repanšek
Riaditeľka CEF

Príloha I: Návrhy projektu Daň
Príloha II: Návrh projektu EAPS
Príloha III: Logika intervencie
Príloha IV: Program vzdelávania 2024
Príloha V: Rozpočet k návrhom projektov na rok 2024
Príloha VI: Vzorový formulár správy
Príloha VII: Štandardizované najímanie expertov

Rozvoj efektívnych a odolných daňových inštitúcií

Opis projektu

**Realizované Centrom excelentnosti v oblasti financií
(*Center of Excellence in Finance, CEF*)**

Ljubljana, 8. septembra 2023

OBSAH

1. ZHRNUTIE PROJEKTU	3
2. ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE.....	4
2.1. SKÚSENOSTI CEF V PREDMETNEJ OBLASTI	4
2.2. KOMPLEMENTÁRNOSŤ S OSTATNÝMI POSKYTOVATEĽMI VZDELÁVANIA V JUHOVÝCHODNEJ EURÓPE	5
2.3. SÚČASNÝ STAV	5
3. CIEĽOVÁ SKUPINA	6
3.1. PRACOVNÍCI DAŇOVÝCH SPRÁV	7
3.2. PRACOVNÍCI MINISTERSTIEV FINANCIÍ.....	7
3.3. PRACOVNÍCI INÝCH VEREJNÝCH INŠTITÚCIÍ	8
4. CIELE.....	9
5. TÉMY VZDELÁVANIA A NAVRHOVANÉ AKTIVITY.....	9
5.1. PODPORNÝ EKOSYSTÉM VEREJNÝCH PRÍJMOV	9
5.2. LEPŠIE DAŇOVÉ SYSTÉMY	10
5.3. EKOSYSTÉMY VZDELÁVANIA A ZDIEĽANIA ZNALOSTÍ.....	13
6. POSTUPY A FORMÁTY VZDELÁVANIA.....	18
6.1. PARTICIPATÍVNY PRÍSTUP K VZDELÁVANIU	18
6.2. FORMÁTY VZDELÁVANIA	18
7. NÁVRH A RIADENIE PROJEKTU.....	19
8. KOMUNIKÁCIA A ZVIDITEĽNENIE.....	20
9. UDRŽATEĽNOSŤ PROJEKTU	21
10. PRÍSPEVOK K PLNENIU AGENDY 2030 PRE UDRŽATEĽNÝ ROZVOJ	21
11. ROZPOČET	21

1. Zhrnutie projektu

Projekt vzdelávania a zdieľania znalostí **Rozvoj efektívnych a odolných daňových inštitúcií („projekt“)** podporuje daňové inštitúcie v juhovýchodnej Európe pri rozvíjaní spôsobilostí potrebných na zvýšenie efektívnosti a odolnosti daňových správ.

Hlavným cieľom projektu je **prispieť k zvýšeniu verejných príjmov** v prijímateľských krajinách mobilizáciou ekosystémov verejných príjmov, zlepšením daňových systémov prostredníctvom posilnenia spôsobilostí daňových správ, ministerstiev financií a iných relevantných verejných inštitúcií a podporou zdieľania znalostí.

Plán implementácie Projektu zahŕňa 8 – 10 aktivít ročne resp. celkovo 36 aktivít počas štyroch rokov (2024 – 2027). Budú poskytované v rámci troch doplnkových vzdelávacích tém:

1. Podporný ekosystém verejných príjmov zahŕňajúci rôznych aktérov, ktorí ovplyvňujú výber a využitie verejných príjmov a ich vzájomná spolupráca. Pre zvyšovanie verejných príjmov je kľúčová mobilizácia týchto zainteresovaných strán, a to najmä verejných činiteľov vysokej úrovne, na ktorých sa projekt bude tiež zameriavať. Vzdelávacie aktivity budú podporovať navrhovanie strednodobých stratégií pre príjmy, poskytovať podporu pri realizácii programov vzdelávania a gramotnosti v oblasti daní v jednotlivých krajinách v rámci rozšírenia existujúcich programov riadených centrálnymi bankami a ministerstvami financií a hľadať možnosti zriadenia daňových akadémií podobných tým, ktoré už existujú v členských krajinách EÚ.

2. Zlepšenie daňových systémov zlepšením spôsobilostí daňových správ, ministerstiev financií a iných relevantných verejných inštitúcií. Zameranie bude dvojaké: rozvíjanie technických zručností pracovníkov verejnej správy (procesy, ktoré zabezpečujú efektívny výber daní, zelené zdaňovanie, boj proti daňovým podvodom, narúšaniu základu dane a presunu ziskov, zdaňovanie tieňovej ekonomiky a výmena informácií, IT systémy a digitálna transformácia) a rozvíjanie ich mäkkých zručností, ako sú vodcovské schopnosti, riadenie ľudských zdrojov a udržanie talentov.

3. Ekosystémy vzdelávania a zdieľania znalostí. Projekt podporí zvyšovanie povedomia o tom, že investície do riadenia znalostí sú potrebné na vybudovanie silnejších a odolnejších inštitúcií, čo môže pomôcť organizáciám efektívnejšie nastaviť štruktúru svojich procesov, zdrojov a systémom a lepšie odolávať budúcim narušeniam. Projektové aktivity podporia inštitúcie a tímy v začleňovaní postupov vyplývajúcich z koncepcie verejných inštitúcií ako vzdelávajúcich sa organizácií, pričom budú pri svojej transformácii a fungovaní v tejto podobe stavať na špecifickom know-how CEF. Projektové aktivity tiež pomôžu pri rozvíjaní kapacít pre riadenie znalostí, a najmä pre zdieľanie znalostí medzi jednotlivcami, tímami a inštitúciami.

Projekt je určený pre pracovníkov daňových správ, ministerstiev financií a iných relevantných verejných inštitúcií z krajín v regióne pôsobnosti CEF (Albánsko, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Chorvátsko, Kosovo, Moldavsko, Čierna Hora, Severné Macedónsko, Rumunsko, Srbsko, Slovinsko, Turecko), ale aj mimo neho (Arménsko, Gruzínsko, Mongolsko a Ukrajina).

Realizácia projektu bude spojená s vysokou mierou zapojenia a s orientáciou na ľudí. Aktivity sa budú koncipovať a realizovať v úzkej spolupráci s príslušnými medzinárodnými a regionálnymi odborníkmi.

Niektoré aktivity budú navrhnuté a realizované v spolupráci s cieľovými inštitúciami; projekt tiež ponúkne individuálne aktivity pre jednotlivé krajiny a študijné návštevy medzi partnerskými cieľovými inštitúciami.

Priority projektu sú založené na reformných potrebách prijímateľských krajín a inštitúcií a ako také sú navrhnuté v úzkej spolupráci s pridruženými odborníkmi CEF a regionálnymi zástupcami daňových správ (koordinátormi CEF). Návrh projektu odráža aj teoretický výskum, študijné návštevy v prijímateľských krajinách a pravidelné konzultácie s partnermi z daňových správ, ministerstiev financií v juhovýchodnej Európe a iných partnerov CEF.

2. Základné informácie

2.1. Skúsenosti CEF v predmetnej oblasti

Od svojho založenia v roku 2001 sa CEF venuje otázkam daňovej politiky a správy ako jednej z tematických oblastí svojej vzdelávacej činnosti. CEF doteraz prinieslo viac ako 130 iniciatív v oblasti vzdelávania a zdieľania znalostí zameraných na riešenie odborných výziev, ktorým čelia daňoví úradníci vo verejnom sektore v krajinách SEE, do ktorých sa zapojilo viac ako 2 500 úradníkov zaujímajúcich sa o témy daňovej politiky a správy.

Tím CEF poskytuje vzdelávacie iniciatívy v daňovej oblasti v spolupráci s daňovými inštitúciami v krajinách juhovýchodnej Európy, pričom zapája medzinárodných a regionálnych expertov, ktorí majú spoľahlivý prehľad a vplyv v rámci reformných snáh v oblasti riadenia verejných financií v regióne. Minimálne raz za rok sa v spolupráci s jednou regionálnou daňovou správou v jednej z klientskych krajín uskutočňuje vzdelávacia iniciatíva v oblasti daní. Hostiteľská krajina je teda plne zapojená do koncipovania aj realizácie podujatia, čím sa zvyšuje gestorské zapojenie hostiteľov. CEF tiež podporuje koncepciu znalostného centra, kde investície do riadenia znalostí predstavujú neoddeliteľnú súčasť zabezpečovania udržateľnosti a multiplikácie ľudského kapitálu. Vďaka tomu čoraz väčší počet poskytovateľov znalostí v rámci CEF tvoria experti z krajín juhovýchodnej Európy.

Po rokoch úspešnej propagácie a odovzdávania odborných znalostí a skúseností z Holandska na podujatiach CEF v daňovej oblasti Ministerstvo financií Holandska (MF NL) a CEF vo vzájomnej spolupráci pristúpili v roku 2015 k projektu Podpora rozvoja spôsobilostí daňových správ v juhovýchodnej Európe, ktorý podporili MF NL, slovinské ministerstvo financií a francúzska verejná organizácia *Expertise France*. Prostredníctvom tohto projektu CEF získalo bližší prehľad o špecifických vzdelávacích prioritách prijímateľov a o výzvach, ktoré riešia. Projekt vychádzal zo vzdelávacieho programu CEF v oblasti zdaňovania s tým, že jednotlivé vzdelávacie iniciatívy prepracoval do uceleného najprv dvojročného a následne ročného plánu vzdelávania. Ku koncu roka 2022 sme úspešne spolupracovali s odborníkmi z MF NL a jeho daňovej a colnej správy, s medzinárodnými organizáciami a s príslušnými regionálnymi daňovými správami pri spoluorganizovaní vzdelávacích podujatí v oblasti daní. Účastníci

poskytli pozitívnu spätnú väzbu s najvyšším počtom bodov za praktické využitie získaných znalostí, simulácie skutočných prípadov a interaktívny prístup k učeniu.

V roku 2022 CEF začalo realizovať projekt Posilnenie mobilizácie domácich príjmov pre trvalo udržateľný rozvoj financovaný Ministerstvom zahraničných vecí a európskych záležitostí a Ministerstvom financií Slovinska. Projekt sa zaoberá výzvami v oblasti verejných príjmov a výdavkov, pričom skúma praktické riešenia na zlepšenie mobilizácie domácich príjmov.

2.2. Komplementárnosť s ostatnými poskytovateľmi vzdelávania v juhovýchodnej Európe

V súčasnosti je zrejme jediným poskytovateľom kurzov týkajúcich sa mobilizácie verejných príjmov pre krajiny strednej, východnej a juhovýchodnej Európy *Joint Vienna Institute (JVI)*. Jeho kurzy sa však často zameriavajú skôr na fiškálnu politiku než konkrétne na dane alebo príjmy. V programe kurzov inštitútu JVI na rok 2023 sú iba dva kurzy, ktoré priamo súvisia so zdaňovaním a príjmami, a to Budúcnosť zdaňovania a Riadenie rizík súvisiacich s dodržiavaním daňových predpisov, čo poukazuje na významnú medzeru v tejto oblasti.

Niektorí poskytovatelia príspevkov, ako sú medzinárodné finančné inštitúcie alebo ministerstvá financií konkrétnych krajín, zároveň ponúkajú aj podporu pri riešení problémov v daňovej oblasti v jednotlivých krajinách strednej, východnej a juhovýchodnej Európy, no tieto snahy sú často len bilaterálne a nepokrývajú celý región.

2.3. Súčasný stav

Klientske krajiny CEF čelia mnohým výzvam v oblasti systémov verejných financií, medzi ktoré patrí aj trvalo nízka úroveň verejných príjmov, ktorá obmedzuje schopnosť krajín investovať do verejných statkov a služieb, čo vedie k nízkemu hospodárskemu rastu, chudobe a nerovnosti. Očakáva sa, že tieto problémy budú čoraz naliehavejšie, pretože krajiny potrebujú dodatočné príjmy na financovanie ekologickej transformácie a cieľov trvalo udržateľného rozvoja. Nedávne hospodárske krízy, ako napríklad pandémia Covid-19 a nárast životných nákladov v dôsledku ruskej invázie na Ukrajinu, zdôraznili potrebu zvýšenej podpory a angažovanosti štátu v hospodárstve. V nasledujúcich rokoch bude pre tieto krajiny nevyhnutné zlepšiť výber verejných príjmov, aby boli schopné riešiť tieto výzvy a zvýšiť kvalitu života vo svojich krajinách.

Všetky klientske krajiny čelia aj novým výzvam, ako je potreba ďalšej digitalizácie hospodárstva a verejného sektora. Verejné inštitúcie sú nútené komunikovať so svojimi klientmi prostredníctvom digitálnych kanálov, pričom sa predpokladá, že digitálna interakcia s klientmi a zákazníkmi bude prevažovať. Digitálne technológie budú mať dlhodobý vplyv na spôsob podnikania. V tomto smere môžeme očakávať, že väčšina daňových správ sa zameria na to, ako podporiť zákazníkov, aby urýchlili svoju digitálnu transformáciu.¹

¹ Po kríze: rýchla evolúcia, nie revolúcia. Deloitte Insights, august 2021.
<https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/strategy/european-cfo-survey-post-pandemic.html>

Pri väčšine kandidátskych krajín EÚ Európska komisia² uvádza miernu úroveň pripravenosti v oblasti daní a colnej únie. Medzinárodné a regionálne porovnania naznačujú, že existuje priestor na získanie dodatočných príjmov, ako aj na zlepšenie štruktúry daňových príjmov³. Daňové príjmy väčšiny krajín by sa mali posilniť urýchlenným prijatím daňovej reformy.⁴ Okrem toho musia tieto krajiny zaviesť sociálno-ekonomické reformy na riešenie štrukturálnych nedostatkov⁵. Pomôže to zvýšiť percentuálny podiel príjmov na HDP s cieľom zlepšiť kvalitu a efektívnosť daňového systému, čo umožní mobilizáciu väčšieho objemu domácich príjmov.⁶

Okrem toho bude potrebná aj kvalitná domáca politika a medzinárodná spolupráca. OECD⁷ predpokladá, že vnútroštátne opatrenia aj otázky medzinárodného zdaňovania a spolupráce zostanú prioritou pri vypracúvaní plánov obnovy vlád s cieľom obnoviť rast.

V tejto zložitej situácii musia daňové správy, ministerstvá financií, rezortné ministerstvá a ďalšie vládne inštitúcie rozvíjať svoju schopnosť meniť sa. Na to sú potrebné organizačné charakteristiky, ktoré umožnia, aby sa zdroje, údaje a personálne zdroje vyvíjali a prispôbovali podľa potreby. Agilné organizácie, ktorých hnacou silou je rýchle a flexibilné rozhodovanie a poctivá komunikácia so zainteresovanými stranami, pomôžu vedúcim predstaviteľom čeliť týmto výzvam. Odolnosť a vedenie verejných inštitúcií budú v dohľadnej budúcnosti aj naďalej čeliť skúškam.

Aby sme pomohli daňovým správam, ministerstvám financií a iným verejným inštitúciám riadne slúžiť potrebám verejnosti, náš vzdelávací program sa zameriava na všetky aspekty potrebných spôsobilostí: zvyšovanie povedomia, technické znalosti, riadiace spôsobilosti a rozvoj schopností zdieľania znalostí. Naše skúsenosti ukazujú, že súčasné daňové výzvy možno účinne riešiť len prostredníctvom takéhoto komplementárneho prístupu. Okrem toho bude potrebné a prospešné aj vzdelávanie pre pracovníkov verejnej správy založené na vzájomnom učení sa (*peer-to-peer*).

Vzdelávací program bude zameraný na najdôležitejšie výzvy, ktorým čelia jednotlivé krajiny. Témy vzdelávacieho programu boli zvolené aj na základe potrieb a požiadaviek, ktoré účastníci vyjadrili počas predchádzajúcich vzdelávacích podujatí a v rámci anonymných prieskumov uskutočnených po každom vzdelávacom podujatí.

3. Cieľová skupina

Na uľahčenie výberu cieľovej skupiny a nábora relevantných účastníkov sa zabezpečí starostlivá identifikácia a výber účastníkov, presnosť a aktualizácia zoznamov kontaktov

² https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/country_22_6091

³ <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2022/052/article-A001-en.xml>

⁴ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/COUNTRY_22_6092

⁵ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/country_22_6093

⁷ Práca OECD v oblasti zdaňovania, 2021: <https://www.oecd.org/tax/centre-for-tax-policy-and-administration-brochure.pdf>

klúčových pracovníkov verejnej správy z každej krajiny, ako aj pravidelná analýza cieľovej skupiny. Následne sa uskutoční včasný nábor účastníkov vzdelávania a vhodní kandidáti budú pozvaní na príslušné podujatia.

Aktivity projektu budú zamerané na ľudí z krajín v pôsobnosti CEF v juhovýchodnej Európe aj mimo nej, ktorými sú Albánsko, Arménsko, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Čierna Hora, Gruzínsko, Chorvátsko, Kosovo, Moldavsko, Mongolsko, Severné Macedónsko, Rumunsko, Srbsko, Slovinsko, Turecko a Ukrajina. Cieľovou skupinou budú tri hlavné skupiny zainteresovaných osôb: pracovníci daňových správ, pracovníci ministerstiev financií a pracovníci iných verejných inštitúcií.

Snažíme sa využívať prístup zdola nahor aj zhora nadol. Prístup zdola nahor je zameraný na zamestnancov daňových inštitúcií, zatiaľ čo prístup zhora nadol sa zameriava na vedenie daňových inštitúcií, na poslancov parlamentu a na vedenie iných príslušných verejných inštitúcií.

3.1. Pracovníci daňových správ

Navrhované aktivity projektu sa zamerajú na tieto skupiny pracovníkov daňových správ:

Oddelenia informačných technológií (IT) - IT sú pre výber daní dôležité v tom, že umožňujú efektívne a presné spracovanie finančných a daňových údajov, zlepšujú sledovanie dodržiavania predpisov a skvalitňujú analýzu rizík. S postupujúcou digitalizáciou sa význam IT v správe daní bude len zvyšovať. Daňové správy často čelia problémom pri udržaní IT pracovníkov kvôli lepším príležitostiam v súkromnom sektore, a práve preto je cieľom tohto programu venovať im špeciálnu pozornosť.

Odborníci na riadenie ľudských zdrojov - riadenie ľudských zdrojov zabezpečuje, aby mali pracovníci správy daní potrebné zručnosti, znalosti a motiváciu vykonávať svoje povinnosti efektívne a účinne, čo v konečnom dôsledku vedie k zlepšeniu výberu daní. Vzhľadom na problémy s udržaním pracovníkov, ktorým daňové správy čelia, kladie tento projekt osobitný dôraz na riadenie ľudských zdrojov v daňových správach.

Daňoví analytici - na dosiahnutie efektívneho a účinného výberu daní je nevyhnutné mať dobre informovaných a znalých daňových analytikov, ktorí sú informovaní o najnovšom vývoji v daňovej oblasti.

Daňoví kontrolóri - podobne ako v prípade daňových analytikov aj pri daňových kontrolóroch sú aktuálne znalosti o daňových podvodoch a súvisiacich otázkach rozhodujúce pre zvýšenie daňových príjmov, a preto sa tento projekt prioritne zameriava aj na rozvoj zručností a znalostí daňových kontrolórov.

Stredný a vrcholový manažment - na zabezpečenie úspešnosti daňových správ je nutné, aby mali informované a znalé vedenie schopné realizovať potrebné zmeny.

3.2. Pracovníci ministerstiev financií

Ministerstvá financií zohrávajú rozhodujúcu úlohu pri výbere verejných príjmov, pretože stanovujú daňovú a príjmovú politiku, ktorú daňové správy realizujú. Tento projekt sa zameriava na tieto skupiny:

Daňoví poradcovia - zodpovedajú za vypracovanie daňových predpisov a navrhujú zmeny a doplnenie existujúcich politík, takže potrebujú mať znalosti o globálnom vývoji daňovej politiky z akademického prostredia, ako aj z praxe. Tento projekt kladie osobitný dôraz na zdieľanie znalostí o najnovšom vývoji v týchto oblastiach.

Makroekonómovia a odborníci na makroekonomické modely. Daňové zmeny nevyhnutne ovplyvňujú aj makroekonomiku, a preto je potrebné analyzovať ich ekonomické a sociálne vplyvy. Dôkladné posúdenie týchto dopadov vyžaduje, aby makroekonómovia pôsobiaci na ministerstvách financií a odborníci zodpovední za ekonomické modelovanie boli primerane vyškolení.

Odborníci na komunikáciu – na úspešné zavedenie zmien v daňovej je potrebné, aby ich verejnosť prijala. Efektívna komunikácia s verejnosťou je nevyhnutnou súčasťou každej zmeny v daňovej oblasti, pretože podporuje transparentnosť a zrozumiteľnosť daňovej politiky a pomáha budovať dôveru. Tento projekt sa zameriava na zlepšenie komunikácie súvisiacej s daňovou politikou s cieľom zvýšiť pravdepodobnosť úspešného zavedenia daňových zmien.

Odborníci na riadenie ľudských zdrojov - problematika riadenia ľudských zdrojov sa týka aj ministerstiev financií. Preto tento projekt zahŕňa aj spoluprácu so špecialistami na riadenie ľudských zdrojov z ministerstiev financií.

Stredný a vrcholový manažment - podobne ako v prípade daňových správ úspešná implementácia daňovej politiky vyžaduje informované a znalé vedenie.

3.3. Pracovníci iných verejných inštitúcií

Úspešné zavedenie a realizácia niektorých zmien v daňovej politike vyžaduje podporu aj zo strany ďalších verejných inštitúcií. Bez ich podpory môže byť úsilie o zavedenie týchto zmien márne. Preto sa tento projekt zameriava aj na nasledujúce dve podskupiny aktérov, ktoré sú nevyhnutné pre úspešnú implementáciu politiky:

Poslanci parlamentov - poslanci zodpovedajú za prijatie potrebných právnych predpisov, preto musia byť dobre informovaní o dôležitosti zodpovedajúcich verejných príjmov, o potrebe ich zvýšenia v nasledujúcich rokoch a o najúčinnějších spôsoboch, ako ho dosiahnuť. V súlade s tým je cieľom projektu v čo najväčšej miere spolupracovať aj s poslancami parlamentu.

Pracovníci z iných ministerstiev - úspešnosť zmien v daňovej oblasti navrhovaných ministerstvom financií závisí aj od podpory zo strany pracovníkov iných ministerstiev. Bez ich podpory môže byť celý proces ohrozený. S cieľom zabezpečiť širokú podporu pre daňové zmeny tento projekt spolupracuje aj s pracovníkmi z iných ministerstiev.

4. Ciele

Hlavným cieľom projektu je **prispieť k zvýšeniu verejných príjmov** v prijímateľských krajinách prostredníctvom mobilizácie ekosystémov verejných príjmov, zlepšenia daňových systémov posilnením spôsobilostí daňových správ, ministerstiev financií a iných príslušných verejných inštitúcií a podpory výmeny znalostí.

Navrhované aktivity umožnia vládam v krajinách juhovýchodnej Európy zdôrazniť rozhodujúci význam verejných príjmov počas súčasných kríz a silnejšej odolnosti voči rôznym nepredvídateľným krízam a nutnosť mobilizácie domácich príjmov na jej podporu.

5. Témy vzdelávania a navrhované aktivity

Projekt stanovuje dlhodobé ciele vzdelávania, ktoré možno ľahko rozdeliť na konkrétnejšie ročné ciele. Tieto aktivity sa budú každoročne prehodnocovať podľa aktuálnych vzdelávacích potrieb, čím sa zabezpečí, aby sa riešili správne výzvy.

Plán realizácie projektu zahŕňa celkovo 36 aktivít počas štyroch rokov alebo 8 - 10 aktivít ročn⁸. Zacielením na rôznorodé a široké publikum projekt umožňuje spoluprácu a koordináciu medzi príslušnými pracovníkmi verejnej správy. Predpokladá tiež úzku spoluprácu medzi odborníkmi z medzinárodných a regionálnych inštitúcií vo fáze prípravy a realizácie podujatí.

S cieľom posilniť vplyv vzdelávania, zvýšiť hodnotu získaných znalostí a následne posilniť odolnosť a efektívnosť daňových inštitúcií projekt predpokladá kontinuálny odborný rozvoj pracovníkov verejnej správy. Na dosiahnutie tohto cieľa budú pracovníci nabádaní, aby sa prihlásili na vzdelávacie aktivity v troch vzdelávacích témach: podporný ekosystém verejných príjmov, lepšie daňové systémy a ekosystémy vzdelávania a zdieľania znalostí.

5.1. Podporný ekosystém verejných príjmov

Podporný ekosystém verejných príjmov pozostáva z rôznych aktérov, ktorí ovplyvňujú výber a využívanie verejných príjmov a spoluprácu medzi nimi. Pre zlepšovanie verejných príjmov je kľúčová mobilizácia týchto zainteresovaných strán, a to najmä verejných činiteľov vysokej úrovne, na ktorých sa projekt bude tiež zameriavať. Spolupráca s touto skupinou je rozhodujúca, pretože bez jej podpory nemusí byť úsilie o zlepšenie verejných príjmov úspešné. Tvorcovia politik a verejní činitelia zodpovedajú za realizáciu potrebných zmien v systéme verejných financií.

Aktivity projektu sa budú týkať navrhovania strednodobých príjmových stratégií, keďže ide o komplexné plány daňovej reformy, ktorých cieľom je zvýšiť daňové príjmy a zlepšiť daňový systém v strednodobom horizonte. Budú tiež poskytovať podporu pre implementačné programy krajín v oblasti daňového vzdelávania a gramotnosti v rámci rozšírenia existujúcich

⁸ Predbežný harmonogram aktivít je uvedený v tabuľke č. 1.

programov riadených centrálnymi bankami a ministerstvami financií a skúmať možnosti zriadenia daňových akadémií podobných tým, ktoré už existujú v členských krajinách EÚ.

Navrhujú sa tieto aktivity (predmety):

1. **Vzdelávanie a gramotnosť v daňovej oblasti.** Cieľom tohto seminára je poskytnúť podporu cieľovým krajinám pri realizácii ich programov vzdelávania a rozvíjania gramotnosti v daňovej oblasti. Mnohé krajiny už majú programy finančného vzdelávania a gramotnosti, ktoré realizujú ich centrálné banky a/alebo ministerstvá financií. Tieto programy sú zvyčajne zamerané na študentov stredných škôl alebo mladých ľudí všeobecne a ich cieľom je poskytnúť vzdelávanie o praktických finančných témach, ako sú úrokové sadzby a pôžičky. Navrhovaný seminár rozšíri tieto existujúce programy tým, že do nich začlení rozvoj daňovej gramotnosti s poukázaním na potrebu sociálneho dialógu o daňových otázkach a reformách. CEF vypracuje plán na začlenenie daňovej gramotnosti do týchto programov a zavedie ho v jednej klientskej krajine ročne. Tento seminár sa bude konať každý rok v spolupráci s centrálnymi bankami, ministerstvami financií a daňovými správami klientskych krajín.
2. **Daňové akadémie.** Na jednorazovom seminári sa budeme zaoberať otázkou, ako zriadiť daňové akadémie podobné tým, ktoré už existujú vo vyspelých krajinách EÚ, ako je holandská Národná akadémia pre financie a ekonomiku a rakúska Spolková akadémia pre financie. Tieto akadémie zvyčajne spadajú pod ministerstvo financií a poskytujú vzdelávanie v oblasti daní a verejných financií pre štátnych zamestnancov aj pre širokú verejnosť. Seminár podporí daňové inštitúcie v príslušných krajinách, ktoré zakladajú svoje daňové akadémie. Seminár by sa v ideálnom prípade realizoval v spolupráci s Národnou akadémiou pre financie a ekonomiku holandského ministerstva financií.
3. **Príjmové stratégie.** Ide o jednorazový seminár o strednodobých príjmových stratégiách (MTRS) a o tom, ako ich vypracovať a implementovať. MTRS sú komplexné plány daňovej reformy, ktorých cieľom je zvýšiť daňové príjmy a zlepšiť daňový systém v strednodobom horizonte. Vypracovala a propaguje ich Platforma pre spoluprácu v daňovej oblasti, spoločná iniciatíva OSN, OECD, MMF a Svetovej banky. Cieľom MTRS je zosúladiť príjmy a ďalšie ciele daňovej reformy s výdavkami a rozvojovými potrebami krajiny a následne navrhnúť daňovú politiku, správu príjmov a legislatívne reformy, ktoré tieto potreby spĺňajú. Rozhodujúce pre ich realizáciu je, aby existoval trvalý politický záväzok k daňovej reforme. Kurz sa uskutoční v spolupráci s Platformou pre spoluprácu v daňovej oblasti.

5.2. Lepšie daňové systémy

Skvalitnením spôsobilostí daňových správ, ministerstiev financií a iných verejných inštitúcií prostredníctvom tohto projektu CEF podporí zlepšenie daňového systému rozvojom technických aj mäkkých zručností pracovníkov verejnej správy.

Technických zručností preto, že práve tie sú spojené s mobilizáciou príjmov, či už vo fáze prípravy daňových zmien, rozvoja systémov a infraštruktúry, alebo samotného výberu daní. Daňová regulácia v klientskych krajinách CEF často nie je spravodlivá, pretože daňové bremeno neúmerne zaťažuje chudobnejšie vrstvy spoločnosti. Často je tiež zastaraná, čo znamená, že daňové politiky a postupy nedržia krok s globálnym vývojom. Okrem toho daňové

procesy a postupy často nie sú dostatočne transparentné a dôveryhodné, čo vedie k nízkej miere dodržiavania predpisov a k zvýšenej miere daňových únikov.

V tomto ohľade pracovníci verejnej správy získajú najnovšie poznatky a kompetencie a dozvedia sa o daňových systémoch a metódach výberu príjmov, ako aj o IT systémoch, ktoré môžu podporiť výber príjmov zlepšením zberu, analýzy a vykazovania údajov. Projekt prehĺbi znalosti pracovníkov verejnej správy o daňových podvodoch, ekologickom zdaňovaní, narúšaní základu dane a presúvaní ziskov s cieľom riešiť vyhýbanie sa plateniu daní zo strany nadnárodných spoločností, o globálnej minimálnej dani, zdaňovaní tieňovej ekonomiky a o výmene informácií medzi krajinami s cieľom zabezpečiť, aby daňovníci riadne vykazovali svoje príjmy.

Rozvoj **mäkkých zručností** pracovníkov verejnej správy, ktoré dopĺňajú technické zručnosti, je nevyhnutný na dosiahnutie akéhokoľvek pokroku v reformách. Projekt sa bude zaoberať témami súvisiacimi s rozvojom stratégií, politík, systémov a postupov riadenia ľudských zdrojov, ktoré podporujú dosahovanie cieľov v oblasti správy daní a rozvoj zamestnancov prostredníctvom štruktúrovaného vzdelávania a odborného rozvoja.

Predpokladajú sa tieto aktivity (predmety):

4. **Skúsenosti s daňovými reformami.** Pôjde o jednorazový seminár, na ktorom sa zástupcovia viacerých krajín podelia o svoje skúsenosti s niektorými daňovými reformami, ktoré uskutočnili v posledných rokoch, ako napríklad zavedenie progresívnych daní alebo mimoriadnych daní, regulácia transferového oceňovania, zásadné zmeny v režime DPH, zásadné zmeny v systémoch IT atď. Seminár sa bude zaoberať rôznymi aspektmi vrátane zdôvodnenia reforiem, výziev, ktorým príslušné orgány čelili pri ich zavádzaní, príslušného legislatívneho procesu, sprievodných zmien v systémoch a v personálnom obsadení, vedenia sociálneho dialógu počas implementácie, efektívnej komunikácie s verejnosťou a s opozíciou, stanovenia priorít a postupnosti zmien a vplyvu reforiem. Seminár sa uskutoční v spolupráci s daňovými inštitúciami z regiónu, slovinskými daňovými orgánmi a OECD.
5. **Riadenie ľudských zdrojov.** Pôjde o pravidelný každoročný seminár o riadení ľudských zdrojov daňových správ. Bude sa zaoberať témami súvisiacimi s rozvojom stratégií, politík, systémov a postupov riadenia ľudských zdrojov, ktoré podporujú dosahovanie cieľov správy daní a rozvoj zamestnancov prostredníctvom štruktúrovanej odbornej prípravy a rozvoja. Medzi konkrétne témy, ktoré sa budú preberať, patria otázky ako zabezpečiť autonómiu daňovej správy v oblasti nábora a udržania zamestnancov, riadenia výkonnosti, zvyšovania, kariérneho postupu, odbornej prípravy a rozvoja, odmeňovania a prepúšťania; ako zaviesť politiky a postupy v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktoré zamestnancov motivujú, podporujú a chránia; ako zaviesť stratégiu rozvoja zamestnancov na úrovni vrcholového manažmentu. Seminár sa uskutoční v spolupráci s OECD a/alebo Európskou komisiou.
6. Otázky súvisiace s **digitalizáciou a IT systémami** sa budú riešiť na každoročných seminároch. V prvom roku budú prezentované skúsenosti slovinskej finančnej správy s jej IT systémom, ktorý je na pomery juhovýchodnej Európy považovaný za veľmi sofistikovaný. Na seminári sa predstavia možnosti slovinského IT systému a skúsenosti získané v priebehu jeho implementácie. Seminár sa bude venovať aj bežným

otázkam, s ktorými sa daňové správy stretávajú pri hľadaní nového IT systému, napríklad či ho vytvoriť interne alebo kúpiť, ktoré funkcie uprednostniť, ako vybrať vhodný produkt, aké zmluvné a finančné aspekty mať na pamäti a ako dlho trvá realizácia takéhoto projektu. Nasledujúce ročníky budú venované ďalším témam, ktoré sa určia neskôr podľa potrieb účastníkov a podľa globálneho vývoja v oblasti digitalizácie.

7. **Daňovými podvodmi** sa bude zaoberať jednorazový seminár organizovaný v spolupráci s niekoľkými daňovými inštitúciami z krajín juhovýchodnej Európy. Seminár sa uskutoční v jednej zo klientskych krajín; viacero daňových inštitúcií z regiónu predstaví nedávne prípady daňových podvodov, s ktorými sa stretli a opatrenia prijaté na ich riešenie. Cieľom seminára je výmena skúseností medzi daňovými správami v regióne a zlepšenie spolupráce. V prípade záujmu sa z neho môže stať pravidelné podujatie, ktoré sa bude organizovať každý rok za účasti daňových správ z regiónu.
8. **Daňové simulácie.** Pôjde o jednorazový seminár zameraný na simuláciu dopadu daňových zmien pomocou modelu EUROMOD. EUROMOD je široko používaný mikrosimulačný model určený na analýzu distribučných vplyvov politík v oblasti daní a dávok v Európskej únii. V súčasnosti ho udržiava, vyvíja a spravuje Spoločné výskumné centrum (JRC) Európskej komisie. Možno ho použiť na analýzu vplyvu zmien politík na príjmy a chudobu jednotlivých skupín spoločnosti, na odhad vplyvu zmien politík na príjmy verejnej správy atď. Možno ho použiť aj na posúdenie vplyvu širokej škály zmien politík vrátane zmien daňových sadzieb, oslobodení a úľav, ako aj zmien v programoch dávok a v iných verejných politikách. Seminár sa uskutoční v spolupráci so Spoločným výskumným centrom. V prípade záujmu sa môže organizovať každý rok na pôde CEF alebo v inej cieľovej krajine.
9. Každý rok sa bude riešiť **zelené zdaňovanie**, mechanizmus kompenzácie uhlíka na hraniciach a ďalšie otázky. Zelené dane sú všetky dane z činností alebo výrobkov, ktoré sa považujú za škodlivé pre životné prostredie. Ich cieľom je motivovať ľudí a podniky, aby znížili svoj vplyv na životné prostredie zdražením činností, ktoré ho poškodzujú. Príkladmi ekologických daní sú dane z emisií uhlíka, dane z využívania prírodných zdrojov, dane zo zneškodňovania odpadu atď. EÚ zaviedla mnohé ekologické dane v rámci svojej Európskej zelenej dohody. Prijala aj mechanizmus kompenzácie uhlíka na hraniciach (CBAM), ktorého cieľom je riešiť problém úniku uhlíka, t. j. zabrániť spoločnostiam, aby presúvali svoje prevádzky do krajín s nižšími daňami z emisií oxidu uhličitého. Mechanizmus CBAM, ktorý nadobudne účinnosť v roku 2026, ukladá poplatky za dovážaný tovar vyrobený v krajinách s nižšou mierou regulácie emisií uhlíka s cieľom zohľadniť ich nižšie dane z uhlíka. Jeho zavedenie bude mať veľký dopad na krajiny juhovýchodnej Európy s významnými objemami vývozu do EÚ. Tieto semináre pomôžu tvorcom politík v juhovýchodnej Európe pri príprave na zavedenie zelených daní v ich krajinách a na potenciálny dopad mechanizmu CBAM.
10. Problematika **narúšania základu dane a presunu ziskov** (BEPS) sa bude riešiť na každoročnom seminári. Balík opatrení proti BEPS obsahuje 15 akčných bodov, ktoré sa týkajú rôznych foriem vyhýbania sa daňovým povinnostiam vrátane transferového oceňovania a schválilo ho viac ako 135 krajín a jurisdikcií na celom svete. Tvorcovia politík z krajín juhovýchodnej Európy získajú komplexné poznatky s osobitným zameraním na normy transferového oceňovania. Seminár bude pripravený v spolupráci s OECD.

- 11. Globálna minimálna daň.** Pôjde o jednorazový seminár o globálnej minimálnej dani, na ktorej zavedení sa dohodlo viac ako 130 krajín v októbri 2021. Cieľom globálnej minimálnej dane je zabrániť spoločnostiam v presúvaní ziskov do krajín s nižšími daňovými sadzbami stanovením minimálnej sadzby dane z príjmov právnických osôb na celosvetovej úrovni vo výške 15 %. Daň je koncipovaná ako dvojpilierový systém. Prvý pilier zahŕňa pravidlá rozdeľovania ziskov pre veľké ziskové nadnárodné spoločnosti a jeho cieľom je prerozdeliť nadmerné zisky do jurisdikcií, v ktorých sa nachádzajú spotrebiteľia alebo používatelia, bez ohľadu na fyzickú prítomnosť firiem v týchto jurisdikciách, čo sa týka najmä spoločností z digitálneho sektora. V rámci druhého piliera sa vyžaduje, aby nadnárodná spoločnosť, ktorá platí daň z príjmov právnických osôb nižšiu ako 15 % z dôvodu, že krajina jej sídla má nižšiu sadzbu dane z príjmov právnických osôb, musela doplatiť daň do výšky zodpovedajúcej sadzbe 15 %. Súčasný časový harmonogram pre zavedenie prvého piliera je polovica roka 2023 a pre druhý pilier je to najskôr rok 2024. Globálna minimálna daň bude mať obrovský vplyv na krajiny juhovýchodnej Európy, keďže takmer všetky z nich majú v súčasnosti daň z príjmov právnických osôb nižšiu ako 15 %. Na tomto seminári, ktorý je určený pre tvorcov politiky na vysokej úrovni, sa objasnia otázky súvisiace so zavedením globálnej minimálnej dane a jej potenciálnym dopadom na ekonomiky krajín juhovýchodnej Európy. Bude sa konať v spolupráci s Organizáciou pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD).
- 12. Zdaňovanie tieňovej ekonomiky.** Tieňová ekonomika predstavuje v krajinách juhovýchodnej Európy významnú časť hospodárstva, ktorá často dosahuje až 30 % HDP. Cieľom tohto jednorazového kurzu je poskytnúť hlbšie pochopenie tieňovej ekonomiky a spôsobov, ako ju môžu vlády riešiť a zvýšiť tak verejné príjmy. Seminár sa bude zaoberať témami, ako je definícia tieňovej ekonomiky, jej veľkosť, príčiny a dôsledky a politické možnosti, ktoré majú vlády k dispozícii na jej riešenie. Hlavným bodom seminára bude rozlišovanie medzi tieňovou ekonomikou, ktorej hybnou silou sú jednotlivci a podniky zarábajúce značné sumy a vyhýbajúce sa plateniu daní a tieňovou ekonomikou, kde hlavní aktéri zarábajú príliš málo na to, aby dosiahli prahové hodnoty pre daň z príjmov alebo DPH. Niektoré z ďalších otázok, ktoré sa budú riešiť, sa týkajú zdaňovania osôb pracujúcich cez internet a elektronického obchodu, ako aj rodových aspektov tieňovej ekonomiky. Prenášateľmi v rámci tejto aktivity budú odborníci z prijímateľských krajín. V prípade záujmu o túto tému by sa aktivita mohla zmeniť na každoročný kurz.
- 13. Výmena údajov.** Tento jednorazový seminár sa zameria na výmenu informácií medzi krajinami na daňové účely. Výmena informácií medzi krajinami je dôležitým nástrojom na zabezpečenie toho, aby daňovníci presne vykazovali svoje príjmy a platili dane v príslušnej výške, ako aj na odhaľovanie a predchádzanie daňovým únikom a iným trestným činom súvisiacim s daňami. Seminár sa bude zaoberať tromi hlavnými typmi výmeny informácií: automatickou, spontánnou a na požiadanie. Preskúmajú sa aj rôzne faktory, ktoré sú potrebné na účinnú výmenu informácií na daňové účely, ako napríklad právny rámec, IT systémy, kapacity a zdroje a politická vôľa. Seminár sa bude venovať aj výmene informácií medzi členskými štátmi EÚ a kandidátskymi krajinami EÚ. Kurz bude realizovaný v spolupráci so slovinskými orgánmi, ktoré sa podelia o svoje skúsenosti.

5.3. Ekosystémy vzdelávania a zdieľania znalostí

CEF je lídrom v uplatňovaní vzdelávacích prístupov zameraných na ľudí a vlastníkom know-how pre premenu na **vzdelávajúcu sa organizáciu**. Ako centrum znalostí sa CEF snaží

zdieľať svoje odborné znalosti v oblasti transformácie na vzdelávajúcu sa organizáciu, pretože ich považujeme za prínosné pre verejné inštitúcie.

Je dôležité, aby verejné inštitúcie chápali riadenie znalostí systematicky. Zdieľanie znalostí a skúseností ako silný akcelerátor výkonnosti vo verejných inštitúciách prijímateľských krajín sa v súčasnosti využíva len v nedostatočnej miere. Výhody vzdelávania a zdieľania znalostí nie sú v inštitúciách dostatočne komunikované. Nedostatočné zdroje a investície v tejto oblasti a zároveň vysoká fluktuácia kvalifikovaných zamestnancov a chýbajúce inštitucionálne mechanizmy uchovávanía znalostí brzdia procesy vzdelávania na pracovisku a vzájomného učenia sa.

Projekt bude podporovať úlohu investícií do riadenia znalostí pri budovaní silných a odolných inštitúcií, pretože to môže pomôcť organizáciám efektívnejšie nastaviť štruktúru svojich procesov, zdrojov a systémov. Vzdelávacie aktivity budú podporovať inštitúcie, tímy a jednotlivcov v zavádzaní postupov podľa koncepcie verejných inštitúcií ako vzdelávajúcich sa organizácií a v investovaní do rozvoja a precvičovania zručností potrebných na účinnú odozvu pri akomkoľvek type narušenia.

Navrhujú sa tieto aktivity:

14. **Mechanizmom výmeny znalostí** sa bude venovať viacero webinárov zameraných na súčinnosť medzi správou, vedením a zamestnancami s dôrazom na prístupy a správanie potrebné na podporu výmeny znalostí. Budeme diskutovať o tom, prečo sú pri podpore rozvoja spôsobilostí dôležité regionálne partnerstvá. Okrem iných tém sa budeme zaoberať tým, ako vytvoriť dôveru, vybudovať silné vzťahy, zlepšiť koordináciu, zvýšiť zodpovednosť a zapojiť sa do komunít v praxi. Zapojení budú koordinátori CEF pre daňovú oblasť, odborníci na ľudské zdroje, vedúci tímov a ďalší zúčastnení o organizačné vzdelávanie a riadenie znalostí. Projekt predpokladá dva webináre ročne.
15. **Stratégie aktívneho vzdelávania pre udržateľnú budúcnosť** sú témou stretnutia koordinátorov CEF, zástupcov ministerstiev financií, centrálnych bánk a daňových správ z krajín juhovýchodnej Európy, ktorí sa zaoberajú strategickým rozvojom spôsobilostí svojich zamestnancov a inštitúcií. Na stretnutí budeme diskutovať o programe a strategických smeroch CEF, predkladať návrhy na spoluprácu pri práci na spoločných aktivitách a uvažovať o vzdelávacích potrebách a prioritách zúčastnených inštitúcií. Zapojení budú koordinátori CEF pre daňovú oblasť a riaditelia a špecialisti riadenia ľudských zdrojov.
16. **Školenie pre školiteľov (ToT) - metodiky a nástroje vzdelávania.** Táto aktivita s vysokou mierou zapojenia je určená pre menšiu skupinu účastníkov, ktorí budú skúmať rôzne metódy a nástroje vzdelávania a naučia sa, ako navrhovať a uľahčovať dynamické a pútavé vzdelávacie aktivity. Oboznámia sa s rôznymi štýlmi vzdelávania a ich špecifikami, osvoja si zásady efektívneho verejného vystupovania a precvičia si prednes pôsobivej prezentácie. V bezpečnom a motivujúcom vzdelávacom prostredí budú účastníci podnietení, aby sa zamysleli nad svojou úlohou sprostredkovateľa vzdelávania a tým, aké sú ich silné stránky a kde je priestor na zlepšenie. To umožní pracovníkom verejnej správy ľahšie sa stotožniť s úlohou sebavedomých a sieťovo prepojených vodcov

nápadov, ľudí a reforiem; tímom dosiahnuť výsledky na základe inštitucionálnych hodnôt a spolupráce - a verejným inštitúciám zlepšiť svoje celkové výsledky.

Do projektu budú zapojení koordinátori CEF pre daňovú oblasť, odborníci na ľudské zdroje, vedúci tímov a ďalšie osoby, ktoré sa podieľajú na inštitucionálnej koordinácii, vzdelávaní a výmene znalostí.

17. **Študijné návštevy** budú určené aj pre zástupcov daňových správ v prijímateľských krajinách, pričom **navštívia** CEF alebo niektorú z daňových správ v juhovýchodnej Európe. Ich súčasťou budú miestne návštevy, stretnutia a prezentácie v príslušných inštitúciách, útvaroch atď. Formálne a neformálne stretnutia s ľuďmi na rôznych úrovniach umožnia výmenu skúseností a umožnia lepšie spoznanie vzdelávacích potrieb zo strany CEF. Zároveň pomôžu rozšíriť sieť relevantných partnerov aj okruh expertov. Každý rok sa zorganizuje študijná návšteva pre niekoľko zástupcov štyroch prijímateľských krajín a jedného zástupcu CEF.

Tabuľka 1: Predbežný harmonogram realizácie projektu

Rok	Aktivita
2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vzdelávanie a gramotnosť v daňovej oblasti 1 2. Riadenie ľudských zdrojov 1 3. Digitalizácia a IT systémy 1 4. Narušenie základu dane a presun ziskov 1 5. Príjmové stratégie 6. Globálna minimálna daň 7. Skúsenosti s daňovými reformami 8. Študijná návšteva 2x 9. Stratégie aktívneho vzdelávania pre udržateľnú budúcnosť <p>Komunikácia a zviditeľnenie (vrátane 1x VCS, 1x blog)</p> <p>1-2 zasadnutia riadiaceho výboru projektu</p>
2025	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vzdelávanie a gramotnosť v daňovej oblasti 2 2. Riadenie ľudských zdrojov 2 3. Digitalizácia a IT systémy 2 4. Zelené zdaňovanie 1 5. Narušenie základu dane a presun ziskov 2 6. Daňové akadémie 7. Daňové podvody 8. ToT - metodiky a nástroje

Rok	Aktivita
	9. Študijná návšteva 2x (reg.) 10. Mechanizmy výmeny znalostí (jednorazové) Komunikácia a zviditeľnenie (vrátane 1x VCS, 1x blog) 1-2 zasadnutia riadiaceho výboru projektu
2026	1. Vzdelávanie a gramotnosť v daňovej oblasti 3 2. Riadenie ľudských zdrojov 3 3. Digitalizácia a IT systémy 3 4. Zelené zdaňovanie 2 5. Narušenie základu dane a presun ziskov 3 6. Daňové simulácie 7. Zdaňovanie tieňovej ekonomiky 8. Fórum o riadení znalostí (stretnutie koordinátorov CEF 2024) 9. Študijná návšteva 2x Komunikácia a zviditeľnenie (vrátane 1x VCS, 1x blog) 2 zasadnutia riadiaceho výboru projektu
2027	1. Vzdelávanie a gramotnosť v daňovej oblasti 2. Riadenie ľudských zdrojov 4 3. Digitalizácia a IT systémy 4 4. Zelené zdaňovanie 3 5. Narušenie základu dane a presun ziskov 4 6. Výmena informácií 7. Mechanizmy výmeny znalostí 8. Študijná návšteva 2x (reg.) Komunikácia a zviditeľnenie (vrátane 1x VCS, 1x blog) 2 zasadnutia riadiaceho výboru projektu

Harmonogram aktivít je veľmi flexibilný a možno ho ľahko upraviť tak, aby sa zmestil do kratšieho alebo dlhšieho obdobia, aby sa znížil alebo zvýšil počet podujatí za rok a pod.

Príspevok aktivít k dosiahnutiu cieľov projektu je uvedený v tabuľke 2.

Tabuľka 2: Väzba medzi aktivitami a cieľmi

Aktivity	Cieľ 1: Mobilizácia ekosystému verejných príjmov	Cieľ 2: Zlepšenie daňových systémov (posilnenie spôsobilostí)	Cieľ 3: Podpora výmeny znalostí
Téma 1: Podporný ekosystém verejných príjmov			
1. Vzdelávanie a gramotnosť v daňovej oblasti	X	X	
2. Daňové akadémie	X	X	
3. Príjmové stratégie	X	X	
Téma 2: Zlepšenie daňových systémov			
4. Skúsenosti s daňovými reformami	X	X	
5. Riadenie ľudských zdrojov		X	
6. Digitalizácia a IT systémy		X	
7. Daňové podvody		X	
8. Simulácie daní		X	
9. Zelené zdaňovanie		X	
10. Narúšanie základu dane a presun ziskov		X	
11. Globálna minimálna daň		X	
12. Zdaňovanie tieňovej ekonomiky		X	
13. Výmena údajov		X	
Téma 3: Ekosystémy vzdelávania a zdieľania znalostí			
14. Mechanizmy výmeny znalostí		X	X
15. Stratégie aktívneho vzdelávania pre udržateľnú budúcnosť		X	X
16. ToT - metodiky a nástroje vzdelávania		X	X
17. Študijná návšteva		X	X

6. Postupy a formáty vzdelávania

6.1. Participatívny prístup k vzdelávaniu

CEF bude v projekte uplatňovať **participatívny prístup k vzdelávaniu**, ktorý zároveň zohľadňuje kľúčový význam vzdelávania založeného na vzájomnom učení sa (*peer-to-peer*). Každého účastníka vzdelávania vedieme k prevzatiu zodpovednosti za proces svojho vzdelávania tým, že ho zapojíme do koncipovania, realizácie a sledovania našich vzdelávacích podujatí, pričom staviame na jeho skúsenostiach. Kladieme dôraz na pochopenie procesu vzdelávania a toho, ako ovplyvňuje jednotlivcov a následne ich inštitúcie.

Náš participatívny prístup k vzdelávaniu spočíva v:

- poznaní a zabezpečovaní vzdelávacích potrieb jednotlivcov a inštitúcií, ako aj regionálnych reformných programov,
- zabezpečovaní toho, aby bol účastník vzdelávania stredobodom vzdelávacieho procesu. Odborníci na vzdelávanie CEF plnia úlohu gestorov, sprostredkovateľov, moderátorov, spolutvorcov a pozorovateľov, ktorí pomáhajú účastníkom formulovať svoje vzdelávacie ciele a pomáhajú im aj pri ich dosahovaní,
- uplatňovaní širokej škály vzdelávacích metód a nástrojov s cieľom maximalizovať interakciu medzi lektormi a účastníkmi a medzi účastníkmi navzájom,
- zohľadňovaní spätnej väzby od účastníkov pred vzdelávacím podujatím, počas neho aj po ňom,
- prezentácii zručností a znalostí, ktoré účastníci získali a ich prínosu pre účastníkov osobne, ako aj pre ich tímy a inštitúcie,
- nahradení technickej pomoci vzájomnou výmenou znalostí, technickým poradenstvom, školeniami na pracovisku a podobne,
- podpore vytvárania sietí a výmeny znalostí medzi účastníkmi.

Projekt bude zohľadňovať aj princípy **vzdelávania dospelých** - využívanie vnútornej motivácie a sebariadenia, čerpanie z vlastných životných skúseností a poznatkov, orientácia na cieľ a prepojenie s konkrétnymi profesijnými alebo osobnými cieľmi, dôraz na relevantnosť, praktické uplatnenie znalostí a riešenie problémov v práci, ako aj preukazovanie úcty a rešpekt k potrebe mať silný hlas na vzdelávacích podujatiach.

6.2. Formáty vzdelávania

V rámci realizácie projektu sú plánované tieto formy a spôsoby osobného a online vzdelávania:

- **Semináre.** Tie sa budú konať pravidelne každý rok, pričom budú venované širším témam, ktoré sú pre daňové inštitúcie z krajín juhovýchodnej Európy vždy dôležité. Budú mať každý rok rovnaký názov, hoci program sa môže z času na čas pozmeniť podľa aktuálnej situácie v juhovýchodnej Európe. Tieto semináre sa budú realizovať ako regionálne podujatia na pôde CEF alebo spoločne s daňovými inštitúciami v niektorej z klientskych krajín.
- **Študijné návštevy.** Ide o krátkodobý pobyt (päť dní) v hostiteľskej krajine pre osobu alebo skupinu osôb z jednej alebo viacerých inštitúcií/krajín. Pobyt je zvyčajne spojený s prezentáciou a s návštevou miestnych špecializovaných orgánov, napr. daňových správ,

ministerstiev financií, rezortných ministerstiev, vzdelávacích/školiacich inštitúcií alebo iných vnútroštátnych inštitúcií. Je to fórum na diskusie, výmenu znalostí a vzdelávanie o témach spoločného záujmu.

- **Webinár** je živé interaktívne podujatie, do ktorého sa účastníci zapájajú online prostredníctvom služby Zoom a ktoré je zamerané na konkrétnu tému, pričom sa zvyčajne uskutočňuje ako doplnok k osobným vzdelávacím aktivitám.

Projekt je flexibilný, pokiaľ ide o typy činností a možno ho ľahko prispôbiť.

7. Návrh a riadenie projektu

V rámci **riadenia projektu** sa bude podporovať a zabezpečovať efektívne vykonávanie všetkých činností a úloh v súlade so stanoveným časovým rámcom a rozpočtom.

Riadenie realizácie projektu

Na podporu realizácie aktivít projektu bude zriadená riadiaca skupina (RS), ktorú budú tvoriť koordinátor CEF pre daňovú oblasť, poradca MMF pre správu daní v juhovýchodnej Európe, zástupca poskytovateľa (poskytovateľov) príspevku pre projekt, regionálny expert a projektový manažér. RS bude poskytovať poradenstvo a usmernenia k činnostiam v rámci projektu, ktoré sú nevyhnutné na zabezpečenie splnenia plánovaných cieľov a dosiahnutia požadovaných výsledkov.

Po zriadení RS sa prerokuje plán projektu. Počas realizácie projektu bude RS sledovať jeho napredovanie, preskúmať riziká súvisiace s dosahovaním plánovaných výsledkov, poskytovať poradenstvo o opatreniach na ich zmiernenie, diskutovať o celkovej realizácii projektu a identifikovať synergie s doplnkovými opatreniami, ako aj možnosti ďalšieho postupu. Členovia RS sa budú stretávať dvakrát ročne.

Finančné riadenie

Celkové finančné riadenie zahŕňa riadenie finančných tokov, sledovanie plnenia rozpočtu, vypracovanie formulárov finančných výkazov a celkové finančné výkazníctvo.

Riadenie rizík

Rámec riadenia rizík CEF ako neoddeliteľná súčasť systému vnútornej kontroly CEF, ktorý prešiel posúdením pilierov podľa metodiky EÚ, zabezpečuje identifikáciu a pravidelné vyhodnotenie rizík spojených s realizáciou projektu a vypracovanie stratégií na ich zmiernenie. Každoročne sa bude vykonávať monitorovanie rizík, aby sa zabezpečilo, že riziká budú včas identifikované, ich stav bude riadne vykázaný a príslušné plány rizík sa budú plniť a sledovať prostredníctvom interného informačného systému riadenia CEF.

Spolupráca s poskytovateľmi znalostí a s partnermi

V rámci projektu sa budú vyhľadávať partnerstvá s organizáciami, ktoré poskytujú odborné znalosti k jednotlivým témam. CEF bude využívať a ďalej rozvíjať aj svoju vlastnú skupinu

poskytovateľov znalostí na zabezpečenie optimálnych informačných vstupov a realizácie projektu.

8. Komunikácia a zviditeľnenie

CEF zabezpečí zviditeľnenie projektu, poskytovateľov príspevkov pre projekt, účastníkov, podujatí a výsledkov prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov vrátane webovej stránky CEF, platforiem sociálnych médií a internetových aj tlačených publikácií.

Každá aktivita projektu sa zverejňuje na webovej stránke CEF s označením logom poskytovateľa príspevku. Stránka podujatia zároveň zviditeľňuje aj hlavných expertov a slúži ako efektívny komunikačný kanál počas procesu náboru. Stránka podujatia, doplnená o vizuály zhotovené počas realizácie iniciatívy, slúži ako silný komunikačný kanál aj po skončení podujatia.

Partneri a príjemcovia sú informovaní o programe vzdelávania a výmeny znalostí CEF prostredníctvom mesačného bulletinu CEF. Má viac ako 4200 odberateľov a obsahuje pútavé obsahové časti, ako sú oznámenia o vzdelávacích podujatiach, poznatky zo vzdelávacích podujatí zachytené prostredníctvom digitálnych príbehov a vyjadrenia účastníkov o tom, ako účasť na vzdelávacích podujatiach CEF prospela im osobne, ich tímom a inštitúciám. Okrem toho tiež uverejňuje zdroje pre vzdelávanie dostupné na webovej stránke CEF a na kanáli YouTube, blogové príspevky o význame vzdelávania a zdieľania znalostí a novinky o CEF.

Prostredníctvom sociálnych médií (X (predtým Twitter), Facebook, LinkedIn a Instagram) a digitálneho rozprávania príbehov o našich cestách pri vzdelávaní dávame priestor na vyjadrenie najmä prijímateľom.

Blog CEF je dôležitým kanálom zdieľania znalostí pri plnení našej úlohy ako uznávaného centra znalostí. Slúži ako miesto, kde sa sústreďa postrehy týkajúce sa rôznych tém súvisiacich so vzdelávaním a výmenou znalostí. Jeho súčasťou je šírenie odborných znalostí, budovanie angažovanej komunity, rozvíjanie tímu CEF ako odborníkov na vzdelávanie a riadenie znalostí, zvyšovanie viditeľnosti CEF a presadzovanie strategickú vízie CEF. Tieto ambície sú previazané s našimi celkovými cieľmi, ktorými je dosiahnutie rovnováhy medzi internými a externými prispievateľmi, prepojenie príspevkov s rozvrhom vzdelávania a so strategickým smerovaním CEF, rozvíjanie partnerstiev (s prijímateľmi našich služieb a s našimi partnermi) a získavanie kolegov, ktorí sa podelia o svoje relevantné skúsenosti. Projekt predpokladá uverejnenie jedného príspevku na blogu ročne.

Prostredníctvom príbehov o vytváraní hodnôt poskytuje CEF bližší prehľad o tom, ako jeho činnosti vytvárajú pridanú hodnotu pre prijímateľov a ich inštitúcie. Umožňuje cieľovým skupinám sprostredkovať svoje vlastné skúsenosti, prezentovať svoje postupy a informovať tak o svojich výsledkoch a zvýšiť svoju viditeľnosť vo vzťahu ku kolegom v regióne, ako aj k medzinárodným partnerom, k poskytovateľom znalostí a k poskytovateľom príspevkov. Zároveň tak pomáha zistiť špecifické vzdelávacie potreby na účely plánovania svojich činností, keďže príbehy môžu zachytiť nový pohľad na získané skúsenosti a poskytnúť odporúčania na prípadné zlepšenie. V rámci projektu sa predpokladá uverejnenie dvoch príbehov ročne (resp. jedného príbehu v poslednom roku).

9. Udržateľnosť projektu

Pokračovanie navrhovaných vzdelávacích aktivít po roku 2027 a zapojenie všetkých inštitúcií pôsobiacich v daňovej oblasti by mohlo podporiť ďalšiu udržateľnosť projektu.

Tento projekt je založený na 20-ročných skúsenostiach so spoluprácou s daňovými správami a ministerstvami financií a považuje sa za komplexnú intervenciu zameranú na dosiahnutie udržateľných výsledkov.

Vyhliadky udržateľnosti projektu posilňuje jeho koncepcia, ktorá zahŕňa množstvo intervencií pre jednotlivé krajiny, výmenu znalostí a skúseností a rozvoj spôsobilostí jednotlivcov, tímov aj inštitúcií pôsobiacich v tejto oblasti. Daňové správy budú zohrávať kľúčovú úlohu tým, že sa budú podieľať na navrhovaní a realizácii niektorých aktivít projektu a budú priamo vstupovať do koncipovania vzdelávacích aktivít a prispievajú tak k tomu, aby účinne reagovali na naliehavé potreby cieľových skupín. Projekt tiež kladie dôraz na udržanie pracovníkov a multiplikáciu ich znalostí.

10. Príspevok k plneniu Agendy 2030 pre udržateľný rozvoj

CEF je oficiálnym kanálom na realizáciu medzinárodnej rozvojovej spolupráce Slovinska a niektorých ďalších krajín. Jeho poslaním ako lídra v oblasti vzdelávania je podporovať rozvoj spôsobilostí pracovníkov verejnej správy a ich inštitúcií v juhovýchodnej Európe prostredníctvom vzdelávania a výmeny znalostí. Vzdelávacie aktivity CEF sú zasadené do širšieho kontextu cieľov udržateľného rozvoja (SDG) a Agendy 2030 pre udržateľný rozvoj. CEF zosúladzuje aktivity v oblasti rozvoja spôsobilostí zúčastnených inštitúcií v rámci cieľa udržateľného rozvoja č. 17, ktorým je oživenie globálneho partnerstva pre udržateľný rozvoj. CEF stavia na partnerstvách s donorskými krajinami, inštitúciami medzinárodnej rozvojovej spolupráce a partnerskými inštitúciami a podporuje implementáciu cieľa udržateľného rozvoja č. 16 (Mier, spravodlivosť a silné inštitúcie).

Všetky vzdelávacie aktivity CEF sú zamerané na zlepšenie spôsobilostí pracovníkov verejnej správy s cieľom uľahčiť im výkon ich práce a vybudovať efektívne, zodpovedné a inkluzívne inštitúcie na všetkých úrovniach. V rámci plnenia poslania CEF bola vybudovaná silná a spoľahlivá partnerská sieť, ktorá zdieľa záväzok CEF podporovať reformné priority regiónu. To vytvára cenné synergie pri realizácii činností a urýchljuje pokrok pri dosahovaní udržateľného rozvoja.

11. Rozpočet

Odhadované finančné krytie potrebné na realizáciu plánovaného štvorročného projektu je 1 700 000 EUR.

Tento odhad zahŕňa náklady spojené s prácou CEF, expertov a iných externých poskytovateľov intelektuálnych služieb, náklady na účasť (cestovné, ubytovanie), stravovanie, priestory a režijné náklady. Projekt zahŕňa maximálne troch zástupcov z každej zo šestnástich prijímateľských krajín (Albánsko, Arménsko, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Čierna Hora, Gruzínsko, Chorvátsko, Kosovo, Moldavsko, Mongolsko, Severné Macedónsko, Rumunsko, Srbsko, Slovinsko, Turecko a Ukrajina) na jednu aktivitu.

Podrobnosti o rozpočte na rok 2024 a celkový rozpočet projektu (2024 - 2027) sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

	Rok 2024	Rozpočet projektu
Náklady na ľudské zdroje CEF	96,310	400,000
Náklady na expertov a iné externé intelektuálne služby	52,410	220,455
Náklady na účasť	145,035	695,000
Stravovanie	23,875	118,000
Priestory	23,280	112,000
Režijné služby	34,090	154,545
Celkom	375,000	1,700,000

Ľudské zdroje CEF: pracovníci CEF sa podieľajú na riadení projektu, koncipovaní, vypracovaní a realizácii vzdelávacieho programu a aktivít (nábor, sprostredkovanie, vyhodnocovanie, výkazníctvo).

Náklady na znalecké a iné intelektuálne služby: CEF využíva expertov a iných externých poskytovateľov intelektuálnych služieb (tlmočníkov, koordinátorov podujatí atď.), ktorí dostávajú odmenu za poskytnuté služby, keďže ich neposkytuje inštitúcia, pre ktorú pracujú, ako nepeňažný príspevok.

Náklady na účasť: cestovné náklady a náklady na ubytovanie a iné súvisiace náklady za vybraných účastníkov.

Stravovanie: občerstvenie a obedy pre účastníkov a lektorov počas podujatí.

Priestory: priestory pre semináre a virtuálny priestor pre online vzdelávacie aktivity.

Projekt počíta s expertízou 10 slovenských expertov v nasledujúcich rokoch:

- 2 experti z finančného riaditeľstva SR v roku 2024
- 2 experti z finančného riaditeľstva SR v roku 2025
- 3 experti z finančného riaditeľstva SR v roku 2026
- 3 experti z finančného riaditeľstva SR v roku 2027

Všetci slovenskí experti sa pred zapojením do vzdelávacích aktivít projektu zúčastnia na seminári CEF o metodikách a nástrojoch vzdelávania.

Opis projektu

Posilnenie postavenia účtovníkov a audítorov pre zodpovedný verejný sektor (EAPS)

**Realizované Centrom excelentnosti v oblasti financií
(*Center of Excellence in Finance, CEF*)**

Ljubľana, 8. septembra 2023

Obsah

1. Zhrnutie projektu	4
2. Ciele	5
3. Základné informácie.....	6
3.1. Skúsenosti CEF	6
3.2. Súčasný stav	8
4. Cieľová skupina	10
5. Témy vzdelávania.....	11
5.1. Účtovníctvo a finančné výkazníctvo	11
5.2. Výkon auditov	13
5.3. Mechanizmy zodpovednosti a boj proti korupcii	14
5.4. Ekosystémy vzdelávania a zdieľania znalostí	14
6. Aktivity	15
7. Formáty a postupy vzdelávania.....	23
7.1. Formáty vzdelávania.....	23
7.2. Prístup k vzdelávaniu.....	24
8. Návrh a riadenie projektu	25
9. Komunikácia a zviditeľnenie.....	26
10. Udržateľnosť projektu	26
11. Príspevok k plneniu cieľov trvalo udržateľného rozvoja.....	27
12. Rozpočet.....	28

Skratky

AI = umelá inteligencia

CEF = Centrum excelentnosti v oblasti financií

CHU = Centrálna harmonizačná jednotka (*Central Harmonization Unit*)

CIPFA = Autorizovaný inštitút verejných financií a účtovníctva (*Chartered Institute of Public Finance and Accountancy*)

CPD = Sústavný odborný rozvoj (*Continuous Professional Development*)

EAPS = Posilnenie postavenia účtovníkov a audítorov pre zodpovedný verejný sektor (*Empowered Accountants and Auditors for Accountable Public Sector*)

EPSAM = Efektívna správa majetku vo verejnom sektore (*Efficient Public Sector Asset Management*)

ESG = Životné prostredie, sociálna oblasť a správa a riadenie (*Environment, Social, Governance*)

EÚ = Európska únia

FMC = Finančné riadenie a kontrola (*Financial Management And Control*)

ICD = Rozvoj inštitucionálnych kapacít (*Institutional Capacity Development*)

IPSAS = Medzinárodné účtovné štandardy pre verejný sektor (*International Public Sector Accounting Standards*)

IT = Informačné technológie

LRM = Vedenie pri riadení reforiem (*Leadership for Managing Reforms*)

PACT = Certifikačné školenie účtovníctva vo verejnom sektore (*Public Accountants Certification Training*)

PFM = Správa verejných financií (*Public Financial Management*)

PIFC = Vnútrošná finančná kontrola vo verejnom sektore (*Public Internal Financial Control*)

PSAM = Správa majetku vo verejnom sektore (*Public Sector Asset Management*)

NKI = Najvyššia kontrolná inštitúcia

NKÚ SM = Najvyšší kontrolný úrad Severného Macedónska

JVE = Juhovýchodná Európa

TIAPS = Školenie vnútorných audítorov vo verejnom sektore (*Training of Internal Auditors in Public Sector*)

ToT = Školenie školiteľov (*Training of Trainers*)

1. Zhrnutie projektu

Projekt „**Posilnenie postavenia účtovníkov a audítorov pre zodpovedný verejný sektor**“ (*Empowered Accountants and Auditors for Accountable Public Sector (EAPS)*) je iniciatíva zameraná na vzdelávanie a výmenu znalostí, ktorej cieľom je posilniť spôsobilosti účtovníkov a audítorov v juhovýchodnej Európe.

Celkovým cieľom projektu EAPS je **prispieť k väčšej zodpovednosti inštitúcií verejného sektora** v prijímateľských krajinách prostredníctvom posilnenia postavenia audítorov, účtovníkov a iných príslušných pracovníkov vo verejnom sektore, aby sa stali aktérmi zmien a lídrami pri presadzovaní ďalších reforiem správy verejných financií (PFM) a posilňovaní zodpovednosti verejných inštitúcií v regióne. Dosiahnutie tohto cieľa bude podporené týmito čiastkovými cieľmi:

1. Zlepšenie znalostí a spôsobilostí účtovníkov, audítorov a iných príslušných pracovníkov vo verejnom sektore
2. Podpora udržateľnosti lokálnych certifikačných vzdelávacích programov pre účtovníkov a audítorov
3. Podpora zdieľania znalostí

Medzi prijímateľov projektu patria pracovníci verejného sektora z krajín pôsobnosti CEF¹. Zároveň sa projekt zameriava aj na rozšírenie podpory na ďalšie krajiny, t. j. Arménsko, Gruzínsko, Mongolsko a Ukrajinu². V záujme riešenia špecifických vzdelávacích potrieb prijímateľov bude projekt úzko spolupracovať s ich príslušnými verejnými inštitúciami, čím sa zabezpečí zodpovednosť a podpora iniciatív projektu.

Priority projektu EAPS vychádzajú zo súčasného stavu verejného účtovníctva a auditu v krajinách juhovýchodnej Európy, ktoré čelia výzvam v oblasti riadenia a zodpovednosti vrátane korupcie a slabých inštitucionálnych rámcov.

Aktivity projektu EAPS budú navrhnuté a realizované v úzkej spolupráci s príslušnými medzinárodnými a regionálnymi odborníkmi, čím sa zabezpečí, aby mali prijímatelia k dispozícii tie najvyššie štandardy vedomostí a odborných znalostí. V našom projekte sa bude uplatňovať participatívny prístup k vzdelávaniu, ktorý zároveň zohľadňuje význam vzájomného učenia sa a výmeny poznatkov (*peer-to-peer*).

Plán realizácie projektu zahŕňa komplexný rozsah približne 15 aktivít ročne, spolu približne 60 aktivít počas štyroch rokov trvania projektu (2024 - 2027). Tieto aktivity sa budú realizovať prostredníctvom kombinácie regionálnych alebo vnútroštátnych podujatí. Aktivity sa budú realizovať v rámci **štyroch vzájomne sa dopĺňajúcich vzdelávacích tém:**

1. Účtovníctvo a finančné výkazníctvo

V rámci tejto vzdelávacej témy budú účtovníci vybavení potrebnými nástrojmi a znalosťami na presné a transparentné finančné vykazovanie, posilnenie vnútorných kontrol a

¹ Albánsko, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Chorvátsko, Kosovo, Moldavsko, Čierna Hora, Severné Macedónsko, Rumunsko, Srbsko, Slovinsko a Turecko.

² Krajiny zastupujúce holandskú konštituenciu vo Svetovej banke, MMF a EBOR.

dodržiavanie účtovných štandardov. Náš projekt poskytne organizáciám znalosti a nástroje potrebné na zavedenie spoľahlivých systémov správy majetku, ktoré posilnia zodpovednosť verejných inštitúcií, podporia optimálne využívanie verejných zdrojov, znížia možnosti korupcie a podporia udržateľný rozvoj. Do tejto témy začleníme aj zručnosti zo vzdelávacej oblasti „vedenie pri riadení reforiem“ ([CEF Leadership for Managing Reforms \(LRM\)](#)), ktoré zabezpečia rozvoj osobných spôsobilostí a rast pracovníkov verejného sektora a podporia udržateľnosť certifikačných programov.

2. Výkon auditu

Prostredníctvom aktivít v rámci tejto vzdelávacej témy poskytneme audítorom zručnosti a znalosti potrebné na identifikáciu nedostatkov, navrhovanie zlepšení a zabezpečovanie súladu s medzinárodnými normami, čím sa zvýši účinnosť a efektívnosť mechanizmov vnútornej kontroly. Prostredníctvom tohto projektu získajú audítori zručnosti, ktoré môžu prispieť k posilneniu zodpovednosti verejných inštitúcií a k dosiahnutiu celkového cieľa, ktorým je zlepšenie správy verejných financií a správy vecí verejných v regióne. Okrem toho začleníme aj zručnosti z oblasti LRM, ktoré zvýšia pridanú hodnotu audítorov a podporia udržateľnosť certifikačných programov.

3. Mechanizmy zodpovednosti a boj proti korupcii

Korupcia podkopáva základy spoločnosti, bráni pokroku a narúša dôveru verejnosti. Posilnenie zodpovednosti a transparentnosti verejných inštitúcií je pre riešenie korupcie kľúčové. Účtovníci a audítori majú jedinečnú pozíciu na to, aby prispeli k tomuto úsiliu plnením svojich úloh pri zabezpečovaní finančnej integrity, súladu s predpismi a etického konania. Posilnením postavenia týchto odborníkov prostredníctvom integrácie forenzných účtovných a auditorských postupov a rámcov riadenia rizík sa zabezpečí ich spôsobilosť na odhaľovanie a predchádzanie korupčným praktikám a na ochranu majetku, ako aj dôveryhodnosti verejného sektora a na plnenie svojej úlohy „strážnych psov“ proti korupcii.

4. Učiace sa a znalostné ekosystémy

Táto téma vychádza z [know-how CEF ako sa stať vzdelávajúcou sa organizáciou](#). Okrem medziinštitucionálneho vzdelávania a zdieľania znalostí bude projekt podporovať aj kultúru vzdelávania a zdieľania znalostí v rámci tímov a inštitúcií. Prostredníctvom aktivít tejto vzdelávacej témy umožníme účtovníkom, audítorom a ďalším odborníkom zapojeným do správy verejných financií vymieňať si nové skúsenosti, osvedčené postupy, prípadové štúdie a získané poznatky so svojimi kolegami a odborníkmi z rôznych inštitúcií a budovať tak komunitu založenú na vzdelávaní a podpore.

2. Ciele

Celkovým cieľom projektu je **podpora zodpovednosti verejných inštitúcií** prostredníctvom posilnenia postavenia audítorov, účtovníkov a iných príslušných pracovníkov vo verejnom sektore, aby sa stali vplyvnými lídrami, ktorí zohrávajú kľúčovú úlohu pri presadzovaní ďalších reforiem v oblasti správy verejných financií a pri posilňovaní verejných inštitúcií v regióne.

Posilíme schopnosti audítorov a účtovníkov vo verejnom sektore, aby mohli vykonávať kľúčové účtovné a audítorské úlohy a postupy na vysokej úrovni a v súlade s požiadavkami prístupového procesu k EÚ, medzinárodnými normami a osvedčenými postupmi.

Hlavný cieľ sa dosiahne prostredníctvom týchto **špecifických cieľov**:

1. **Zvyšovanie znalostí a spôsobilostí účtovníkov, audítorov a iných príslušných pracovníkov vo verejnom sektore:** zabezpečenie toho, aby mali potrebné odborné znalosti a zručnosti na efektívne plnenie svojich úloh. Zvýšením schopností týchto odborníkov v oblastiach, ako je finančné výkazníctvo, vnútorná kontrola, audit, riadenie rizík a vedenie pri riadení reforiem (LRM), sa zlepší ich spôsobilosť poskytovať podporu príslušným zodpovedným inštitúciám
2. **Podpora udržateľnosti lokalizovaných certifikačných vzdelávacích programov pre účtovníkov a audítorov:** ďalšie zabezpečovanie možností ďalšieho profesijného rozvoja pre odborníkov z praxe a aktualizácia lokalizovaných certifikačných vzdelávacích programov, ako je certifikačné vzdelávanie pre účtovníkov vo verejnom sektore (PACT) a vzdelávanie interných audítorov vo verejnom sektore (TIAPS).
3. **Podpora zdieľania znalostí:** podpora kultúry zdieľania znalostí medzi ľuďmi, tímami a inštitúciami a umožnenie odborníkom využiť svoje spoločné odborné znalosti v prospech verejného sektora ako celku.

3. Základné informácie

3.1. Skúsenosti CEF

Regionálny program CEF zohral dôležitú úlohu pri rozvíjaní spôsobilostí finančných odborníkov, manažérov, účtovníkov a interných a externých audítorov v krajinách juhovýchodnej Európy. Vďaka svojej orientácii na najmodernejšie formy podujatí zameraných na výmenu poznatkov sa CEF stalo lídrom v tejto oblasti.

Rozsiahle skúsenosti CEF so vzdelávaním v oblasti auditu a účtovníctva poskytujú pevný základ pre navrhovaný projekt. Od roku 2001 CEF úspešne zorganizovalo viac ako 200 vzdelávacích podujatí a podujatí zameraných na výmenu poznatkov, na ktorých sa zúčastnilo viac ako 5 000 pracovníkov verejného sektora z krajín JVE a ďalších krajín. Tieto podujatia sa uskutočnili na miestnej úrovni (pre konkrétnu krajinu) aj na regionálnej úrovni (pre viacerých prijímateľov).

Prostredníctvom regionálnych projektov podporovaných Ministerstvom financií Holandska a Ministerstvom financií Slovinska od roku 2016 zabezpečilo CEF účasť viac ako 1 200 úradníkov z prijímateľských krajín na 35 vzdelávacích podujatiach. Tieto iniciatívy boli venované auditom v rámci rozsiahlejších reforiem vnútornej finančnej kontroly vo verejnom sektore (PIFC) a správy verejných financií (PFM), ktoré podporujú vnútornú a vonkajšiu zodpovednosť, transparentnosť a dobrú správu vo verejnom sektore. Okrem iného sme sa zaoberali aj témami ako kvalita vnútorného auditu, vnútorná kontrola fondov EÚ, predchádzanie podvodom a korupcii, audit informačných technológií (IT) a riadenie rizík. Prispeli sme k pochopeniu nových tém a k spoznaniu nových trendov relevantných pre tento región vrátane vizualizácie údajov v

auditorských správach, behavioralistiky a etického kódexu. CEF sa zaoberalo aj širšími výzvami pri zavádzaní finančného riadenia a kontroly (FMC) v regióne JVE.

Významnú úlohu pri podpore regionálnych aktivít v oblasti účtovníctva zohralo slovinské ministerstvo financií, slovinské ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí a ďalšie projekty podporené poskytovateľmi príspevkov. Tieto aktivity sa zameriavali na aktuálne účtovníctvo, medzinárodné účtovné štandardy pre verejný sektor (IPSAS), finančné výkazníctvo, nákladové účtovníctvo, manažérske účtovníctvo a finančné a účtovné aspekty projektov IPA. V spolupráci s CIPFA CEF iniciovalo každoročné medzinárodné konferencie venované [synergiám medzi účtovníctvom a auditom, zlepšovaniu fungovania služieb štátu pre občanov a presadzovaniu digitálnych zmien prostredníctvom správy verejných financií](#).³

Program CEF Efektívna správa majetku vo verejnom sektore (EPSAM) (2022-2024), ktorý financuje slovinské ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí, sa zameriava na správu majetku vo verejnom sektore (PSAM). Cieľom tohto projektu je zvýšiť povedomie a znalosti o správe verejného majetku ako kritickom probléme ekonomík v procese transformácie, podporiť spoluprácu a prispieť k reformám verejnej správy. Projekt EPSAM sa snaží nielen zlepšiť chápanie a postupy PSAM, ale usiluje sa aj o vybudovanie siete expertov a odborných pracovníkov z praxe v regióne JVE. Projekt zatiaľ priniesol výsledky pri [zvyšovaní organizačnej a inštitucionálnej zodpovednosti v tejto tematickej oblasti prostredníctvom mapovania odborníkov z jednotlivých krajín zodpovedných za správu verejného majetku v celom regióne JVE](#), motivoval ich a ich vlády, aby považovali rozvoj spôsobilostí v oblasti účtovníctva za kľúčový faktor reforiem. [V oblasti účtovníctva a finančného výkazníctva pre PSAM](#) sme sa podelili o odborné znalosti v základných, metodologicky štruktúrovaných témach, ktoré sú súčasťou stabilného a udržateľného vzdelávania v tejto tematickej oblasti a o poznatky týkajúce sa [publikovania vedeckých a na prax orientovaných materiálov](#). Projekt EAPS bude pokračovaním úsilia investovaného do tejto odbornej oblasti v rámci programu EPSAM. Podpora a účasť zo strany poskytovateľov príspevkov významne prispieje k trvalému efektívnemu vzdelávaniu a k udržateľnosti potrebného spôsobu myslenia, znalostí a zručností, ktoré sú rozhodujúce pre reformy smerujúce k zodpovednému a transparentnému spravovaniu verejného majetku.

V roku 2003 resp. 2006 CEF spustilo programy PACT a TIAPS zamerané na zvýšenie odbornej kvalifikácie vnútorných audítorov a účtovníkov vo verejnom sektore. Tieto certifikačné programy, navrhnuté v spolupráci s CIPFA, boli úspešné.

Program TIAPS sa úspešne realizoval v Kosove, Čiernej Hore, Severnom Macedónsku a Slovinsku, pričom obsah a materiály boli prispôsobené miestnym jazykom. Začiatkom roka 2020 bol ukončený prípravný projekt v Gruzínsku, ktorý pripravil pôdu pre realizáciu programu TIAPS v tejto krajine. V januári 2023 CEF iniciovalo program certifikácie interných audítorov v Albánsku.

³ Konferencia organizovaná v roku 2021 v Skopje v Severnom Macedónsku získala [striebornú cenu v súťaži Association Excellence Awards 2022](#). Bližší pohľad na dianie na poslednej konferencii poskytuje digitálny príbeh [Unlocking the Future of Digital Public Financial Management](#) (Odhalenie budúcnosti digitálnej správy verejných financií).

V roku 2022 CEF dostalo oficiálnu žiadosť o podporu certifikácie interných audítorov v Moldavsku, čo preukazuje rastúce uznanie programu TIAPS a dopyt po ňom v tomto regióne. Okrem toho sa na CEF obrátila Čierna Hora so žiadosťou o pomoc pri aktualizácii vzdelávacích materiálov pre oba certifikačné programy TIAPS aj PACT.

Od vzniku programu TIAPS v roku 2006 udelilo CEF interným audítorom, ktorí program úspešne absolvovali, celkovo 349 certifikátov a 46 diplomov.

Program PACT, ktorý sa pôvodne realizoval ako pilotný projekt v angličtine, dosiahol významný pokrok pri zvyšovaní zručností a odborných znalostí účtovníkov v krajinách SEE. V rokoch 2003 až 2010 sa program úspešne realizoval v Albánsku, Chorvátsku, Kosove, Moldavsku, Slovinsku a Severnom Macedónsku.

Na základe úspechu pilotnej fázy bol program PACT obnovený a poskytovaný v miestnych jazykoch v Čiernej Hore, Severnom Macedónsku (stále prebieha) a Srbsku. Poskytovanie v miestnych jazykoch umožnilo, aby program využívalo širšie publikum.

Od vzniku programu v roku 2003 sme hrdí na to, že sme účtovníkom, ktorí úspešne ukončili program PACT, udelili celkovo 475 certifikátov a 292 diplomov.

Bohaté skúsenosti, odborné znalosti a úspešné výsledky CEF pri realizácii vysokokvalitných iniciatív v oblasti auditu a účtovníctva nás stavajú do pozície cenného partnera pre navrhovaný projekt. Vďaka využitiu našich zavedených sietí, metodík a partnerstiev je CEF dobre pripravená na účinnú realizáciu projektu a dosiahnutie jeho cieľov.

3.2. Súčasný stav

V posledných rokoch krajiny JVE preukázali odhodlanie zlepšiť mechanizmy zodpovednosti a posilniť rámce riadenia. Vyvinulo sa úsilie na vytvorenie právnych a inštitucionálnych rámcov, ktoré podporujú zodpovednosť, ako sú protikorupčné zákony, rozpočtové predpisy a predpisy o vnútornej kontrole a kódexy správania verejných činiteľov. Mnohé krajiny juhovýchodnej Európy sú v procese prístupových rokovaní s Európskou úniou (EÚ), v ktorom majú postupy týkajúce sa finančnej kontroly a rozpočtu rozhodujúci význam. V rámci EÚ je posilnenie systémov vnútornej finančnej kontroly vo verejnom sektore (PIFC) a účtovníctva kľúčové pre dobrú správu vecí verejných aj pre udržateľný hospodársky rast.

Napriek úspechom pri vytváraní legislatívnych rámcov pretrvávajú významné výzvy. **Korupcia** je v regióne naďalej veľkým problémom, ktorý ovplyvňuje rôzne aspekty správy vecí verejných a bráni vyvodzovaniu zodpovednosti. Jednou z výziev pri ďalšom rozvoji účtovníctva a auditu vo verejnom sektore je proces prijímania alebo prispôsobovania a implementácie medzinárodných štandardov, ako sú Medzinárodné účtovné štandardy pre verejný sektor (IPSAS) a Globálne štandardy pre vnútorný audit.⁴

Medzi najväčšie výzvy, ktorým čelia krajiny JVE pri zlepšovaní **účtovníctva a finančného výkazníctva** vo verejnom sektore, patrí potreba komplexných právnych a regulačných reforiem, obmedzené finančné zdroje na zavádzanie moderných systémov finančného riadenia,

⁴ Globálne štandardy interného auditu - aktualizované Medzinárodné štandardy pre profesionálnu prax vnútorného auditu - nadobudnú účinnosť koncom roka 2024.

nedostatok kvalifikovaných odborníkov, nedostatočné mechanizmy vnútornej kontroly a auditu a potreba zvýšiť transparentnosť a zapojenie zainteresovaných strán. Okrem toho existujú špecifické výzvy súvisiace s budovaním kapacít na plánovanie, vykonávanie a udržiavanie reforiem v oblasti **správy majetku vo verejnom sektore**. Hoci úplné zavedenie reforiem môže trvať roky, pre udržanie dynamiky neustáleho zlepšovania v tejto oblasti je nevyhnutné ďalšie vzdelávanie úradníkov zapojených do správy verejného majetku a zodpovedných za ňu. Nedostatočné znalosti a zručnosti pracovníkov verejnej správy zúčastňujúcich sa na správe verejného majetku môžu viesť k neoptimálnemu rozhodovaniu, neadekvátnemu oceňovaniu majetku a neefektívnej implementácii stratégií správy majetku. Nedostatok komplexných a spoľahlivých informácií o dlhodobom majetku je významným nedostatkom mnohých účtovných a informačných systémov verejnej správy na celom svete. Prispieva to aj k oneskoreniam pri prijímaní akruálneho účtovníctva. Komplexné informácie na zlepšenie rozhodovania a zodpovednosti za majetok v súčasnosti priťahujú pozornosť v mnohých krajinách. Zlepšovaniu zberu, klasifikácie a poskytovania údajov o verejnom majetku sa v čoraz väčšej miere pripisuje kľúčový význam. Na to, aby sa zlepšené informácie premietli do lepšieho hospodárenia, budú potrebné aj silnejšie mechanizmy uplatňovania zodpovednosti (za zverený majetok).

Odborne spravovaný majetok verejného sektora má potenciál generovať značné príjmy pre štát, ktoré MMF odhaduje na minimálne 3 % HDP ročne. Správne finančné riadenie si vyžaduje efektívne využívanie verejného majetku a presné finančné údaje. Vzhľadom na pandémiu COVID-19 a naliehavosť riešenia klimatických zmien musia vlády považovať verejný majetok nielen za ekonomický cieľ, ale aj za morálny imperatív a prijať odvážne opatrenia. Verejné komerčné aktíva vrátane verejných služieb, dopravných prostriedkov a nehnuteľností predstavujú jeden z najväčších, ale najmenej pochopených segmentov globálneho bohatstva. Vlády, ktoré uprednostňujú svoje čisté bohatstvo, sú motivované investovať do produkčných aktív. Zanedbávanie čistého majetku môže byť zavádzajúce, skresľovať hodnotenie udržateľnosti dlhu a odrádzať od nevyhnutných investícií.⁵ Správa majetku presahuje rámec technického procesu - je to v podstate manažérsky proces. Hoci technické znalosti sú nevyhnutným predpokladom efektívnej správy majetku, jej súčasťou je aj strategické rozhodovanie, hodnotenie rizík a zosúladenie využívania majetku so širšími cieľmi organizácie.

Hoci sa za hlavnú úlohu **audítorov** väčšinou považuje poskytovanie uistenia a konzultácií, ich lepšie zručnosti budú mať pozitívny vplyv aj na mechanizmy zodpovednosti, na transparentnosť a na celkovú dobrú správu vecí verejných. Očakávania zainteresovaných strán voči audítorom sa zvyšujú, preto je dôležité, aby boli schopní preukázať, akú pridanú hodnotu organizácii poskytujú. Často im však chýbajú zdroje, čo môže obmedzovať ich schopnosť vykonávať komplexné audity a dodržiavať medzinárodné normy. Môžu mať tiež problém so získaním potrebnej podpory, zdrojov a súčinnosti zo strany manažmentu a preverovaných subjektov, a to z dôvodu nedostatočného pochopenia a informovanosti. Medzi ďalšie výzvy patria obmedzené možnosti rozvoja spôsobilostí, organizačná kultúra, ktorá sa bráni zmenám, ťažkosti so zabezpečením nezávislosti a objektivity v dôsledku zásahov a náročná komunikácia s vedením a preverovanými subjektmi. V nepredvídateľnom a veľmi náročnom prostredí verejných inštitúcií sa pre adekvátne fungovanie audítorov stalo zásadnou požiadavkou prevzatie proaktívnej úlohy, vypracovanie

⁵ Súhrn článkov Iana Balla, hlavného architekta reforiem finančného riadenia novozélandskej vlády: <https://blog-pfm.imf.org/en/pfmblog/2021/04/why-public-assets-are-key-to-debt-sustainability-a-moral-goal> a <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2022/03/Mapping-Unknown-Debt-Crompton-Ball>.

dostatočne odolných stratégií a rôzne zručnosti vrátane postupov forenzného auditu, auditu výkonnosti a auditu IT.

Kapacity a odborné znalosti v oblasti mechanizmov uplatňovania zodpovednosti sú celkovo stále obmedzené; posilnenie spôsobilostí účtovníkov, audítorov a iných príslušných pracovníkov verejného sektora má zásadný význam pre zabezpečenie ich nezávislosti, efektívnosti a schopnosti vyvodzovať zodpovednosť voči verejným činiteľom. Nedostatok kvalifikovaných odborníkov, obmedzený prístup k sústavnému odbornému rozvoju (CPD) a prebiehajúce zmeny tieto problémy ešte znásobujú a vytvárajú potrebu **zlepšiť výmenu poznatkov**. Preto je nevyhnutné podporovať CPD pre týchto pracovníkov prostredníctvom vzdelávania a zdieľania poznatkov, a tiež podporovať udržateľnosť lokalizovaných certifikačných programov pre účtovníkov a audítorov.

Je potrebné zaviesť komplexné vzdelávacie programy, ktorých súčasťou sú aj technické účtovné a audítorské zručnosti spolu so znalosťou príslušných právnych a regulačných rámcov a zručností v oblasti vedenia pri riadení reforiem. Pre zabezpečenie podpory a zdrojov pre iniciatívy zamerané na rozvoj spôsobilostí je nevyhnutná spolupráca medzi vládami, profesijnými účtovnými a audítorskými orgánmi a medzinárodnými organizáciami. Táto spolupráca môže zahŕňať tvorbu vzdelávacích materiálov a certifikačných modulov, realizáciu vzdelávacích iniciatív, poskytovanie školení pre školiteľov, odborná príprava na pracovisku a vytváranie sietí na rozširovanie znalostí a zručností.

4. Cieľová skupina

Našou cieľovou skupinou sú účtovníci a interní audítori verejného sektora, úradníci podieľajúci sa na správe majetku vo verejnom sektore, riaditelia a pracovníci centrálnych harmonizačných jednotiek (CHU) a štátnych pokladníc, manažéri poskytovania verejných služieb, manažéri rizík, vládni úradníci vysokej úrovne, tvorcovia politik a pracovníci ministerstiev financií a rezortných ministerstiev, strategickí plánovači, zástupcovia najvyšších kontrolných inštitúcií (NKI), verejných orgánov a iných príslušných vládnych orgánov.

Účtovníci verejného sektora sú neoddeliteľnou súčasťou pri zabezpečovaní finančnej integrity a transparentnosti v inštitúciách verejného sektora. Ich odborné znalosti v oblasti účtovných zásad, finančných analýz a výkazníctva umožňujú efektívnu správu verejných prostriedkov. Dodržiavaním medzinárodných účtovných štandardov zavádzajú spoľahlivé systémy finančnej kontroly, optimalizujú rozdeľovanie zdrojov a prispievajú k fiškálnej udržateľnosti. V spolupráci s ďalšími zainteresovanými stranami zabezpečujú dodržiavanie predpisov, podporujú transparentnosť a budujú dôveru verejnosti.

Vnútrovní audítori zohrávajú dôležitú úlohu pri posilňovaní zodpovednosti inštitúcií verejného sektora. Ich nezávislé hodnotenia poskytujú cenné poznatky na zlepšenie štruktúr riadenia, vnútorných kontrol a postupov riadenia rizík. Dodržiavaním medzinárodne uznávaných štandardov vnútrovní audítori zabezpečujú riadnu kontrolu verejných aktivít a finančných prostriedkov a pracujú na zlepšovaní opatrení verejnej vnútornej kontroly.

Správcovia majetku vo verejnom sektore, úradníci a experti zodpovedajú za správu portfólií majetku vo verejnom sektore a za riadenie reforiem v oblasti správy majetku. Cieľovou skupinou

sú povedení zástupcovia zodpovední za EPSAM, účastníci a pracovníci verejnej správy, ktorí sa usilujú o zlepšenie svojich spôsobilostí.

Pracovníci CHU zohrávajú kľúčovú úlohu pri rozvoji systémov vnútornej finančnej kontroly vo verejnom sektore (PIFC). Zodpovedajú za vypracovanie a stanovenie metodík a noriem pre vnútorný audit a kontrolu hospodárenia.

Štátne pokladnice zohrávajú dôležitú úlohu vo finančnom riadení a kontrole vo verejnom sektore. Zodpovedajú za správu a ochranu verejných prostriedkov, za zabezpečenie efektívneho riadenia peňažných tokov a za vykonávanie finančných politík a postupov.

NKI zohrávajú kľúčovú úlohu pri zabezpečovaní uplatňovania zodpovednosti a za transparentnosť pri verejných činnostiach. Cieľovou skupinou tohto projektu sú audítori na rôznych úrovniach vrátane samostatných audítorov, vedúcich audítorov, riaditeľov auditu a ďalších odborných pracovníkov, ktorí sa aktívne podieľajú na procese auditu v rámci NKI. Hoci môžu mať rôznu úroveň skúseností a odborných znalostí, všetci majú spoločný cieľ, ktorým je podpora postupov na dobrú správu vecí verejných a na zabezpečenie efektívneho a účinného využívania verejných zdrojov.

Expertí z verejných akadémií majú v projekte významnú úlohu ako odborníci na riadenie verejného sektora, účtovníctvo, audit a správu majetku. Tieto osoby majú rozsiahle skúsenosti v príslušných oblastiach a aktívne sa podieľajú na vzdelávacích iniciatívach CEF. Ich odborné znalosti a príspevky ako lektorov v certifikačných vzdelávacích programoch pre účtovníctvo a audit boli neoceniteľné. Tento projekt im poskytne platformu aj na ďalší rozvoj ich vlastných odborných znalostí a na posilnenie ich schopností ako pedagógov prostredníctvom aktívnej účasti a zapojenia.

Strední a vrcholoví manažéri inštitúcií verejného sektora zohrávajú kľúčovú úlohu pri vývoji a zavádzaní kontrolných systémov. Strední manažéri, ktorí zvyčajne zastávajú pozície, ako sú vedúci oddelení, zohrávajú kľúčovú úlohu pri implementácii stratégií, koordinácii činností a zabezpečovaní efektívneho fungovania svojho oddelenia. Na druhej strane vrcholoví manažéri zastávajú vyššie pozície a sú zodpovední za celkové riadenie, strategické plánovanie a rozhodovanie celej organizácie alebo agentúry.

5. Témy vzdelávania

Projekt predpokladá dosiahnutie cieľov prostredníctvom rôznych možností vzdelávania v rôznych formátoch a sieťových aktivít v rámci štyroch tém: účtovníctvo a finančné výkazníctvo, audit, mechanizmy uplatňovania zodpovednosti a boja proti korupcii a ekosystémy vzdelávania a zdieľania znalostí.

5.1. Účtovníctvo a finančné výkazníctvo

Cieľom projektu je zlepšiť **technické zručnosti** pracovníkov verejných inštitúcií poskytovaním školení o rôznych účtovných témach, ktoré sú relevantné pre reformy správy verejných financií (PFM) a účtovníctva vo verejnom sektore:

Integrovaný reporting ESG (životné prostredie, sociálna oblasť a správa a riadenie) sa zameriava na zverejňovanie a posudzovanie vplyvu činností organizácie v oblastiach životného prostredia, sociálnych vecí a správy a riadenia. Vzdelávaním pracovníkov verejného sektora na túto tému tak projekt prispieva aj k podpore udržateľnosti a zodpovedných finančných postupov vo verejnom sektore.

Školenia v účtovných štandardoch *IPSAS* poskytnú pracovníkom verejného sektora potrebné znalosti a zručnosti na účinnú implementáciu týchto štandardov.

Otvorená súvaha označuje zverejnenie údajov o všetkom majetku a záväzkoch subjektu verejného sektora, ktoré poskytuje komplexný pohľad na jeho finančnú situáciu. Vzdelávanie v oblasti otvoreného vykazovania súvahových údajov umožní pracovníkom verejného sektora zlepšiť finančnú transparentnosť a zodpovednosť.

Akruálne účtovníctvo zahŕňa vykazovanie výnosov a nákladov v čase ich vzniku, a nie v čase prijatia alebo zaplatenia peňažných prostriedkov. Cieľom projektu je prostredníctvom školenia pracovníkov verejnej správy o akruálnom účtovníctve zvýšiť presnosť a spoľahlivosť finančného výkazníctva vo verejnom sektore.

Digitalizované a ekologické postupy vo verejnom sektore sa zameriavajú na využívanie technológií na zjednodušenie procesov, zvýšenie efektívnosti a zníženie vplyvu na životné prostredie. Vzdelávanie v tejto oblasti poskytne pracovníkom verejného sektora znalosti o možnostiach využitia digitálnych nástrojov a o podpore udržateľných postupov v oblasti správy verejných financií.

Okrem toho sa projekt osobitne zameria na odborníkov a osoby s rozhodovacou právomocou zapojené do *procesov správy majetku*, pričom sa bude sústreďovať na vytváranie znalostí a zručností v oblasti správy majetku prostredníctvom medzinárodne uznávaného certifikačného vzdelávacieho programu CEF-CIPFA, budovanie silnej komunity odborníkov z praxe a získavanie podpory zo strany osôb s rozhodovacou právomocou na vysokej úrovni.

Tento projekt zohľadňuje dôležitosť udržiavania znalostí a zručností získaných v rámci certifikačnej odbornej prípravy. Na **podporu udržateľnosti certifikačnej odbornej prípravy**, ktorú CEF zabezpečovalo minulosti, budeme poskytovať CPD ako trvalú podporu pre lektorov aj účastníkov. Zameriame sa aj na revíziu a aktualizáciu materiálov certifikačných modulov s cieľom zabezpečiť ich relevantnosť, na organizovanie školení pre lektorov (ToT) na prehĺbenie ich znalosti obsahu modulov a na prípravu a poskytovanie odbornej prípravy na pracovisku o konkrétnych účtovných procesoch alebo úlohách. Tieto zámery predstavujú záväzok pestovať a posilňovať znalosti získané v rámci certifikačnej odbornej prípravy, čím sa umožní neustály rast a zlepšovanie účastníkov aj lektorov.

Projekt tiež pomôže rozvíjať **zručnosti** účtovníkov verejného sektora v oblasti **vedenia pri riadení reforiem (LRM)**, ktoré dopĺňajú technické zručnosti. Projekt sa bude zaoberať efektívnou komunikáciou, spoluprácou a tímovou prácou, adaptabilitou, budovaním vzťahov, riešením problémov a etickým správaním. Tieto zručnosti im umožnia orientovať sa v zložitom prostredí verejných financií, prispieť k úspechu organizácie a slúžiť verejnému záujmu a podporia ich osobný rast.

5.2. Výkon auditov

Projekt pomôže rozvíjať **zručnosti audítorov vo verejnom sektore** s cieľom **podporiť mechanizmy uplatňovania zodpovednosti** prostredníctvom nezávislého preverovania a poskytovania odporúčaní ohľadne správy, vnútornej kontroly a riadenia rizík v organizáciách.

Projekt bude rozvíjať **technické zručnosti a zručnosti** interných audítorov v oblasti **LRM**. Projekt sa bude zaoberať týmito zručnosťami aj na systémovejšej úrovni prostredníctvom **podpory udržateľnosti lokálnych certifikačných programov**.

Vzhľadom na svoju vysokú relevantnosť sa projekt bude venovať aj technickým a analytickým zručnostiam v oblasti *auditu výkonnosti*, a to aj na pokročilej úrovni, ako aj ďalším typom pokročilého alebo špecifického auditu (napr. audit manažérskej zodpovednosti, audit kultúry, audit verejného obstarávania atď.).

Okrem toho, keďže *IT a digitalizácia* získavajú na význame, interní audítori potrebujú nadobudnúť dôležité zručnosti, aby dokázali posúdiť IT systémy a poskytnúť vhodné odporúčania. Účasťou na *riadení rizík* pomáhajú interní audítori inštitúciám identifikovať zraniteľné miesta, stanoviť priority rizík a zaviesť účinné stratégie riadenia rizík. Tento proaktívny prístup podporuje zodpovednosť tým, že zmierňuje riziká, predchádza finančným stratám a zabezpečuje udržateľné fungovanie inštitúcií. V tomto zmysle projektové aktivity prispievajú aj k rozvoju zručností v oblasti IT, digitalizácie a riadenia rizík.

Pre krajiny usilujúce sa o integráciu do EÚ je tiež mimoriadne dôležité zlepšiť *vyvodzovanie zodpovednosti voči manažmentu*, ktoré je jednou z hlavných oblastí koncepcie PIFC. Budeme podporovať vzdelávanie a výmenu poznatkov o presadzovaní manažérskej zodpovednosti a o ďalších najdôležitejších oblastiach PIFC, pričom zapojíme CHU, ktoré zohrávajú kľúčovú úlohu pri poskytovaní správnej metodiky a pri jej zosúladení s inými systémami, ako sú systémy rozpočtového a finančného riadenia.

V oblasti auditu zohrávajú **certifikačné programy pre interných audítorov** dôležitú úlohu pri zvyšovaní odbornej spôsobilosti a konzistentnosti a pri zabezpečovaní odborného rozvoja. Prostredníctvom týchto programov sú audítori podporovaní v neustálom aktualizovaní svojich znalostí a zručností na zachovanie kompetentnosti a zdatnosti vo svojej profesii. Tým sa podporuje vysoká kvalita auditov, čo v konečnom dôsledku prispieva k dôveryhodnosti a spoľahlivosti audítorskej profesie. Okrem programu TIAPS, ktorý sa poskytuje v mnohých krajinách JVE, sa tento projekt zameria aj na zabezpečovanie podpory lokalizovaných certifikačných programov prostredníctvom aktualizácie modulov, metodík vzdelávania, školení ToT a odbornej prípravy na pracovisku.

Projekt bude zohrávať úlohu pri rozvoji **zručností** audítorov verejného sektora v oblasti **LRM, ktoré dopĺňajú ich technické zručnosti**. Projekt sa bude zaoberať efektívnou komunikáciou, budovaním vzťahov, spoluprácou a tímovou prácou, adaptabilitou, kritickým myslením, etickým správaním, digitálnymi a prezentačnými zručnosťami.

Tieto zručnosti umožňujú audítorom vo verejnom sektore efektívne komunikovať, spolupracovať, prispôbovať sa, riešiť problémy, budovať vzťahy a zachovávať etické správanie. Sú nevyhnutné na to, aby audítori uspeli, prispeli k úspechu organizácie a chránili verejný záujem v oblasti finančného riadenia.

5.3. Mechanizmy zodpovednosti a boj proti korupcii

Zodpovednosť a korupcia sú navzájom prepojené v tom zmysle, že nedostatočná zodpovednosť môže vytvoriť prostredie náchylné na korupciu. Ak úradníci nenesú zodpovednosť za svoje konanie a rozhodnutia, môžu sa dopúšťať korupčných praktík, ako je úplatkárstvo, sprenevera, rodinkárstvo alebo zvýhodňovanie. V tomto zmysle bude projekt podporovať zvyšovanie povedomia o mechanizmoch uplatňovania a vyvodzovania zodpovednosti voči manažérom.

Korupcii sa darí v organizáciách, kde je nedostatočná transparentnosť, slabá vnútorná kontrola a kultúra beztrebnosti. To môže mať vážne dôsledky vrátane finančných strát, narušenia dôvery verejnosti a poškodenia celkového sociálno-ekonomického rozvoja krajiny.

Na boj proti korupcii je nevyhnutné zvyšovať povedomie o mechanizmoch uplatňovania zodpovednosti, posilňovať právne rámce, podporovať transparentnosť, zavádzať účinné vnútorné kontroly, podporovať etickú kultúru, vykonávať nezávislý dohľad, posilňovať súdny systém a prehĺbovať medzinárodnú spoluprácu. Projekt sa bude osobitne zaoberať úlohou audítorov a účtovníkov pri riešení týchto zložitých otázok a podporovať rozvoj ich technických zručností. Obe profesie môžu podporiť zavedenie spoľahlivých systémov vnútornej kontroly v organizáciách s cieľom predchádzať korupčným praktikám a odhaľovať ich, vrátane pravidelných auditov, oddelenia povinností a prísnejších finančných kontrol. Projekt v tomto zmysle pomôže rozvíjať **forenzne audítorské a účtovnícke zručnosti**.

Začlenením znalostí z oblasti forenzneho auditu a účtovníctva do audítorskej a účtovníckej praxe sa posilní schopnosť audítorov a účtovníkov odhaľovať, vyšetrovať a predchádzať podvodom v organizáciách.

Keďže schémy a techniky podvodov sa neustále vyvíjajú, audítori a účtovníci musia mať prehľad o najnovších trendoch. Preto sa interní audítori a účtovníci musia neustále vzdelávať a rozvíjať, zlepšovať svoje zručnosti a prispôbovať svoje prístupy, aby mohli účinne riešiť novo vznikajúce riziká podvodov. Podporíme výmenu znalostí o témach, ako je úloha interných audítorov a účtovníkov pri odhaľovaní podvodov a korupcie, audit integrity, ochrana majetku, osobná integrita a hodnotenie rizík podvodu a korupcie.

5.4. Ekosystémy vzdelávania a zdieľania znalostí

Popri navrhovaní a realizácii rôznych aktivít projekt poskytne príležitosti na nadobudnutie spôsobilostí potrebných na praktické uplatňovanie princípov **vzdelávajúcich sa organizácií** a na podporu výmeny znalostí prostredníctvom **profesijných sietí**.

[Verejné inštitúcie ako vzdelávajúce sa organizácie](#) je metodika CEF, ktorá podporuje rast organizácií a poskytuje základ kultúry vzdelávania sa a zdieľania znalostí. Počas realizácie projektu budeme spolupracovať s preberajúcimi inštitúciami - zvyčajne CHU alebo verejnými finančnými akadémiami - a spoločne diskutovať a uvažovať o koncepcii vzdelávajúcich sa organizácií. Tieto diskusie sa zamerajú na štruktúry, procesy a systémy potrebné na uľahčenie zdieľania a využívania znalostí v rámci ich príslušných inštitúcií.

Pri inštitucionálnom vzdelávaní budeme uplatňovať postupný, iteratívny prístup, pričom budeme vychádzať z výsledkov vzdelávania dosiahnutých v roku 2023.⁶ Tieto počiatočné iniciatívy poslúžia ako kľúčové vstupy pre vypracovanie komplexného programu vzdelávania na obdobie rokov 2024 až 2027 zameraného na podporu kultúru sústavného vzdelávania a zlepšovania v rámci zúčastnených inštitúcií.

Týmto postupným a iteratívnym prístupom sa snažíme uľahčiť plynulé mentálne nastavenie na vzdelávajúcu sa organizáciu a podporiť zdieľanie, využívanie a neustále zlepšovanie znalostí v rámci zúčastnených inštitúcií.

Rozvíjanie profesijných sietí prináša mnohé výhody vrátane zdieľania znalostí, vzdelávania, spolupráce, podpory a možnosti rozšíriť svoj odborný vplyv a vodcovské schopnosti. V rámci projektu sa bude klásť veľký dôraz na vytvorenie **silných vnútroštátnych a regionálnych sietí, ktoré** budú zahŕňať úradníkov vysokej úrovne, politických činiteľov a vedúcich pracovníkov. Plánujeme zabezpečiť aktivity na vytvorenie alebo udržiavanie rôznych sietí odborníkov zaoberajúcich sa správou majetku, účtovníctvom a auditmi.

V rámci tohto projektu vytvoríme komunitu odborníkov z praxe v oblasti správy majetku, podporíme sieť najvyšších kontrolných inštitúcií, vybudujeme sieť účtovníkov a audítorov a okrem toho vytvoríme profesijnú sieť CEF-CIPFA.

Okrem toho budeme zabezpečovať študijné návštevy a odborné stáže, ktoré budú zohrávať kľúčovú úlohu pri podpore odborníkov v zlepšovaní ich výkonnosti a v odbornom raste a zároveň prispievajú k rozvoju kapacít na výmenu znalostí medzi organizáciami či krajinami.

6. Aktivity

Plán realizácie projektu zahŕňa približne 60 aktivít počas štyroch rokov. Harmonogram aktivít plánovaných na rok 2024 a predbežný plán na obdobie 2025 - 2027 sa nachádza v prílohe 1. Tento harmonogram je flexibilný a možno ho ľahko upraviť tak, aby sa zmestil do kratšieho alebo dlhšieho obdobia, aby sa znížil alebo zvýšil počet podujatí za rok a pod.

Navrhované aktivity budú organizované v rámci štyroch **vzdelávacích balíkov - CPD, boj proti korupcii, správa majetku a udržateľnosť miestnych certifikačných programov** - ktoré pokrývajú štyri vzdelávacie témy.

Vzdelávací balík CPD⁷:

- **Regionálny program pre výkon auditu** pozostáva zo 4 - 5 aktivít ročne s cieľom podporiť PIFC. Tieto aktivity budú zamerané na vzdelávacie potreby interných audítorov a pracovníkov

⁶ Webináre a diskusie najmä s Najvyšším kontrolným úradom Severného Macedónska.

⁷ Vzdelávací balík CPD poskytne pracovníkom verejného sektora základné zručnosti a znalosti, ktoré im umožnia orientovať sa v zložitom finančnom prostredí a osvojiť si nové normy a technológie. Investíciami do ich rastu posilníme ich schopnosť prispievať k transparentnému a zodpovednému fungovaniu verejného sektora, rozvíjaniu postupov finančného hospodárenia a k dosahovaniu strategických cieľov. Tieto zábery sa dosiahnu zdokonaľovaním zručností, prijímaním inovatívnych prístupov a nadobúdaním základných zručností v oblasti LRM.

CHU so zameraním na technické aj mäkké zručnosti. Aktivity sa budú realizovať v spolupráci s regionálnymi expertmi, odborníkmi z praxe a Ministerstvom financií Holandska.

Program sa bude zaoberať pokročilými audítorskými technikami, finančným riadením a kontrolou a riadením rizík, pričom sa dôraz bude klásť aj na význam digitalizácie a IT zručností pre audítov. Okrem toho sa program bude zameriavať na rozvoj zručností v oblasti LRM. V roku 2024 plánujeme rozšíriť program o témy ako kritické myslenie, využívanie počítačových techník pri plnení audítorských úloh, využívanie umelej inteligencie a zabezpečenie nezávislosti.

V roku 2025 plánujeme zorganizovať podujatie kombinovaného vzdelávania na tému **Osvojenie zručností prostredníctvom odbornej prípravy na pracovisku pre audítov**, ktoré bude regionálnou aktivitou zameranou na zlepšenie ich audítorských schopností a znalostí príslušných procesov a postupov. Na základe reálneho scenára auditu budú skúsení audítov usmerňovať a podporovať svojich regionálnych kolegov tým, že sa podelia o svoje znalosti a poskytnú spätnú väzbu na ich prácu a potrebné rady. Tieto aktivity im umožnia precvičiť si svoje audítorské zručnosti, uplatniť svoje teoretické znalosti v praxi a prijímať informované rozhodnutia v kontrolovanom prostredí.

Tieto aktivity majú nadväznosť aj na vzdelávanie v oblasti zodpovednosti a boja proti korupcii. V roku 2024 vyzveme audítov a účtovníkov verejného sektora, aby vyhodnotili svoju úlohu pri odhaľovaní korupcie a boji proti nej.

Konkrétne aktivity pre jednotlivé roky sa určujú na základe programového cyklu CEF, ktorý sa riadi dopytom.

- **Regionálny program pre účtovníctvo** pozostáva z 1-2 aktivít (seminárov) ročne s cieľom podporiť relevantné účtovnícke témy. Tento program sa bude venovať užším oblastiam záujmu, ktoré sa v súčasných podmienkach považujú za kľúčové. V závislosti od potreby vyjadrenej v danom čase budú semináre pokrývať niektoré z kľúčových tém: ESG, IPSAS, otvorená súvaha, digitalizované a ekologické postupy vo verejnom sektore, prechod na akruálne účtovníctvo atď.

V roku 2024 plánujeme zorganizovať podujatie kombinovaného vzdelávania na tému **Osvojenie zručností prostredníctvom odbornej prípravy na pracovisku pre účtovníkov**. Pôjde o regionálnu praktickú aktivitu, ktorá umožní účastníkom získať praktické skúsenosti a rozvíjať si zručnosti vo svojom konkrétnom pracovnom prostredí. Cieľom týchto aktivít je rozšíriť praktické poznatky účastníkov v oblasti účtovníctva, zlepšiť ich znalosť príslušných predpisov a postupov a posilniť ich schopnosť efektívne vykonávať svoje úlohy. Prácou na konkrétnych úlohách a projektoch získajú účastníci cenné praktické poznatky, zdokonalia svoje spôsobilosti a posilnia svoju schopnosť riešiť problémy.

Ponukou týchto seminárov sa program snaží zachovať si flexibilitu a prispôsobivosť, aby mohol reagovať na nový vývoj a na nepredvídané požiadavky účtovníkov a audítov.

- **Medzinárodné konferencie CEF-CIPFA** budú každoročne organizované v spolupráci s CIPFA. Budú slúžiť ako platformy na výmenu poznatkov, zdieľanie osvedčených postupov, diskusie a odporúčania pre účtovníkov a audítorov verejného sektora. Každý rok sa konferencia bude konať v inej klientskej krajine, čím sa zabezpečí rôznorodý a inkluzívny prístup, ktorý zohľadní regionálne potreby aj potreby jednotlivých krajín. Konferencie prispievajú k zvyšovaniu kvalifikácie účastníkov a podporia silnejšiu a prepojenejšiu komunitu účtovných a audítorských odborníkov v regióne.
- **Sieť najvyšších kontrolných inštitúcií - Postupy výkazníctva pre lepší dosah.** V roku 2024 CEF a OECD SIGMA spoja svoje sily, aby zabezpečili a uskutočnili podujatie *Reporting Practices to Increase Impact* (Postupy výkazníctva pre lepší dosah). Podujatie je súčasťou vzdelávacieho programu **Siete NKI** pre západný Balkán, ktorý zabezpečuje OECD SIGMA. Hlavným cieľom tohto podujatia je uľahčiť výmenu postupov a rozvoj v oblasti výkazníctva na zlepšenie dosahu audítorskej práce. Na podujatí budú prezentované príklady z vybraných najvyšších kontrolných inštitúcií v členských štátoch EÚ. Bude zamerané najmä na vyšší a prevádzkový manažment, ako aj na komunikačné tímy najvyšších kontrolných inštitúcií. Prostredníctvom tohto partnerstva a projektu preberáme záväzok poskytovať neustálu podporu pre inštitucionálny rast NKI.

Balík protikorupčného vzdelávania:⁸

- **Účinná prevencia a boj proti korupcii.** V rámci hodnotenia potrieb rozvoja spôsobilostí na účinné vykonávanie právnych predpisov v oblasti boja proti korupcii a legalizácii príjmov z trestnej činnosti sa zorganizuje séria stretnutí na vysokej úrovni zameraných na rozvoj inštitucionálnych kapacít (ICD) s vedúcimi predstaviteľmi inštitúcií a odborníkmi na ľudské zdroje na všetkých troch úrovniach administratívy Bosny a Hercegoviny. Na týchto stretnutiach poukážeme na to, ako môže koncepcia vzdelávajúcej sa organizácie pomôcť zainteresovaným stranám účinne vykonávať svoje povinnosti a právomoci v oblasti prevencie a boja proti korupcii. Osobitná pozornosť bude venovaná osvedčeným postupom medziinštitucionálnej komunikácie, pomoci, spolupráce a koordinácie a praktickým postupom na prekonanie prekážok spolupráce na medzištátnej úrovni.
- **Posilnenie partnerstiev v boji proti korupcii.** Po stretnutiach venovaných ICD s vedúcimi predstaviteľmi inštitúcií a odborníkmi na ľudské zdroje na všetkých troch úrovniach administratívy Bosny a Hercegoviny uskutočníme študijnú návštevu u kľúčových aktérov boja proti korupcii z Bosny a Hercegoviny v Slovinsku. Cieľom študijnej cesty bude posilniť partnerstvá a medziinštitucionálnu komunikáciu v boji proti korupcii. Táto iniciatíva umožní priamu výmenu postupov a prístupov v boji proti korupcii.
- **Certifikačný program pre forenzné účtovníctvo a audit.** Tento certifikovaný program ponúka praktickú odbornú prípravu pre forenzné účtovníctvo a audit, ktorá zahŕňa odborné zručnosti a znalosti potrebné pre výkon týchto funkcií. Program sa bude realizovať v

⁸ Balík protikorupčného vzdelávania poskytne účtovníkom a audítorom potrebné zručnosti a znalosti, aby sa mohli účinne podieľať na odhaľovaní a vyšetrovaní podvodov a korupcie.

spolupráci s CIPFA a s tímom medzinárodných a regionálnych expertov, čím sa zabezpečí maximálna kvalita odbornej prípravy, ako aj prepojenie medzinárodných usmernení a regionálnym kontextom. Na zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti sa program bude realizovať pre dve generácie účastníkov po 25 osôb, čím sa vytvorí značná skupina odborníkov, ktorí môžu následne viesť podobnú iniciatívu odbornej prípravy vo svojich krajinách s podporou medzinárodných a miestnych inštitúcií a odborníkov. Šesťmesačný certifikačný program bude zahŕňať nasledujúce moduly:

- Princípy podvodov
 - Podvody vo verejnom sektore
 - Digitálna kriminalistika
 - Podvody a analýza údajov
 - Informácie, spravodajstvo a dôkazy
 - Modelovanie vyšetrovania
 - Správa dôkazov
 - Riadenie vyšetrovacích prípadov
 - Nefinančné dôkazy pri vyšetrovaní podvodu
 - Investigatívne spravodajstvo
 - Taktika a postupy v súdnej sieni
- **Fórum o boji proti korupcii** je kľúčovým podujatím zameraným na riešenie jednej z najnaliehavejších globálnych výziev - korupcie. Toto fórum slúži ako dynamická platforma pre zainteresované strany z rôznych odvetví, aby sa stretli, viedli zmysluplný dialóg a preskúmali inovatívne stratégie na účinný boj proti korupcii. Poskytuje tiež jedinečnú príležitosť tým, ktorí sa zúčastňujú na certifikačnom programe pre forenzné účtovníctvo a audit, aby sa zapojili do siete a nadviazali spoluprácu s odborníkmi, tvorcami politík, aktivistami a expertmi v oblasti boja proti korupcii. Tieto kontakty môžu viesť k budúcim partnerstvám v rámci protikorupčných iniciatív.

Vzdelávací balík v oblasti správy majetku:⁹

- **Diplom v oblasti správy majetku vo verejnom sektore (certifikačný program).** Program sa bude realizovať v spolupráci s CIPFA a s tímom medzinárodných a regionálnych expertov, čím sa zabezpečí maximálna kvalita odbornej prípravy, ako aj prepojenie medzinárodných usmernení a regionálnym kontextom. Na zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti sa program bude realizovať pre dve generácie účastníkov, čím sa vytvorí značná skupina odborníkov, ktorí môžu následne viesť podobnú iniciatívu odbornej prípravy vo svojich krajinách s podporou medzinárodných a miestnych inštitúcií a odborníkov.

Tento program zohľadňuje význam správy majetku pri efektívnom poskytovaní služieb verejného sektora. Po období výrazných úsporných opatrení a rozpočtových škrtov vo väčšine

⁹ Vzdelávací balík v oblasti správy majetku poskytuje komplexné možnosti vzdelávania a výmeny poznatkov, ktoré prispievajú k ďalšiemu pokroku a uľahčia užšiu spoluprácu medzi kľúčovými zainteresovanými stranami, ktoré sa podieľajú na tvorbe politík v oblasti správy majetku vo verejnom sektore.

služieb sa stratili kľúčové zručnosti a skúsenosti so správou verejného majetku. Pre odolnosť organizácií verejného sektora a poskytovanie efektívnych verejných služieb je nevyhnutné, aby bola ich infraštruktúra odborne riadená. Program bude zahŕňať sedem rôznych, ale súvisiacich modulov, ktoré pokrývajú kľúčové aspekty správy majetku vo verejnom sektore s dôrazom na potrebu strategického myslenia a konania v podnikovom kontexte. Presnejšie, školenie bude zahŕňať tieto moduly:

- Modul 1: Strategická organizácia správy majetku
- Modul 2: Vypracovanie dokumentácie a posúdenie ekonomickej efektívnosti majetku
- Modul 3: Vypracovanie obchodného prípadu a posúdenie možností
- Modul 4: Investičné projekty a údržba
- Modul 5: Údaje a výkon
- Modul 6: Prevádzkový vs. neprevádzkový majetok
- Modul 7: Správa majetku v súčasnosti

Diplom možno získať len po absolvovaní všetkých siedmich modulov, úspešnom zvládnutí otázok s výberom správnej odpovede a úspešnom absolvovaní praktickej úlohy na konci kurzu. Odborná príprava bude doplnená o 3-dňový praktický seminár zameraný na technické znalosti a sociálne zručnosti, určený pre cieľovú skupinu do 25 pracovníkov verejnej správy, ktorí sa zúčastňujú na procesoch správy majetku. Program sa začne úvodným online podujatím a skončí sa po roku realizácie slávnostným ukončením s osobnou účasťou.

- **Webinár o evidencii dlhodobého majetku.** Údaje o majetku majú kľúčový význam pre uplatňovanie zodpovednosť a pre rozhodovanie. Webinár ponúkne odporúčania týkajúce sa zavedenia, rozvoja a údržby registrov majetku vo verejnom sektore. Bude sa zaoberať aj dôležitým vzťahom medzi registrami majetku a finančnými výkazmi.
- **Znalostné produkty.** Cieľom projektu je vytvoriť komplexnú publikáciu **Asset Management Monograph (Monografia správy majetku)**, v ktorej sa zhromaždia hlavné poznatky, zistenia a odporúčania získané z aktivít v rámci programu EPSAM. Publikácia prehĺbi znalosti v oblasti správy majetku prostredníctvom medzinárodných a regionálnych perspektív, predstaví praktické semináre, diskusie a príklady z jednotlivých krajín. Bude slúžiť ako cenný zdroj na zlepšenie poznania a na podporu osvedčených postupov v oblasti správy majetku.

Okrem toho sa vypracuje aj **Terminologický slovník správy majetku**, ktorý pomôže pracovníkom verejného sektora porozumieť bežne používanej terminológii v tejto oblasti. Publikácia bude slúžiť ako cenná referencia a referenčné kritérium pre akademikov a odborníkov z praxe, ktorí sa zaoberajú správou majetku vo verejnom sektore, a zároveň vyplní medzeru v dostupnej literatúre.

Ďalšie publikácie, ako sú brožúry, blogy, digitálne príbehy, plagáty, venované aj iným témam budú vytvárané na základe zistených potrieb.

- **Fóra/návštevy krajín.** Keďže si uvedomujeme dôležitosť inštitucionálnej a politickej podpory, budeme organizovať fóra ako krátke podujatia alebo stretnutia v krajinách regiónu, ktoré sa

zúčastnili na programe EPSAM alebo ktoré v budúcnosti prejavia záujem a motiváciu zapojiť sa do iniciatív zameraných na rozvoj spôsobilostí. Cieľom je spojiť tvorcov politik a zainteresované strany na vysokej úrovni, aby sa spoločne zaoberali konkrétnymi otázkami a podporili zmysluplné diskusie, čím sa vytvorí platforma pre angažovanosť, spoluprácu a propagáciu na podporu certifikačných vzdelávacích programov a iných vzdelávacích iniciatív v oblasti **správy majetku**, čo v konečnom dôsledku prispeje k ďalšiemu pokroku v tejto oblasti. Takéto fóra pomôžu poskytnúť priaznivé prostredie pre rast certifikovaných odborníkov a ich uznanie aj v ich krajinách. Uvedomujeme si rozhodujúcu dôležitosť vzniku takýchto koalícií pre úspešné dosiahnutie cieľov programu a pre podporu ďalšieho napredovania prostredníctvom implementácie programu EPSAM.

Fóra budú mať dvojaké zameranie, pričom budú zohľadňovať tak regionálne potreby, ako aj potreby jednotlivých krajín, čím sa zabezpečí relevantnosť a efektívnosť diskusií. Zároveň sa tieto fóra môžu časom rozvinúť do živého spoločenstva odborníkov z praxe.

Program bol pôvodne naplánovaný pre zainteresované strany v oblasti správy majetku, ale zostáva flexibilný a otvorený aj pre iné cieľové skupiny na základe zistených potrieb a vyjadrených záujmov.

Udržateľnosť vzdelávacieho balíka lokalizovaných certifikačných programov¹⁰

- **Podpora udržateľnosti certifikačného programu pre interných audítorov v Moldavsku a v Čiernej Hore.** Začiatok tejto aktivity je naplánovaný na rok 2024 a pokrývať bude roky 2025 a 2026. V roku 2024 sa v Moldavsku primárne zameria na revíziu modulov s cieľom ich zosúladenia s medzinárodnými normami a trendmi. Na základe tejto revízie vytvoríme zoznam prioritných modulov, ktoré vyžadujú aktualizáciu. Preskúmanie sa uskutoční v úzkej spolupráci s CHU moldavského ministerstva financií a s našimi medzinárodnými partnermi. Cieľom je aktualizovať celkovo šesť modulov. Okrem toho sa podporí udržateľnosť prostredníctvom aktivít ToT a zapojenia moldavských lektorov do siete (v roku 2026).
- **Podpora udržateľnosti certifikačného programu pre účtovníkov v Severnom Macedónsku a v Čiernej Hore**

Po ukončení realizácie poslednej generácie programu PACT v Čiernej Hore (v roku 2020) a v Severnom Macedónsku (v roku 2021) vyjadrili prijímateľské a/alebo preberajúce inštitúcie potrebu aktualizácie pôvodného študijného materiálu. Program ponúkne priestor na vytvorenie pracovných skupín, ktoré budú túto požiadavku riešiť a podporia tak udržateľnosť lokalizovaných certifikačných školení v oboch krajinách. Tieto pracovné skupiny budú združovať rôznorodý tím medzinárodných a regionálnych odborníkov, ktorí budú spolupracovať na prehodnotení a vylepšení študijných materiálov používaných v predchádzajúcich školeniach. Hlavným cieľom je zabezpečiť, aby materiály zostali relevantné, aktuálne a zosúladené s najnovším vývojom v príslušných odborných oblastiach. Zapojením

¹⁰ Tento vzdelávací balík prispeje k udržateľnosti lokalizovaných certifikačných programov poskytnutím príležitostí na vzdelávanie a výmenu poznatkov pre lektorov, účastníkov a regionálnych expertov, ako aj prostredníctvom aktivít zameraných na aktualizáciu študijných materiálov a modulov v Moldavsku, Čiernej Hore a Severnom Macedónsku.

týchto odborníkov sa snažíme do študijných materiálov zapracovať aktuálne trendy, nové postupy a vyvíjajúce sa normy, čím sa zvýši celková kvalita a efektivita certifikačných programov. Prostredníctvom tohto spoločného úsilia sa snažíme poskytnúť účtovníkom čo najkomplexnejšie a najmodernejšie znalosti a zručnosti potrebné pre ich odborný rast a úspešnosť.

- **Školenia pre školiteľov (ToT) o obsahovej podstate vzdelávacieho modulu pre účtovníctvo alebo audit.** Tieto aktivity sa budú realizovať buď v rámci jednotlivých krajín, alebo na regionálnej úrovni pre lektorov lokalizovaných certifikačných programov v oblasti účtovníctva a auditu, pričom poslúžia ako platformy pre sústavné vzdelávanie a výmenu poznatkov medzi lektormi. Prostredníctvom pravidelných tímových stretnutí a špecializovaných stretnutí zameraných na výmenu znalostí budú mať účtovníci a audítori možnosť zapojiť sa do vecných diskusií, vymieňať si osvedčené postupy a získavať poznatky zo skúseností ostatných. Vytváraním prostredia, ktoré umožňuje takéto diskusie, sa snažíme podporovať sústavné vzdelávanie a praktické využívanie znalostí. Školenia ToT budú navrhnuté tak, aby prehľbovali znalosti o podstate v konkrétnych oblastiach a posilňovali základné sociálne zručnosti pre efektívny výkon príslušnej profesie.
- **Osvojenie zručností prostredníctvom odbornej prípravy na pracovisku pre certifikovaných účtovníkov (v konkrétnej krajine).** Toto vysoko praktické školenie spojí lektorov z predchádzajúcich regionálnych aktivít odbornej prípravy na pracovisku pre účtovníkov, čím sa vytvorí príležitosť na výmenu poznatkov a nadviazanie mentorských a koučovacích vzťahov. Seminár bude osobitne zameraný na účtovníkov z Čiernej Hory a Severného Macedónska, ktorí úspešne absolvovali PACT v predchádzajúcich rokoch. Program poskytne účastníkom možnosť uplatniť znalosti a zručnosti získané v rámci certifikačného školenia alebo ich odborné skúsenosti pri reálnych úlohách. Prácou na konkrétnych úlohách a projektoch získajú účastníci cenné praktické poznatky, zdokonalia svoje odborné spôsobilosti a posilnia svoju schopnosť riešiť problémy. Cieľom tohto prístupu je preklenúť medzeru medzi teóriou a praxou a umožniť účtovníkom a audítorom účinne uplatniť svoje znalosti v podpornom a zážitkovom prostredí.

Cieľom tejto aktivity je prostredníctvom podpory mentorských a koučovacích vzťahov poskytnúť mladým účtovníkom poradenstvo, podporu a odborné rady, a tým prispieť k ich odbornému rastu a rozvoju. Prostredníctvom týchto vzťahov sa skúsení účtovníci podelia o názory na zložité účtovné otázky, pomôžu pri kariérom raste a poskytnú cennú spätnú väzbu o výkonoch. Mentorská a koučovská podpora poskytnutá v rámci tejto aktivity prispeje k neustálemu rastu a rozvoju účtovníkov vo verejnom sektore.

- **Osvojenie zručností prostredníctvom odbornej prípravy na pracovisku pre certifikovaných audítorov (v konkrétnej krajine).** Na tomto vysoko praktickom školení sa stretnú lektori z predchádzajúcich regionálnych aktivít odbornej prípravy na pracovisku pre audítorov, čím sa vytvorí príležitosť na výmenu poznatkov a nadviazanie mentorských a koučovacích vzťahov. Seminár bude osobitne zameraný na audítorov z Čiernej Hory, Severného Macedónska a Slovinska, ktorí úspešne absolvovali TIAPS v predchádzajúcich rokoch. Na základe skúseností získaných na predchádzajúcich podobných školeniach

program poskytne účastníkom možnosť uplatniť svoje znalosti a zručnosti získané v rámci certifikačného školenia alebo svoje odborné skúsenosti pri reálnych úlohách. Prácou na konkrétnych úlohách a projektoch získajú účastníci cenné praktické poznatky, zdokonalia svoje odborné spôsobilosti a posilnia svoju schopnosť riešiť problémy. Cieľom tohto prístupu je preklenúť medzeru medzi teóriou a praxou a umožniť účtovníkom a audítorom účinne uplatniť svoje znalosti v podpornom a zážitkovom prostredí.

Cieľom tejto aktivity je prostredníctvom podpory mentorských a koučovacích vzťahov poskytnúť mladším audítorom usmernenie, podporu a odborné poradenstvo, a tým prispieť k ich odbornému rastu a rozvoju.

- **Sieť účtovníkov a audítorov.** V roku 2023 CEF iniciovalo podujatie [Posilnenie siete regionálnych expertov pre účtovníctvo a audit](#) s cieľom posilniť **sieť regionálnych expertov v oblasti účtovníctva a auditu**. Títo experti zohrávajú dôležitú úlohu ako kľúčové miestne osobnosti, ktoré sa zúčastnili na súčasných aj minulých certifikačných programoch. CEF pôsobilo ako sprostredkovateľ pri podpore budovania rôznych profesijných sietí s cieľom umožniť výmenu poznatkov a identifikovať požiadavky na vzdelávanie, ktoré by sa mohli účinne riešiť prostredníctvom príslušných iniciatív na rozvoj spôsobilostí. Naším cieľom je prostredníctvom tohto projektu posilniť túto sieť zavedením pravidelných ročných stretnutí, ktoré umožnia diskusiu o aktuálnych vzdelávacích potrebách, o poznatkoch získaných z certifikačných programov a o požiadavkách na rozvoj v týchto dvoch profesiách. Naším cieľom je preskúmať spôsoby, akými možno tieto cenné poznatky začleniť a zohľadniť v budúcich programoch CEF. Členovia siete sa zároveň podieľajú aj na spoluvytváraní a spoločnom zabezpečovaní vzdelávacích aktivít.

Sieť bude podporovať účtovníkov a audítorov pri zapájaní do CPD, posilňovať ich zmysel pre komunitu a uľahčovať vzájomnú podporu medzi účtovníkmi a audítormi.

- **Školenia pre školiteľov o vzdelávajúcich sa organizáciách.** Naplánovali sme dve školenia s cieľom pomôcť preberajúcim inštitúciám a akadémiám verejnej správy. Táto pútavá a interaktívna aktivita je prispôbená pre menšiu skupinu účastníkov, ktorí sa podrobne oboznámia s koncepciou vzdelávajúcej sa organizácie a s jej významom pre príslušné inštitúcie. Prostredníctvom tohto školenia účastníci hlbšie pochopia výhody a význam zavedenia tejto koncepcie v rámci svojich inštitúcií.
- **Profesijná sieť CEF-CIPFA.** Za 20 rokov spolupráce s CIPFA sme úspešne realizovali certifikačné školenia pre účtovníkov a audítorov verejného sektora. Výsledkom tohto plodného partnerstva je viac ako 1 000 medzinárodne uznávaných a certifikovaných odborníkov z ôsmich krajín regiónu. Okrem toho naše vzdelávacie programy absolvovali aj mnohí ďalší účastníci, hoci nespĺnili podmienky na získanie certifikátu. Mnohí regionálni účtovníci a audítori sa aktívne zapojili aj do konferencií CEF-CIPFA, ktoré sa konali v posledných troch rokoch. Cieľom nášho projektu je na základe tejto významnej skupiny odborníkov vytvoriť sieť, ktorá im poskytne hodnotnú podporu pre ďalší odborný rast. Identifikovali sme až 50 odborníkov, ktorí boli vyškolení v Slovinsku, Severnom Macedónsku, Čiernej Hore, Albánsku a v Srbsku ako certifikační lektori a sú tak ideálnymi kandidátmi na zapojenie sa do tejto siete odborníkov.

- Vybraným pracovníkom verejného sektora (napríklad miestnym koordinátorom v certifikačných programoch, ktorí pôsobia ako organizátori miestnych certifikačných školení) bude ponúknutá možnosť **odborných stáží**. Tým, že sa zapoja do organizovania a realizácie našich vzdelávacích aktivít v inom pracovnom prostredí (na pôde CEF alebo v teréne), získajú cenné príležitosti na odborný rast a rozvoj. Prostredníctvom ich aktívnej účasti sa snažíme pestovať pevnejšie vzťahy, podporovať kultúru vzdelávania a inovácií a posilňovať spoluprácu v rámci ich organizácií.
- **Študijné návštevy** sa budú organizovať v kľúčových inštitúciách, ako sú ministerstvá financií, rezortné ministerstvá, vzdelávacie/školiace inštitúcie, inštitúcie preberajúce lokálne certifikačné školenia alebo iné príslušné národné inštitúcie pôsobiace v oblasti verejných financií. Pôjde buď o návštevy vybranej cieľovej skupiny a zamestnancov CEF v príslušnej inštitúcii v klientskej krajine, alebo o návštevy z prijímateľskej krajiny v CEF alebo v príslušnej inštitúcii v Slovinsku. Študijné návštevy poskytnú účastníkom cenné fórum na diskusiu o témach spoločného záujmu, výmenu osvedčených postupov a prehľbovanie poznania o rôznych aspektoch súvisiacich s ich prácou

7. Formáty a postupy vzdelávania

7.1. Formáty vzdelávania

Pri každej vzdelávacej udalosti sa použije najvhodnejší formát. Pri realizácii projektu sú plánované tieto formáty aktivít:

- **Certifikačné moduly** - sú súčasťou certifikačných programov pre účtovníkov a audítorov a pokrývajú dve rôzne vetvy - forenzné účtovníctvo a audit a správu majetku.
- **Stretnutia** - projekt poskytne ľuďom priestor na prezenčné alebo online stretnutia. Jeho súčasťou budú aj fóra, kde sa stretnú vysokopostavení tvorcovia politik a zainteresované strany s cieľom riešiť konkrétne otázky a podporiť zmysluplné diskusie.
- **Semináre** - program bude zahŕňať aj sériu špecializovaných prezenčných seminárov zameraných na špecifické a aktuálne témy relevantné pre oblasť účtovníctva a auditu. Tieto semináre sa uskutočnia buď ako regionálne podujatia v rámci CEF, alebo ako aktivity v konkrétnych klientskych krajinách, pričom budú zohľadňovať regionálne potreby aj potreby jednotlivých krajín.
- **Školenia pre školiteľov** - budú mať vysoko participatívny charakter a budú sa zameriavať na podporu vzájomného učenia sa (*peer-to-peer*) a spoločného vytvárania znalostí. Účastníci budú vedení k tomu, aby prevzali zodpovednosť za proces svojho vzdelávania, pričom sa bude klásť veľký dôraz na vytvorenie bezpečného a podporného prostredia, ktoré umožní robiť chyby a učiť sa jeden od druhého.
- **Konferencie** - projekt podporí organizovanie každoročných prezenčných konferencií ako platformy pre účtovníkov a audítorov v rámci spolupráce CEF a CIPFA.

- **Odborná príprava na pracovisku** bude predstavovať praktickú zložku vzdelávania navrhnutú v spolupráci s odborníkmi, ktorí budú viesť odbornú prípravu v menších skupinách, čo umožní cielenejšiu a individuálnejšiu výučbu.
- **Študijné návštevy** budú neoddeliteľnou súčasťou procesu vzdelávania a umožnia účastníkom z jednej alebo viacerých inštitúcií/krajín, ktorí čelia podobným výzvam a pracujú v rovnakej oblasti, zapojiť sa do výmeny poznatkov a do spoločných diskusií.
- Neoddeliteľnou súčasťou jednotlivých podujatí projektu bude **prehlbovanie znalostí** prostredníctvom vytvárania sietí, budovania spoločenstva odborníkov z praxe a odborných stáží, ktoré pracovníkom verejného sektora poskytnú príležitosti na nadviazanie kontaktov a zapojenie sa do spolupráce s kolegami.
- **Webináre** budú slúžiť ako krátke, dynamické a interaktívne online vzdelávacie podujatia.
- **Online kurz** poskytne hlbšie, spoločné a interaktívne online vzdelávanie na konkrétnu tému. Jeho súčasťou je samoštúdium, skupinové alebo individuálne úlohy a online stretnutia, ktoré zvyšujú interaktivitu.
- **Kombinované vzdelávanie** znamená kombináciu prezenčného a online vzdelávania. Budeme využívať kombináciu online modulov, webinárov, materiálov na samoštúdium a prezenčných seminárov alebo školení.
- **Znalostné produkty.** Projekt poskytne dostatok príležitostí na vytvorenie rôznych znalostných produktov, ktoré budú zachytávať poznatky a skúsenosti, ako sú výskumné práce, monografie, prípadové štúdie, príručky osvedčených postupov, súbory nástrojov, terminologické slovníky, plagáty, materiály pre vzdelávacie moduly atď.

7.2. Prístup k vzdelávaniu

CEF bude v projekte uplatňovať [participatívny prístup k vzdelávaniu](#), ktorý zároveň zohľadňuje kľúčový význam vzdelávania založeného na vzájomnom učení sa (*peer-to-peer*). Každého účastníka vzdelávania vedieme k prevzatiu zodpovednosti za proces svojho vzdelávania tým, že ho zapojíme do koncipovania, realizácie a sledovania našich vzdelávacích podujatí, pričom staviame na jeho skúsenostiach. Kladieme dôraz na pochopenie procesu vzdelávania a toho, ako ovplyvňuje jednotlivcov a následne ich inštitúcie.

Príklady toho, ako participatívny prístup CEF k vzdelávaniu funguje v praxi, si môžete pozrieť v digitálnom príbehu z podujatia *Úloha centrálnych harmonizačných jednotiek v reformách správy verejných financií*, ktorý je dostupný [tu](#), a z medzinárodnej konferencie *Making Government Services Work Better for Citizens* (Zlepšovanie služieb štátu pre občanov), ktorá je dostupná [tu](#). Ďalší príklad zážitkového prístupu v praxi možno vidieť vo videu z workshopu *CEF Forum 2022: Knowledge Management in Public Institutions* (Fórum CEF 2022: Riadenie znalostí vo verejných inštitúciách) dostupnom [tu](#).

V rámci projektu sa budú uplatňovať aj zásady **vzdelávania zameraného na ľudí**, ktoré zohľadňujú špecifiká vzdelávania dospelých. Dospelí účastníci vzdelávania získavajú množstvo znalostí, zručností a skúseností. Tento prístup prihliada na rôznorodosť prostredí, z ktorých prichádzajú, štýlov vzdelávania sa a motivácie a snaží sa vytvoriť podporné a inkluzívne vzdelávacie prostredie, ktoré rešpektuje ich individualitu. Tento prístup podporuje ich aktívnu účasť na vzdelávacom procese a snaží sa ich zapojiť zmysluplným a relevantným spôsobom.

Individuálne vzdelávanie, tímové vzdelávanie a organizačné vzdelávanie sú tri vzájomne prepojené prístupy, ktoré prispievajú k celkovému rozvoju a zlepšovaniu jednotlivcov, tímov a organizácií. Na individuálnej úrovni budú súčasťou aktivít projektu aj možnosti **sústavného odborného rozvoja (CPD)** a príležitosti na diskusiu o tom, do akej miery sa CPD uznáva a realizuje v regióne JVE. Tento zámer sa dosiahne prostredníctvom pravidelných vzdelávacích formátov a podporou udržateľnosti lokalizovaných certifikačných vzdelávacích programov pre účtovníkov a audítorov. Tímové vzdelávanie zdôrazňuje význam kolektívneho vzdelávania, ktorému sa bude venovať tento projekt budovaním siete regionálnych odborníkov v oblasti účtovníctva a auditu. Projekt sa bude zaoberať aj organizačným vzdelávaním, a to s účasťou preberajúcich inštitúcií a NKI.

8. Návrh a riadenie projektu

V rámci **riadenia projektu** sa bude podporovať a zabezpečovať efektívne vykonávanie všetkých aktivít a úloh v súlade so stanoveným časovým rámcom a rozpočtom.

Finančné riadenie

Celkové finančné riadenie zahŕňa riadenie finančných tokov, sledovanie plnenia rozpočtu, vypracovanie formulárov finančných výkazov a celkové finančné výkazníctvo.

Riadenie rizík

Rámec riadenia rizík CEF ako neoddeliteľná súčasť systému vnútornej kontroly CEF, ktorý prešiel posúdením pilierov podľa metodiky EÚ, zabezpečuje identifikáciu a pravidelné vyhodnotenie rizík spojených s realizáciou projektu a vypracovanie stratégií na ich zmiernenie. Každoročne sa bude vykonávať monitorovanie rizík, aby sa zabezpečilo, že riziká budú včas identifikované, ich stav bude riadne vykázaný a príslušné plány rizík sa budú plniť a sledovať prostredníctvom interného informačného systému riadenia CEF.

Návrh projektu

Návrh projektu zabezpečí, aby bol obsah aktivít projektu v súlade s plánovanými cieľmi a aby boli aktivity programu vzdelávania a výmeny poznatkov navrhnuté v súlade s prístupom CEF zameraným na ľudí a na participatívne vzdelávanie a so zásadami vzdelávania dospelých. V rámci prác na návrhu projektu sa zabezpečí:

- aby boli vzdelávacie potreby cieľových skupín presne zachytené, analyzované a riešené,
- aby mal projekt štvorročný celkový plán a jednoročné vykonávacie plány. V rámci ročného plánovania programov CEF sa po konzultácii s radom hlavných zainteresovaných strán realizácia projektu v danom roku každoročne aktualizuje a upraví. V rámci celkového plánovacieho postupu CEF sa získa konečné schválenie riadiacou radou CEF,
- aby bola každá aktivita navrhnutá v súlade s jedinečným vzdelávacím prístupom CEF, pričom bude rešpektovať iteratívny a participatívny proces rozvoja,
- súlad medzi obsahom vzdelávacích iniciatív pre jednotlivé krajiny a regióny a vzdelávacími príležitosťami ponúkanými cieľovým krajinám a skupinám.

Spolupráca s poskytovateľmi znalostí a partnermi

V rámci projektu sa budú vyhľadávať partnerstvá s organizáciami, ktoré poskytujú odborné znalosti k jednotlivým témam. CEF bude využívať a ďalej rozvíjať aj svoju vlastnú skupinu poskytovateľov znalostí na zabezpečenie optimálnych informačných vstupov a realizácie projektu.

9. Komunikácia a zviditeľnenie

CEF zabezpečuje zviditeľnenie projektu, poskytovateľov príspevkov, účastníkov, podujatí a výsledkov prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov vrátane webovej stránky CEF, platforiem sociálnych médií a internetových aj tlačených publikácií. Aktivity projektu sa zverejňujú na webovej stránke CEF s označením logom poskytovateľa príspevku, pričom stránka zviditeľňuje hlavných expertov, a zároveň slúži ako komunikačný kanál pred podujatím aj po ňom. Webová stránka predstavuje silný komunikačný kanál aj pre náborový proces a pre [znalostné produkty](#). Online iniciatívy sa okrem toho aj propagujú prostredníctvom internetového kampusu (*Online Learning Campus (OLC)*) CEF.

Mesačný bulletin CEF informuje viac ako 4 200 partnerov a prijímateľov o programe vzdelávania a výmeny znalostí, pričom obsahuje oznámenia o podujatiach, digitálne príbehy, úvahy účastníkov, vzdelávacie zdroje a novinky o CEF. Okrem toho uvádza vzdelávacie zdroje dostupné na kanáli CEF na platforme YouTube a blogové príspevky o význame vzdelávania a zdieľania znalostí. Vybraní účastníci budú vyzvaní, aby prispeli blogovým príspevkom a príbehom o vytváraní hodnôt a poskytli tak rôznorodé pohľady a osobné príbehy. Tieto blogové príspevky budú uverejnené na [webovej stránke CEF](#) a poskytnú ostatným cenný zdroj, z ktorého sa môžu učiť a zapojiť sa doň. Prostredníctvom komunikačných kanálov CEF sa budú propagovať aj znalostné produkty vytvorené v rámci tohto projektu (monografia, prípadové štúdie atď.), ako aj ďalšie významné výstupy, kľúčové posolstvá a najdôležitejšie momenty zo vzdelávacích podujatí a z vytvárania sietí. Vznikne tak vizuálne pútavé a prístupné médium na zdieľanie a prezentáciu úspechov projektu.

Prostredníctvom sociálnych médií (X (predtým Twitter), Facebook, LinkedIn a Instagram) a digitálneho rozprávania príbehov dávame priestor na vyjadrenie najmä prijímateľom, a digitálny program a výročná správa zas poskytujú informácie o programoch a sumarizujú kľúčové udalosti pre partnerov a prijímateľov.

10. Udržateľnosť projektu

Tento projekt preukazuje záväzok k udržateľnosti tým, že nadväzuje na predchádzajúce činnosti v oblasti účtovníctva a auditu a zabezpečuje kontinuitu aj po skončení projektu. Starostlivým plánovaním cielených podujatí a vytváraním sietí a komunit odborníkov z praxe sa snažíme podporiť udržateľnosť vzdelávacích aktivít a dosiahnuť dlhodobý vplyv. Vďaka 20 rokom skúseností, úspešným certifikačným programom (ako sú TIAPS a PACT), rozšíreniu samostatných iniciatív a tém o nové certifikačné školenia a viacročným projektom (napr.

certifikačné školenia v oblasti správy majetku a boja proti korupcii a projekt EPSAM), silným partnerstvám a zaangažovaniu regionálnych expertov je táto komplexná intervencia koncipovaná tak, aby dosahovala udržateľné výsledky a pokrok.

Aj keď s ohľadom na politickú vôľu a fluktuáciu zamestnancov môžu byť vyhliadky na udržateľnosť neisté, projekt rieši tieto výzvy zameraním sa na rozvoj kapacít, riadenie znalostí a vedenie. Neoddeliteľnou súčasťou projektu sú aj špecifické intervencie pre jednotlivé krajiny a domáca výmena znalostí, čo umožňuje zber presných informácií a realizáciu účinných vzdelávacích aktivít, ktoré riešia naliehavé potreby cieľových skupín. Tento prístup zabezpečuje zachovanie a šírenie znalostí v rámci regiónu aj mimo neho.

Okrem toho projekt zabezpečuje priebežné diskusie s cieľovými skupinami a identifikáciu ich potrieb pri rozvoji spôsobilostí, ako aj posúdenie synergií medzi dokončenými, prebiehajúcimi a budúcimi aktivitami, čím sa predchádza potenciálnemu prekryvaniu aktivít. Týmto strategickým prístupom sa posilňujú základy pre pokračujúcu spoluprácu a pokrok a zabezpečuje sa koordinácia a zosúladenie aktivít s cieľom maximalizovať dopad v oblasti verejných financií.

11. Príspevok k plneniu cieľov trvalo udržateľného rozvoja

Cieľ udržateľného rozvoja č. 16.6 sa zameriava na rozvoj efektívnych, zodpovedných a transparentných inštitúcií na všetkých úrovniach, zatiaľ čo cieľ udržateľného rozvoja č. 17.9 zdôrazňuje význam posilnenia medzinárodnej podpory pri realizácii účinného a cieleného budovania spôsobilostí v rozvojových krajinách. Aktivity projektu sú zosúladené s identifikovanými cieľmi udržateľného rozvoja takto:

Intervencie v jednotlivých krajinách a domáca výmena znalostí preukazujú zámer projektu posilniť inštitúcie na národnej úrovni (cieľ udržateľného rozvoja 16.6). Zapojením medzinárodných a regionálnych expertov do navrhovania a realizácie aktivít projekt podporuje zodpovednosť, transparentnosť a výmenu osvedčených postupov v rámci regiónu. To prispieva k budovaniu efektívnych a zodpovedných inštitúcií, ktoré sú jedným z kľúčových faktorov na vytvorenie stabilného hospodárskeho prostredia a udržateľného rastu. Účtovníci a interní audítori verejného sektora zohrávajú dôležitú úlohu v každodennej práci inštitúcií a v rozhodovacích procesoch tým, že zaznamenávajú, vykazujú a kontrolujú verejné financie, vykonávajú potrebné korekcie a poskytujú kľúčové vstupy pre hodnotenie finančných tokov a rozhodovanie.

Zapojenie regionálnych expertov do aktivít, ako sú školenia na pracovisku, iniciatívy v oblasti správy majetku a aktualizácie certifikačných modulov, zvyšuje presnosť zberu informácií a zabezpečuje cielenú a účinnú reakciu na potreby cieľových skupín. Tento prístup je v súlade s cieľom udržateľného rozvoja č. 17.9, pretože zdôrazňuje význam budovania spôsobilostí. Projekt využíva medzinárodné a regionálne odborné znalosti na vytváranie cielených a účinných možností budovania spôsobilostí, pričom pomáha preklenúť medzeru v znalostiach a zvyšovať zručnosti pracovníkov verejného sektora v regióne

Dôraz na priebežné diskusie s cieľovými skupinami s cieľom identifikovať ich potreby pri rozvoji spôsobilostí a na synergie medzi jednotlivými opatreniami v rámci projektu potvrdzujú zámer

koordinovať činnosti a predchádzať ich prekrývaniu, tak aby sa zabezpečilo efektívne využívanie zdrojov.

12. Rozpočet

Odhadované finančné krytie štvorročného projektu je **približne 3 800 000 EUR** a táto suma pokrýva náklady spojené s externými odborníkmi, účastníkmi, cestovaním, ubytovaním, stravovaním, priestormi a prácou CEF.

Návrh rozpočtu je výsledkom našich úvodných diskusií s partnermi, pričom v nadchádzajúcom období sa bude upravovať v súlade s ďalšími diskusiami o aktivitách projektu.

Tabuľka 2: Odhadovaný rozpočet podľa vzdelávacích balíkov

Vzdelávací balík / rok	2024	2025	2026	2027	Celkom
Sústavný odborný rozvoj	282.000	288.000	285.000	285.000	1.140.000
Boj proti korupcii	25.000	163.000	112.000	50.000	350.000
Správa majetku vo verejnom sektore	50.000	507.000	481.000	52.000	1.090.000
Udržateľnosť lokalizovaných CP	106.000	355.000	548.000	211.000	1.220.000
Celkom	463.000	1.313.000	1.426.000	598.000	3.800.000

Podrobnejší rozpis celkového rozpočtu projektu (2024 - 2027) je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3: Odhadovaný rozpočet projektu

	Rozpočet projektu EAPS
Náklady na ľudské zdroje CEF	1.659.471
Náklady na expertov a iné externé intelektuálne služby	952.163
Náklady na účasť	845.744
Stravovanie	122.688
Priestory	92.014
Režijné služby	127.920
Celkom	3.800.000

Ľudské zdroje CEF: pracovníci CEF sa podieľajú na riadení projektu, koncipovaní, vypracovaní a realizácii vzdelávacieho programu a aktivít (nábor, sprostredkovanie, vyhodnocovanie, výkazníctvo).

Náklady na znalecké a iné intelektuálne služby: CEF využíva expertov a iných externých poskytovateľov intelektuálnych služieb (tlmočníkov, koordinátorov podujatí atď.), ktorí dostávajú odmenu za poskytnuté služby, keďže ich neposkytuje inštitúcia, pre ktorú pracujú, ako nepeňažný príspevok.

Náklady na účasť: cestovné náklady a náklady na ubytovanie a iné súvisiace náklady za vybraných účastníkov.

Stravovanie: občerstvenie a obedy pre účastníkov a lektorov počas podujatí.

Priestory: priestory pre semináre a virtuálny priestor pre online vzdelávacie aktivity.

Projekt počíta s vkladom v podobe služieb 16 slovenských expertov v nasledujúcich rokoch takto:

- 4 odborníci zo sekcie auditu a finančnej kontroly Ministerstva financií SR v roku 2024
- 4 odborníci zo sekcie auditu a finančnej kontroly Ministerstva financií SR v roku 2025
- 4 odborníci zo sekcie auditu a finančnej kontroly Ministerstva financií SR v roku 2026
- 4 odborníci zo sekcie auditu a finančnej kontroly Ministerstva financií SR v roku 2027

Príloha 1: Predbežný harmonogram realizácie aktivít projektu

Rok	Aktivita
2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Audítori a účtovníci v boji proti podvodom a korupcii (online kurz) * 2. Riadenie IT rizík (online kurz) * 3. Manažérska zodpovednosť za výsledkové rozpočtovanie (kombinované vzdelávanie) * 4. Posilnenie analytických zručností audítorov (kombinované vzdelávanie) * 5. Zefektívnenie využívania možností informatizácie pri PIFC v BIH (workshop) * 6. Rozvoj inštitucionálnych kapacít pre lepšiu správu majetku (2 návštevy/fórum v jednotlivých krajinách) 7. Znalostný produkt: Terminologický slovník správy majetku 8. Osvojenie zručností prostredníctvom odbornej prípravy na pracovisku pre účtovníkov (regionálne) 9. Posilnenie siete regionálnych expertov pre účtovníctvo a audit 10. Postupy výkazníctva pre lepší dosah (sieť NKI) 11. Podpora udržateľnosti programu odbornej prípravy a certifikácie interných audítorov v Moldavsku (preskúmanie modulov) 12. Účinná prevencia a boj proti korupcii (ICD) 13. Posilnenie partnerstva v oblasti boja proti korupcii (študijná cesta) <p>* Podujatia v rámci regionálneho programu pre výkon auditu.</p>
2025	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regionálny program pre výkon auditu (4-5 aktivít) 2. Profesionálna sieť CEF-CIPFA 3. Diplom v oblasti správy majetku - certifikačný program (1. generácia) 4. Regionálny certifikačný program pre forenzné účtovníctvo a audit (1. generácia) 5. Rozvoj inštitucionálnych kapacít pre lepšiu správu majetku (2 návštevy/fórum v jednotlivých krajinách) 6. Medzinárodná konferencia CEF-CIPFA 7. Pracovná stáž 8. Znalostný produkt: Monografia a digitálny príbeh o EPSAM 9. Osvojenie zručností prostredníctvom odbornej prípravy na pracovisku pre audítorov (regionálne) 10. Osvojenie zručností prostredníctvom odbornej prípravy na pracovisku pre certifikovaných účtovníkov v Čiernej Hore (v konkrétnej krajine) 11. Sieť účtovníkov a audítorov 12. Sieť najvyšších kontrolných inštitúcií 13. Podpora udržateľnosti programu odbornej prípravy a certifikácie interných audítorov v Moldavsku (aktualizácia modulu 1, 2, 3) 14. Študijná návšteva miestnych koordinátorov 15. ToT na tému vzdelávajúcich sa organizácií pre miestnych koordinátorov a CHU 16. ToT na tému vzdelávajúcich sa organizácií 17. Webinár na tému evidencie dlhodobého majetku v registroch 18. Seminára na príslušnú tému v oblasti účtovníctva
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regionálny program pre výkon auditu (4-5 aktivít) 2. Profesionálna sieť CEF-CIPFA 3. Diplom v oblasti správy majetku - certifikačný program (2. generácia) 4. Regionálny certifikačný program pre forenzné účtovníctvo a audit (2. generácia)

Rok	Aktivita
2026	<ol style="list-style-type: none"> 5. Rozvoj inštitucionálnych kapacít pre lepšiu správu majetku (2 návštevy/fórum v jednotlivých krajinách) 6. Medzinárodná konferencia CEF-CIPFA 7. Osvojenie zručností prostredníctvom odbornej prípravy na pracovisku pre certifikovaných audítorov v Čiernej Hore (v konkrétnej krajine) 8. Osvojenie zručností prostredníctvom odbornej prípravy na pracovisku pre certifikovaných audítorov v Severnom Macedónsku (v konkrétnej krajine) 9. Osvojenie zručností prostredníctvom odbornej prípravy na pracovisku pre certifikovaných účtovníkov v Severnom Macedónsku (v konkrétnej krajine) 10. Sieť účtovníkov a audítorov 11. Sieť najvyšších kontrolných inštitúcií 12. Podpora udržateľnosti programu odbornej prípravy a certifikácie interných audítorov v Moldavsku (aktualizácia modulov 4, 5, 6) 13. Podpora udržateľnosti programu odbornej prípravy a certifikácie interných audítorov v Čiernej Hore (aktualizácia modulu 1, 2, 3) 14. Podpora udržateľnosti programu odbornej prípravy a certifikácie účtovníkov v Čiernej Hore (aktualizácia modulu 1, 2) 15. Semináre na príslušnú tému v oblasti účtovníctva
2027	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regionálny program pre výkon auditu (4-5 aktivít) 2. Profesionálna sieť CEF-CIPFA 3. Diplom v oblasti správy majetku - certifikačný program (2. generácia) - ukončenie 4. Regionálny certifikačný program forenzného účtovníctva a auditu (2. generácia) - ukončenie 5. Fórum na vysokej úrovni o správe majetku 6. Medzinárodná konferencia CEF-CIPFA 7. Pracovná stáž 8. Študijná návšteva 9. Sieť účtovníkov a audítorov 10. Sieť najvyšších kontrolných inštitúcií 11. Podpora udržateľnosti programu odbornej prípravy a certifikácie účtovníkov v Severnom Macedónsku (aktualizácia modulu L1 1, 2) 12. ToT o obsahovej podstate vzdelávacieho modulu pre účtovníctvo alebo audit 13. Semináre na príslušnú tému v oblasti účtovníctva 14. Fórum o boji proti korupcii

Príloha 2: Prepojenia medzi vzdelávacími oblasťami, aktivitami a špecifickými cieľmi

Vzdelávacia oblasť 1: Účtovníctvo a finančné výkazníctvo	Vzdelávacia oblasť 2: Audit	Vzdelávacia oblasť 3: Mechanizmy zodpovednosti a boj proti korupcii	Vzdelávacia oblasť 4: Vzdelávacie a znalostné ekosystémy	Aktivita	Špecifický cieľ 1: Zlepšenie technických znalostí spôsobilostí účtovníkov audítorov verejného sektora	Špecifický cieľ 2: Podpora udržateľnosti lokálnych certifikačných vzdelávacích programov pre účtovníkov audítorov	Špecifický cieľ 3: Podpora výmeny poznatkov
		X		Program certifikácie forenzného účtovníctva a auditu	X		
X				Certifikačný program pre správu majetku	X		
X				Fóra/návštevy krajín			X
X				Slovník správy majetku	X		
X				Monografia správy majetku	X		
X				Webinár o registroch majetku	X		
X	X			ToT o obsahovej podstate vzdelávacieho modulu pre účtovníctvo alebo audit		X	
			X	ToT o učiacich sa organizáciách			X
X				Odborná príprava na pracovisku pre účtovníkov – regionálna	X		
	X			Odborná príprava na pracovisku pre audítorov – regionálna	X		
X				Odborná príprava na pracovisku pre certifikovaných účtovníkov - v konkrétnej krajine		X	
X				Odborná príprava na pracovisku pre certifikovaných audítorov - v konkrétnej krajine		X	
			X	Pracovná stáž			X

Vzdelávacia oblasť 1: Účtovníctvo a finančné výkazníctvo	Vzdelávacia oblasť 2: Audit	Vzdelávacia oblasť 3: Mechanizmy zodpovednosti a boj proti korupcii	Vzdelávacia oblasť 4: Vzdelávacie a znalostné ekosystémy	Aktivita	Špecifický cieľ 1: Zlepšenie technických znalostí a spôsobilostí účtovníkov a audítorov verejného sektora	Špecifický cieľ 2: Podpora udržateľnosti lokálnych certifikačných programov učtovníkov a audítorov	Špecifický cieľ 3: Podpora výmeny poznatkov
X				Aktualizácia certifikačného modulu pre účtovníkov		X	
	X			Aktualizácia certifikačného modulu pre interných audítorov		X	
			X	Študijné návštevy			X
	X	X		Regionálny program pre výkon auditu	X		
	X		X	Vytváranie sietí NKI			X
X	X	X	X	Vytváranie sietí účtovníkov a audítorov			X
X				Semináre na témy v oblasti účtovníctva	X		
X	X		X	Medzinárodná konferencia CEF-CIPFA	X		
X	X	X	X	Znalostné produkty	X		
X	X	X	X	Profesijná sieť CEF-CIPFA			X
		X		Účinná prevencia a boj proti korupcii			X
		X		Posilnenie partnerstva v boji proti korupcii			X
		X		Fórum o boji proti korupcii			X

Logika intervencie	Objektívne overiteľný indikátor / vytvorené hodnoty (pozri poznámku v tabuľke)	Zdroje overenia (pokiaľ sú sledovateľné v časovom rámci projektu a merateľné)	Predpoklady / podmienky
Celkový cieľ			
Podporiť zlepšovanie daňových systémov ako kľúčového prvku pri posilňovaní správy verejných financií (PFM) skvalitnením spôsobilostí daňových správ, ministerstiev financií a iných verejných inštitúcií	<p>a) kvalitnejšia spolupráca medzi daňovými inštitúciami na vnútroštátnej aj medzinárodnej úrovni, zdieľanie a analýza znalostí (áno/nie)</p> <p>b) zapracovanie postupov uplatňovaných vzdelávajúcimi sa organizáciami a ich uplatňovanie v rámci daňových inštitúcií na podporu efektívneho výberu príjmov (áno/nie)</p>	<p>Projektové správy</p> <p>Príbehy o vytváraní hodnoty CEF</p> <p>Správy / hodnotenia krajín (napr. správy o misiách MMF, výhľad konkurencieschopnosti regiónu JVE vypracovaný OECD)</p>	<p>Prijatie záväzku uskutočniť reformy daňového systému zo strany vlád</p> <p>Zabezpečenie interných kapacít verejných inštitúcií na zavedenie reforiem</p>
Prispieť k zvýšeniu zodpovednosti inštitúcií verejného sektora ako kľúčového prvku pri posilňovaní správy verejných financií (PFM) rozvíjaním spôsobilostí účtovníkov a audítorov	Nevzťahuje sa	Projektové správy	Zabezpečenie interných kapacít verejných inštitúcií na uplatňovanie získaných znalostí
Výsledky			

Logika intervencie	Objektívne overiteľný indikátor / vytvorené hodnoty (pozri poznámku v tabuľke)	Zdroje overenia (pokiaľ sú sledovateľné v časovom rámci projektu a merateľné)	Predpoklady / podmienky
Rozšírenie okruhu pracovníkov verejnej správy so znalosťami a zručnosťami v oblasti rôznych daňových, audítorských a účtovných systémov	<p>a) Vyškolenie 800 pracovníkov verejnej správy (účastníkov aktivít projektu).</p> <p>b) Hodnotenie spokojnosti so vzdelávacou aktivitou nad 4,2¹ (áno/nie)</p>	<p>Projektové správy</p> <p>Prieskum spokojnosti účastníkov</p>	<p>Motivácia verejných inštitúcií zapojiť sa do projektových aktivít</p>
Posilnenie spôsobilostí pracovníkov verejnej správy v oblasti riadenia znalostí	<p>a) Až 35 vyškolených lektorov v oblasti zdieľania znalostí</p> <p>b) Hodnotenie spokojnosti so vzdelávacou aktivitou nad 4,2² (áno/nie)</p>	<p>Projektové správy</p> <p>Prieskum spokojnosti účastníkov</p>	<p>Motivácia verejných inštitúcií zapojiť sa do projektových aktivít</p> <p>Akceptovanie návrhov a vzdelávacích techník zo strany školiteľov.</p>
Výsledky			
Úspešný návrh a realizácia vzdelávacích aktivít pre pracovníkov verejnej správy	35 vzdelávacích aktivít rôznych formátov.	Projektové správy	<p>Motivácia verejných inštitúcií zapojiť sa do projektových aktivít</p>

¹ Použitý spôsob hodnotenia je založený na Kirkpatrickovom modeli hodnotenia vzdelávania, inšpirovaný postupmi nezávislej hodnotiacej skupiny Svetovej banky a Medzinárodného vzdelávacieho centra Medzinárodnej organizácie práce (ITC ILO) a upravený tak, aby vyhovoval prístupu CEF k vzdelávaniu.

² Použitý spôsob hodnotenia je založený na Kirkpatrickovom modeli hodnotenia vzdelávania, inšpirovaný postupmi nezávislej hodnotiacej skupiny Svetovej banky a Medzinárodného vzdelávacieho centra Medzinárodnej organizácie práce (ITC ILO) a upravený tak, aby vyhovoval prístupu CEF k vzdelávaniu.

Príloha III

Rámec logiky intervencie pre projekty Daň a EAPS

Logika intervencie	Objektívne overiteľný indikátor / vytvorené hodnoty (pozri poznámku v tabuľke)	Zdroje overenia (pokiaľ sú sledovateľné v časovom rámci projektu a merateľné)	Predpoklady / podmienky
Komunita odborníkov z praxe spomedzi daňových koordinátorov	Vytvorenie komunity odborníkov z praxe spomedzi daňových koordinátorov	Projektové správy	<i>Motivácia verejných inštitúcií zapojiť sa do projektových aktivít</i>
Príbehy o vytváraní hodnoty	Zhromaždenie 6 príbehov o vytváraní hodnoty	https://www.cef-see.org/voices-from-the-region	

Program vzdelávania pre projekty Daň a EAPS na rok 2024

1.	Globálna minimálna daň
1. štvrt'rok 27. - 29. február	<p>Tento seminár sa bude zaoberať globálnou minimálnou daňou - dohodou, ktorú sa v októbri 2021 zaviazalo implementovať viac ako 130 krajín. Globálna minimálna daň ma zabrániť spoločnostiam v presúvaní ziskov do krajín s nižšími daňovými sadzbami, a to stanovením minimálnej sadzby dane z príjmov právnických osôb vo výške 15 % na globálnej úrovni.</p> <p>Daň je koncipovaná ako dvojpilierový systém. Prvý pilier zahŕňa pravidlá rozdeľovania ziskov pre veľké ziskové nadnárodné spoločnosti a jeho cieľom je prerozdeliť nadmerné zisky do jurisdikcií, v ktorých sa nachádzajú spotrebiteľia alebo používatelia, bez ohľadu na fyzickú prítomnosť firiem v týchto jurisdikciách. Obzvlášť významný je pre spoločnosti pôsobiace v digitálnom sektore. V rámci druhého piliera sa vyžaduje, aby nadnárodná spoločnosť, ktorá platí daň z príjmov právnických osôb nižšiu ako 15 % z dôvodu, že krajina jej sídla má nižšiu sadzbu dane z príjmov právnických osôb, musela doplatiť daň do výšky zodpovedajúcej sadzbe 15 %.</p> <p>Časový harmonogram pre zavedenie prvého piliera je polovica roka 2023 a pre druhý pilier je to najskôr rok 2024. Globálna minimálna daň bude mať výrazný dopad na krajinách juhovýchodnej Európy, keďže takmer všetky z nich majú v súčasnosti daň z príjmov právnických osôb nižšiu ako 15 %.</p> <p>Cieľom tohto semináru je objasniť otázky týkajúce sa implementácie globálnej minimálnej dane a jej potenciálneho vplyvu na ekonomiky juhovýchodnej Európy.</p> <p>Cieľová skupina: Tvorcovia politik na vysokej úrovni z ministerstiev financií a daňových správ.</p>
2.	Riadenie ľudských zdrojov: Rozhodovací proces pri riadení rizík

2. štvrt'rok 23. - 25. apríl	<p>Súčasná nestabilná globálna situácia výrazne ovplyvňuje riziká dodržiavania predpisov aj schopnosť daňových správ účinne tieto riziká manažovať.</p> <p>Tento seminár sa bude zaoberať schopnosťou daňových správ uplatňovať aktuálnu metodiku riadenia rizík v oblasti dodržiavania predpisov (CRM). Táto metodika pomáha daňovým správam zmierniť hlavné riziká dodržiavania predpisov, ktoré tvoria prevažnú časť daňovej medzery v príslušných krajinách.</p> <p>Seminár bude zameraný na efektívne riadenie ľudských zdrojov s cieľom úspešne implementovať CRM. Súčasťou preberaných tém bude nábor kvalifikovaných odborníkov, poskytovanie vzdelávacích a rozvojových programov, realizácia iniciatív na zabezpečenie dodržiavania predpisov, presadzovanie etiky a integrity a udržanie talentov. Rozoberať sa budú aj rôzne prístupy a nástroje na prijímanie informovaných rozhodnutí v rámci celého procesu.</p> <p>Tento seminár sa bude konať každoročne a bude pokrývať rôzne aspekty riadenia ľudských zdrojov v daňových správach.</p> <p>Cieľová skupina: Vedúci útvarov riadenia rizík na daňových správach</p>
3.	Digitalizácia a IT systémy: Daňové výzvy vyplývajúce z digitalizácie
2. štvrt'rok 7. - 9. máj	<p>Tento seminár sa bude konať každoročne a bude pokrývať rôzne aspekty súvisiace s digitalizáciou daňových správ. V tomto roku sa zameria na digitalizáciu a riadenie rizík dodržiavania predpisov. Účastníci sa naučia, ako používať digitálne nástroje na analýzu údajov, vytváranie rizikových profilov, oznamovanie v reálnom čase a zabezpečovanie dodržiavania predpisov. Okrem toho budeme prezentovať skúsenosti slovinskej finančnej správy, ktorá je známa svojim prepracovaným IT systémom.</p> <p>Cieľová skupina: Pracovníci zodpovední za jednotlivé procesy v daňovej správe, napr. za daňovú registráciu, riadenie rizík dodržiavania predpisov, audit a služby, ako aj špecialisti na IT.</p>
4.	Výmena poznatkov v rámci rozvoja odolnosti v daňových inštitúciách I

<p>2. štvrťrok 28. - 30. máj</p>	<p>Cieľom návštevy je zvýšiť povedomie o dôležitosti investícií do manažmentu znalostí pri posilňovaní a zvyšovaní odolnosti inštitúcií. Tieto vzdelávacie aktivity podporia inštitúcie a tímy pri osvojovaní postupov, ktoré im umožnia správať sa ako vzdelávajúce sa organizácie. Zdôrazní sa aj význam investícií do rozvoja a nácviku zručností na zabezpečenie účinnej odozvy na akýkoľvek typ narušenia.</p> <p>Návštevy sa zúčastnia zástupcovia regionálnych daňových správ, ktorí navštívia CEF a daňové inštitúcie v Slovinsku alebo iné relevantné pracoviská. Súčasťou návštevy budú formálne a neformálne stretnutia s príslušnými inštitúciami a útvarmi, na ktorých si účastníci budú vymieňať skúsenosti, učiť sa jeden od druhého a spoznávať svoje vzdelávacie potreby.</p> <p>Táto návšteva tiež pomôže vytvoriť širšiu sieť príslušných partnerov a skupinu odborníkov.</p> <p>Cieľová skupina: Zástupcovia štyroch daňových správ v juhovýchodnej Európe</p>
<p>5.</p>	<p>Narúšanie základu dane a presun ziskov</p>
<p>3. štvrťrok 17. - 19. september</p>	<p>Tento každoročný seminár bude venovaný balíku opatrení proti narúšaniu základu dane a presunu ziskov (<i>Base Erosion and Profit Shifting</i> (BEPS)) vypracovanému Organizáciou pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) na boj proti vyhýbaniu sa daňovým povinnostiam nadnárodnými korporáciami. Balík opatrení BEPS obsahuje 15 akčných bodov, ktoré sa zaoberajú rôznymi formami vyhýbania sa daňovým povinnostiam vrátane transferového oceňovania, pričom bol schválený viac ako 135 krajinami a jurisdikciami na celom svete.</p> <p>Tvorcovia politik z juhovýchodnej Európy získajú komplexné vedomosti ohľadne balíka BEPS a jeho efektívnej implementácie, s osobitným zameraním na štandardy transferového oceňovania. Seminár bude skoncipovaný v partnerstve s OECD.</p> <p>Cieľová skupina: Špecialista na BEPS, tvorcovia politik z daňových správ a ministerstiev financií</p>
<p>6.</p>	<p>Vzdelávanie a gramotnosť v daňovej oblasti</p>
<p>4. štvrťrok Október</p>	<p>Cieľom tohto seminára je podporiť správcov dane vo všetkých klientských krajinách CEF pri implementácii programov vzdelávania a rozvíjania gramotnosti v daňovej oblasti. Mnohé krajiny už majú programy finančného vzdelávania a gramotnosti, ktoré realizujú ich centrálné banky a/alebo ministerstvá financií.</p> <p>Tieto programy sa zameriavajú na študentov stredných škôl alebo mladých ľudí a ponúkajú možnosti vzdelávania v praktických finančných témach, ako sú úrokové sadzby a pôžičky.</p> <p>Navrhovaná aktivita bude stavať na existujúcich programoch finančného vzdelávania a gramotnosti a začlení do nich rozvoj daňovej gramotnosti s poukázaním na potrebu sociálneho dialógu o daňových otázkach a reformách.</p>

	<p>CEF vypracuje plán na zapracovanie rozvoja daňovej gramotnosti do týchto programov, ktorý sa bude realizovať v jednej klientskej krajine ročne.</p> <p>Cieľová skupina: Zástupcovia ministerstiev financií, centrálnych bánk, poslanci parlamentu</p>
7.	Stretnutie koordinátorov CEF: Stratégie aktívneho vzdelávania pre udržateľnú budúcnosť
4. štvrt'rok Október	<p>Pôjde o naše dvojročné stretnutie s koordinátormi CEF a zástupcami ministerstiev financií, centrálnych bánk a daňových správ z juhovýchodnej Európy. Koordinátori CEF sa podieľajú na strategickom rozvoji spôsobilostí ich pracovníkov a inštitúcií.</p> <p>Na stretnutí budeme diskutovať o programe vzdelávania a zdieľania znalostí CEF a o jeho strategickom smerovaní, skúmať možnosti spolupráce pri realizácii spoločných aktivít a uvažovať o vzdelávacích potrebách a prioritách zúčastnených inštitúcií.</p> <p>Cieľová skupina: Koordinátori CEF pre daňovú oblasť a riaditelia a špecialisti riadenia ľudských zdrojov</p>
8.	Skúsenosti s daňovými reformami
Q4 22. – 24. október	<p>Na tomto seminári sa zástupcovia z klientskych krajín CEF podelia o svoje skúsenosti s daňovými reformami, ktoré uskutočnili v nedávnom období. Preskúmame reformy spojené so zavedením progresívnych daní alebo mimoriadnych daní, novej úpravy transferového oceňovania, zásadných zmien v režime DPH a aktualizácií IT systémov.</p> <p>Budeme diskutovať o rôznych aspektoch týchto reforiem vrátane zdôvodnenia ich zavedenia, problémov, ktorým orgány čelia pri ich implementácii, legislatívneho procesu, sprievodných systémových a personálnych zmien, riadenia sociálneho dialógu počas implementácie, efektívnej komunikácie s verejnosťou a opozíciou, nastavenia priorít a postupnosti zmien a celkového dopadu reforiem.</p> <p>Cieľová skupina: Stredný a vrcholový manažment z daňových správ a ministerstiev financií, špecialisti na komunikáciu</p>
9.	Výmena poznatkov v rámci rozvoja odolnosti v daňových inštitúciách II
4. štvrt'rok 4. - 8. november	<p>Pôjde o študijnú návštevu pracovníkov CEF v daňových inštitúciách v klientskych krajinách CEF. Súčasťou návštevy budú formálne a neformálne stretnutia s príslušnými inštitúciami a útvarmi, na ktorých si účastníci budú vymieňať skúsenosti, učiť sa jeden od druhého a spoznávať svoje vzdelávacie potreby.</p> <p>Táto návšteva tiež pomôže vytvoriť širšiu sieť príslušných partnerov a skupinu odborníkov.</p>
10.	Posilnenie kapacít v oblasti účtovníctva a auditu prostredníctvom spolupráce so sieťou regionálnych expertov

Príloha IV

Program vzdelávania na rok 2024

1./2. štvrt'rok	<p>Budeme pokračovať v konzultáciách so Sieťou regionálnych expertov (NRE) pre účtovníctvo a audit pri identifikovaní vzdelávacích potrieb a priorít a hľadani spôsobov, ako ich premietnuť do relevantných iniciatív rozvoja spôsobilostí, ktoré budú tieto potreby účinne riešiť. Členovia NRE budú vyzvaní, aby sa podelili o svoje cenné skúsenosti a poznatky získané účasťou na procesoch reforiem v oblasti účtovníctva a auditu. Členmi siete sú regionálni experti, ktorí sa zúčastnili na prebiehajúcich aj minulých certifikačných programoch pre audit a účtovníctvo. Na tomto druhom stretnutí stanovíme priority identifikovaných vzdelávacích potrieb a prediskutujeme možnosti ich riešenia v rámci programu vzdelávania a zdieľania znalostí CEF. Poskytneme tiež školenia pre školiteľov (ToT) o obsahovej podstate vybraných modulov s cieľom zlepšiť ich zručnosti v oblasti zdieľania znalostí.</p>
----------------------------	--

Pre projekty Daň a EAPS na rok 2024

Aktivity vzdelávacieho programu na rok 2024 sú v súlade s nasledujúcimi rozpočtovými špecifikáciami.

	Projekt Daň	Projekt EAPS
Náklady CEF na ľudské zdroje	96 310	15 900
Náklady na odborné a iné externé intelektuálne služby	52 410	6 168
Náklady na účasť	35 980	22 520
Stravovanie, priestory a réžia	15 300	5 412
	200 000	50 000

Príloha VI: Vzorový formulár správy

NÁZOV PROJEKTU	
ČÍSLO ZMLUVY	
TYP SPRÁVY (priebežná/záverečná)	
OBDOBIE	
ČÍSLO SPRÁVY	
DÁTUM PREDLOŽENIA SPRÁVY	

1. Realizácia projektu

1.1 Realizované aktivity

(Mali by sa uviesť informácie o tom, aké aktivity sa mali realizovať počas danej fázy projektu (= obdobia).

[TEXT].

Opis

Účasť

Sprostredkovanie

1.2 Dosiahnutie požadovaných cieľov projektu

(Tu je potrebné uviesť, či a do akej miery boli dosiahnuté ciele projektu. Požadovaný a skutočný vplyv projektu na cieľovú skupinu by sa mal vyjadriť pokiaľ možno kvantitatívne, inak kvalitatívne. Ak sa ciele projektu dosiahli len čiastočne, musia sa uviesť dôvody.)

[TEXT].

Hodnotenie

Získané ponaučenia

Ďalšie kroky

2. Finančná správa

2.1 Príjmy

Príjmy	Podľa Finančného plánu k zmluve o poskytnutí príspevku		Skutočné príjmy (EUR) do [DÁTUM]	
	EUR		EUR	Poznámky
Poskytovateľ príspevku 1 [NÁZOV]				
Poskytovateľ príspevku 2 [NÁZOV]				
Poskytovateľ príspevku 3 [NÁZOV]				
Poskytovateľ príspevku 4 [NÁZOV]				
Vlastné zdroje (CEF)				
Celkové finančné prostriedky				

Celková výška príspevku od [poskytovateľ príspevku] pozostáva z nasledujúcich čiastkových platieb poskytnutých na základe individuálnych žiadostí o finančné prostriedky:

	Dátum žiadosti	Suma	Deň vykonania platby
1. žiadosť			
2. žiadosť			
3. žiadosť ...			

2.2 Výdavky

	1	2	3		4
	Výdavky ako druh nákladov	Podľa Plán financovania	Skutočné výdavky Celkom	Skutočné výdavky – súčasné vykazované obdobie	Poznámky
A.	Priame náklady				
b.	Náklady na pracovníkov CEF (práca)				
C.	Režijné náklady				
	CELKOM				

Lubľana, dňa

Podpis:

ŠTANDARDIZOVANÉ ODBORNÉ ZAPOJENIA
CEF

#	expertná činnosť	opis	príprava (v expertných dňoch)	doručenie (v expertných dňoch)	celkom (v expertných dňoch)
#1	NÁVRH PODUJATIA - hlavný expert	<i>Vedie konceptualizáciu a poskytuje pripomienky k vyvíjajúcim sa konceptom, osnovám, programom podujatí, identifikuje potenciálnych odborníkov; Kordinuje sa s tímom CEF a aktívne sa zúčastňuje na diskusných stretnutiach (cca 3 kolá)</i>	1	0	1
	NÁVRH PODUJATIA - poradný expert	<i>Poskytuje pripomienky a nápady na vypracovanie konceptu, osnovy a/alebo programu; prispôsobuje obsah udalostiam v krajine; Kordinuje sa s tímom CEF a aktívne sa zúčastňuje na diskusných stretnutiach (cca 3 kolá)</i>	0,5	0	0,5
#2	ČIASTOČNÁ ÚČASŤ na podujatí	<i>Príprava lekcie ** s prezentáciou alebo cvičením (ALEBO príprava a dodanie webináru) na tému v oblasti jeho priamej expertízy a/alebo pracovných úloh. Expert už má k dispozícii zdroje na túto tému a môže pripraviť výstup s miernym úsilím. Platí pomer 1:1 (príprava:dodanie)</i>	0,25	0,25	0,5
#3	PLNÉ ZAPOJENIE na podujatí PLNÁ ÚČASŤ na podujatí	<i>Expert pripravuje a dodáva všetky lekcie podujatia. Nevypracúva návrh podujatia. Expert je prítomný na podujatí a poskytuje komentáre, moderuje diskusie, iniciuje zdieľanie vedomostí, zachytáva kľúčové ponaučenia a závery atď.</i>	počet odučených dní*** /	počet odučených dní počet odučených dní (mínus trvanie sedení s 'čiasťou na podujatí')	spolu príprava&dodanie
#4	ZNALOSTNÝ PRODUKT # hlavný expert	<i>bude určený na individuálnom základe</i>			

* odchýlka je možná po dohode s organizátorom podujatia, pričom je dohodnutý konkrétny nadštandardný výstup (napr. výskum realizovaný špeciálne za účelom podujatia)

** jedna lekcia sa rovná 2 vyučovacím hodinám (alebo 0,25 učebného dňa).

*** 2,5-dňový workshop = 2,5 DŇA; 2 hodinová prezentácia alebo webinár = 0,25 DŇA; 3-4 hodiny e-learningová jednotka = 0,5 DŇA; atď.

Expertný deň = 400 €

