



Autor: Karl Wappel

Austrian Experience – Building the (a) Public Finance Academy

13th of December, 2017
Vienna, Austria

Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



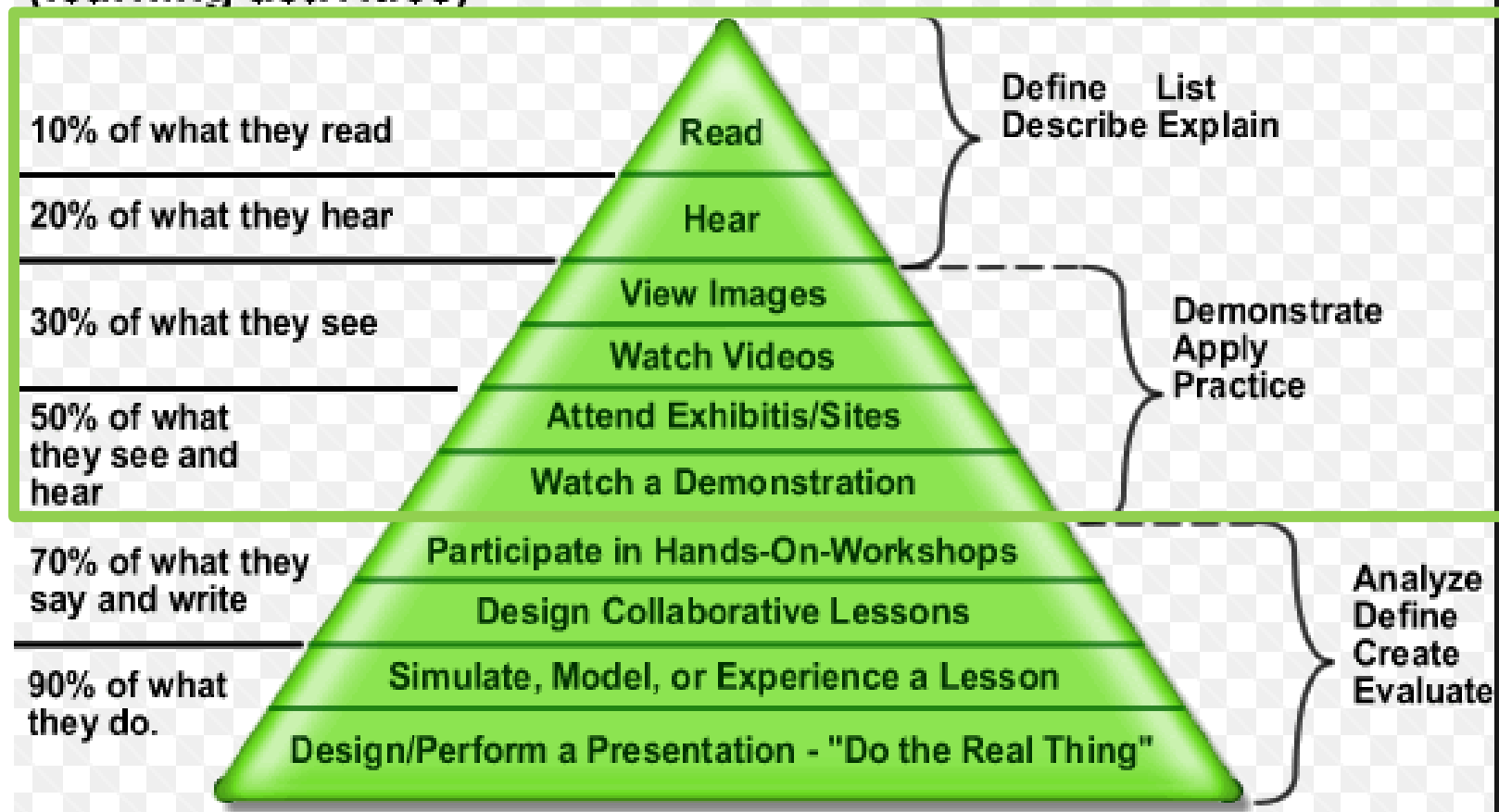
As PULSAR has a strong element in education, we wanted to introduce to PULSAR participants the Bundesfinanzakademie in general, and more specifically what trainings in public sector accounting are being offered.

Many of the participants are considering, or may be in the process of establishing their own Academy of Finance, so will be very interested to hear how the Austrian model works, including programs offered, funding model, staffing, any affiliations with the private sector, and target participant groups.

Building a Public Finance Academy

**People generally
remember...
(learning activities)**

**People are able to...
(learning outcomes)**



Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



Google search results for "life long learning". The search bar shows "life long learning" and a magnifying glass icon. Below the search bar are tabs for "Alle", "Bilder", "News", "Bücher", "Videos", "Mehr", "Einstellungen", and "Tools". A box highlights the result count: "Ungefähr 228 000 000 Ergebnisse (0,70 Sekunden)". The first result is "Flexible Distance Learning - The Open University UK" with a link to www.openuniversity.edu/Distance/Learning. The second result is "Life-long Learning - Wandel zur Wissensgesellschaft - zukunftsinstitut.de" with a link to www.zukunftsinstitut.de/Megatrend/Wissenskultur. The third result is "Lifelong Learning - bei Amazon.de" with a link to www.amazon.de/english-books.

Google

life long learning

Alle Bilder News Bücher Videos Mehr Einstellungen Tools

Ungefähr 228 000 000 Ergebnisse (0,70 Sekunden)

Flexible Distance Learning - The Open University UK
[Anzeige](#) www.openuniversity.edu/Distance/Learning ▼
Study with The Open University, The UK's Biggest Distance **Learning** Provider.
Available Globally · Personal Tutor · Global Prestige
Courses: Business Management, Computing, Engineering, Humanities, Medical Sciences, Law
[A to Z of Subjects](#) [Admissions](#)
[Fees](#) [Download Brochure](#)

Life-long Learning - Wandel zur Wissensgesellschaft - zukunftsinstitut.de
[Anzeige](#) www.zukunftsinstitut.de/Megatrend/Wissenskultur ▼
Lesen Sie jetzt das Dossier über **Life-long Learning** & was der digitale Wandel bewirkt
Megatrend Dokumentation · Future Circle Membership · Erfahrene Trendforschung · Detaillierte Re...
Stile: Themendossiers, Megatrends, Reports, Trendanalysen, Vorträge, Veranstaltungen, Speaker
[Pro-Aging Szenario-Buch](#) · [Gender Shift Report](#) · [Trend Update](#) · [Zukunftsreport 2018](#)
[Zukunftsreport 2017](#) - ab € 125,00 - von Matthias Horx · [Mehr](#) ▼

Lifelong Learning - bei Amazon.de
[Anzeige](#) www.amazon.de/english-books ▼
4.7 ★★★★★ Bewertung für amazon.de

Building a Public (Finance) Academy

**Please note 3 main
issues, which you
think that have to be
taken into account**

Some facts and figures

■ ■ ■ ■ ■

Building a Public Finance Academy

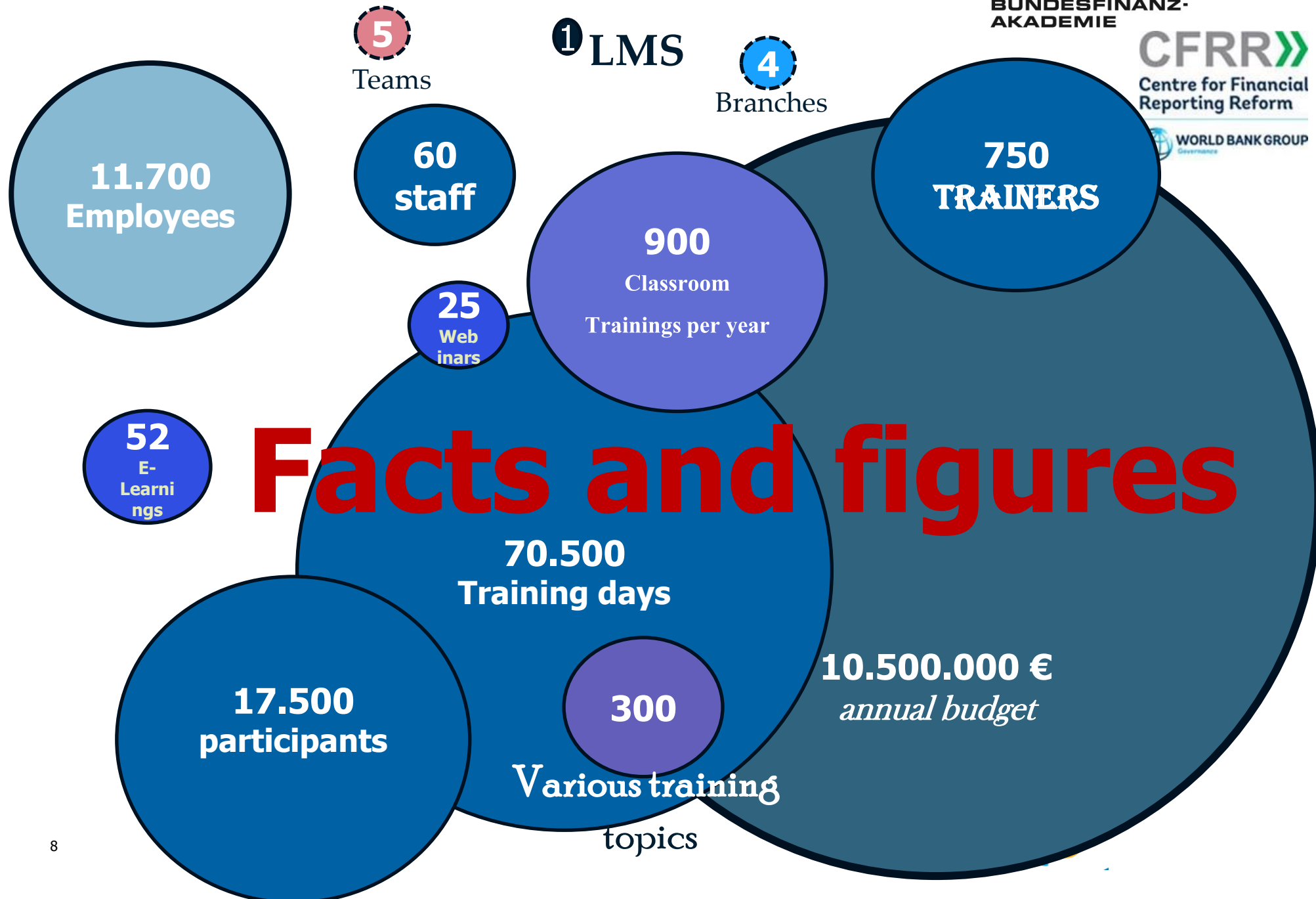


BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR

Centre for Financial
Reporting Reform

WORLD BANK GROUP
Governance



Position in the Organisation

Building a Public Finance Academy



**BUNDESFINANZ-
AKADEMIE**

CFRR 
Centre for Financial
Reporting Reform

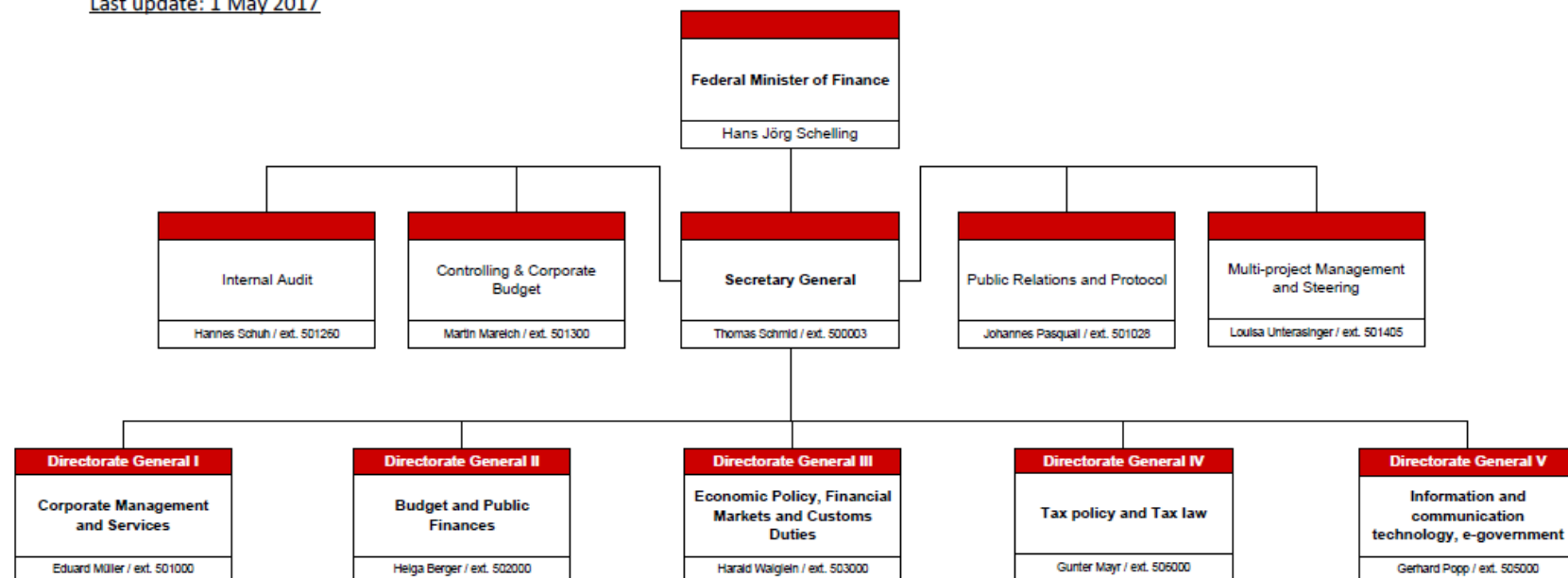


**FEDERAL MINISTRY
OF FINANCE**

Federal Ministry of Finance

Phone: ++43/1/51433/ext.

Last update: 1 May 2017



Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform

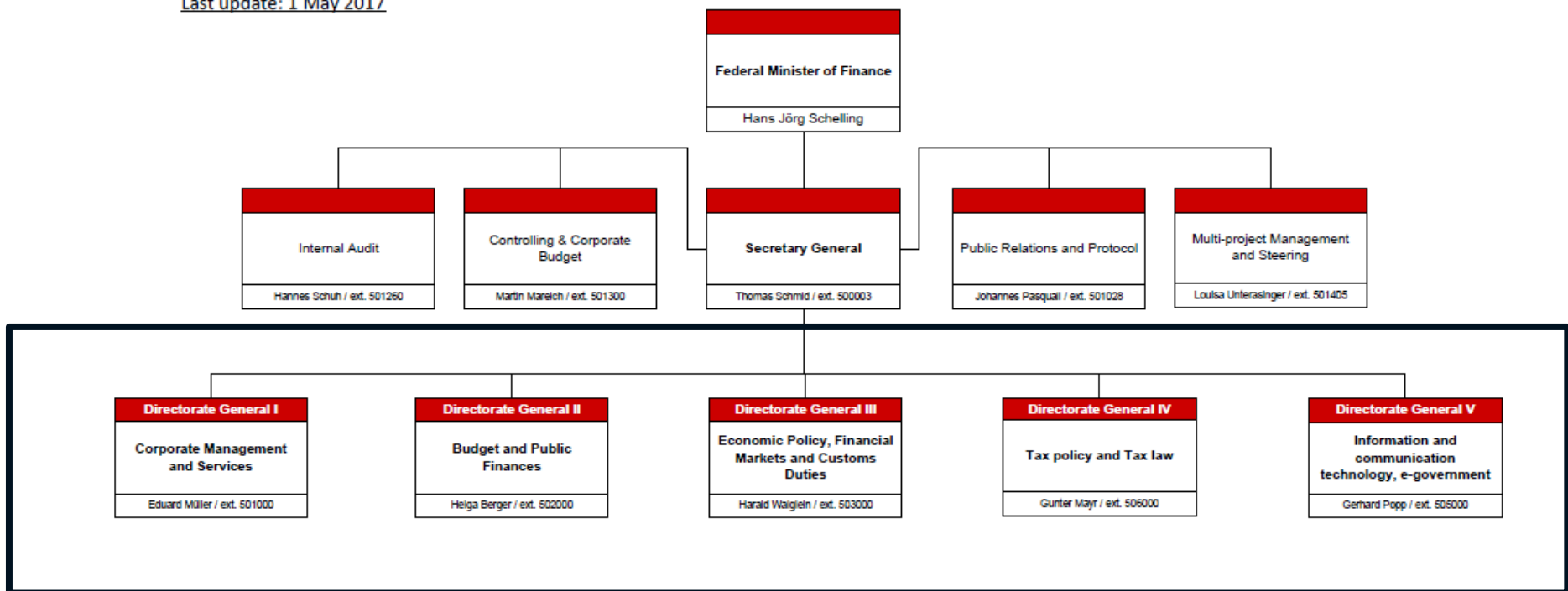


FEDERAL MINISTRY
OF FINANCE

Federal Ministry of Finance

Phone: ++43/1/51433/ext.

Last update: 1 May 2017



Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform

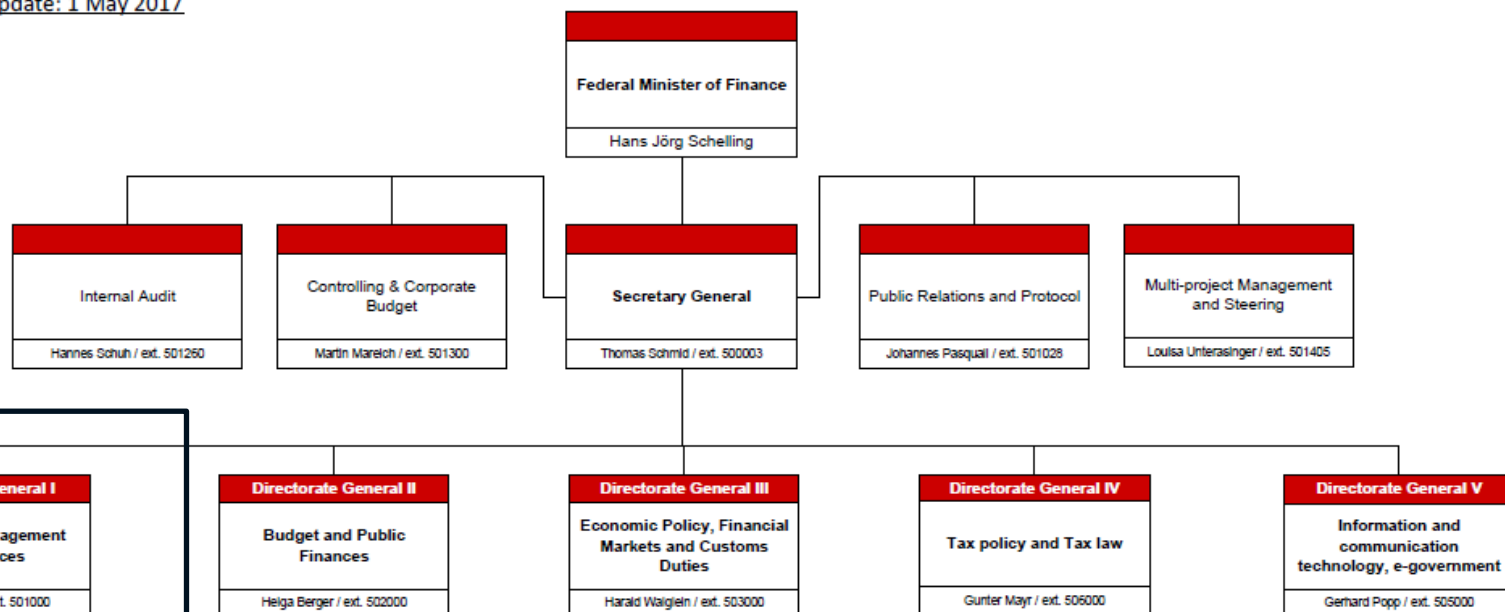


FEDERAL MINISTRY
OF FINANCE

Federal Ministry of Finance

Phone: ++43/1/51433/ext.

Last update: 1 May 2017



Building a Public Finance Academy



**BUNDESFINANZ-
AKADEMIE**

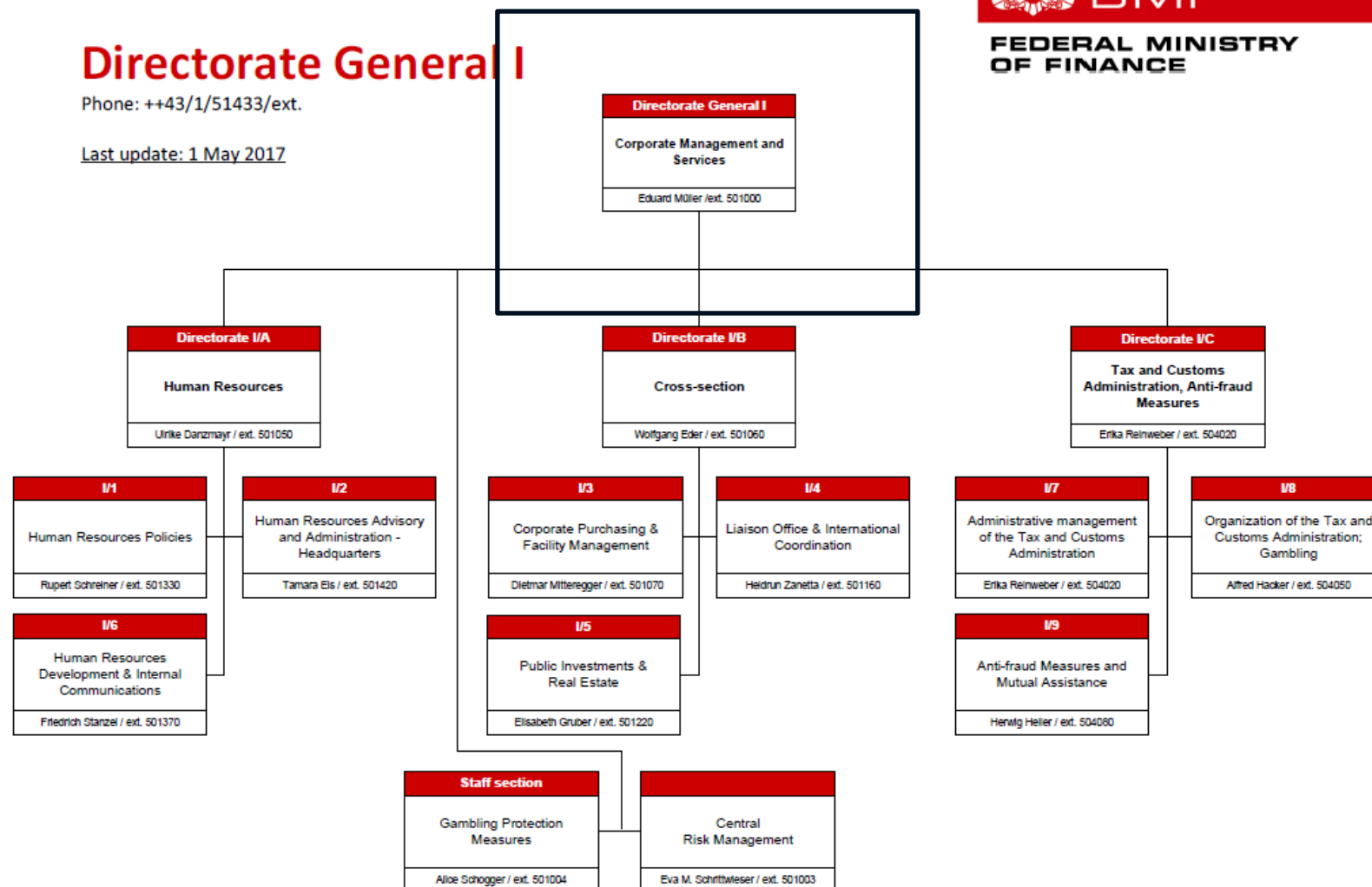
CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



Directorate General I

Phone: ++43/1/51433/ext.

Last update: 1 May 2017



Building a Public Finance Academy



**BUNDESFINANZ-
AKADEMIE**

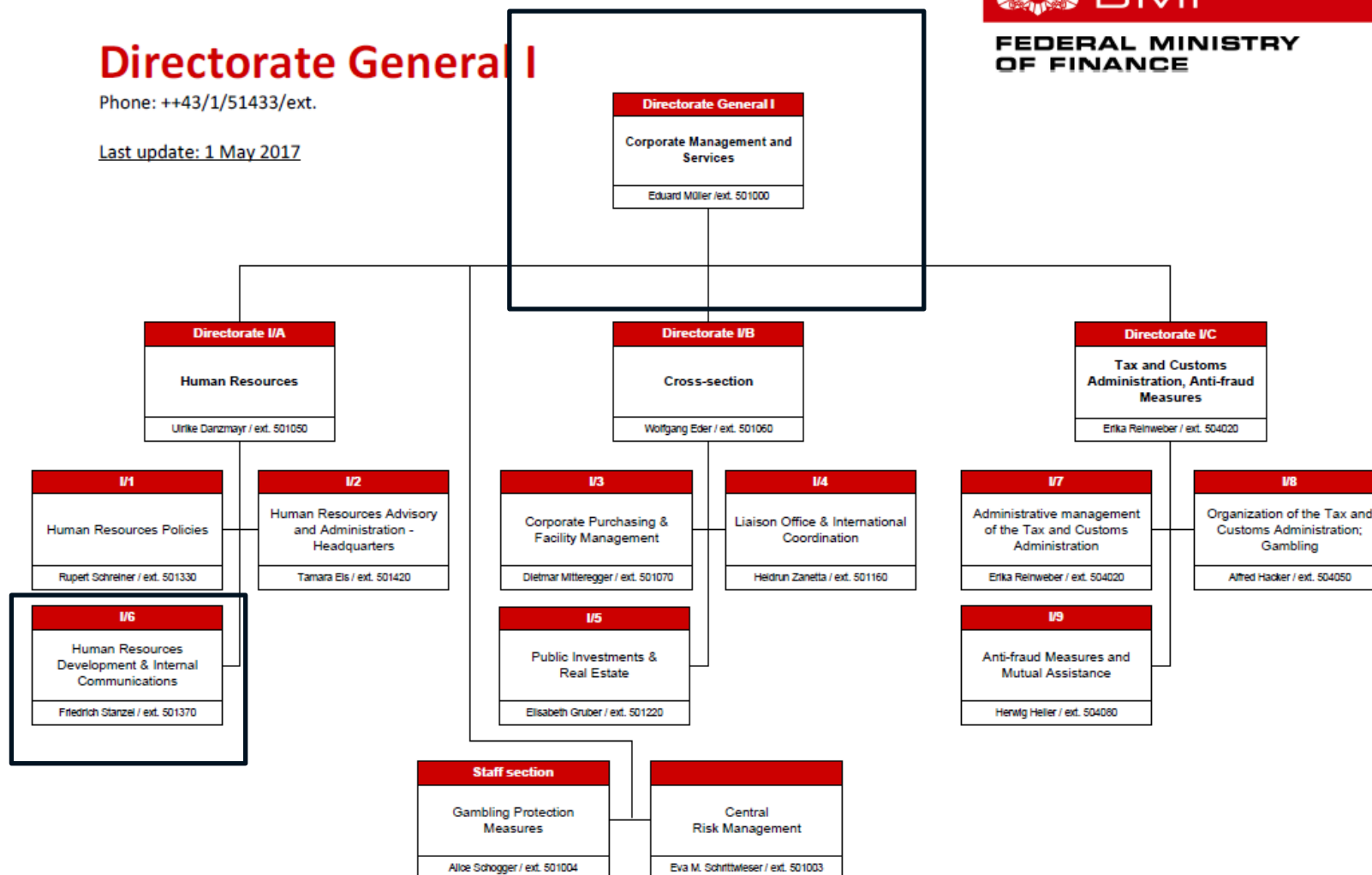
CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



Directorate General I

Phone: ++43/1/51433/ext.

Last update: 1 May 2017



Building a Public Finance Academy



**BUNDESFINANZ-
AKADEMIE**

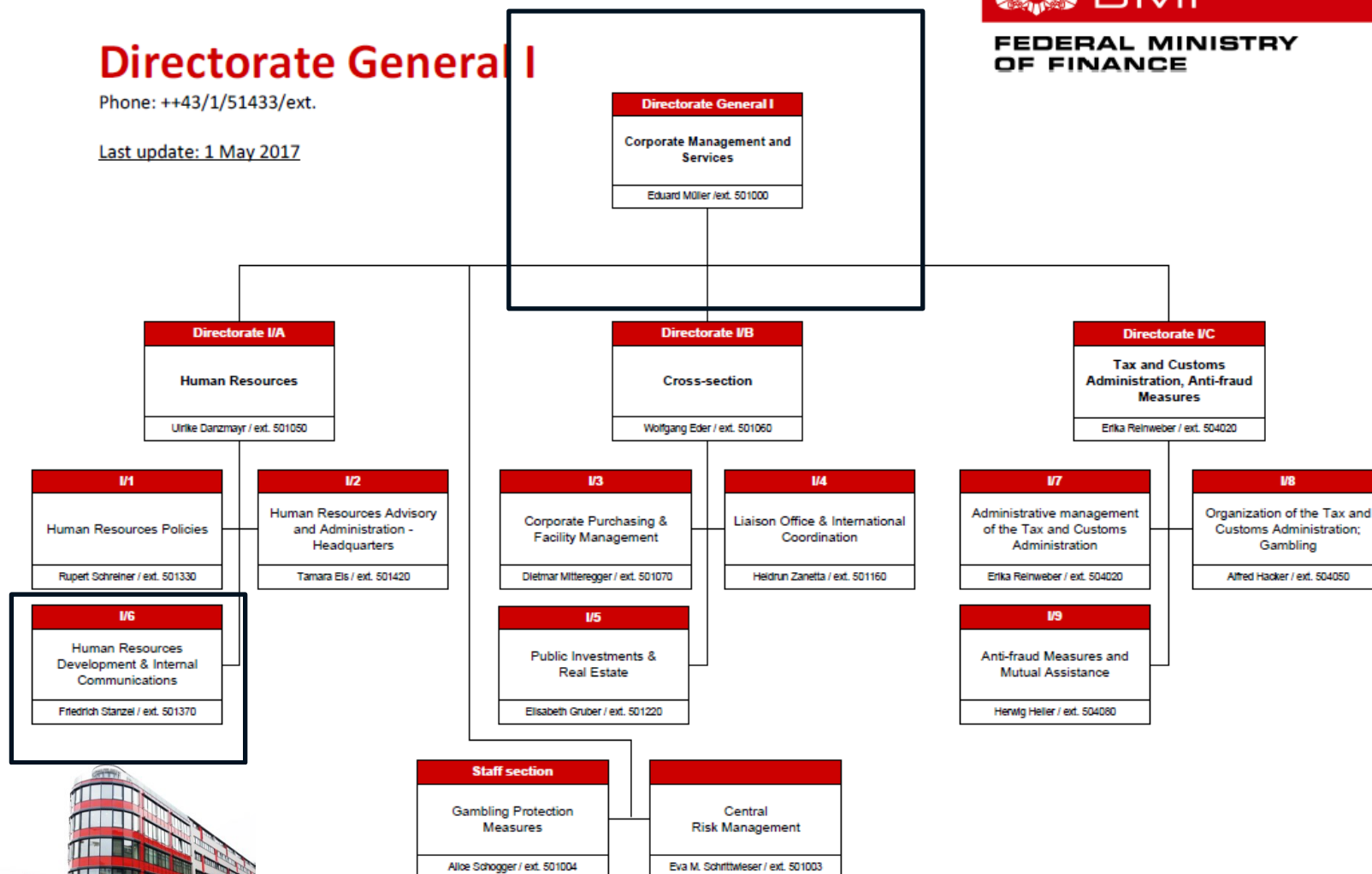
CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



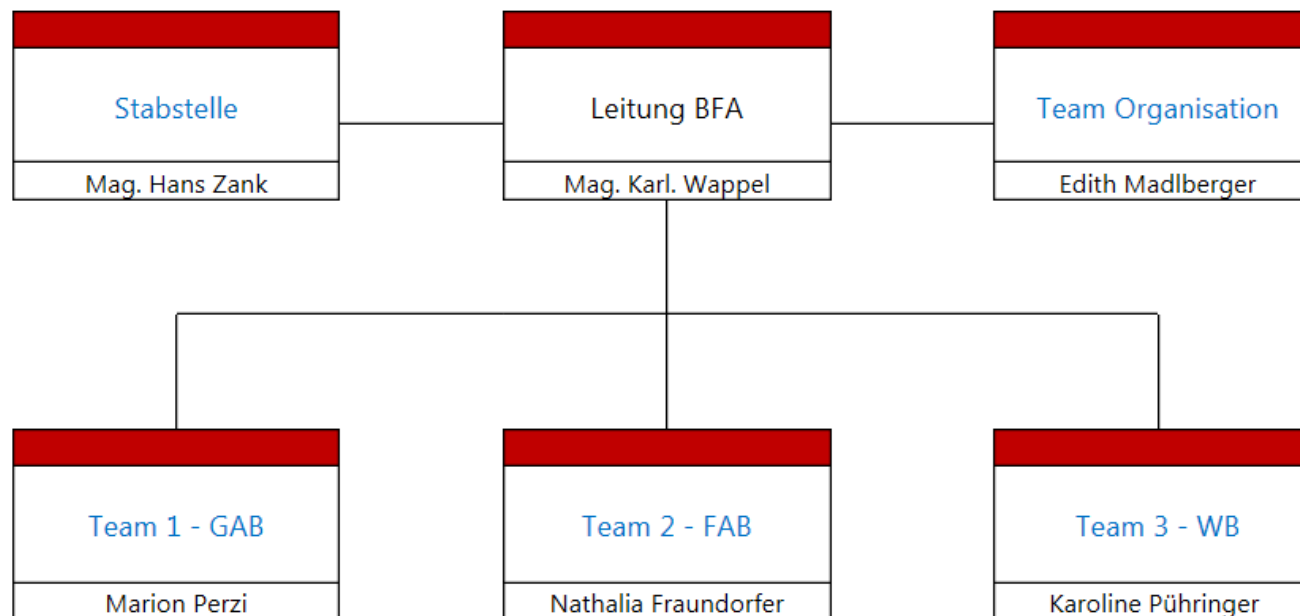
Directorate General I

Phone: ++43/1/51433/ext.

Last update: 1 May 2017



Building a Public Finance Academy



Zentrale der BFA ist in Wien mit Standorten in Graz, Innsbruck, Linz und Salzburg

Strategic decision and support

Strategy/Formal regulation

Building a Public Finance Academy

Die Strategie des Finanzressorts

Die aktuelle [Strategie des Finanzressorts](#)

Das jährliche Zielvereinbarungssystem (Management by Objectives)

Das jährliche Zielvereinbarungssystem stellt sicher, dass die Inhalte der Strategie schrittweise umgesetzt werden. Im Finanzressort haben wir dafür ein bewährtes System im Einsatz - Management by Objectives (MbO), sprich Führen durch Zielvereinbarungen.

Kern dieses Systems ist die Vereinbarung von klaren Leistungserwartungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in entlang der Hierarchie.

Nutzen:

- Umsetzung der Strategischen Ziele sowie der Angaben zur Wirkungsorientierung
- Förderung der Abstimmung zwischen Organisationseinheiten durch Diskussion und Vereinbarung von Zielen
- Grundlage für Priorisierungen
- Sicherstellung herausfordernder und realistischer Ziele durch die Einbeziehung der Führungskräfte und vieler Mitarbeiter/innen
- Gewährleistung der Motivation zur Leistungserbringung

Genereller MbO-Prozess

Der MbO-Prozess gliedert sich in drei Phasen:



Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE



BUNDESGESETZBLATT FÜR DIE REPUBLIK ÖSTERREICH

Jahrgang 2004

Ausgegeben am 21. April 2004

Teil II

171. Verordnung: Dienstrechtsverfahrens- und Personalstellenverordnung – BMF 2004 – DVPV-BMF 2004

171. Verordnung des Bundesministers für Finanzen über die Regelung der Zuständigkeiten in Dienstrechtsangelegenheiten der Beamten und Vertragsbediensteten des Finanzressorts (Dienstrechtsverfahrens- und Personalstellenverordnung – BMF 2004 – DVPV-BMF 2004)

Auf Grund § 2 des Dienstrechtsverfahrensgesetzes 1984 (DVG), BGBl. Nr. 29, sowie § 2e des Vertragsbedienstetengesetzes 1948 (VBG), BGBl. Nr. 86, beide zuletzt geändert durch das Bundesgesetz BGBl. I Nr. 119/2002, wird verordnet:

§ 1. Nachgeordnete Dienststellen gemäß § 2 Abs. 2 zweiter Satz des Dienstrechtsverfahrensgesetzes 1984 (Dienstbehörden erster Instanz) und gemäß § 2e Abs. 1 des Vertragsbedienstetengesetzes 1948 (Personalstellen) sind:

1. die Finanzämter;
2. die Zollämter, das Zollamt Salzburg auch hinsichtlich der Bediensteten des Zollamtes Salzburg/Erstattungen;
3. die Bundesfinanzakademie;
4. die Großbetriebsprüfung Wien;
5. die Großbetriebsprüfung Wien-Körperschaften;
6. die Großbetriebsprüfung Linz hinsichtlich der Bediensteten der Großbetriebsprüfungen Linz und Salzburg;
7. die Großbetriebsprüfung Graz hinsichtlich der Bediensteten der Großbetriebsprüfungen Graz und Klagenfurt;
8. die Großbetriebsprüfung Innsbruck hinsichtlich der Bediensteten der Großbetriebsprüfungen Innsbruck und Feldkirch;
9. der Unabhängige Finanzsenat;

Building a Public Finance Academy



**BUNDESFINANZ-
AKADEMIE**



CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



Charta of the Austrian Tax and Customs Administration

Information by the Federal Ministry of Finance



Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



Our Staff

We employ comprehensively trained staff and secure our strengths with sound professional and social education and training measures. Qualification as a tax or customs specialist is conveyed by our own educational institution, the Federal Academy of Finance. We also continually develop our professional, methodical, social and intercultural competencies through permanent information exchange with other administrations in Austria and abroad, thereby securing our position as one of the leading European financial administrations. Our experts are internationally recognised and provide support in other countries as well.

Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



BM-RL

GZ BMF-330100/0004-I/6/2013 vom 19. April 2013



BMF – I/6 (I/6)

19. April 2013

BMF-330100/0004-I/6/2013

An

Bundesministerium für Finanzen
Steuer- und Zollkoordination
Finanzämter
Finanzamt für Gebühren, Verkehrsteuern und Glücksspiel
Zollämter
Großbetriebsprüfung
Finanzprokurator
Steuerfahndung
unabhängigen Finanzsenat

Richtlinie Bildungsmanagement im Finanzressort

Präambel

Das Bundesministerium für Finanzen versteht sich als wissensbasierte Organisation und bekennt sich in seiner Strategie zu einer selbstgesteuerten, wissensteilenden und lernenden Verwaltungskultur. In dieser Expertinnen- und Expertenorganisation stellen die



Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



BMF - I/6 (I/6)

23. April 2016

BMF-330000/0017-I/6/2016

An

Bundesministerium für Finanzen
Steuer- und Zollkoordination
Finanzämter
Finanzamt für Gebühren, Verkehrsteuern und Glücksspiel
Zollämter
Großbetriebsprüfung
Finanzprokuratur
Finanzpolizei
Steuerfahndung
Bundesfinanzgericht

Einführungserlass zur Neuorganisation der Bundesfinanzakademie

Mit Wirksamkeit vom 1. Mai 2016 werden die Aufbauorganisation sowie die Aufgabenstellung der Bundesfinanzakademie neu geregelt.

1. Einleitung

Vor dem Hintergrund der bevorstehenden Pensionierungswellen und dem durch die Neuaufnahmen massiv anwachsenden Bedarf an Grund- und Funktionsausbildungen wurde im Rahmen des strategischen Bildungsmanagements auch die Struktur der BEA



Strategy/Formal regulation Mission statement/HR Integration

Building a Public Finance Academy



The Federal Academy of Finance is the central educational institution of the Austrian financial administration and active organisational unit throughout Austria.

The Federal Academy of Finance is one of the subordinated service authorities of the BMF (Federal Ministry of Finance) Central Administration.

The Federal Academy of Finance **aspires to offer the highest quality in their activities and thus create added value for all parties.**

Building a Public Finance Academy



"As **an innovative education provider**, the Federal Academy of Finance is a meeting place and a **multiplier for knowledge transfer and it supports the development of an ever-changing organisation.**

With effective educational programs and our **technical contributions**, we **support managers and employees in achieving their goals.**

Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



We provide an **appreciative learning environment**, where people can share their knowledge, ideas and experiences and **develop both, professionally and personally."**

Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



The educational work of the Federal Academy of Finance includes responsibility for the planning, implementation and results-based orientation of training measures **within a holistic and innovative learning architecture**, as well as the **evaluation of its own activities**.

Building a Public Finance Academy



In addition, the Federal Academy of Finance is an **initiator** and plays an advisory role in complex educational issues, it participates in the **development of teaching and learning methods and the development of educational programs**, in benchmarking in the field of education and in specialist educational audits. It supports a **vibrant learning culture** anchored within the overall organisation, which creates perspectives as well as recognising and promoting talent.

Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



It ensures **the methodological and didactic/andragogical quality** of its educational programs.

Strategy/Formal regulation
Mission statement/HR Integration
Resources e.g.

- Budget**

Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR

Centre for Financial
Reportina Reform

GROUP

Bundesvoranschlag 2017

I.C Detailbudgets Detailbudget 15.01.04 Bundesfinanzakademie (Beträge in Euro)

Ergebnisvoranschlag	AB	BVA 2017	BVA 2016	Erfolg 2015
Erträge aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers				
Erträge aus wirtschaftlicher Tätigkeit	49	9.000	9.000	19.863,80
Erträge aus Mieten	49	7.000	7.000	10.961,00
Erträge aus der Veräußerung von Material	49	1.000	1.000	
Erträge aus Leistungen	49	1.000	1.000	8.902,80
Vergütungen innerhalb des Bundes	16			600,00
Sonstige Erträge		8.000	8.000	56.294,73
	16	1.000	1.000	
	49	7.000	7.000	56.294,73
Erträge aus Währungsdifferenzen	49			42,08
Erträge aus dem Abgang von Sachanlagen und geringwertigen Sachanlagen		2.000	2.000	
	16	1.000	1.000	
	49	1.000	1.000	
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	49			56.182,65
Übrige sonstige Erträge	49	1.000	1.000	70,00
Summe Erträge aus der operativen Verwaltungstätigkeit und Transfers		17.000	17.000	76.758,53
<i>hievon finanzierungswirksam</i>		<i>11.000</i>	<i>11.000</i>	<i>20.575,88</i>
Erträge		17.000	17.000	76.758,53

Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR

Centre for Financial
Reporting Reform



Ergebnisvoranschlag	AB	BVA 2017	BVA 2016	Erfolg 2015
Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	16	116.000	116.000	99.573,66
Geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG)	49	80.000	97.000	28.134,03
Aufwendungen aus der Wertberichtigung und dem Abgang von Forderungen	16	1.000	1.000	
Sonstiger betrieblicher Sachaufwand		315.000	331.000	245.693,26
	16			37,15
	49	315.000	331.000	245.656,11
Aufwand aus Währungsdifferenzen	49	1.000	1.000	394,41
Energie	49	206.000	225.000	189.674,19
Übriger sonstiger betrieblicher Sachaufwand		107.000	104.000	55.624,66
	16			37,15
	49	107.000	104.000	55.587,51
Summe Betrieblicher Sachaufwand		6,491.000	6,495.000	5,130.817,43
<i>hievon finanzierungswirksam</i>		<i>6,373.000</i>	<i>6,377.000</i>	<i>5,031.206,62</i>
Aufwendungen		11,119.000	11,205.000	8,858.308,83
<i>hievon finanzierungswirksam</i>		<i>10,662.000</i>	<i>10,748.000</i>	<i>8,632.216,45</i>
Nettoergebnis		-11,102.000	-11,188.000	-8,781.550,30
<i>hievon finanzierungswirksam</i>		<i>-10,651.000</i>	<i>-10,737.000</i>	<i>-8,611.640,57</i>

Formal regulation

Mission statement/HR Integration

Resources e.g.

- **Budget**
- **Trainers**

Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



BMF – I/6 (I/6)

25. Mai 2010

BMF-330000/0068-I/6/2010

An

Bundesministerium für Finanzen
Steuer- und Zollkoordination
Finanzämter
Finanzämter mit Gebührenagenden
Zollämter
Großbetriebsprüfung
Finanzprokuratur
Steuerfahndung
unabhängigen Finanzsenat

Vergütung für Vortragstätigkeit im Rahmen der dienstlichen Aus- und Weiterbildung im Sinne des § 24 Abs. 1 BDG 1979 (Nebentätigkeitsvergütung gemäß § 25 Abs. 1 GehG bzw. § 36 VBG 1948)

Unter Bezugnahme auf das Rundschreiben des BKA vom 26. November 2003, GZ 924.341/2-III/2/03 wird für Vortragstätigkeit im Rahmen der dienstlichen Aus- und Weiterbildung im Sinne des § 24 Abs. 1 BDG 1979 (Nebentätigkeitsvergütung gemäß § 25 Abs. 1 GehG bzw. sondervertragliche Zusatzvereinbarung zum Dienstvertrag gemäß § 36 VBG 1948) folgender Vergütungssatz festgelegt.

Vergütungssatz je Unterrichtseinheit Vortragstätigkeit inkl. Vorbereitung

Vortragende der Verwendungsgruppen A1/v1, A2/v2 und A3/v3 € 50,-



Building a Public Finance Academy



**BUNDESFINANZ-
AKADEMIE**

CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



Autorin/Autor:
Mag. Stefan Fersterer, MA
Carina Bianca Mrva, BA
Version 1
Wien, 11. Dezember 2017



Konzept Trainerinnen- & Trainerausbildung in der Finanzverwaltung

EINGESCHRÄNKT

Inhaltsverzeichnis

1. VORWORT	3
2. DAS KONZEPT IN KÜRZE	4
2.1. Die Ausgangssituation	4
2.2. Der Nutzen einer Trainerinnen- und Trainerausbildung	4
2.3. Die Inhalte in Kürze	5
2.4. Die Zielsetzung	5
2.5. Die Zielgruppe	6
2.6. Die Umsetzung	6
2.7. Die Beteiligten	6
2.8. Das Trainerinnen- und Trainerteam	6
3. DIE QUERVERBINDUNGEN DES KONZEPTS	7
4. DAS KONZEPT IM DETAIL	8
4.1. Die Lernziele	8
4.2. Die Struktur	9
4.2.1. Das Fundament	9
4.2.2. Der Aufbau	9
4.2.3. Die Erweiterung	10
4.3. Methodenzugang	10
4.4. Verschränkung mit dem Kompetenzmodell	11
4.4.1. Verschränkung durch Leitdesign und Lernziele	11

1

- Formal regulation**
- Mission statement/HR Integration**
- Resources e.g.**
 - Budget**
 - Trainers**
 - Staff**

Building a Public Finance Academy



**BUNDESFINANZ-
AKADEMIE**

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



ARBEITSPLATZBEWERTUNGEN 01.10.1017	
Bundesfinanzakademie	
Anzahl	
Summe A1	5
Summe A2	22
Summe A3	24
Summe A4, A5	3
Summe A6, A7	5
Gesamtsumme BFA	59

BKA-Note vom 16.02.2016, GZ BKA-922.634/0014-III/2/2015 (Neuorganisation BFA)

BKA-Note vom 22.07.2016, GZ BKA-922.634/0022-III/2/2016 (Team WB Erhöhung BEx; BRef A2/2)

- Formal regulation**
- Mission statement/HR Integration**
- Resources e.g.**
- **Budget**
 - **Trainers**
 - **Staff**
 - **Facilities**

- Formal regulation**
- Mission statement/HR Integration**
- Resources e.g.**
- **Budget**
 - **Trainers**
 - **Staff**
 - **Facilities**
 - **IT/Infrastructure**

Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



BMF - IV (IV)

23. April 2017

BMF-220600/0016-IV/2017

An

Steuer- und Zollkoordination
Finanzämter
Finanzamt für Gebühren, Verkehrsteuern und Glücksspiel
Zollämter
Großbetriebsprüfung
Finanzpolizei
Steuerfahndung
Bundesfinanzgericht

IT-Ausstattungsleitfaden (ITAUS)

Dieser IT-Ausstattungsleitfaden regelt die verpflichtende Ausstattung bestimmter Arbeitsplätze mit einem IT-Ausstattungstyp.

Die Zugriffsberechtigungen für Anwendungen werden in diesem Dokument nicht geregelt. Ebenso unberührt bleibt die sonstige Infrastruktur, wie beispielsweise die Netzwerkverkabelung, die in anderen Dokumenten geregelt wird.

1. Grundsätze

- Jeder/jedem Bediensteten ist maximal ein Notebook (oder PC) zuzuordnen. Doppelausstattungen sind unzulässig.
- Die Einrichtung von Gerätepools für NB (oder PC) ist unzulässig.



Formal regulation

Mission statement/HR Integration

Resources e.g.

- **Budget**
- **Trainers**
- **Personal**
- **Facilities**
- **IT/Infrastructure**
- **Competences and culture**

Das Kompetenzmodell der Finanzverwaltung

Das Kompetenzmodell der Finanzverwaltung ist ein wesentliches Steuerungsinstrument des strategischen Personalmanagements. Die zentrale Zielsetzung ist es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Finanzverwaltung bestmöglich für die jeweiligen beruflichen Herausforderungen zu qualifizieren, um die langfristige Beschäftigungsfähigkeit und somit die Leistungserbringung der Finanzverwaltung sicherzustellen.

Ein wesentlicher Faktor dafür ist die Erfüllung der erforderlichen fachlichen und fachunabhängigen Anforderungen (Soll-Qualifikationen) zum Kompetenzerwerb (Ist-Qualifikation)

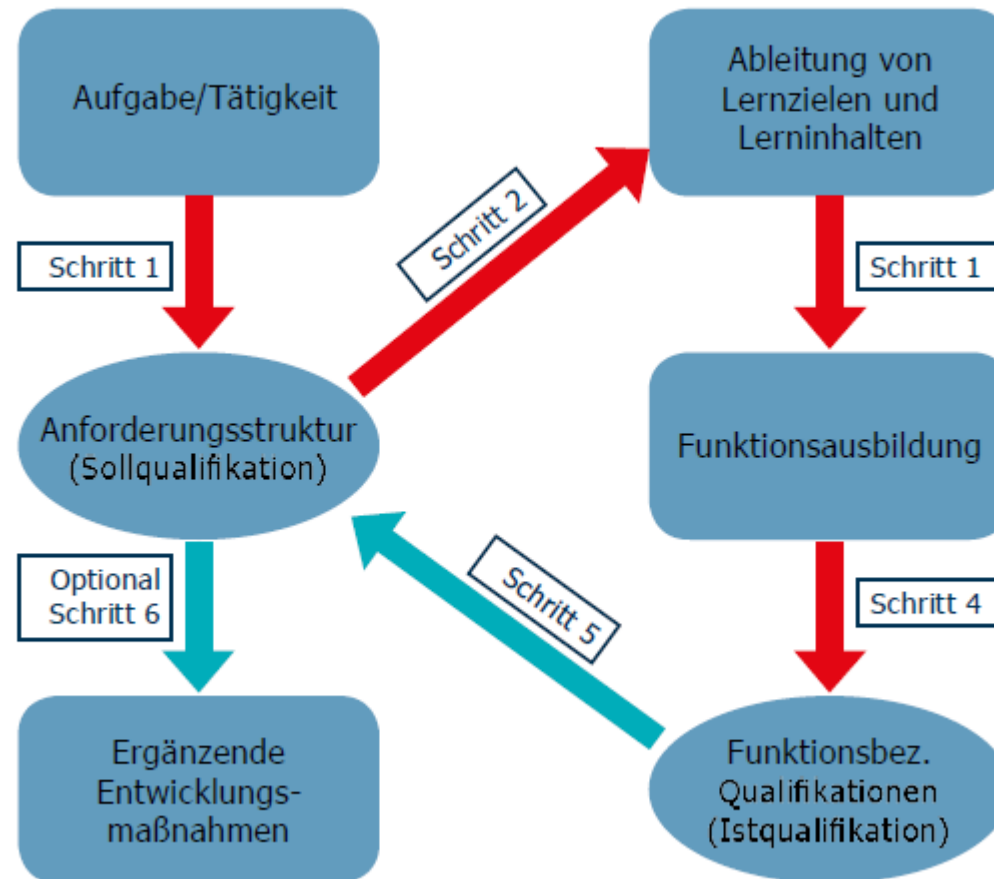
Das Kompetenzmodell ist ausbildungsübergreifend zu verstehen und findet daher von der Grundausbildung, über die Funktionsausbildung bis hin zur Weiterbildung Anwendung.

Fachliche Anforderungen

Im Mittelpunkt der Ausbildungsmaßnahmen stehen die zentralen Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich aus der jeweiligen Tätigkeit bzw. Aufgabe ergeben (Schritt 1). Das gesamte Aufgabenspektrum sowie die daraus abgeleiteten Anforderungen sind in

zahlreichen Anhängen der Richtlinie Funktionsausbildung idgF geregelt. Aus den fachlichen Anforderungen werden die Lernziele und Lerninhalte abgeleitet (Schritt 2), die die Grundlage der Ausbildungsmaßnahmen darstellen (Schritt 3).

Building a Public Finance Academy



Building a Public Finance Academy



**BUNDESFINANZ-
AKADEMIE**

CFRR >>
Centre for Financial
Reporting Reform



Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



Formal regulation

Mission statement/HR Integration

Resources e.g.

- **Budget**
 - **Trainers**
 - **Personal**
 - **Facilities**
 - **IT/Infrastructure**
 - **Competences and culture**
-
- **Last, but not least - Learners**

Building a Public Finance Academy



**BUNDESFINANZ-
AKADEMIE**

CFRR >>

Centre for Financial
Reporting Reform



Evolutionary process and development ..

Need analysis

Quality/Learning Designs

Client orientation

Stakeholder management

Process management

Last, but not least - Passion

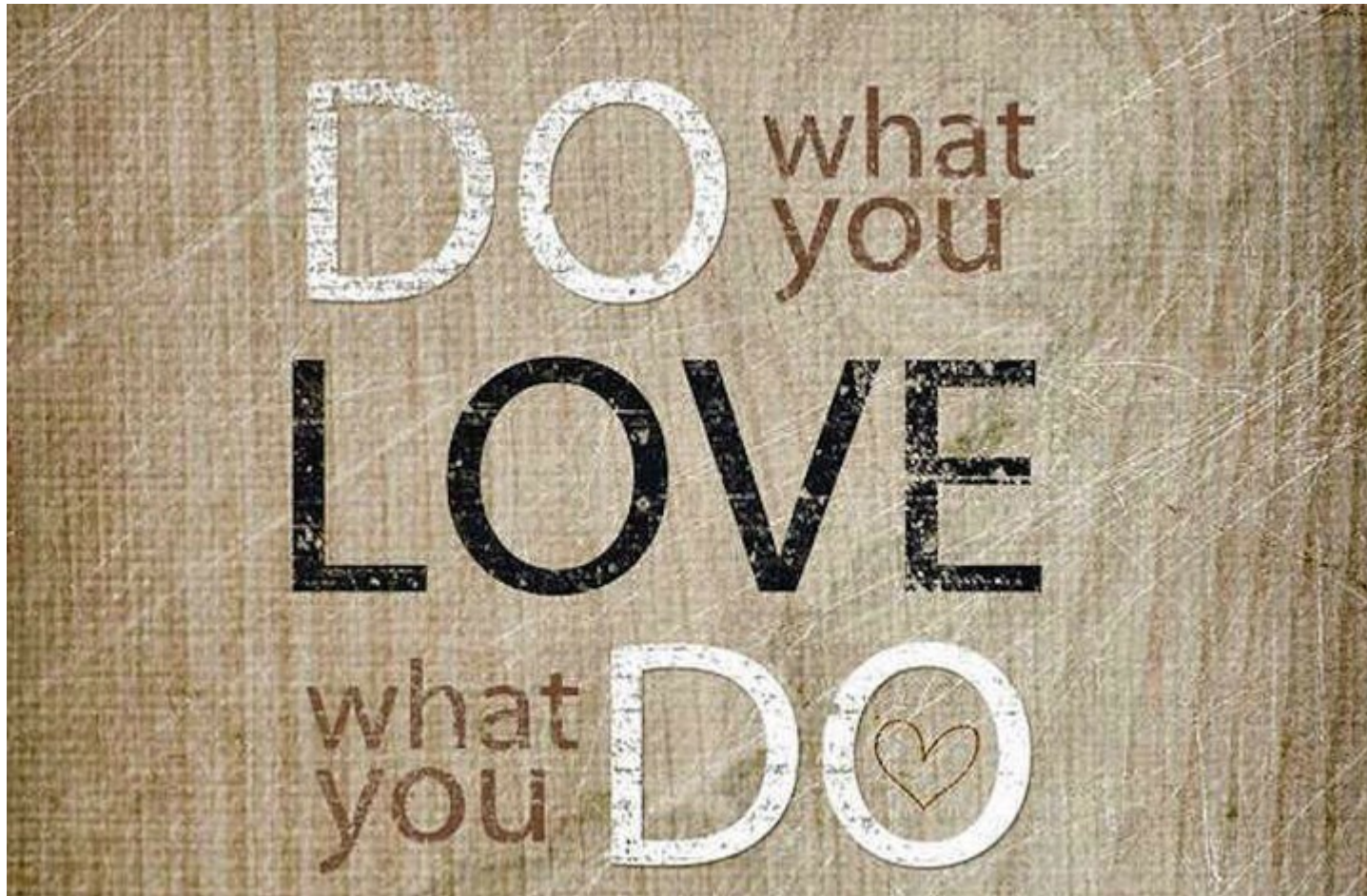
Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»

Centre for Financial
Reporting Reform



Please remember

Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



$$E = Q \times A$$

Effectiveness =

Quality x Acceptance

(of the solution)

(of the client)

multiplied by - formula

Building a Public Finance Academy



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



NEVER STOP
LEARNING

