



Autor: Karl Wappel

Austrijsko iskustvo – izgradnja (neke) Akademije za javne finansije

13. decembar 2017. godine
Beč, Austrija

Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform

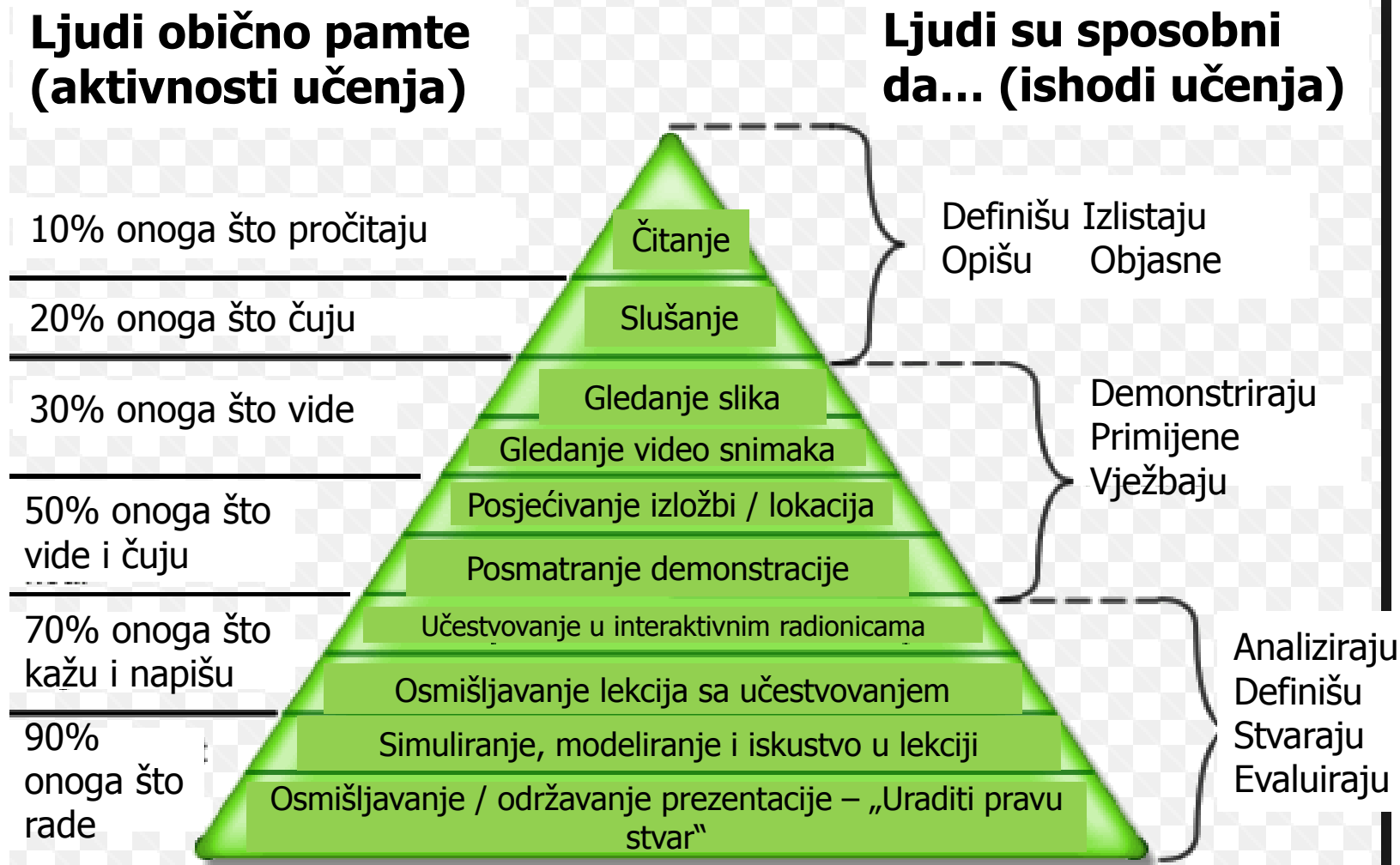


Pošto program PULSAR uključuje snažan element obrazovanja, željeli smo da predstavimo učesnicima programa PULSAR **Bundesfinanzakademie uopšte, a konkretnije koje obuke iz računovodstva u javnom sektoru se nude.**

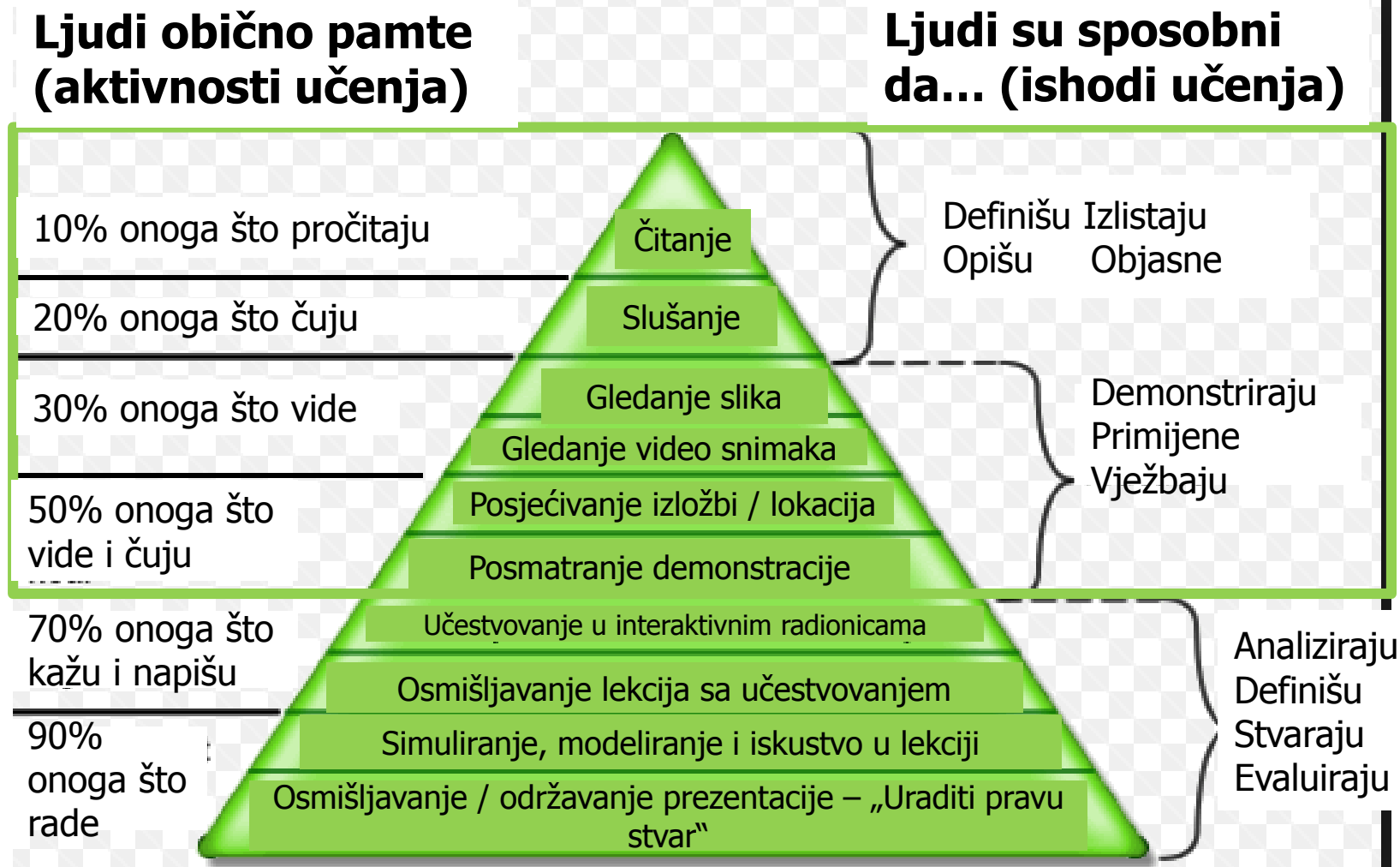
Mnogi od učesnika razmatraju, ili su možda već u procesu, uspostavljanja svojih akademija finansija, tako da će biti veoma zainteresirani da čuju **kako radi austrijski model, uključujući koji se programi nude, kakav je model finansiranja, osoblje, te veze sa privatnim sektorom, kao i ciljne grupe učesnika.**

**Najprije, molim
da budete
svjesni.....**

Izgradnja akademije za javne finansije



Izgradnja akademije za javne finansije



Izgradnja javne (finansijske) akademije

**Molim da zapišete 3
pitanja, za koja
smatrate da treba da
budu uzeta u obzir.....**

**Hvala vam za
pažnju.....**

Vi definitivno već imate odgovore.....

Nešto činjenica i iznosa.....

Izgradnja akademije za javne finansije

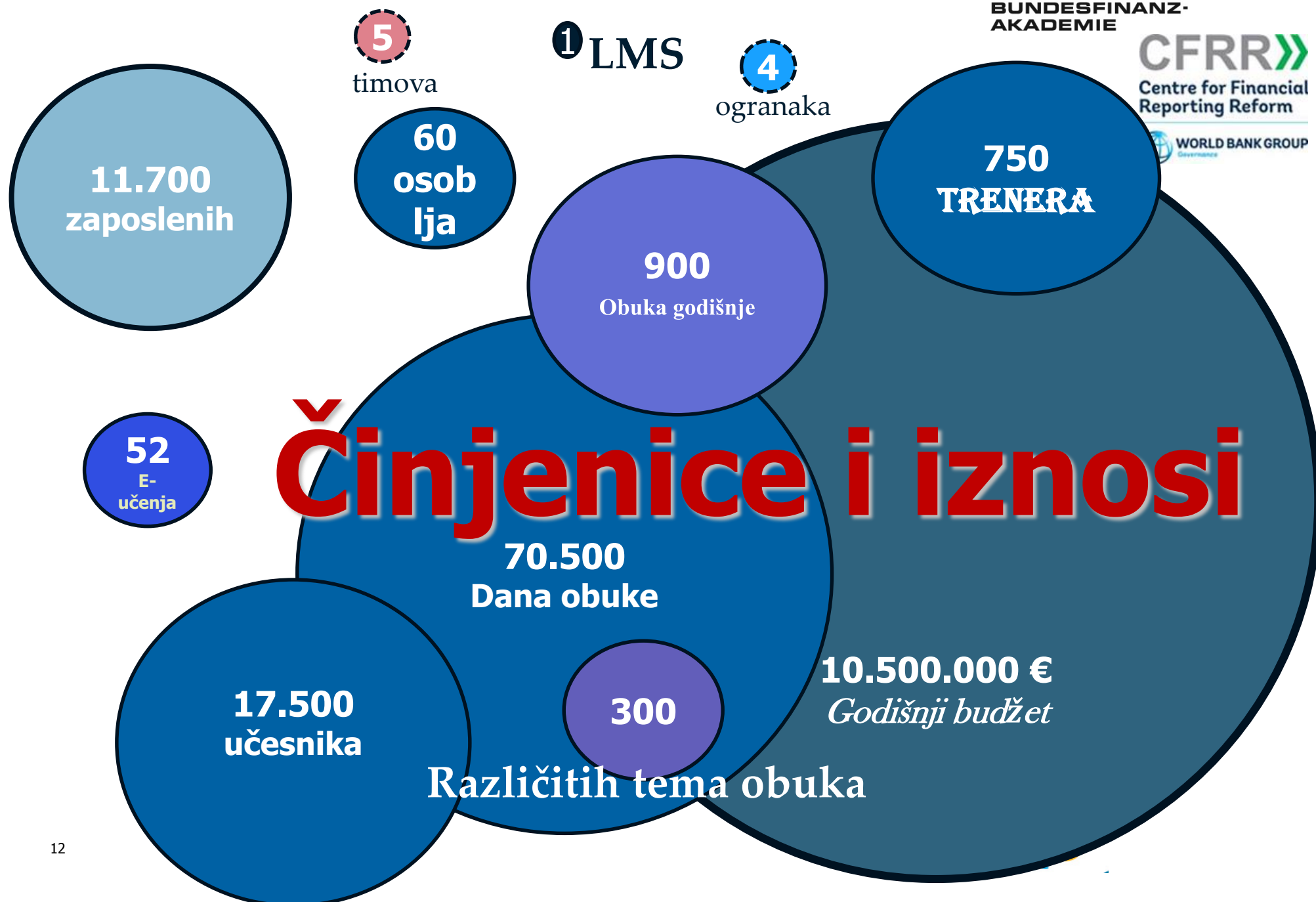


BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR

Centre for Financial
Reporting Reform

WORLD BANK GROUP
Governance



Pozicija u organizaciji

Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

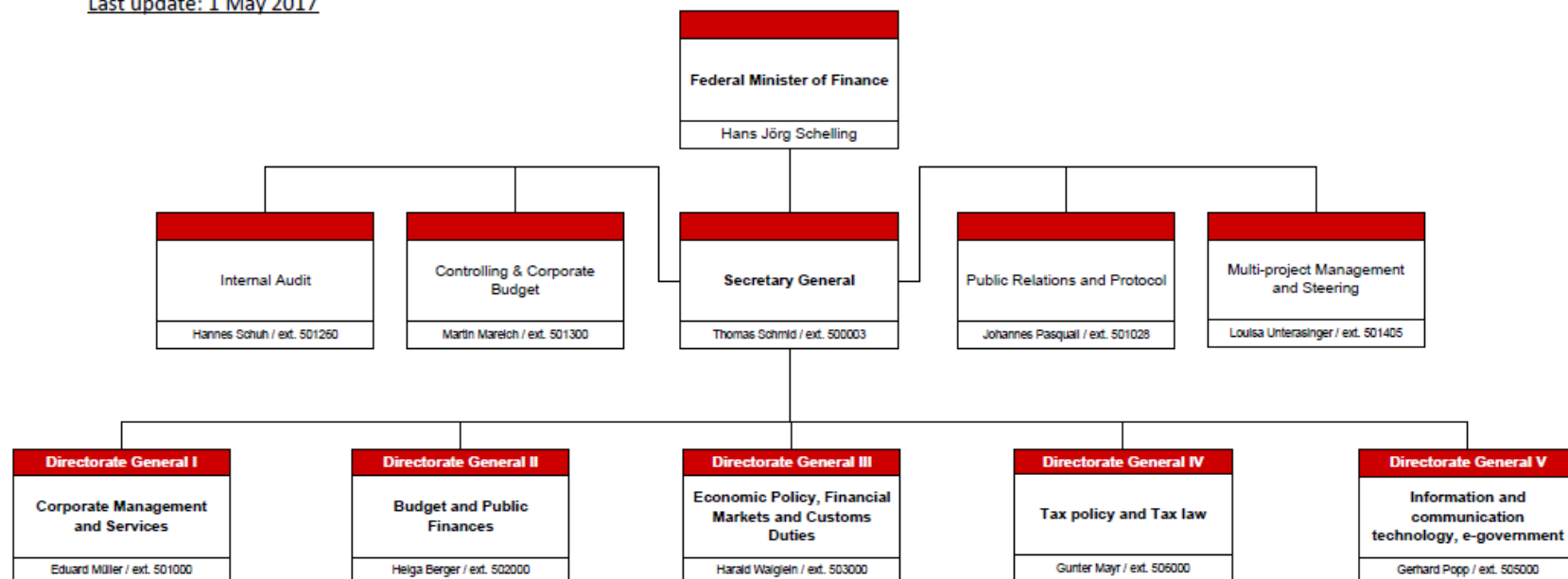
CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



Federalno ministarstvo finansija

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

Last update: 1 May 2017



Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

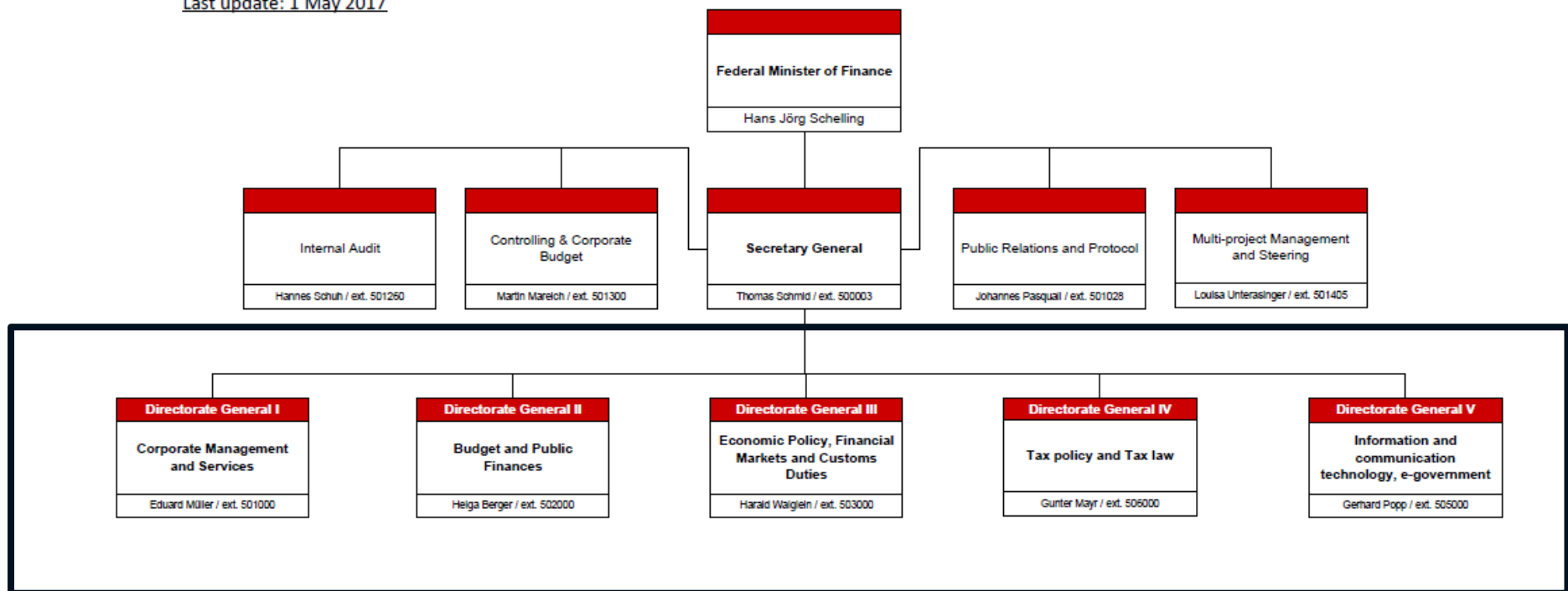
CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



Federalno ministarstvo finansija

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

Last update: 1 May 2017



Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

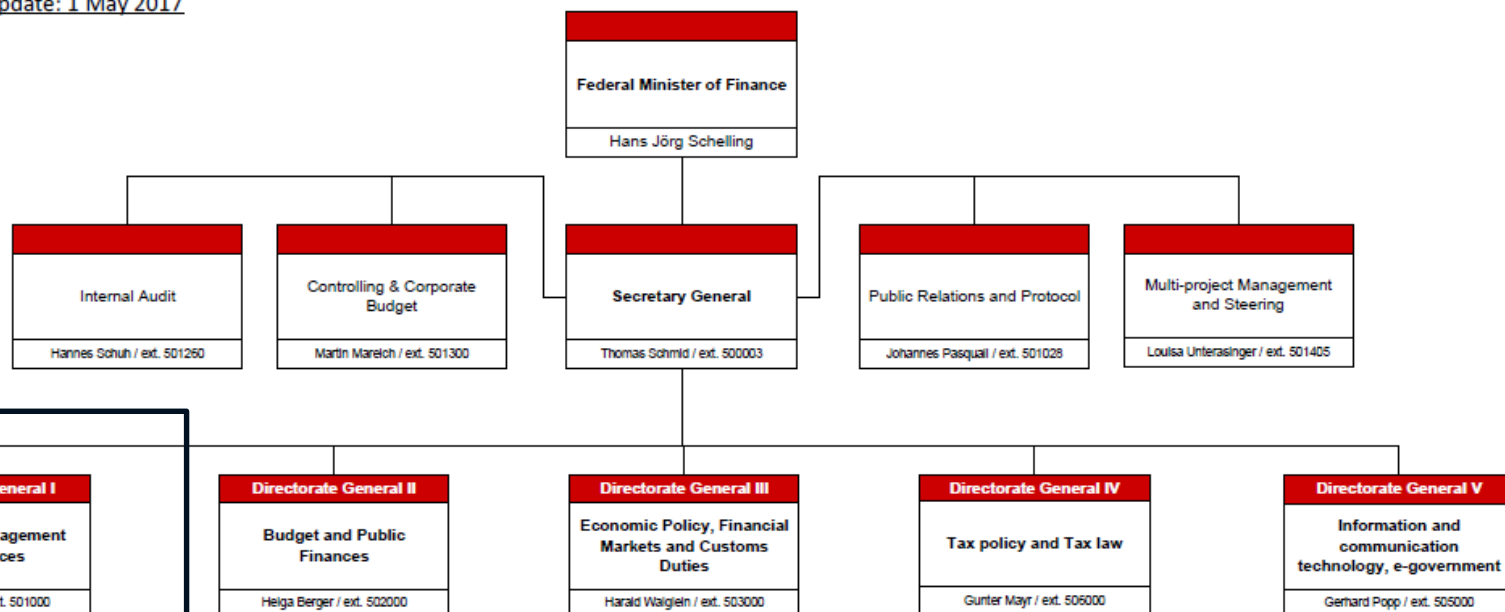
CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



Federalno ministarstvo finansija

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

Last update: 1 May 2017



Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



Generalna direkcija

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

Last update: 1 May 2017



Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

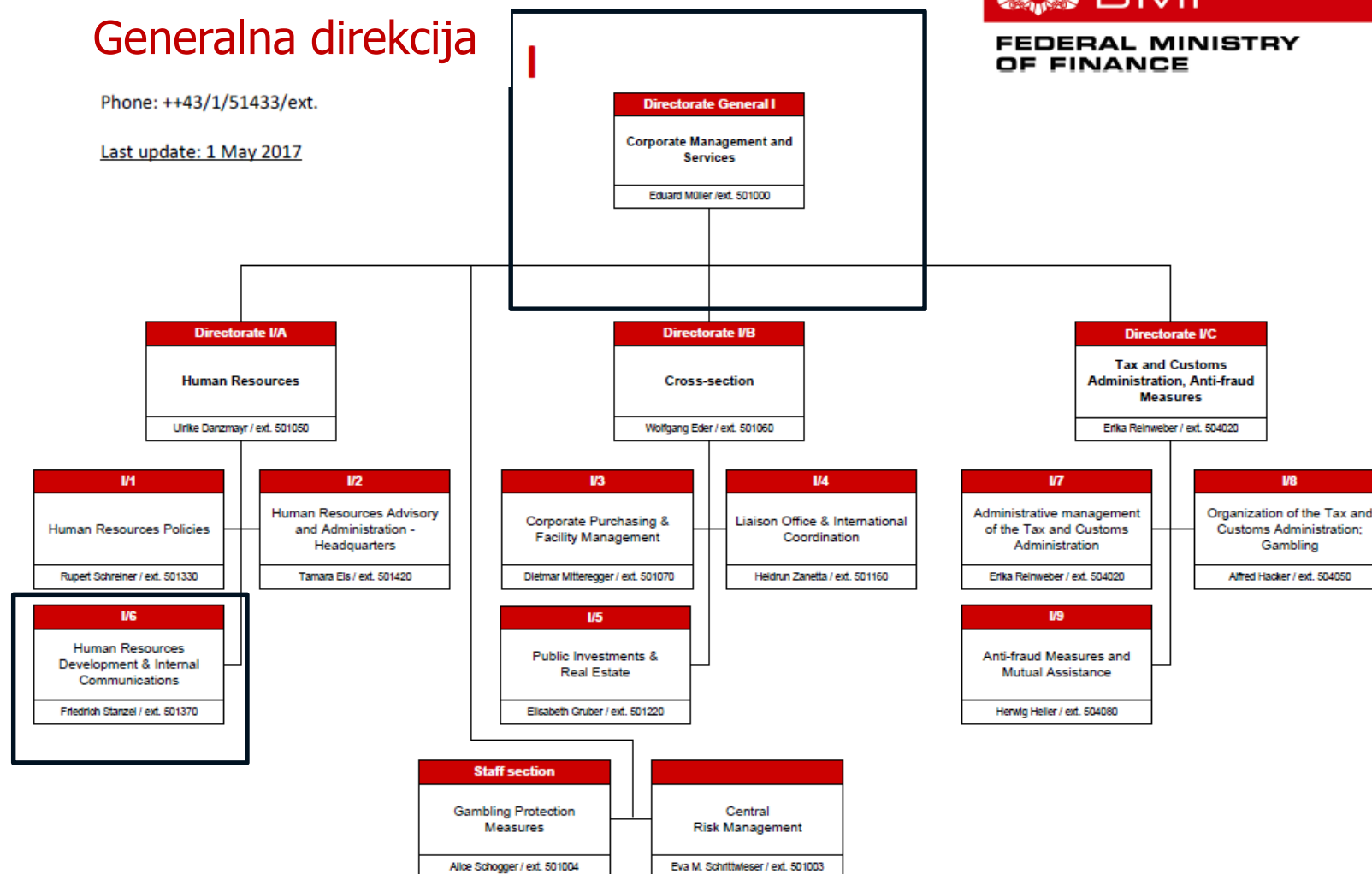
CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



Generalna direkcija

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

Last update: 1 May 2017



Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

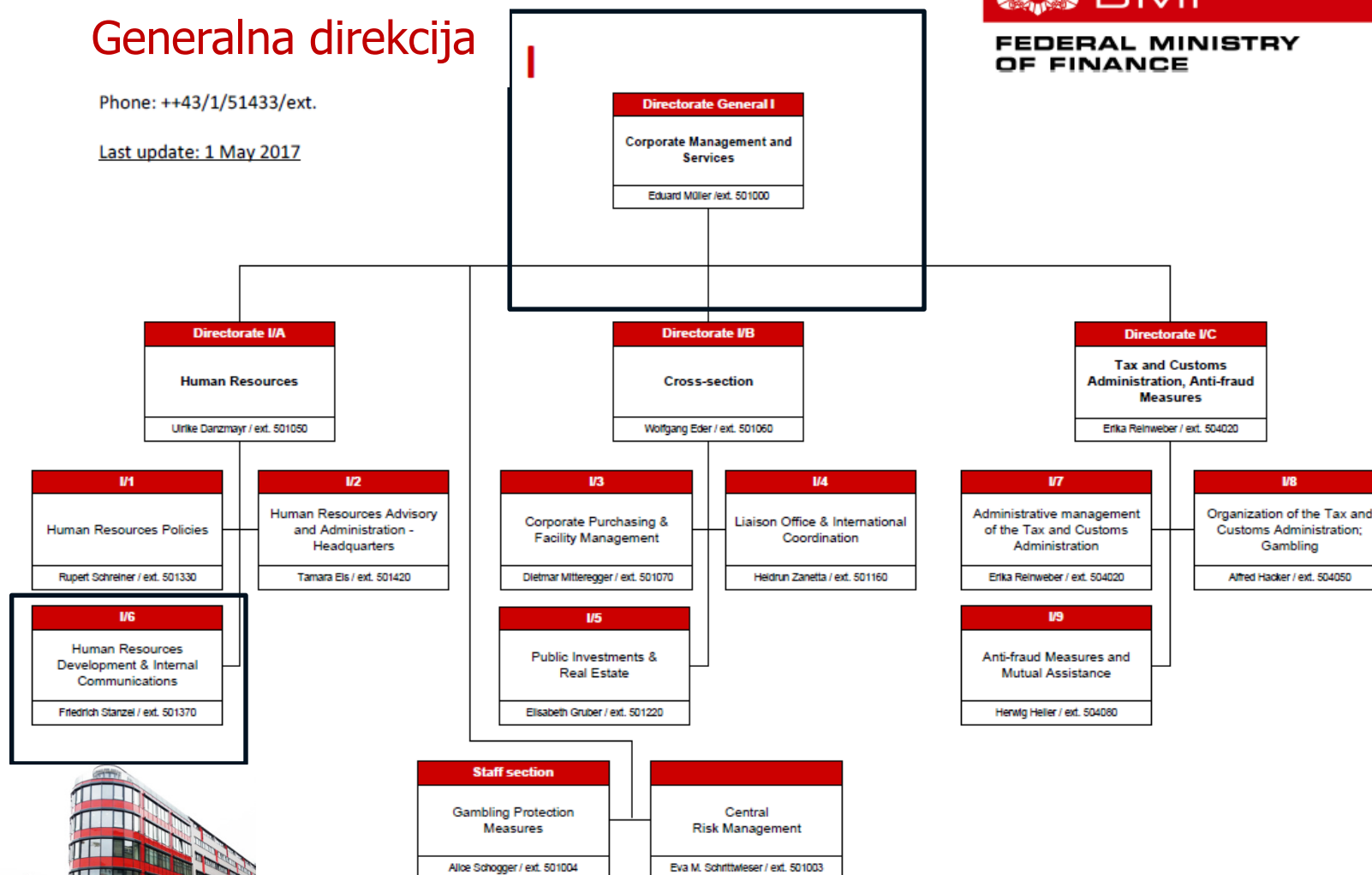
CFRR
Centre for Financial
Reporting Reform



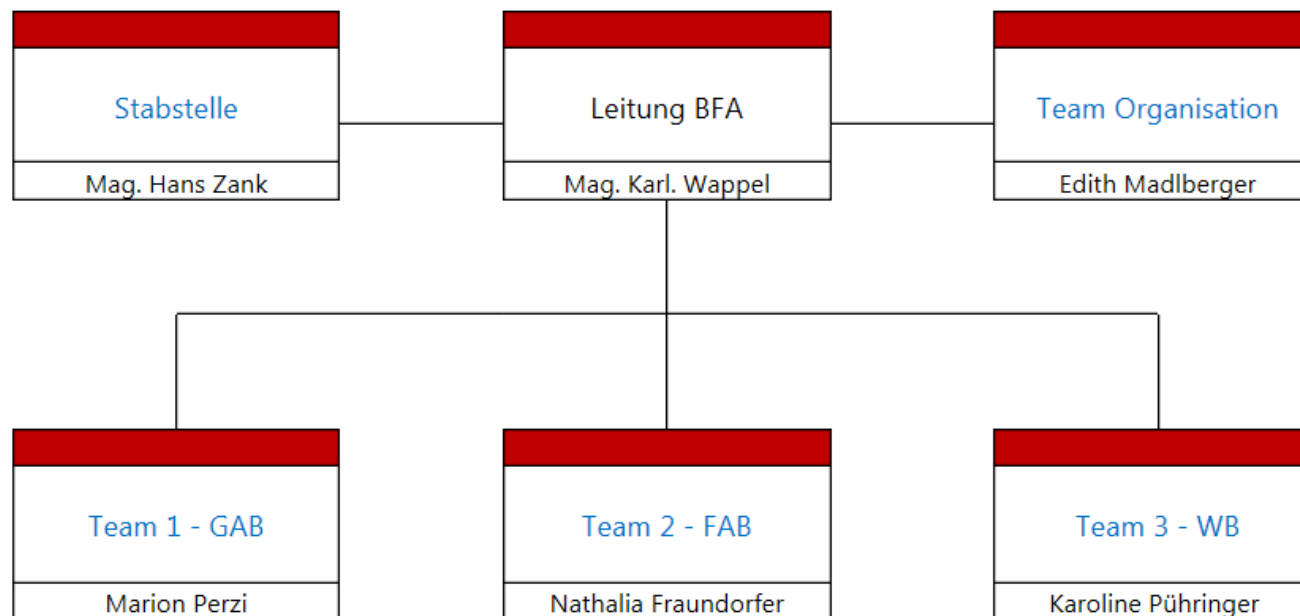
Generalna direkcija

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

Last update: 1 May 2017



Izgradnja akademije za javne finansije



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

Strateška odluka i podrška

Strateška odluka i podrška

Ne dešava se preko noći

Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR >>
Centre for Financial
Reporting Reform



Strategija / Zvanična regulativa

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:



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;

Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR >>
Centre for Financial
Reporting Reform



Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE



CFRR>>
Centre for Financial
Reporting Reform



Statut Austrijske Poreske i carinske uprave Informacije Federalnog ministarstva finansija



Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



Naše osoblje

Mi zapošljavamo sveobuhvatno obučeno osoblje i osiguravamo naše snage sa solidnom profesionalnom i socijalnom edukacijom i mjerama obuke. Kvalifikacija poreskog ili carinskog specijaliste dobija se iz naše sopstvene obrazovne institucije, Federalne akademije finansija. Takođe stalno razvijamo naše profesionalne, metodološke, socijalne i međukulturne kompetentnosti kroz stalnu razmjenu informacija sa drugim upravama u Austriji i inostranstvu, osiguravajući time našu poziciju kao jedne od vodećih evropskih administracija. Naši eksperti su međunarodno prepoznati i pružaju podršku i drugim zemljama

Izgradnja akademije za javne finansije



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



Izgradnja akademije za javne finansije



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



Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



Strategija / Zvanična regulativa Izjava o misiji / Integracija ljudskih resursa

Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR>>
Centre for Financial
Reporting Reform



Federalna akademija finansija je centralna obrazovna institucija u austrijskoj finansijskoj administraciji i aktivna organizaciona jedinica za cijelu Austriju.

Federalna akademija finansija je jedna od subordiniranih nadležnih institucija za pružanje usluga Centralne administracije BMF (Federalnog ministarstva finansija).

Federalna akademija finansija **ima ambicije da ponudi najviši kvalitet u svojim aktivnostima i time stvori dodanu vrijednost za sve strane.**

„Kao **inovativan pružalac obrazovanja**,
Federalna akademija finansija je mjesto za
sastanke i **umnožavač za prenos znanja i ona
podržava razvoj organizacije koja se stalno
mijenja.**

Sa djelotvornim obrazovnim programima i našim
tehničkim doprinosima, mi **podržavamo
menadžere i zaposlene u postizanju njihovih
ciljeva.**

Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



Mi obezbjeđujemo **okruženje za učenje koje se cijeni**, gdje ljudi mogu da dijele svoja znanja, ideje i iskustva i **razvijaju se i profesionalno i lično.**"

Obrazovni rad Federalne akademije finansija uključuje odgovornosti za planiranje, implementaciju i orijentaciju zasnovanu na rezultatima mjera obuke **unutar holističke i inovativne arhitekture učenja**, kao i **evaluacije sopstvenih aktivnosti**.

Pored toga, Federalna akademija finansija je **inicijator** i igra savjetničku ulogu u kompleksnim obrazovnim pitanjima, učestvuje u **razvoju nastavnih metoda i metoda učenja i razvoju obrazovnih programa**, poređenju sa odrednicama na polju obrazovanja i u specijalističkim obrazovnim revizijama. Podržava **živu kulturu učenja** koja je usidrena u ukupnoj organizaciji, koja stvara perspektive, kao i prepoznaje i promoviše talente.

Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



Ona osigurava **metodološki i didaktički / andragoški kvalitet** svojih obrazovnih programa.

Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



Strategija / Zvanična regulativa
Izjava o misiji / Integracija ljudskih resursa
Resursi, npr.

- **Budžet**

Izgradnja akademije za javne finansije

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

Izgradnja akademije za javne finansije



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>

Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR >>
Centre for Financial
Reporting Reform



Zvanična regulativa

Izjava o misiji / Integracija ljudskih resursa

Resursi, npr.

- **Budžet**
- **Treneri**

Izgradnja akademije za javne finansije



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.-



Izgradnja akademije za javne finansije



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

Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



Zvanična regulativa

Izjava o misiji / Integracija ljudskih resursa

Resursi, npr.

- Budžet
- Treneri
- Osoblje

Izgradnja akademije za javne finansije



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)

Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



Zvanična regulativa

Izjava o misiji / Integracija ljudskih resursa

Resursi, npr.

- Budžet
- Treneri
- Osoblje
- Objekti

Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



Zvanična regulativa

Izjava o misiji / Integracija ljudskih resursa

Resursi, npr.

- Budžet
- Treneri
- Osoblje
- Objekti
- Informatička tehnologija / infrastruktura

Izgradnja akademije za javne finansije



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.



Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR >>
Centre for Financial
Reporting Reform



Zvanična regulativa

Izjava o misiji / Integracija ljudskih resursa

Resursi, npr.

- Budžet
- Treneri
- Osoblje
- Objekti
- Informatička tehnologija / infrastruktura
- Kompetentnosti i kultura

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)

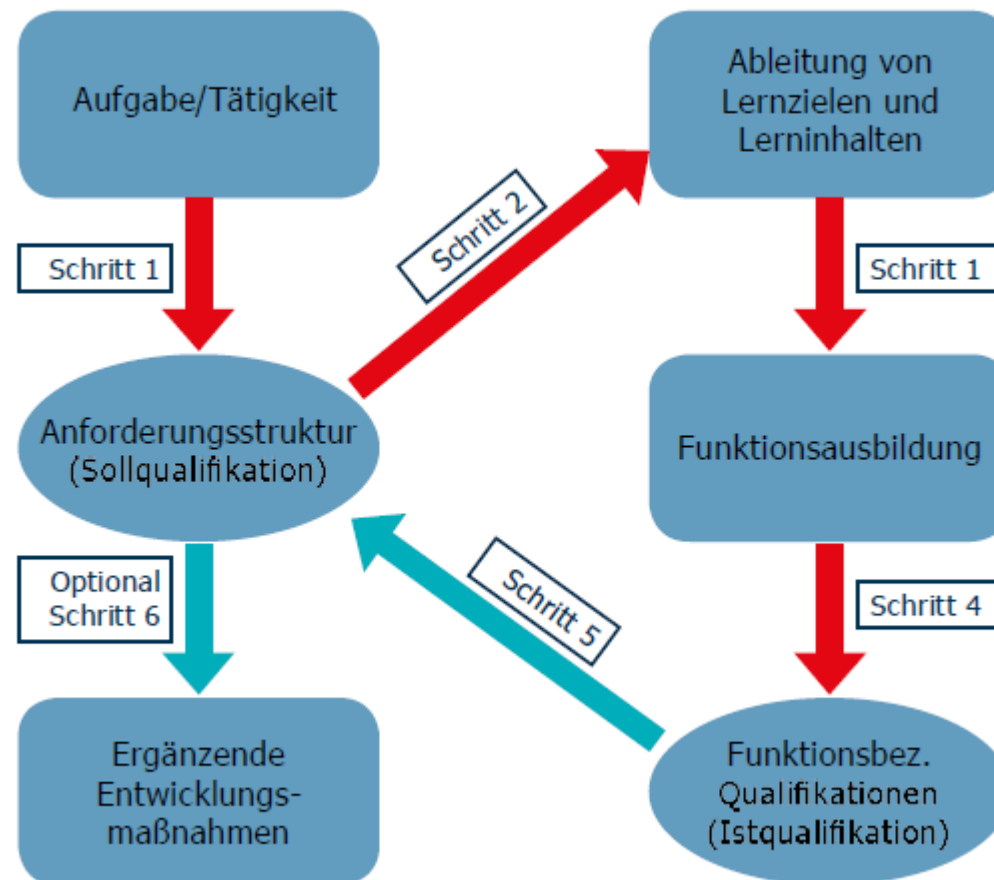
Das Kompetenzmodell ist ausbildungsübergreifend zu verstehen und findet daher von der Grundausbildung, über die Funktionsausbildung bis hin zur Weiterbildung Anwendung.

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).

Izgradnja akademije za javne finansije



Izgradnja akademije za javne finansije



**BUNDESFINANZ-
AKADEMIE**

CFRR >>
Centre for Financial
Reporting Reform



Zvanična regulativa

Izjava o misiji / Integracija ljudskih resursa

Resursi, npr.

- Budžet
 - Treneri
 - Osoblje
 - Objekti
 - Informatička tehnologija / infrastruktura
 - Kompetentnosti i kultura
-
- I na kraju, ali ne i najmanje važno

Zvanična regulativa

Izjava o misiji / Integracija ljudskih resursa

Resursi, npr.

- Budžet
- Treneri
- Osoblje
- Objekti
- Informatička tehnologija / infrastruktura
- Kompetentnosti i kultura

• I na kraju, ali ne i najmanje važno
- Učenici

Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR >>
Centre for Financial
Reporting Reform



Evolutivni proces i razvoj...

Analiza potreba

Kvalitet / osmišljavanje učenja

Orijentacija ka klijentima

Upravljanje interesnim stranama

Upravljanje procesima

I na kraju, ali ne i najmanje važno

Analiza potreba

Kvalitet / osmišljavanje učenja

Orijentacija ka klijentima

Upravljanje interesnim stranama

Upravljanje procesima

I na kraju, ali ne i najmanje važno

- Strast

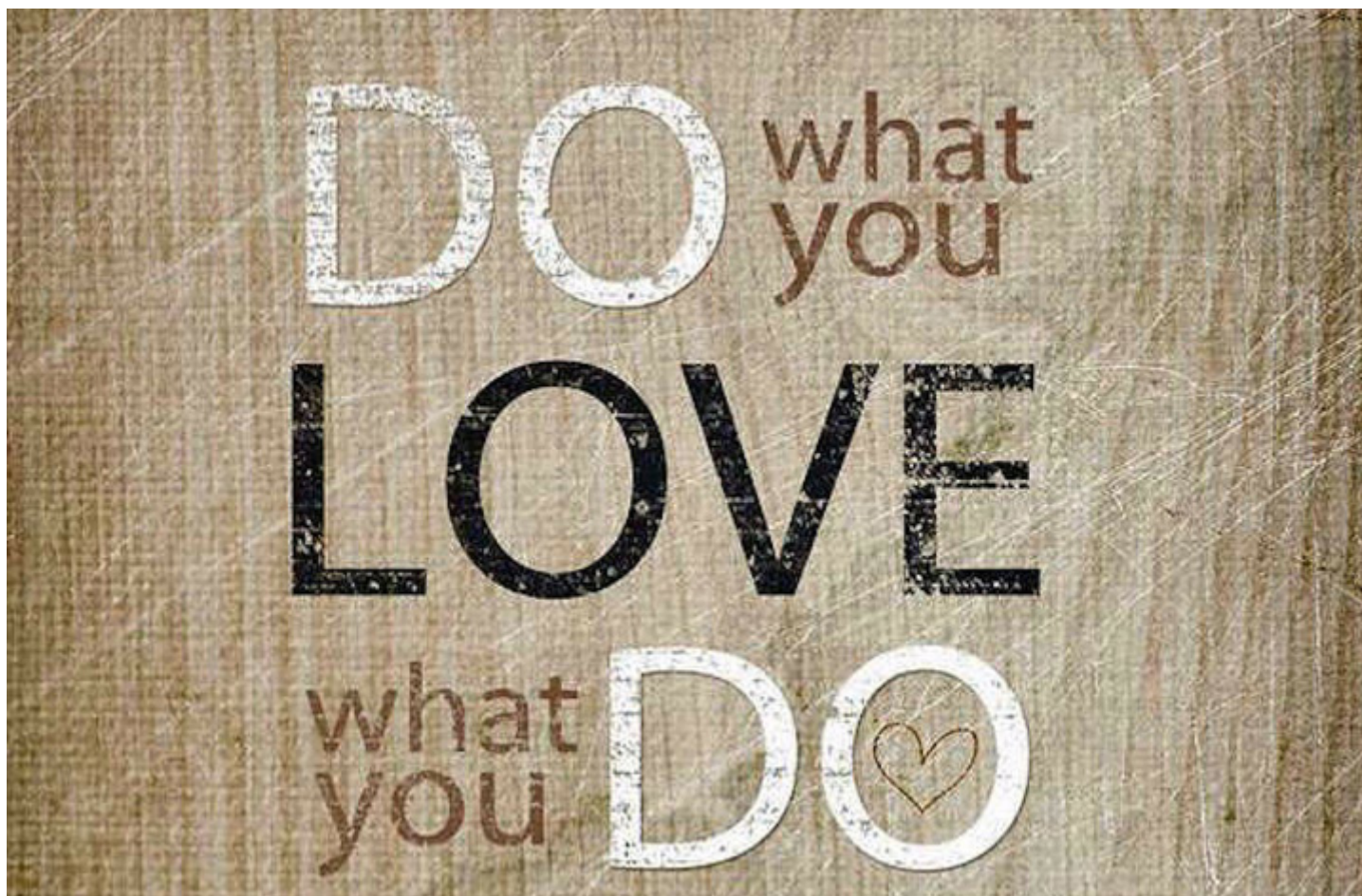
Izgradnja akademije za javne finansije



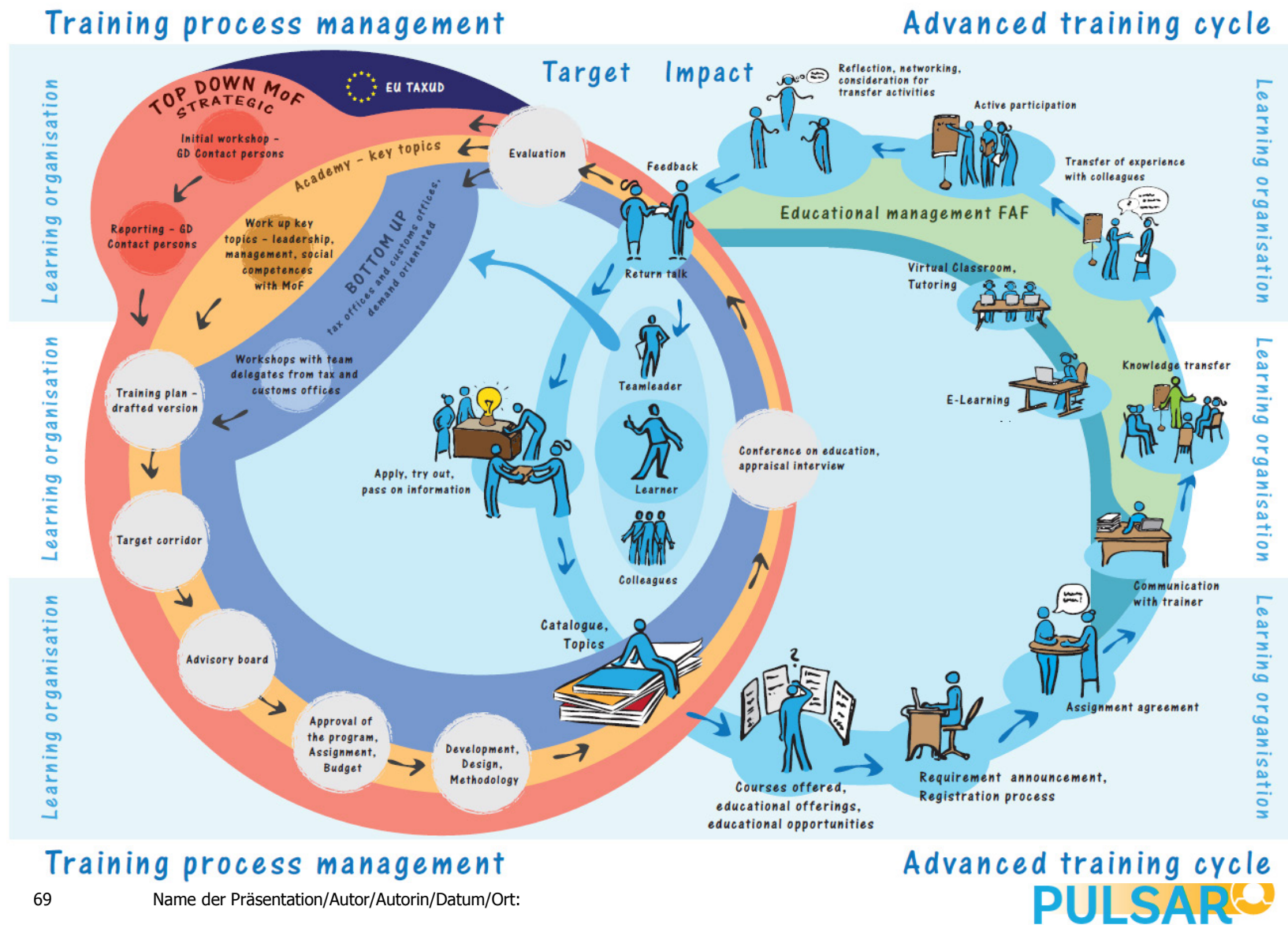
BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»

Centre for Financial
Reporting Reform



Izgradnja akademije za javne finansije



Molim vas da zapamtite

Izgradnja akademije za javne finansije



BUNDESFINANZ-
AKADEMIE

CFRR»
Centre for Financial
Reporting Reform



$$E = Q \times A$$

$$E = Q \times A$$

Djelotvornost =
Kvalitet x Prihvatanje
(rješenja) (klijenta)

Pomnoženo sa - formula

**Sada, konačno
i još jednom,
Hvala vam za pažnju 😊**