



Ministerie van Financiën

# Kiesgroepprogramma Ministerie van Financiën

Jaarverslag 2022

Directie Buitenlandse Financiële Betrekkingen



# Afkortingen

ADR	Auditdienst Rijk
AR	Algemene Rekenkamer
BEPS	Base Erosion and Profit Shifting
BFB	Buitenlandse Financiële Betrekkingen
BiH	Bosnië en Herzegovina
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CEF	Center of Excellence in Finance
CENAD	Centre for Experiential Negotiation and Applied Diplomacy
CHU	Central Harmonization Unit
CPB	Centraal Planbureau
DNB	De Nederlandsche Bank
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
EIB	Europese Investeringsbank
EQA	External Quality Assessment
ERM II	Exchange Rate Mechanism
FEZ	Financieel-Economische Zaken
FIOD	Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst
FMC	Financial Management and Control
GGF	Good Governance Fund
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IA	Internal Audit
IFI	Internationale Financiële Instelling
IMF	Internationaal Monetair Fonds
INFE	International Network on Financial Education
IOFEZ	Interdepartementaal Overleg Financieel-Economische Zaken
IRF	Inspectie der Rijksfinanciën
MoU	Memorandum of Understanding
NBG	National Bank of Georgia
NBM	National Bank of Moldova
NBU	National Bank of Ukraine
NSFE	Nationale Strategie voor Financiële Educatie
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
PAR	Public Administration Reform
PEMPAL	Public Expenditure Management Peer Assisted Learning
PFM	Public Finance Management
PIFC	Public Internal Financial Control
PPP	Public Private Partnership
RAFEB	Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering
RWS	Rijkswaterstaat
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency
SSSU	State Statistics Service of Ukraine
STS	State Tax Service
TA	Technische Assistentie
TADAT	Tax Administration Diagnostics Assessment Tool
ToT	Training of Trainers
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
WiG	Wijzer in geldzaken

# Kiesgroepprogramma **Ministerie van Financiën**

Jaarverslag 2022

Directie Buitenlandse Financiële Betrekkingen

# Voorwoord

**Het jaar 2022 had twee gezichten voor het Kiesgroepprogramma. Na twee coronajaren gingen we weer op reis. We konden elkaar weer fysiek ontmoeten, tot enthousiasme van de experts en de deelnemers aan onze activiteiten. Tegelijkertijd leidde de oorlog in kiesgroeland Oekraïne tot grote zorgen over onze collega's in Kyiv en over onze experts die het land moesten verlaten. Gelukkig zijn we er in 2022 in geslaagd om ons werk in Oekraïne, maar ook in onze andere kiesgroelanden, voort te zetten. Hoe we dat hebben gedaan kunt u lezen in dit jaarverslag van het Kiesgroepprogramma van het ministerie van Financiën.**

## Ons programma

Sinds 2014 werkt het ministerie van Financiën met veel enthousiasme en inzet aan het Kiesgroepprogramma, een programma voor technische samenwerking met de zogenaamde kiesgroelanden. Dat zijn de landen die Nederland vertegenwoordigt in het bestuur van het IMF, de Wereldbank en de European Bank for Reconstruction and Development. Het programma is actief in EU-lidstaten Kroatië, Bulgarije en Roemenië, maar ook in landen als Georgië, Moldavië en Oekraïne. De economische en financiële uitdagingen in de kiesgroelanden zijn groot. Het Kiesgroepprogramma stelt ons in staat om een bijdrage te leveren aan hervormingen in deze landen en onze collega's bij de ministeries van Financiën en de centrale banken daarbij te ondersteunen.

## Oorlog in Oekraïne

2022 is het jaar waarin het Kiesgroepprogramma voor het eerst na corona weer op de gebruikelijke manier door kon gaan. Maar het was helaas bovenal het jaar van de Russische invasie in kiesgroeland Oekraïne. Het kabinet heeft de Russische invasie in Oekraïne in de sterkst mogelijke bewoordingen veroordeeld. De impact van de oorlog op Oekraïne is enorm. Nederland doet er alles aan om te helpen. Met bilaterale hulp (financieel, humanitair, militair), maar ook via de Europese Unie en de internationale financiële instellingen. Ook vanuit het Kiesgroepprogramma blijven we, ondanks de moeilijke omstandigheden, de collega's in Oekraïne ondersteunen. Dat is mogelijk door de goede samenwerking die we in de afgelopen jaren met hen hebben opgebouwd. Ik heb enorm veel respect en bewondering voor onze collega's in Kyiv. Hun weerbaarheid en flexibiliteit is ongekend. Ondanks alle zorgen werken ze hard door en slagen ze erin om de overheid draaiend te houden en plannen te maken voor de toekomst van hun land.

In andere kiesgroelanden in de regio zijn de gevolgen van de oorlog in Oekraïne eveneens groot, bijvoorbeeld door de hogere voedsel- en energieprijzen. Ook in deze landen kan het Kiesgroepprogramma gelukkig steunen op een jarenlange samenwerking. Hierdoor kunnen we doorgaan met onze activiteiten om de overheidsfinanciën en governance te verstevigen.

## Toetreden tot EU en OESO

In het afgelopen jaar heeft een aantal kiesgroelanden de stap gemaakt naar het kandidaat-lidmaatschap van de Europese Unie. In juli 2022 kregen Oekraïne en Moldavië deze status, gevolgd door Bosnië en Herzegovina later dat jaar. Georgië heeft perspectief op lidmaatschap gekregen. Kiesgroelanden Montenegro en Noord-Macedonië waren al kandidaat. In 2022 is Noord-Macedonië gestart met de toetredingsbesprekingen. Dit schept verplichtingen en dat realiseren de landen zich goed. Ze willen zich goed voorbereiden en vragen daarbij ook onze hulp. In 2022 kregen we al verzoeken voor assistentie die direct zijn gerelateerd aan de noodzaak te voldoen aan de vereisten van het EU-lidmaatschap. Die trend zet in 2023 door. We vinden het belangrijk dat de kiesgroelanden zich goed kunnen voorbereiden op toetreding tot de Europese Unie. We zullen de landen die hiervoor assistentie vragen dan ook graag helpen.

EU-lidstaten Kroatië, Roemenië en Bulgarije zijn vorig jaar gestart met de besprekingen over toetreding tot de OESO. Ook hier vloeien voor het Kiesgroepprogramma verzoeken voor assistentie uit voort. We pakken dit op met onze eigen collega's, maar ook met de OESO zelf. Sinds een aantal jaren werken we nauw samen met de OESO, onder andere op het gebied van de begroting en financiële educatie. Door deze samenwerking profiteren we van hun inhoudelijke expertise, maar kunnen we ons werk ook goed afstemmen met andere organisaties waarmee de OESO samenwerkt.



## Onze partners en experts

Het Kiesgroepprogramma wordt hoofdzakelijk uitgevoerd door medewerkers van het ministerie van Financiën. Ook in 2022 hebben zij zich met enorm veel energie ingezet voor hun collega's in de kiesgroeplanden. Dankzij hen hebben we, ondanks de impact van de oorlog op onze activiteiten, toch weer een vol programma in de kiesgroeplanden kunnen aanbieden. We merken dat zij het heel waardevol vinden om hun kennis en ervaring te delen met hun counterparts in Tbilisi, Sofia of Skopje. Andersom leren wij ook van onze collega's in de kiesgroeplanden en kunnen we, door onze kiesgroepactiviteiten, reflecteren op ons eigen werk.

Daarnaast hebben ook onze partners in Nederland en in het buitenland er in 2022 weer voor gezorgd dat alle gevraagde technische assistentie ook daadwerkelijk geleverd kon worden. Ik denk hierbij aan de Rijksacademie, de Belastingdienst, de Auditdienst Rijk, de Algemene Rekenkamer en Wijzer in geldzaken, maar ook de OESO en het Center of Excellence in Finance in Slovenië. In 2022 is onze samenwerking met Rijkswaterstaat gestart op het gebied van Public Private Partnerships. Tenslotte wil ik hier ook onze kiesgroepkantoren bij de instellingen noemen en de Nederlandse ambassades in de kiesgroeplanden die nauw betrokken zijn bij het programma.

## Een mooi instrument

Ook in 2023 gaat ons programma door. De activiteiten met Oekraïne worden online voortgezet. We staan in nauw contact met de collega's in Kyiv zodat we ook de komende tijd in hun behoefte aan technische assistentie kunnen blijven voorzien. Dit jaar zullen we in Oekraïne niet alleen assistentie verlenen aan het ministerie van Financiën en de centrale bank, maar ook aan de belastingdienst en het statistiekbureau. We zijn blij dat we dit, samen met onze collega's en partners, kunnen aanbieden.

Ik wil alle medewerkers van het ministerie van Financiën en onze partners weer van harte danken voor hun bijdrage aan het Kiesgroepprogramma. We zijn trots op al het werk dat we, samen met jullie, in 2022 tot stand hebben gebracht. Met het Kiesgroepprogramma hebben we een mooi instrument in handen. Met onze kennis en ervaring kunnen we onze collega's in de kiesgroeplanden inspireren. Heel veel dank daarvoor.

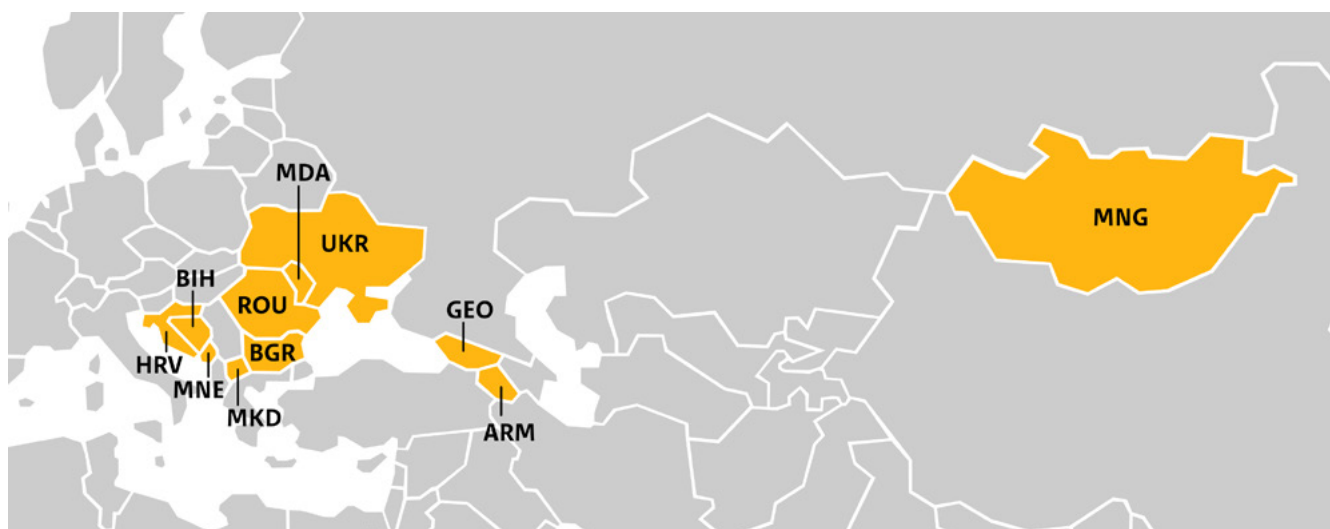
**Heleen Uijt de Haag**

*Directeur Buitenlandse Financiële Betrekkingen*

# Inhoudsopgave

Inleiding	5
<b>1.</b> 2022 in het kort	6
<b>2.</b> Bilaterale activiteiten	10
<b>3.</b> Multilaterale activiteiten	17
<b>4.</b> Preview 2023	22
<b>Bijlage I</b> 2022 in cijfers	25
<b>Bijlage II</b> Over het Kiesgroepprogramma van het ministerie van Financiën	27
<b>Bijlage III</b> Partners van het Kiesgroepprogramma	29
Colofon	30

# Inleiding



## Het Kiesgroepprogramma van het ministerie van Financiën

In 2014 werd het budget voor kiesgroepsteun door het ministerie van Buitenlandse Zaken overgeheveld naar de begroting van het ministerie van Financiën. Deze middelen worden gebruikt voor het verlenen van Technische Assistentie (TA) in landen die behoren tot de Nederlandse kiesgroepen bij het IMF, de Wereldbank en de European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Het Kiesgroepprogramma is momenteel actief in Armenië, Bosnië en Herzegovina, Bulgarije, Georgië, Kroatië, Moldavië, Mongolië, Montenegro, Noord-Macedonië, Oekraïne en Roemenië.

Met deze TA willen we belangrijke hervormingsprocessen op het gebied van openbare financiën ondersteunen. Het Kiesgroepprogramma is gericht op de ministeries van Financiën in de kiesgroepenlanden inclusief andere publieke organisaties die actief zijn op het beleidsterrein van Financiën, zoals de belastingdienst, het bureau voor statistiek, de rekenkamer, de centrale bank en andere toezichhouders. De assistentie is vraaggestuurd, wordt zoveel mogelijk door onze eigen mensen uitgevoerd (peer-to-peer), is gericht op het delen van kennis, ervaringen en het leveren van maatwerk en wordt afgestemd met Internationale Financiële Instellingen (IFI's), EU en andere (bilaterale) donoren die in de landen actief zijn. Naast bilaterale missies en studiebezoeken, organiseren we multilaterale activiteiten, trainingen en meerjarige programma's waardoor we langer betrokken kunnen blijven bij de hervormingsprocessen in de landen. Sinds 2020 voeren we activiteiten ook online uit. De

activiteiten hebben impact in de kiesgroepenlanden en geven profiel aan onze rol als leider van de kiesgroep.

Directie Buitenlandse Financiële Betrekkingen (BFB) is budgethouder en beleidsverantwoordelijk voor het Kiesgroepprogramma. De verantwoording van het programma en het budget loopt mee in de reguliere verantwoording van de begroting van het ministerie van Financiën. De inhoudelijke verantwoording over het Kiesgroepprogramma treft u in dit jaarverslag aan.

## Leeswijzer

Het jaarverslag is als volgt opgedeeld:

In hoofdstuk 1 wordt kort een algemeen beeld geschetst van de activiteiten in 2022. Daarna worden in hoofdstuk 2 de activiteiten in de individuele kiesgroepenlanden uitgebreider beschreven. Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van de multilaterale activiteiten, programma's waar meerdere kiesgroepenlanden aan deelnemen. Tenslotte volgt in hoofdstuk 4 een vooruitblik naar 2023. In de bijlage is een uitgebreide beschrijving van het Kiesgroepprogramma opgenomen, een overzicht van de partners waarmee we samenwerken en worden feiten en cijfers over het jaar 2022 gepresenteerd.

# 1. 2022 in het kort

## Oorlog in Oekraïne

2022 was een veelbewogen jaar, vooral door de oorlog in Oekraïne. De impact op het land is enorm. Nederland doet er alles aan om te helpen, zowel financieel, militair als op humanitair gebied. Via het Kiesgroepprogramma blijven we de hervormingsprocessen in Oekraïne ondersteunen. Ons programma voor Oekraïne voor 2022 was al klaar toen de Russische Federatie op 24 februari 2022 het land binnenviel. Vanaf het begin van de oorlog hebben we nauw contact gehouden met onze Oekraïense collega's van het ministerie van Financiën en de centrale bank (National Bank of Ukraine, NBU). Veel van hen hebben direct na de inval Kyiv moeten ontvluchten. Ook onze experts moesten het land verlaten. Er waren grote zorgen over familie en vrienden, maar men bleef strijdbaar. Al vrij snel pakte men de dagelijkse werkzaamheden weer op, de Oekraïense overheid bleef draaien. Enige tijd na de inval zijn we dan ook weer verder gegaan met de uitvoering van ons programma, dat wel danig aangepast moest worden. De activiteiten moesten vanaf dat moment online worden uitgevoerd. De collega's in Kyiv weten ons ondertussen met concrete vragen te vinden en volgen "gewoon" onze online trainingen. Ondanks de lange reis, was men in 2022 soms ook fysiek aanwezig bij onze

activiteiten, zoals bij de Summer Course in Nederland en bij de jaarlijkse bijeenkomst over financiële educatie in Zagreb. We zijn blij dat we hen daar konden begroeten.

## Weer open na corona

Gelukkig bracht 2022 ook iets positiefs. Na twee coronajaren met veel online activiteiten konden we weer "back to normal". We konden elkaar weer fysiek ontmoeten, tot groot enthousiasme van de experts die onze activiteiten uitvoeren, maar vooral ook van de deelnemers aan deze activiteiten. Men viel elkaar bij het weerzien soms juichend in de armen. Afhankelijk van het doel van de activiteit en de behoefte van de landen zelf, hebben we in 2022 gekozen voor een online, onsite of hybride uitvoering. Omdat er weer gereisd kan worden, hebben we nu ook daadwerkelijk een keuze tussen deze modaliteiten. Onze ervaring is dat online volstaat wanneer er sprake is van algemene kennisuitwisseling en je een groot bereik voor ogen hebt (veel deelnemers). Een fysieke activiteit is veel geschikter voor een diepgaande uitwisseling van kennis en ervaringen waarbij veel interactie komt kijken en waar de netwerkfunctie (community) een belangrijke rol speelt.



Fact finding in Roemenië, juni 2022



Het is voor ons programma én voor ons netwerk belangrijk dat we onze collega's weer kunnen opzoeken en ter plekke kunnen spreken. In het vroege voorjaar van 2022 zijn we daarom direct gestart met een bezoek aan Zagreb, waar we diverse gesprekken hebben gevoerd met beleidsbepalende personen bij het Kroatische ministerie van Financiën, de centrale bank, de EU-delegatie en met de in het land aanwezige IFI's. In juni volgde een soortgelijk bezoek aan Roemenië en later in het jaar waren we in Georgië. Ook tijdens het kiesgroepoverleg in Bosnië en Herzegovina werden de banden weer aangehaald.

## Meerjarige programma's en activiteiten

Een aantal van onze programma's heeft een meerjarige insteek, om zoveel mogelijk te kunnen bijdragen aan de beoogde resultaten en hervormingen. Ook in 2022 zijn we met deze programma's doorgegaan:

We voeren sinds 2018 het project *financiële educatie in kiesgroeplanden* uit. Dit project is een samenwerking met het ministerie van Financiën - het Kiesgroepprogramma en *Wijzer in geldzaken (WiG)* - met het Internationale Netwerk voor Financiële Educatie (INFE) van de *OESO*. Doel van het project is om financiële geletterdheid te verhogen door meer aandacht voor financiële educatie en financiële inclusie in kiesgroeplanden. Dat doen we langs drie sporen. We starten met de basis: een analyse (survey) om het niveau van financiële geletterdheid in de landen in beeld te brengen. Hierna volgt een vertaling van deze analyse naar een nationale strategie voor financiële educatie (NSFE) die aansluit bij de specifieke behoefte van een land. Tenslotte is het project gericht op kennisdeling, met de *OESO*, *WiG*, maar vooral tussen de landen onderling. Er doen zeven kiesgroeplanden mee aan het project, namelijk Bulgarije, Georgië, Kroatië, Moldavië, Montenegro, Noord-Macedonië en Roemenië. Er is in de afgelopen vijf jaar veel bereikt. De deelnemende landen hebben grote stappen gezet in het (door)ontwikkelen van hun NSFE. Hierbij worden alle stakeholders (ministeries, centrale bank, toezichthouders, financiële dienstverleners en hun koepelorganisaties) in de landen betrokken. Gezien de positieve resultaten van het project, de voortdurende behoefte aan ondersteuning in de landen en het succes van de community die we hebben opgebouwd, wordt het project met vijf jaar verlengd. Naast de hiervoor genoemde landen zullen nu ook Armenië, Bosnië en Herzegovina (BiH) en Oekraïne aansluiten.

We zijn in het kader van het Kiesgroepprogramma ook al jarenlang actief op het gebied van *Public Internal Financial Control (PIFC)*. Centraal in ons werk staat de praktische implementatie van PIFC bij overheidsorganisaties volgens de "three lines of defence": op drie niveaus namelijk beleid, Financieel-Economische Zaken (FEZ) en de interne auditdienst. In 2022 hebben we ons werk op dit terrein voortgezet.

### BOX: PIFC

*PIFC is een niche in het brede veld van Public Finance Management (PFM). Het is het model dat de EU hanteert ter invulling van Chapter 32 (Financial Control) van het EU-Acquis. Insteek hierbij is het delegeren van de financiële functie bij publieke organisaties om de efficiency en effectiviteit van de besteding van publieke middelen te bevorderen. Centraal staan de volgende elementen:*

- "Managerial accountability" bij het opzetten van een ordentelijk systeem van Financial Management and Control (FMC). Kern hierbij is dat de verantwoordelijkheid voor de begroting wordt gelegd op het niveau van de beleidsverantwoordelijkheid;
- Een gedecentraliseerde en functioneel onafhankelijke dienst voor interne audit (IA);
- Het instellen van een centrale unit (CHU: Central Harmonization Unit) die binnen de overheid verantwoordelijk is voor de implementatie van PIFC.

Doordat een aantal van onze kiesgroeplanden recent kandidaat-lidstaat is geworden, wordt dit onderwerp de komende jaren alleen maar belangrijker. Immers, Chapter 32 is onderdeel van de "fundamentals" in de vernieuwde uitbreidingsstrategie, wat betekent dat dit hoofdstuk tot het einde van het toetredingsproces gemonitord zal worden.

De *Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering (RAFEB)* en de *Auditdienst Rijk (ADR)* voeren het PIFC-programma uit, soms bijgestaan door experts van *DG Rijksbegroting en FEZ*. Het programma wordt hoofdzakelijk in Oekraïne en Moldavië, maar ook in Georgië, Kroatië en BiH uitgevoerd. We werken in de genoemde landen samen met de directies Begrotingszaken, FEZ, interne audit diensten, lijnmanagement en de CHU om de implementatie van het PIFC-concept in de publieke sector te bevorderen. Hierbij wordt aandacht besteed aan bewustwording (delegeren is een moeilijk concept in landen die nog niet zo lang geleden een centraal geleid systeem hadden), trainingen, het begeleiden van pilots, ontwikkelen van tools voor praktische toepassing en het bevorderen van de samenwerking tussen het ministerie van Financiën en vakministeries (bijvoorbeeld door het opzetten en begeleiden van een IOFEZ-netwerk, een interdepartementaal overleg van FEZ-directies). De ontwikkelde materialen, handleidingen en trainingsprogramma's worden breed in de kiesgroeplanden ingezet. Waar mogelijk zoeken wij aansluiting bij de bredere EU-acties op het gebied van PFM, zoals in Oekraïne. Hierbij wordt ook gekeken naar de verbanden met andere hervormingsinitiatieven, zoals Public Administration Reform (PAR).

RAFEB voert ook al een aantal jaren een programma uit over de *ontwikkeling en organisatie van financiële trainingscapaciteit*. Centraal staan de opleidingen op het brede gebied van PFM, ter versterking van de financiële functie binnen de overheid. RAFEB heeft een community of learning opgezet van academies / public finance schools die gelieerd zijn aan het ministerie van Financiën. Deze community of learning wordt ondersteund door een portal op

haar website. In 2022 is er vooral samengewerkt met de public finance schools in Roemenië en Moldavië.

Sinds 2016 werken we in het kader van het Kiesgroepprogramma samen met de *Algemene Rekenkamer (AR)*. Zo is er eerst een traject gestart dat is gericht op het verbeteren van integriteit bij rekenkamers en breder de publieke sector: *IntoSAINT*. Diverse rekenkamers uit kiesgroeplanden hebben dit traject inmiddels gevolgd en hebben zogenaamde self assessments uitgevoerd. Hierbij analyseren zij hun integriteitsrisico's en de volwassenheid van hun integriteitsbeheerssystemen, gericht op het voorkomen van corruptie. Uit dit traject zijn diverse bilaterale activiteiten voortgekomen. In 2022 zijn er vooral in *Georgië en Roemenië* activiteiten uitgevoerd. Dit werk richt zich veelal op het verbeteren van de kwaliteit van het onderzoek van de desbetreffende rekenkamer. De kwaliteit van de onderzoeken is van fundamenteel belang voor de reputatie van rekenkamers. Een ander belangrijk thema waar de Algemene Rekenkamer binnen het Kiesgroepprogramma op inzet is het *strategisch programmeren* van onderzoeken. Bij het strategisch programmeren bezien rekenkamers de scope, timing en impact van hun audits in een bredere strategische context, waarbij prioriteiten worden bepaald op basis van een overheidsbrede risicoanalyse. Zoals de internationale standaarden voor rekenkamers aangeven, is het van belang om te kunnen verantwoorden waarom bepaalde onderwerpen zijn geselecteerd voor onderzoek. Strategisch programmeren draagt bij aan het zo effectief en zinnig mogelijk inzetten van beperkte middelen. Het hoofddoel is bij te dragen aan de eigen institutionele ontwikkeling en profilering van de rekenkamers, maar vooral ook aan de ontwikkeling van de publieke sector als geheel.

We zijn al jaren betrokken bij de trainingen van het *Center of Excellence in Finance (CEF)* in Slovenië op het gebied van openbare financiën. Via het CEF kunnen we zichtbaar de trainingsbehoefte van kiesgroeplanden ondersteunen. Dit kanaal sluit goed aan bij onze andere activiteiten in het kader van het Kiesgroepprogramma. Ook in 2022 hebben we met financiering en experts bijgedragen aan de trainingen van het CEF. Collega's van de *Belastingdienst, ADR en RAFEB* geven de trainingen en zorgen er samen met het team van CEF en de bij CEF gestationeerde IMF-adviseurs voor dat de inhoud van de activiteiten goed aansluit bij de hervormingsagenda van de deelnemende landen.

## TA-verzoeken / nieuwe activiteiten

Elk jaar organiseren we, naast de meerjarige programma's, ook veel kleinere activiteiten. De basis hiervan zijn de TA-verzoeken van de landen zelf. In de afgelopen coronajaren deden we dat meestal in de vorm van webinars of online Q&A sessies. In 2022 kon er gelukkig weer gereisd worden. Er zijn in 2022 dus weer missies georganiseerd van Nederlandse experts naar kiesgroeplanden of andersom, studiebezoeken van delegaties uit kiesgroeplanden aan Nederland. Meestal zijn dit éénmalige

activiteiten, maar soms vloeit er een vervolg uit voort. Het gaat hier om heel zichtbare en gerichte TA die effectief is en veel goodwill oplevert voor Nederland als kiesgroepleider.

In de zomer heeft een aantal collega's van DG Fiscale Zaken een bezoek gebracht aan Boekarest voor een meerdaagse workshop over *profit tax*. Verder heeft er een bezoek plaatsgevonden van een Georgische delegatie aan het Agentschap over *debt en cash management*. Dit bezoek was een mooi slotstuk van een langer lopende uitwisseling tussen beide debt management offices. Voorafgaand aan dit bezoek werden in 2022 nog twee verdiepende webinars georganiseerd.

Andere webinars in 2022 gingen over *exportkredietverzekeringen* (voor Montenegro), *belastingverdragen* (Armenië), *talentontwikkeling* (Georgië), *douane* (Bulgarije) en over de *beleidsrespons op de hoge (energie)prijzen* (Bulgarije).

We voeren vaak webinars uit voor individuele landen, op basis van een specifiek TA-verzoek. Soms merken we dat er bredere belangstelling voor bepaalde onderwerpen bestaat. Vandaar dat we in 2022 een aantal webinars hebben herhaald, maar dan voor de hele groep:

- *Transfer pricing*: een reeks van 4 webinars, op basis van de ervaringen die we in 2021 hebben opgedaan met de webinarreeks voor Bulgarije;
- *Staatsdeelnemingen*: 2 webinars (over governance en budgettaire aspecten), naar aanleiding van de webinars met Bulgarije het jaar ervoor;
- *Green bonds*: een webinar op basis van de ervaringen die we eerder met Oekraïne hebben opgedaan.

In 2022 ontvingen we van diverse kiesgroeplanden TA-verzoeken op het gebied van *Public Private Partnerships (PPP's)*. Al eerder hadden we hierover in het kader van het Kiesgroepprogramma een conferentie georganiseerd, maar de behoefte aan meer verdieping bleek groot. Naar aanleiding van deze verzoeken hebben we *Rijkswaterstaat* gevraagd een programma voor Georgië, Montenegro, Mongolië en Roemenië samen te stellen en uit te voeren. Naast specifieke sessies voor Georgië en Roemenië, heeft Rijkswaterstaat voor de bredere groep een aantal webinars gegeven over risk management, PPP & finance en monitoring & evaluation.

## Memoranda of Understanding

Het ministerie van Financiën sluit Memoranda of Understanding (MoU) met de landen waarmee we samenwerken in het kader van het Kiesgroepprogramma. De MoU's vormen het algemene raamwerk voor de bilaterale programma's die we met de landen uitvoeren. In een MoU worden afspraken vastgelegd over de aard van de activiteiten, coördinatie en financiering.

In 2022 liepen de bestaande MoU's met de kiesgroeplanden af en zijn ze verlengd tot eind 2026. De MoU's worden ondertekend door de beide ministers van Financiën. Dat gebeurt wanneer de ministers elkaar ontmoeten, bijvoorbeeld tijdens het kiesgroepoverleg (in 2022 in Sarajevo), tijdens de Jaarvergadering

van IMF en Wereldbank in Washington DC of en marge van de EcoFin Raad in Brussel. Als een ontmoeting niet mogelijk is, begeleiden de ambassades in de kiesgroeplanden de ondertekening van de MoU's.



Ondertekening van MoU tussen Nederland en Armenië over technische samenwerking

## 2. Bilaterale activiteiten

Het Kiesgroepprogramma van het ministerie van Financiën is momenteel in elf kiesgroepen actief. Hieronder volgt een overzicht van de bilaterale activiteiten in 2022.

### Armenië

Net als in voorgaande jaren is er in 2022 een bescheiden programma in Armenië uitgevoerd. Het ging hierbij om activiteiten die een vervolg waren op sessies die we in 2021 hebben georganiseerd.

Zo vond er in januari een vervolg webinar plaats over [belastingverdragen](#) en ontwikkelingen op het gebied van BEPS, implementatie via het multilaterale instrument, inclusive framework etc. We merken dat het tax policy department van het Armeense ministerie van Financiën erg geïnteresseerd is in alle internationale ontwikkelingen op het gebied van belastingen. Ook in 2023 staat er weer een activiteit hierover gepland.

In 2021 is er door RAFEB een webinar georganiseerd voor Armenië en Montenegro over [macro-economische analyse en ramingen](#). Naar aanleiding van deze bijeenkomst heeft Armenië verzocht om een vervolg, omdat men meer wilde weten over de door het CPB gebruikte [modellen](#). In november 2022 zijn in twee verdiepingssessies de diverse modellen besproken, zoals het macro-economische model Saffier en de modellen Taxus (raming belastinginkomsten) en Gamma (lange termijn ramingen).

### Bosnië en Herzegovina (BiH)

In BiH hebben we onze niche gevonden met het werk op het gebied van [PIFC](#). We werken samen met de CHU's van de ministeries van Financiën en Treasury op staatsniveau en de entiteiten. Nog net voor de eerste lockdown zijn er twee seminars uitgevoerd op het gebied van managerial accountability, zowel in de Federatie van BiH als in de Republika Srpska. Beide entiteiten wilden graag een vervolg waarin dieper op de materie kon worden ingegaan. Door corona kon dit pas in 2022 worden opgepakt. Eind oktober 2022 is de conferentie voor de Federatie gehouden. Er waren deelnemers aanwezig van de ministeries van Financiën, van Justitie en van Binnenlandse Zaken en de politie. De conferentie voor de Republika Srpska is op verzoek van de CHU in Banja Luka uitgesteld tot april 2023, in verband met het grote aantal personele wisselingen op cruciale posten. In 2023 zal er ook een themabij-

eenkomst voor de drie CHU's plaatsvinden. Deze activiteit moest eerst door corona en later door personele wisselingen worden uitgesteld. Het doel van ons werk is bij te dragen aan een meer uniforme werkwijze in de verschillende bestuurlijke lagen. We merken dat er inmiddels een redelijk goede coördinatie tussen de CHU's is opgetuigd. Dit komt ons werk in BiH ten goede.

Verder doet de rekenkamer van BiH mee aan de regionale component van het programma van de [Algemene Rekenkamer](#) over strategisch programmeren. In 2022 zijn er in dat kader diverse activiteiten georganiseerd.

### Bulgarije

In 2022 hebben we het project afgerond over de [praktische aspecten van de invoering van de euro](#) in Bulgarije. Na toetreding van Bulgarije tot ERMII in 2020 kregen we van het Bulgaarse ministerie van Financiën het verzoek om hen hierin te ondersteunen. We vinden het belangrijk dat het land zich goed kan voorbereiden op de euro-introductie. De kennis op dit gebied ligt in Nederland echter niet voor het oprapen, de euro is hier immers al enige tijd geleden ingevoerd. Daarom hebben we via een aanbesteding een externe expert gevonden. Hij heeft de Bulgaarse collega's onder andere geadviseerd bij het opstellen van het nationale conversieplan, het bijbehorende actieplan en de noodzakelijke paraplu-wetgeving voor het invoeren van de euro. Vanwege corona vonden deze activiteiten online plaats. Door de politieke instabiliteit in Bulgarije liepen de voorbereidingen van de euro-introductie vertraging op. Eind maart 2022 is deze opdracht afgerond.

Bulgarije is zeer actief in ons project over [financiële educatie](#). Het Bulgaarse team onder leiding van het ministerie van Financiën heeft een deskundige inbreng in de diverse webinars die ook in 2022 weer zijn georganiseerd door de OESO. Mede door ons project heeft Bulgarije in 2021 een eerste nationale strategie voor financiële educatie (NSFE) gepresenteerd waarin alle stakeholders zijn vertegenwoordigd. De Bulgaarse collega's zijn een goed voorbeeld voor de landen in ons project die ook werken aan een NSFE, zoals Moldavië en Montenegro en hebben hen hierin ondersteund via virtuele studiebezoeken.

In 2022 vond een webinar plaats over [transfer pricing \(recharacterisation of a controlled transaction\)](#). Dit was een vervolg op de webinar-reeks die de collega's van het DG Fiscale Zaken en de Belastingdienst in 2021 hebben georganiseerd voor Bulgarije.



In november 2022 hebben de collega's van Douane een webinar georganiseerd voor hun Bulgaarse counterparts over *customs, risk management and forensics*. De beide douanediensten wisselden ervaringen uit over hoe risk management is georganiseerd binnen de diensten, hoe risico analyses worden gemaakt en hoe OSINT (open source intelligence) wordt gebruikt binnen de douane.

Eind 2022 vond er tenslotte een online sessie plaats over de *beleidsrespons op de hoge (energie)prijzen*. Het betrof een verzoek voor 2023, maar gegeven de ontwikkelingen op het dossier en de noodzaak van snelle maatregelen besloten we de sessie nog in 2022 te organiseren. Collega's van de ministeries van Financiën in Nederland en Bulgarije hebben gediscussieerd over de impact van de hoge energieprijzen in beide landen, de maatregelen die worden genomen en vooral hoe maatregelen zoveel mogelijk gericht kunnen worden op de groepen die het het meest nodig hebben.

## Georgië

In november 2022 waren we voor het eerst sinds corona weer in Georgië voor een fact finding. Het was goed om de collega's na al die tijd weer te ontmoeten. Naast de collega's van het ministerie van Financiën en de centrale bank spraken we met vertegenwoordigers van de EU-delegatie, IMF, Wereldbank en de EBRD. We troffen een land aan dat de pandemie redelijk goed heeft doorstaan. De oorlog in Oekraïne leek het land aanvankelijk hard te treffen, maar de groeicijfers trekken inmiddels weer behoorlijk aan. Na de aankondiging van het potentieel kandidaat-lidmaatschap van de EU was er aanvankelijk teleurstelling, maar het sentiment is bij de Georgische collega's niet omgeslagen in stilstand. Men blijft werken aan hervormingen. Georgië krijgt hierbij steun van vele donoren. Het ministerie van Financiën is klein, de capaciteit beperkt. De collega's hebben het soms erg druk om al deze TA te coördineren.

We werken al jaren samen met het Georgische ministerie van Financiën op het gebied van PFM/PIFC. Het ambitieniveau van de CHU, de afdeling die de modernisering van PFM moet stimuleren, is hoog. Omdat veel partijen betrokken zijn, moeten we onze niche zoeken en ons goed afvragen waar we het meeste kunnen bijdragen. Wij voeren daarom in het brede pallet van PFM een bescheiden programma uit op het gebied van PIFC. Zo hebben we ons, op verzoek van CHU, in 2022 vooral gericht op performance audit en internal quality assessment op lokaal niveau. Georgië had acht gemeenten geselecteerd waar pilots werden uitgevoerd. Daarnaast werd dit onderwerp bij twee van deze pilot gemeenten, Sachkhere en Gurjaani, verder uitgediept. Ter voorbereiding is een online sessie gehouden om te komen tot een lijst met potentieel interessante onderwerpen voor de pilot audits. Gebleken is namelijk dat gemeenten hier soms niet de juiste keuze in maken, wat weer effect heeft op het (beeld van) het nut van een dergelijke audit. De twee pilot gemeenten zijn in september van start gaan met het gekozen onderwerp. Gurjaani koos voor het onderwerp

afvalbeheer (inzameling en verwijdering). De audit in Sachkhere is gericht op de efficiëntie en effectiviteit van infrastructuurprojecten binnen de gemeente. Onze experts begeleidden vervolgens tijdens onsite missies de uitvoering van deze pilots en er is feedback gegeven op de auditrapportages. Om de overdracht aan het ministerie van Financiën te verzekeren zijn de werkzaamheden voorbereid, uitgevoerd en geëvalueerd samen met een vertegenwoordiger van de CHU.

Georgië is in de regio een front runner op het gebied van *financiële educatie*. Vooral de centrale bank (National Bank of Georgia, NBG) speelt hierin een belangrijke rol. De Governor van NBG heeft financiële geletterdheid, educatie en consumentenbescherming in Georgië op de kaart gezet. Georgië is ook zeer geëngageerd aan ons project over financiële educatie. Aangezien het al langer actief is op dit terrein en veel kennis heeft opgebouwd, dient het als voorbeeld voor andere deelnemende landen. In het kader van ons project heeft Georgië zich vooral toegelegd op de evaluatie van hun huidige (tweede) strategie voor financiële educatie, het MKB en op de samenwerking tussen publieke en private partners.

Al een aantal jaren werken we samen met het *debt management department* en de *treasury* van het ministerie van Financiën in Georgië. Het gaat om twee professionele en ambitieuze teams die binnen het ministerie van Financiën in Georgië nauw met elkaar samenwerken aan de verdere ontwikkeling van de binnenlandse geld- en kapitaalmarkt en de modernisering van het instrumentarium. Het Agentschap van het ministerie van Financiën heeft in de afgelopen jaren een aantal activiteiten voor deze teams georganiseerd. Na een bezoek van de Georgische collega's aan Nederland in 2018 en een bezoek van het Agentschap aan Tbilisi in 2019, hebben we na corona de draad weer opgepakt met een tweetal webinars over cash management en forecasting en over debt management/risk management. In november 2022 bracht een delegatie uit Georgië een bezoek aan het Agentschap om verder op de materie in te gaan.

In 2022 richtte de samenwerking van de *Algemene Rekenkamer* met haar Georgische counterpart zich op *strategisch programmeren* (regionale component) en vroeg de Georgische rekenkamer steun en mentorschap bij het uitvoeren van een *tweede IntoSAINT self assessment*. Dit is een traject gericht op het verbeteren van integriteit binnen rekenkamers. Het is een vervolg op het IntoSAINT-traject dat de Rekenkamer eerder in het kader van het Kiesgroepprogramma heeft uitgevoerd en waar diverse kiesgroeplanden aan hebben deelgenomen, waaronder Georgië. Het tweede assessment zal als basis dienen voor het nieuwe strategische ontwikkelingsplan van de rekenkamer in Georgië.

Op verzoek van het HRM-department van het Georgische ministerie van Financiën zijn we in 2022 aan de slag gegaan met *talent management*. Aanleiding voor dit verzoek is het hoge verloop van medewerkers bij de Georgische overheid. Veel jonge ambtenaren vertrekken al na een paar jaar naar de private sector. Het Georgische ministerie van Financiën neemt vaak het





Bezoek van Georgische delegatie aan Agentschap

voortouw binnen de overheid op het gebied van human resources management en ontwikkelt daarom, met behulp van de EU, een strategie voor het aantrekken en behouden van talenten bij de overheid. Ook in Nederland is het ministerie van Financiën bezig met dit onderwerp. Op basis van deze ervaringen heeft de eenheid Organisatie & Personeel van het ministerie van Financiën een programma voor de Georgische collega's ontwikkeld dat, in aanvulling op het werk van de EU, in 2022 is gestart en in 2023 doorloopt. In dit programma wordt aandacht besteed aan de uitgangspunten voor talent management, verschillende instrumenten die ook worden toegepast (zoals een talent scan) en wordt gezien hoe talentmanagement in de praktijk kan werken voor het Georgische ministerie van Financiën en geïntegreerd kan worden in de HR cyclus.

Georgië deed in 2022 ook mee aan het traject dat Rijkswaterstaat organiseerde over PPP's. Men heeft deelgenomen aan de algemene sessies (risk management, PPP & finance en monitoring & evaluation). Verder is er speciaal voor Georgië een webinar georganiseerd over ESCO's (Energy Sector Companies), met medewerking van een expert van de BAM-groep.

## Kroatië

De eerste fact finding in 2022 na het verdwijnen van de reisbeperkingen was naar Zagreb. Eindelijk konden we de collega's van het ministerie van Financiën en de centrale bank in Kroatië, waarmee we al zo lang samenwerken, weer ontmoeten. Er is een goed contact tussen de beide internationale directies van de ministeries (BFB en counterpart) over bredere EU- en IFI-dossiers, over de EIB en over TA. Zo hebben we de Kroatische collega's in het verleden ondersteund bij de voorbereidingen van hun EU-Voorzitterschap in de eerste helft van 2020. De start van de onderhandelingen door Kroatië over toetreding tot de OESO heeft geleid tot een TA-verzoek dat we in 2023 gaan uitvoeren.

Al jaren ondersteunt RAFEB de CHU van het ministerie van Financiën in Zagreb bij de verdere *versterking van de financiële functie*. Tijdens corona is er e.e.a. blijven liggen, online werken bleek moeilijk. In 2022 zijn die activiteiten weer opgepakt. Zo was er een workshop in Zagreb over de modellen van opleidingen in de financiële functie in Kroatië. Hieraan namen deel vertegenwoordigers van de CHU, treasury en staff van de National School of Public Administration, de opleider in Kroatië. Deze activiteit vond tevens plaats in het kader van the National Development Strategy of the Republic of Croatia, en het daaruit volgende National Public Administration Development Plan 2022 – 2027. Verder is er een studiebezoek voor CHU aan Nederland georganiseerd, waarbij men kon kennismaken met de betrokken partijen bij de financiële functie, zoals directie Begrotingszaken, FEZ en de ADR. Bij RAFEB werd gesproken over opleidingen, waarbij vooral werd besproken hoe je opleidingen relatief snel kunt aanpassen, zowel qua inhoud

als ingezette methode, aan veranderende behoeften binnen de financiële functie.

Kroatië is een actieve deelnemer in ons project over *financiële educatie*. Het ministerie van Financiën heeft in 2021, samen met alle stakeholders in Kroatië, haar tweede NSF afgerond en richt zich in dat kader van ons project verder op het evalueren van hun activiteiten. In 2022 heeft Kroatië de jaarvergadering van dit project georganiseerd. Thema dit jaar was “*Financial Education in Uncertain Times: Raising Financial Resilience and Well-being in South East Europe*”.

## Moldavië

In Moldavië richt het Kiesgroepprogramma zich al enige jaren op het *versterken van de financiële functie* binnen de overheid, in het bijzonder door aandacht voor *PIFC* bij de ministeries en andere overheidsdiensten. Door de Associatieovereenkomst met de EU had Moldavië zich in 2014 al geïnteresseerd aan het invoeren van PIFC. Doordat Moldavië in de zomer van 2022 de status van kandidaat-lidstaat van de EU heeft gekregen, is dit onderwerp alleen maar belangrijker geworden. Immers, Hoofdstuk 32 (financial control) van het EU-acquis is deel van de “fundamentals” in de vernieuwde uitbreidingsstrategie, wat betekent dat dit hoofdstuk tot het eind van het toetredingsproces gemonitord wordt. De huidige regering is pro-Europees en hervormingsgezind. De nieuwe minister van Financiën is ambitieus en kent het ministerie goed. Al deze factoren helpen bij het verder verankeren van financieel beheer binnen de overheid. Binnen de langere termijn doelen (PFM-strategie, PIFC-strategie) worden samen met het ministerie van Financiën concrete stappen gezet die op termijn moeten leiden tot doelmatiger besteding van budgetten, betere en meer efficiënte dienstverlening en bedrijfsvoering, voldoen aan hoge eisen van rapportages en voorkomen van fraude en onregelmatigheden.

De CHU is binnen het ministerie van Financiën verantwoordelijk voor de implementatie van PIFC. De capaciteit van de CHU is beperkt en het takenpakket omvangrijk. Ondanks personele wisselingen die in de afgelopen jaren aan de top hebben plaatsgevonden, heeft dit kleine team gestaag en gestructureerd doorgewerkt. In de afgelopen jaren zijn er goede stappen gezet. Zo is er bijvoorbeeld een beperkte trainingscapaciteit opgebouwd, is de betrokkenheid van management verhoogd door het organiseren van conferenties en is men bezig met de modernisering van de werkwijze van audits.

In de afgelopen jaren stond ons werk in Moldavië in het teken van het versterken van de kwaliteit van de IA-functie en de bredere FMC-functie, met name door praktische ondersteuning van de CHU. De TA op gebied van FMC bevindt zich nog in de beginfase. De afgelopen jaren zijn met onze ondersteuning FMC-pilots uitgevoerd. Deze pilots hebben geholpen om inzicht te krijgen in de gaps die moeten worden overbrugd om FMC beter af te

stemmen op internationale standaarden en best practices. Verder is er assistentie geboden bij de opzet en begeleiding van een IOFEZ-netwerk ter versterking van de controllersrol van directies FEZ en de samenwerking tussen FEZ-directies en het ministerie van Financiën. Vanaf 2021 wordt er ook bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van het FMC-trainingsprogramma en -curriculum (in samenhang met het programma voor Oekraïne) en werd er geadviseerd over het optimaliseren van het IA trainings- en certificeringsprogramma. Er wordt hierbij samengewerkt met de opleidingsafdeling van het Center for Information Technologies in Finance (CITF) van het ministerie van Financiën om te bezien hoe de ontwikkelde trainingen daar een structurele inbedding kunnen krijgen. Doel is te komen tot een structural development plan voor deze organisatie. Hiertoe zijn in 2022 gesprekken met diverse betrokkenen gevoerd. In 2023 wordt hieraan verder gewerkt.

In 2022 is de horizontale audit uitgevoerd die in 2021 was opgezet. Hierbij hebben de Nederlandse experts CHU geassisteerd. CHU voerde deze horizontale audit uit samen met de auditdiensten van meerdere ministeries, over een onderwerp dat al deze organisaties aangaat. Als onderwerp is gekozen voor implementatie en praktijk van het integriteitsbeleid bij publieke organisaties. Door gebruik te maken van dezelfde methodes worden de decentrale auditors getraind on-the-job. De uit de audits voortkomende rapporten worden niet alleen gedeeld met het eigen ministerie, maar ook met CHU/Financiën, dat hiermee een beeld krijgt van de kwaliteit van de decentrale auditdiensten en ziet waar de hiaten in de kennis zitten. Met dit beeld kan de CHU haar beleid t.a.v. de verdere ontwikkeling van de decentrale auditdiensten nader vormgeven.

Ook is in 2022 de methodologie voor external quality assessments (EQA) afgerond. Deze is in de praktijk getoetst door middel van twee pilots die bij centrale en decentrale overheden zijn uitgevoerd. Naar aanleiding hiervan zijn er verbetervoorstellen voor deze organisaties opgesteld, die worden besproken in een brede werkgroep met daarin alle betrokkenen. In december 2022 hebben we verder nog een bijdrage geleverd aan de jaarlijkse conferentie op het gebied van IA. Hier werd o.a. aandacht besteed aan de horizontale audit. Andere onderwerpen die aan de orde kwamen waren “attitude, resilience, transformation and agility”.

Ook in de komende tijd zal het Kiesgroepprogramma Moldavië blijven ondersteunen op het gebied van PIFC. Dat moet ook, want het is een zaak van lange adem. De eerste analyse van de Europese Commissie laat zien dat Moldavië op dit gebied in een “early stage of preparation” zit, er moet dus nog veel gebeuren.

In 2021 is er bij de centrale bank van Moldavië (NBM) een nieuw team aangetreden dat verantwoordelijk is voor *financiële educatie*. NBM is erg eager om het voortouw te nemen bij het opstellen van een NSF. In 2021 is er daarom een sessie georganiseerd getiteld: “*Developing a national strategy for financial education in Moldova: international examples and the way forward*”. Moldavië profiteert van de

kennis van de landen die deelnemen aan ons project, landen die inmiddels al een strategie hebben ontwikkeld en die nu uitvoeren.

Moldavië doet ook mee aan de regionale component in het programma van de *Algemene Rekenkamer* over strategisch programmeren. In de afgelopen jaren heeft de AR bij de Moldavische counterpart ook diverse teams getraind om performance audits te kunnen uitvoeren.

## Mongolië

De collega's uit Mongolië hebben in 2022, net als in de afgelopen jaren, meegedaan aan onze multilaterale activiteiten zoals de *Summer Course* en de *trainingen bij CEF*. Na de pandemie kwamen ook de verzoeken voor bilaterale TA weer op gang. Een aantal van deze verzoeken hebben we niet kunnen honoreren. Bij navraag bleek er te weinig animo te zijn om echt aan de slag te gaan. Door constante wisselingen van de contactpersonen in Ulaanbaatar was het ook moeilijk de activiteiten daadwerkelijk van de grond te krijgen. Zo is een online conferentie over monitoring en evaluatie door alle onduidelijkheden doorgeschoven naar 2023. Wel heeft Mongolië in 2022 deels meegedraaid in het project over *PPP's* dat Rijkswaterstaat heeft uitgevoerd.

## Montenegro

Het aantal TA-verzoeken uit Montenegro lijkt elk jaar iets toe te nemen. Voor 2022 ontvingen we verzoeken over uiteenlopende onderwerpen, zoals exportkredietverzekeringen, duurzaam aanbesteden, staatsdeelname en PPP's. We hebben helaas niet alles kunnen uitvoeren. Door reorganisaties en personele wisselingen bij de ministeries in Podgorica was er amper ruimte om verzoeken op te pakken. De beperkte absorptiecapaciteit van het kleine ministerie van Financiën in Montenegro speelt ook een rol. Daarnaast was er door de cyberaanval in het najaar van 2022 lange tijd geen communicatie mogelijk met onze collega's in Montenegro. Dit heeft tot veel vertraging en uitstel geleid. Soms moest helaas geconcludeerd worden dat activiteiten helemaal niet meer konden worden uitgevoerd.

Desondanks hebben we nog een aantal activiteiten kunnen organiseren. Zo is er een online sessie geweest over *exportkredietverzekeringen (EKV)*. Het verzoek van Montenegro was om mee te denken over nieuwe wetgeving op dit gebied. Het EKV-beleid is in het land anders vormgegeven dan in Nederland. In Montenegro is de wetgeving direct gerelateerd aan een fonds, het Investment and Development Fund of Montenegro. De collega's van de afdeling EKI (Exportkredietverzekeringen en Investeringsgaranties) van het ministerie van Financiën hebben de toegestuurde documentatie van commentaar voorzien en dit besproken in een online sessie. In deze sessie werd onder andere stilgestaan bij aspecten als staatssteun en de verwerking in de begroting.

Verder waren collega's uit Podgorica betrokken bij het traject van Rijkswaterstaat over *PPP's*, met name bij de bredere sessies voor de vier geïnteresseerde landen. Ook heeft er een oriënterend gesprek plaatsgevonden over *duurzaam aanbesteden*, met een collega van PIANOo (het expertisecentrum op het gebied van aanbesteden), maar hierna kon er door alle problemen rond de cyberaanval helaas geen vervolg worden georganiseerd.

Montenegro doet mee aan ons project met OESO en WiG over *financiële educatie* en heeft in dat kader verder gewerkt aan haar eerste nationale strategie op dit gebied. De centrale bank heeft hierin het voortouw richting de andere stakeholders in het land.

## Noord-Macedonië

Noord-Macedonië is een zeer actieve deelnemer aan ons project over *financiële educatie*. Het land heeft in 2021 haar eerste NSFV vastgesteld. Verantwoordelijk hiervoor is de zogenaamde Coordinating Body waarin het ministerie van Financiën, de centrale bank en andere toezichthouders zijn vertegenwoordigd. Dit hebben we gevierd door het organiseren van een aantal speciale bijeenkomsten voor Noord-Macedonië, waarbij deelnemers uit zowel de publieke als private sector aanwezig waren. Ook in 2022 deed men actief mee aan de georganiseerde activiteiten. Noord-Macedonië is ook zeer behulpzaam richting deelnemende landen die willen beginnen aan een NSFV, zoals Moldavië.

Verder doet de rekenkamer van Noord-Macedonië mee aan de regionale component in het programma van de *Algemene Rekenkamer* over strategisch programmeren. In 2022 zijn er in dat kader diverse activiteiten georganiseerd.

## Oekraïne

Net als in Moldavië, ligt de nadruk van ons werk in Oekraïne op het gebied van *PIFC*. Ondanks de oorlog waardoor het land wordt geteisterd, wil het ministerie van Financiën in Kyiv verder met de ontwikkelingen op dit terrein. Dit is extra belangrijk geworden nu het land de status van kandidaat-lidstaat van de EU heeft gekregen en zal moeten voldoen aan de vereisten van het EU-acquis (Chapter 32, financial control).

Er is wat dat betreft werk aan de winkel, want volgens de eerste analyse van de Europese Commissie bevindt Oekraïne zich op dit terrein in een "early stage of preparation". In de afgelopen jaren zijn er in Oekraïne, met onze steun, kleine stappen in de goede richting gezet. In de afgelopen jaren hebben we vooral bijgedragen aan de praktische implementatie van PIFC. Ons werk voorzag in trainingen, pilots en het uitvoeren van overheidsbrede reviews op het gebied van IA (2017) en FMC (2019) om te zien waar de lacunes zitten. De aanbevelingen van deze reviews hebben ons werk nadien bepaald en zijn meegenomen in de PFM-strategie



2022-2025, die eind 2021 door de Oekraïense regering is aangenomen. Deze strategie wordt door de internationale gemeenschap met TA gesteund. Via het Kiesgroepprogramma richten wij ons op het PIFC-hoofdstuk van deze strategie. De PFM-strategie wordt door de regering nog steeds als de leidraad voor hervormingen gebruikt.

Met onze activiteiten willen we de capaciteit van het ministerie van Financiën zodanig versterken dat het in staat is het financieel management en de IA-functie van de lijnministeries en de daaronder vallende organisaties naar een hoger niveau te tillen. De CHU van het ministerie van Financiën speelt daarin een belangrijke rol. Deze afdeling is verantwoordelijk voor de beleidsmatige vormgeving van PIFC en heeft overheidsbreed een coördinerende taak voor de implementatie van dit beleid. Dit is een proces van lange adem. De verbinding met de bredere hervormingscontext op het gebied van PFM en PAR moet daarbij in het oog worden gehouden. We stemmen ons werk daarom af met de andere donoren die in Kyiv bij het ministerie van Financiën werken, met name de EU (EU4PFM-programma).

Het programma voor 2022 voor Oekraïne was al klaar toen de Russische Federatie het land binnenviel. De eerste tijd waren de meeste van onze collega's niet in Kyiv, maar de draad werd vrij snel online weer opgepakt. De situatie heeft ertoe geleid dat er diverse aanpassingen nodig waren in het voorgenomen programma. Uiteindelijk kon door de omstandigheden maar een deel van de geplande activiteiten worden uitgevoerd. Zo zijn veel geplande FMC-activiteiten (vervolg op de eerder uitgevoerde pilots) uitgesteld naar 2023. Meer strategische vraagstukken bleven door de omstandigheden ook liggen. Voorbeeld is het duurzaam verankeren van trainingen binnen het ministerie van Financiën. In 2021 hebben we een deel van onze trainingen gegeven bij de *State Tax University*. Er waren prille plannen voor een *Center of Professional Development*, waarin alle trainingen van het ministerie van Financiën zouden worden ondergebracht. Deze plannen lijken nu even stil te liggen. De *State Tax University* is door de bombardementen op Irpin, een voorstad van Kyiv, zwaar beschadigd.

Uiteindelijk is er wel verder gewerkt op gebied van het certificeren van internal auditors. In 2022 is het raamwerk voor de certificering van interne auditors met onze ondersteuning ontwikkeld en goedgekeurd. Voor 2023 is verzocht om assistentie bij de praktische implementatie van het raamwerk. Concreet betekent dit dat meegewerkt zal worden aan het ontwikkelen van een certificeringsprogramma. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van het eerder door ons ontwikkelde trainingsprogramma voor IA.

Verder is er in 2022 doorgewerkt aan het handboek voor referentiemodellen en data analyse. Het is in concept klaar. Verder is de performance audit afgerond die bij het ministerie van Financiën is uitgevoerd op het gebied van asset management. Er is ook geadviseerd over praktische aspecten bij het opzetten van audit committees en commentaar geleverd op de draft regulations hiervoor. Verder is de risk management pilot afgerond, bij de State

Emergency Service of Ukraine. Deze zat in de laatste fase toen de oorlog begon. De resultaten zijn gedeeld. Parallel aan de pilot is een handleiding voor risk management ontwikkeld. Aan de hand van de resultaten van de pilot wordt er nog een update gemaakt. Er is ook bijgedragen aan een tweetal online events voor hoofden IA (centraal en regionaal niveau). Dat ging onder andere over het thema "IA in tijden van crisis" (nadruk op agile en remote auditing).

Oekraïne draaide in de afgelopen jaren deels mee in het project over *financiële educatie* met OESO en WiG. Dat wil zeggen, dat de collega's van NBU aanwezig waren bij het jaarlijkse evenement en soms experts leverden voor webinars. In de afgelopen periode is er geïnventariseerd wat we nog meer voor Oekraïne zouden kunnen doen op dit terrein. De centrale bank NBU heeft expertise én ambities op dit terrein, maar kan ook veel steun gebruiken. Conclusie is dat het land vanaf 2023 volledig gaat meedoen in het vervolgproject, dat tot 2027 loopt. Oekraïne zal nu dus ook meedoen aan de surveys die in alle deelnemende landen worden uitgevoerd en het werk dat daaruit voortvloeit. Voorbeeld is de totstandkoming van een nationale strategie en het betrekken van alle stakeholders hierbij. Verder wordt er maatwerk geleverd naar gelang de behoefte. Sinds de oorlog ligt de nadruk vooral op het thema financiële weerbaarheid onder moeilijke omstandigheden. Hierbij wordt speciale aandacht besteed aan groepen die het nu extra zwaar hebben, zoals de ontheemden binnen het land en veteranen. Deze focus op weerbaarheid en kwetsbare groepen is ook voor andere deelnemende landen in het project van belang.

Tenslotte doet de rekenkamer van Oekraïne mee aan de regionale component in het programma van de *Algemene Rekenkamer* over strategisch programmeren. In 2022 zijn er in dat kader diverse activiteiten georganiseerd.

## Roemenië

De banden met het ministerie van Financiën in Boekarest zijn uitstekend. In het verleden is er nauw samengewerkt in het kader van het Kiesgroepprogramma, bijvoorbeeld bij de voorbereiding van het Roemeense EU-Voorzitterschap (eerste helft 2019) en in het kader van de OESO budget review (afgerond in 2022). Er zijn veel nieuwe ontwikkelingen. Momenteel is Roemenië, net als andere EU-landen, druk met het Herstel- en Veerkrachtplan. Verder is men gestart met de onderhandelingen over toetreding tot de OESO. Het was na corona dus hoog tijd om de collega's in Boekarest weer te bezoeken. Tijdens de fact finding in juni 2022 hebben we met de collega's van Financiën en de centrale bank de voortgang van ons programma in Roemenië besproken en nieuwe plannen gemaakt.

In 2022 zijn de werkzaamheden rond de *OESO budget review* afgerond. In een online sessie zijn de conclusies en aanbevelingen met de OESO en vertegenwoordigers van beide ministeries besproken. Roemenië heeft verder de bevindingen toegelicht

tijdens een bijeenkomst van het OECD netwerk SBO-CESEE (Senior Budget Officers in Central, Eastern and South-Eastern Europe). Het rapport is tenslotte op 18 november gepubliceerd in het OECD Journal on Budgeting. Bij een budget review wordt de hele begroting en het begrotingsproces doorgelicht aan de hand van de “OECD 10 Principles of Budgetary Governance” (bijvoorbeeld meerjarig begroten, transparantie etc) en worden er aanbevelingen voor verbeteringen gedaan. De budget review is vanuit het Kiesgroepprogramma ondersteund met € 40.000 aan co-financiering. Daarnaast is er een Nederlandse expert aan het review team toegevoegd. De review is, vanwege de pandemie, geheel online uitgevoerd.

De samenwerking tussen RAFEB en haar Roemeense counterpart, de *School of Public Finance and Customs (SPFC)*, was in 2021 door de pandemie stilgevallen, maar is vanaf de zomer van 2022 weer opgestart. Het Roemeense ministerie wil SPFC een sterkere rol geven binnen het ministerie en mogelijk breder binnen de centrale overheid. De afgelopen jaren heeft SPFC haar trainerspool systematisch uitgebreid. Voor nieuwe medewerkers bij het ministerie heeft men, met steun van RAFEB, een basic training course ontwikkeld. In november 2022 is deze zevendaagse opleiding met een eerste groep van start is gegaan. Deze training is gericht op een brede kennismaking met de taken, processen en verantwoordelijkheden binnen het ministerie. Volgende stap is te werken aan een curriculum voor de budgetfunctie. Dit zal een verdieping van de budgetfunctie behandelen en is gericht op die ambtenaren die met de begrotingsvoorbereiding en -uitvoering te maken hebben. Ook bij deze stap zullen we SPFC begeleiden.

In het kader van ons project over *financiële educatie* richt Roemenië zich op haar eerste nationale strategie op dit gebied. Hierin is in de afgelopen periode enige vertraging opgetreden. We hopen dat

de voortgang in andere deelnemende landen de diverse stakeholders in Roemenië weer inspiratie geeft om de strategie af te ronden.

De *Algemene Rekenkamer* heeft in 2022 in het kader van het Kiesgroepprogramma, samen met haar Roemeense counterpart, een groot programma uitgevoerd. In 2021 heeft de AR meegewerkt aan een peer-review van de rekenkamer van Roemenië. Uit deze samenwerking is het verzoek vanuit Roemenië voortgekomen voor verdere bilaterale samenwerking. In 2022 is hiermee een begin gemaakt en dit werk loopt in 2023 door. De steun richt zich op het verder in lijn brengen van de Roemeense rekenkamer met internationale standaarden en best practices, op basis van de aanbevelingen die uit de peer-review zijn voortgekomen (onder andere over performance audits, communicatie en stakeholders relations). Roemenië doet ook mee aan de regionale component over *strategisch programmeren*.

In de zomer van 2022 heeft een aantal collega's van DG Fiscale Zaken in Boekarest een meerdaagse workshop gegeven over *profit tax*. Gesproken werd over de karakteristieken van het beleid inzake vennootschapsbelasting in beide landen, het concept van de fiscale eenheid, de Europese en internationale aspecten van dit fiscale dossier en onderwerpen als digitalisering en het verbreden van de belastinggrondslag.

Roemenië is één van de landen die in 2022 meedeed aan het traject dat Rijkswaterstaat organiseerde in het kader van het Kiesgroepprogramma over *PPP's*. Men heeft deelgenomen aan de algemene sessies (over risk management, PPP & finance en monitoring & evaluation). Verder is er in Boekarest een training georganiseerd, waar specifieke casussen werden doorgenomen en waar ook aandacht werd besteed aan communicatie rond PPP's.



## 3. Multilaterale activiteiten

Naast de bilaterale activiteiten worden er ook evenementen georganiseerd waaraan meerdere kiesgroeplanden kunnen deelnemen. Kennisoverdracht door onze experts, maar vooral de uitwisseling van kennis en ervaring tussen de landen onderling, staan hierbij centraal. Soms worden ook externe experts ingevlogen. Kennis wordt zoveel mogelijk omgezet in producten die onze collega's in de kiesgroeplanden kunnen helpen bij het implementeren van hervormingen. Daarnaast proberen we te komen tot *learning communities* waarin de deelnemers contact kunnen houden en met elkaar verder kunnen werken aan implementatie.

Hieronder volgt een overzicht van de multilaterale activiteiten en trainingen die in het kader van het Kiesgroepprogramma in 2022 zijn uitgevoerd.

### Financiële educatie: Project met OESO en Wijzer in geldzaken

Sinds 2018 voeren we een project uit in kiesgroeplanden op het gebied van financiële educatie. Het project wordt uitgevoerd door INFE, een team binnen de OESO dat is gespecialiseerd in dit onderwerp. Verder is Wijzer in geldzaken (WiG) betrokken bij de planning en uitvoering van het project. De deelnemende landen aan het project zijn Bulgarije, Georgië, Kroatië, Moldavië, Montenegro, Noord-Macedonië en Roemenië. Het project heeft een looptijd van vijf jaar.

Doel van het project is om de landen te assisteren bij het verhogen van financiële geletterdheid, door meer aandacht voor financiële educatie en financiële inclusie. Dit gebeurt onder andere door het ontwikkelen en implementeren van een strategie voor financiële educatie en activiteiten op dat vlak. Het programma richt zich



Jaarlijkse bijeenkomst project financiële educatie in kiesgroeplanden, Zagreb

daarbij enerzijds op analyse, het meten van het niveau van financiële geletterdheid en de vertaling van deze analyse naar een [nationale strategie voor financiële educatie \(NSFE\)](#) die aansluit bij de specifieke behoefte per land. Anderzijds is het project gericht op kennisdeling met OESO, WiG, maar vooral tussen de landen onderling. De OESO zet ook experts uit haar wereldwijde netwerk in voor ons project. Sommige deelnemende landen staan nog aan het begin van hun ontwikkeling op het gebied van financiële educatie. Anderen hebben al behoorlijke stappen gezet. Landen die al wat verder zijn hebben zelf vooral behoefte aan instrumenten om hun inspanningen te monitoren en te evalueren en zijn tegelijkertijd een inspiratie voor de landen waar financiële educatie nog in de kinderschoenen staat. We streven per land naar maatwerk en houden rekening met lopende trajecten van andere donoren.

2022 was het laatste jaar van dit project. Inmiddels is er besloten tot een vervolg dat loopt tot eind 2027. In de jaren 2018-2022 is er veel bereikt. Hieronder volgt een beschrijving van de deliverables:

- De basis werd gelegd met een [survey](#), die INFE met haar Measurement Toolkit in 2019/2020 heeft uitgevoerd onder volwassenen van 18-79 jaar in de zeven deelnemende landen. Doel van de survey is om in beeld te krijgen hoe het met de financiële geletterdheid is gesteld in een land. Het onderzoek kijkt naar drie aspecten van financial literacy: financiële kennis, gedrag en houding. Uit het onderzoek blijkt dat het niveau van financiële geletterdheid in de deelnemende kiesgroeplanden onder het gemiddelde van de OESO ligt. De variatie tussen de landen op deze drie elementen, en tussen verschillende groepen in een land, is groot.
- De OESO heeft voor elk land een [mapping rapport](#) gemaakt, waarin een overzicht wordt gegeven van de uitgangssituatie, betrokken stakeholders en bestaande initiatieven.
- De resultaten van de survey zijn verwerkt in [landenrapportages en actieplannen](#), met daarin aandachtspunten voor de komende jaren (aan welke thema's gaat men werken, voor welke doelgroepen, met welke stakeholders).
- Dit werk komt samen in een [NSFE](#). De OESO heeft de landen geadviseerd bij het opstellen van een NSFE, soms keken Wijzer in geldzaken of andere experts ook mee. In de afgelopen vijf jaar hebben Bulgarije en Noord-Macedonië hun eerste strategie afgerond. Deze landen staan ook erg open om andere deelnemende landen, die nog werken aan hun eerste NSFE (bijvoorbeeld Montenegro en Roemenië) of aan het begin van die ontwikkeling staan (Moldavië), te helpen. Kroatië en Georgië hebben inmiddels hun tweede strategie gepresenteerd. Deze landen zijn front runner op dit terrein en een inspiratiebron voor de andere landen.
- De OESO organiseerde vele [bijeenkomsten en webinars](#) over diverse thema's en doelgroepen die uit de survey naar voren waren gekomen. Het gaat dan bijvoorbeeld om thema's als digitalisering, stakeholder cooperation en de rol van de private sector. Specifieke doelgroepen die aan orde kwamen zijn de schooljeugd, ouderen, MKB'ers, vrouwen en mensen in rurale gebieden. Bij deze sessies betreft de OESO, naast WiG, ook

experts uit haar mondiale netwerk. In 2022 werden er webinars georganiseerd over *pensioenen, evaluatie en monitoring, en de interactie tussen gedragswetenschappelijke inzichten, sociale en culturele aspecten en financial literacy*.

- De OESO heeft in de afgelopen jaren over een aantal van deze thema's en doelgroepen ook [analytische rapporten en policy briefs](#) geschreven, waarin onderwerpen worden uitgediept, best practices worden gedeeld, beleidsimplicaties worden beschreven en aanbevelingen worden gedaan die het werk in het kader van het project verder ondersteunen. In 2022 zijn er twee analytische rapporten geschreven, namelijk over *Financial Literacy, Financial Awareness, Digitalisation and MSME's in SEE*, en over *Culture and Financial Literacy in SEE*. Verder is er een policy brief geschreven over *Digitalisation and Digital Delivery of Financial Education*, die voortbouwt op de bijeenkomsten die hierover zijn georganiseerd.
- De OESO faciliteerde ook bijeenkomsten waarbij deelnemende landen elkaar in kleinere groepen of één-op-één helpen, bijvoorbeeld via [virtual study visits](#). Eén van de belangrijkste resultaten van dit project is dat we een community hebben gebouwd van landen die elkaar op allerlei manieren kunnen helpen en dat ook graag doen.
- In 2021 is er ook een financial literacy survey onder [MSME's](#) (Micro, Small and Medium Sized Enterprises) uitgevoerd. Ook eigenaren van MSME's kwamen als speciale doelgroep uit de survey van 2019. De MSME-survey werd op verzoek van de landen zelf uitgevoerd, in alle deelnemende landen behalve Georgië (had al een eigen survey uitgevoerd).
- De OESO heeft elk jaar een [annual event](#) georganiseerd waar alle stakeholders uit de deelnemende landen bij elkaar komen en waar kennisdeling centraal staat. De eerste bijeenkomst was in Nederland, de tweede in Georgië. De bijeenkomsten erna (met als gastlanden Roemenië en Bulgarije) waren online vanwege corona. Het annual event van 2022 vond plaats in Zagreb. Thema van de bijeenkomst was "*Financial Education in Uncertain Times: Raising Financial Resilience and Well-being in South East Europe*". Aandacht werd besteed aan de uitkomst van de MSME survey, post pandemische ontwikkelingen en onderwerpen als digitalisering en financiële educatie op de werkvloer. De tweede dag stond vooral in het teken van de interactie tussen gedragswetenschappelijke inzichten en culturele aspecten bij het inrichten van beleid en initiatieven op het gebied van financiële educatie. Ondanks de enorme reistijd, kon ook een collega uit Oekraïne bij dit event aanwezig zijn. Zij gaf een inleiding over het belang van financiële weerbaarheid in moeilijke tijden en vertelde ons over de initiatieven in haar land.

## RAFEB: Summer Course, bijdrage aan CEF courses

In 2020 en 2021 heeft RAFEB vanwege de pandemie een online-uitvoering van de jaarlijkse [Summer Course](#) georganiseerd. In 2022 konden de deelnemers eindelijk weer fysiek in Den Haag bij elkaar komen. De Summer Course bestaat uit twee parallelle



programma's: één over Public Expenditure Management (PEM) en de andere over Tax Policy and Administration (TAX). Het TAX-programma wordt verzorgd door collega's van de Belastingdienst en DG Fiscale Zaken, het PEM-deel met name door collega's van DG Rijksbegroting en FEZ. Aan de Summer Course doen deelnemers mee uit alle landen waar het Kiesgroepprogramma actief is. Ook hier was een Oekraïense deelnemer aanwezig.

Vanuit RAFEB werd in 2022 ook een bijdrage geleverd aan twee activiteiten van het *Center of Excellence in Finance (CEF)*, over FMC en de link met de begroting, en over de rol van CHU's in PFM-hervormingen.

## Auditdienst Rijk

De ADR heeft in 2022 experts geleverd voor trainingen van het CEF op het gebied van audit/PIFC. Verder maakt RAFEB gebruik van experts van de ADR voor het uitvoeren van haar deel van het Kiesgroepprogramma, bijvoorbeeld in Oekraïne en Moldavië. Het betreft hier vooral langer doorlopende bilaterale programma's op het gebied van PIFC.

## Belastingdienst

Experts van de Belastingdienst hebben in 2022 trainingen uitgevoerd bij het CEF op fiscaal gebied en hebben het TAX-deel van de Summer Course uitgevoerd.

## Center of Excellence in Finance

Wij werken al jaren samen met het CEF, een trainingsinstituut in Slovenië dat sinds 2015 een internationale organisatie is. Programmatisch levert het CEF goed werk, mede door de inzet van de regionale IMF adviseurs die bij het CEF zijn gestationeerd. Voor ons is het CEF een goed platform om de kiesgroeplanden te bereiken. De trainingen zijn een mooie aanvulling op onze bilaterale activiteiten. Daarom hebben we in 2022 de samenwerking met het CEF voortgezet op het gebied van twee programma's, *belastingen en PIFC*. Het ministerie van Financiën (BFB) is ook lid van de Advisory Board van het CEF.

Het CEF is vernieuwend in de gebruikte lesmethoden (blended learning, gebruik van social media). Met het werken in een online leeromgeving had men al voor de pandemie ervaring opgedaan. Het CEF was dan ook de eerste partner die in maart 2020 met een online-programma in de lucht kon. Na veel online activiteiten in 2020 en 2021, werd het programma in 2022 in een hybride vorm uitgevoerd.

Vanuit het Kiesgroepprogramma worden met name reis- en verblijfskosten van deelnemers uit kiesgroeplanden vergoed. Hierdoor worden de collega's van de ministeries van Financiën en de belastingdiensten in de kiesgroeplanden in staat gesteld om opleidingen te volgen en kennis te vergaren die nodig is om hervormingen door te voeren (bijvoorbeeld in het kader van EU-toetreding). Ook niet CEF-leden (maar wel kiesgroeplanden) als Oekraïne, Armenië en Georgië kunnen door onze inzet aan workshops bij het CEF deelnemen. Verder vergoeden we een deel van de kosten die het CEF maakt om de activiteiten mogelijk te maken.



CEF-training building trust in tax administrations

Hieronder volgt een overzicht van de trainingen die in 2022 in het kader van de twee programma's zijn uitgevoerd.

### Belastingen

Met het "Tax Policy and Administration Learning Program" worden belastingdiensten in de regio ondersteund met als doel het efficiënter maken van de belastinginning en het verhogen van de compliance en de belastingontvangsten. De trainingen van dit programma worden verzorgd door experts van de Belastingdienst, IMF en regionale experts en academici. Daarmee wordt een mooie mix aan expertise aangeboden. In 2022 zijn de volgende trainingen uitgevoerd:

- Tax coordinators' meeting – Developing knowledge sharing culture
- Tax fraud in digital environment
- Strengthening tax auditors' capability: indirect audit methods
- Building trust in tax administrations
- Tax coordinators' meeting – Developing knowledge sharing culture, follow up
- Improving tax debt management
- Need for quality data analysis in domestic revenue mobilization

### PIFC

Doel van het programma "Supporting Public Internal Control Systems" is de landen bekend te maken met internationale en Europese standaarden en best practices op het gebied van PIFC (vaak ook PIC genoemd, om te benadrukken dat het concept breder is dan alleen financieel). Dit programma sluit goed aan bij het bilaterale werk dat wij op dit gebied in de meeste kiesgroeplanden al uitvoeren. Veel van de trainingen worden door Nederlandse experts gegeven, met name van de ADR en ook van RAFEB. In 2022 zijn de volgende trainingen uitgevoerd:

- Risk management beyond theory
- Update on auditing risk management
- IT-auditing: practical guidance
- Financial Management and Control: connectivity with budget systems
- The role of Central Harmonization Units in PFM reforms

### PEMPAL

PEMPAL staat voor *Public Expenditure Management Peer Assisted Learning*. Het is een multilateraal initiatief van de Wereldbank. PEMPAL is een netwerk van professionals op het gebied van Public Expenditure Management van 23 landen in Centraal- en Oost-Europa en Centraal-Azië, waaronder 10 kiesgroeplanden. Experts uit andere landen kunnen ook een bijdrage leveren in PEMPAL. Doel is het delen van kennis en ervaring en elkaar ondersteunen bij capaciteitsontwikkeling. Vanwege het grote aantal deelnemende kiesgroeplanden is het interessant voor Nederland aan PEMPAL mee te doen. Dat doen wij door een aantal experts te leveren voor de *Communities of Practice* over IA (IACOP).

Vanuit het Kiesgroepprogramma worden de kosten van de Nederlandse experts vergoed. Door deelname aan PEMPAL brengen we kennis in. Andersom halen we informatie op over de ontwikkelingen op het vakgebied in de landen waardoor we onze bilaterale TA gericht kunnen inzetten. De door PEMPAL ontwikkelde producten worden gebruikt in onze bilaterale activiteiten. Andersom worden in de PEMPAL-meetings de resultaten van ons eigen werk in het kader van het Kiesgroepprogramma gepresenteerd.

Na een aantal coronajaren met uitsluitend online bijeenkomsten, werd er in 2022 weer een eerste fysieke bijeenkomst georganiseerd van de IACOP in Brussel. Deze conferentie werd gecombineerd met een bijeenkomst van de European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA). Het thema was *Internal Audit in Transition*. Er werd gesproken over nieuwe ontwikkelingen in de auditfunctie. Daarbij was er ook veel aandacht voor bredere ontwikkelingen zoals de oorlog in Oekraïne en de impact daarvan, klimaat, maar ook cyber security en de rol van IA hierbij.

### Algemene Rekenkamer

Sinds 2016 werken we in het kader van het Kiesgroepprogramma samen met de Algemene Rekenkamer (AR). Zo is er een traject gestart dat is gericht op het verbeteren van integriteit bij rekenkamers en breder de publieke sector: *IntoSAINT*. Diverse rekenkamers uit kiesgroeplanden hebben dit traject inmiddels gevolgd en hebben zogenaamde self assessments uitgevoerd. Hierbij analyseren zij hun integriteitsrisico's en de volwassenheid van hun integriteitsbeheerssystemen, gericht op het voorkomen van corruptie. Via IntoSAINT wordt de gebruiker in staat gesteld een integriteitsbeleid op maat uit te werken en tegelijkertijd het integriteitsbewustzijn van personeel te vergroten. Zodra de rekenkamers het goede voorbeeld geven op het gebied van integriteit, kan de aandacht verlegd worden naar de integriteit van de nationale overheidssector.

Een ander belangrijk thema waar de Algemene Rekenkamer binnen het Kiesgroepprogramma op inzet is het *strategisch programmeren* van onderzoeken. Bij het strategisch programmeren bezien rekenkamers de scope, timing en impact van hun audits in een bredere strategische context, waarbij prioriteiten worden bepaald op basis van een overheidsbrede risicoanalyse. Zoals de internationale standaarden voor rekenkamers aangeven, is het van belang om te kunnen verantwoorden waarom bepaalde onderwerpen zijn geselecteerd voor onderzoek. Ook draagt strategisch programmeren bij aan het zo effectief en zinnig mogelijk inzetten van beperkte middelen. Gerelateerde onderwerpen zijn het werken met een strategisch plan, het toepassen van data-analyse en de communicatie van doelen en resultaten van de audits naar alle stakeholders. Het hoofddoel is bij te dragen aan de eigen institutionele ontwikkeling en profilering van de rekenkamers, maar vooral ook aan de ontwikkeling van de publieke sector als geheel.

## Rijkswaterstaat: Public Private Partnerships

In 2023 heeft Rijkswaterstaat in het kader van het Kiesgroepprogramma een traject ontwikkeld en uitgevoerd voor Georgië, Mongolië, Montenegro en Roemenië op het gebied van Public Private Partnerships (PPP's). Naast specifieke sessies voor Georgië en Roemenië heeft men voor de bredere groep webinars gegeven over risk management, PPP & finance en monitoring & evaluation.

## Webinars

Er zijn in 2022 webinars georganiseerd voor alle kiesgroeplanden over:

- *Transfer pricing*: een reeks van 4 webinars, op basis van de ervaringen die we in 2021 hebben opgedaan met de webinarreeks voor Bulgarije. In de webinars werd stilgestaan bij de Nederlandse benadering en uitgangspunten op het gebied van transfer pricing (TP), TP risico analyse, country-by-country reporting en TP audit.
- *Staatsdeelname*: 2 webinars (over governance bij staatsbedrijven en budgettaire aspecten), naar aanleiding van de webinars met Bulgarije het jaar ervoor;
- *Green bonds*: een webinar op basis van de ervaringen die we eerder met Oekraïne hebben opgedaan.



## 4. Preview 2023

Het programma in 2023 is voller dan ooit. We gaan door met een aantal meerjarige trajecten, zoals PIFC, samenwerking tussen de academies, het programma van de Algemene Rekenkamer en trainingen bij het CEF. Daarnaast zijn er veel nieuwe activiteiten. We hebben voor 2023 weer veel verzoeken voor technische assistentie ontvangen. Deze verzoeken hebben steeds vaker te maken met de toetreding tot de EU en de OESO en de vereisten die daarmee samenhangen. We doen in 2023 veel in Oekraïne, ook op andere terreinen dan PIFC. Daarnaast starten we op verzoek van Moldavië, Georgië en Roemenië met een aantal projecten die we samen met de OESO uitvoeren. Verder verlengen we ons programma op het gebied van financiële educatie. Tenslotte gaan we in 2023, samen met het CEF, een nieuw programma over talentontwikkeling bij de centrale bank in Moldavië uitvoeren.

### Oekraïne

We doen er alles aan om ons programma in Oekraïne, ondanks de moeilijke omstandigheden, ook in 2023 te kunnen voortzetten. We staan in nauw contact met de collega's in Kyiv, zodat we ook in de komende tijd in hun behoefte aan technische assistentie kunnen blijven voorzien. Er is meer vraag dan ooit naar onze TA in Oekraïne. In 2023 worden de volgende programma's, veelal online, uitgevoerd:

- We blijven, net als in afgelopen jaren, actief op het gebied van [PIFC](#). Hierbij ondersteunen we vooral het ministerie van Financiën, maar ook andere ministeries.
- Er worden door de Belastingdienst webinars op het gebied van [belastingen](#) georganiseerd voor de Oekraïense Belastingdienst, de State Tax Service (STS), over tax audit en kennisdeling. De STS valt onder het ministerie van Financiën.
- Het CBS voert een programma uit op het gebied van [statistieken](#) bij het Oekraïense statistiekbureau, de State Statistics Service of Ukraine (SSSU). Dit programma is gericht op het voldoen aan de vereisten in het EU-acquis. Het CBS heeft al eerder, in 2021, een programma uitgevoerd bij SSSU dat door het Kiesgroepprogramma werd gefinancierd.
- Oekraïne doet mee aan het vervolprogramma met de OESO en Wijzer in geldzaken over [financial education](#). De Oekraïense centrale bank NBU heeft de lead op dit onderwerp in Oekraïne. De OESO zal ook andere stakeholders betrekken.
- De FIOD gaat haar Oekraïense counterpart, het Economic Security Bureau of Ukraine (ESBU) ondersteunen op het gebied van [fiscale inlichtingen](#). De ESBU is een vrij nieuwe organisatie die

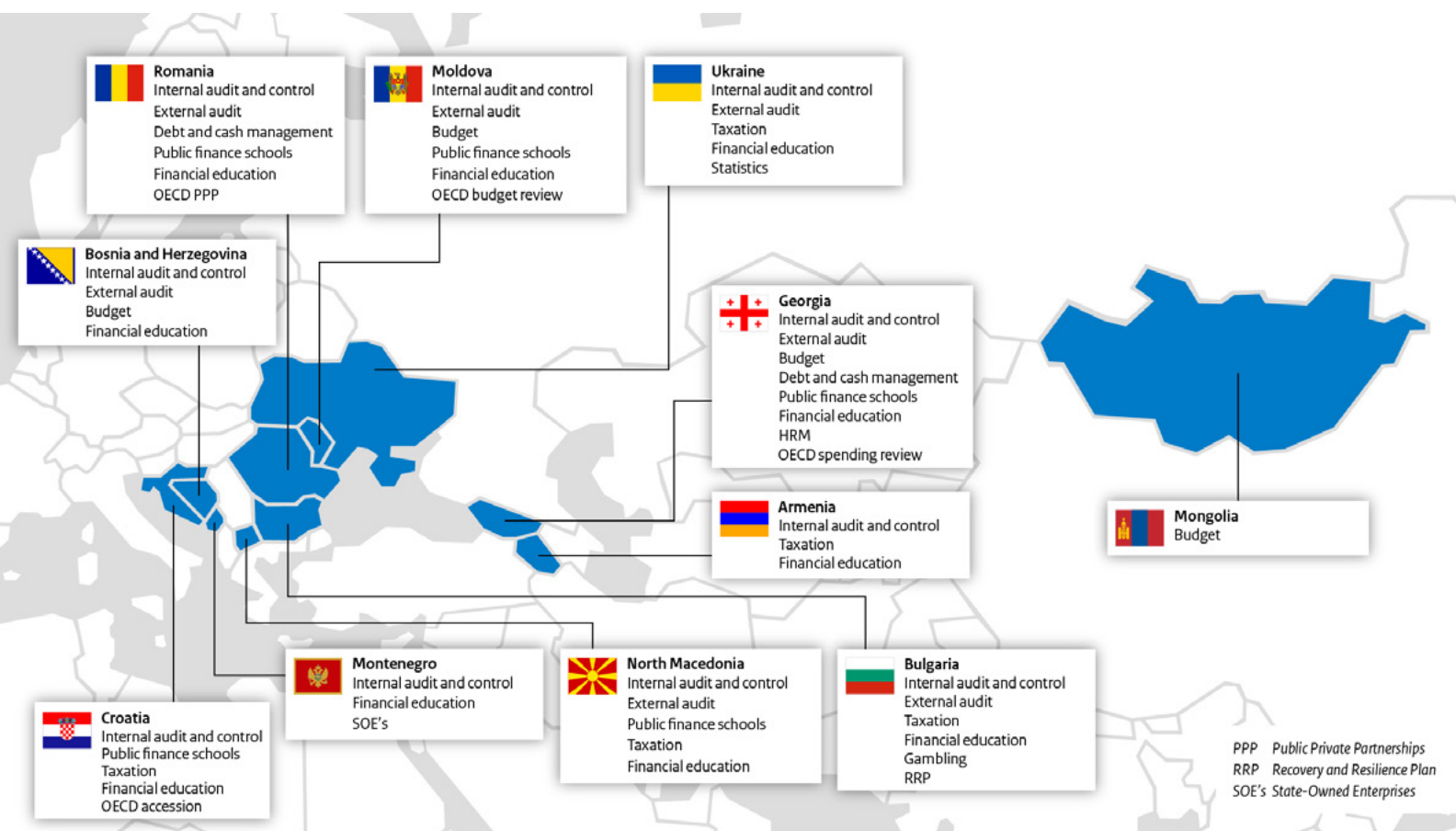
op zoek is naar international best practices. Het valt nu nog onder het Cabinet of Ministers, maar moet volgens het nieuwe IMF-programma onder het ministerie van Financiën worden opgehangen.

- Uiteraard blijft Oekraïne profiteren van deelname aan [trainingen](#) op het gebied van openbare financiën in Nederland (Summer Course) en bij het CEF in Slovenië.

### Toetreden tot EU en OESO

Het Kiesgroepprogramma werkt in landen die al lid zijn van de Europese Unie, zoals Bulgarije, Kroatië en Roemenië. Sommige andere kiesgroepen willen [toetreden tot de EU](#). In 2022 heeft een aantal kiesgroepen de stap gemaakt naar het kandidaat-lidmaatschap van de EU. In juli 2022 kregen Oekraïne en Moldavië deze status, gevolgd door Bosnië en Herzegovina later in het jaar. Georgië kreeg perspectief op lidmaatschap. Kiesgroepen Montenegro en Noord-Macedonië waren al kandidaat. In 2022 is Noord-Macedonië gestart met de toetredingsbesprekingen. Deze landen willen zich goed op de EU-lidmaatschap voorbereiden en vragen daarbij ook onze hulp. Voor 2023 kregen we verzoeken voor assistentie die direct zijn gerelateerd aan het voldoen aan de vereisten in het EU-acquis. Zo is er behoefte aan kennis op het gebied van [voorkomen en bestrijden van fraude en onregelmatigheden met EU-subsidies](#). Over dit onderwerp zal in 2023 een bijeenkomst worden georganiseerd voor een brede groep kiesgroepen. Ook op het gebied van [statistiek, belastingen en PIFC](#) zien we een link met EU-vereisten. We vinden het belangrijk dat onze kiesgroepen zich goed kunnen voorbereiden op toetreding tot de EU. We zullen de landen die hiervoor assistentie vragen dan ook graag helpen.

Bulgarije, Kroatië, en Roemenië zijn in 2022 gestart met de besprekingen voor [toetreding tot de OESO](#). Ook hier vloeien voor het Kiesgroepprogramma verzoeken voor assistentie uit voort. We gaan deze verzoeken oppakken met onze eigen medewerkers. Zo willen de collega's in Kroatië graag sparren met hun counterparts die in de diverse OESO-comité's meedraaien. Maar ook de OESO zelf kan ons hierbij helpen. We werken nauw samen met de OESO op diverse terreinen. Door deze samenwerking profiteren we van het analytische werk van de OESO, en kunnen we ons werk goed afstemmen met andere organisaties waarmee de OESO samenwerkt.



Kiesgroepprogramma 2023

## Financiële educatie: vervolg

In de periode 2018-2022 hebben we een project over financiële educatie in kiesgroeplanden uitgevoerd. Vanwege het enthousiasme bij de deelnemende landen, de zichtbare resultaten en het belang van de community die we hebben opgebouwd, hebben we besloten om een vervolg aan dit project te geven, dat loopt van 2023 tot eind 2027. Ook dit vervolgproject wordt uitgevoerd door het International Network on Financial Education (INFE) van de OESO. Verder levert Wijzer in geldzaken weer een bijdrage aan dit project.

Algemeen doel van het project is om landen te ondersteunen bij het verhogen van hun financial literacy levels. Dit doen we door analyse (surveys), ondersteuning bij het maken van een nationale strategie voor financiële educatie (NSFE), het betrekken van stakeholders en het organiseren van kennisdeling met elkaar en met internationale experts. In de tweede fase van dit project ligt de nadruk vooral op de implementatie van beleid en activiteiten die in de NSFE's zijn opgenomen.

Naast de zeven deelnemende kiesgroeplanden in het eerste project (Bulgarije, Georgië, Kroatië, Moldavië, Montenegro, Noord-Macedonië, en Roemenië) doen in het vervolgproject ook

Armenië, BiH en Oekraïne mee. BiH staat nog aan het begin van haar ontwikkeling op dit gebied. De twee andere landen zijn al wat verder. Ze hebben eerder al hun expertise voor ons project ingezet en hebben ook nuttige ervaringen opgedaan op deelterreinen waar andere landen van kunnen profiteren, zoals de focus op rurale gebieden (Armenië) en het versterken van financiële weerbaarheid van kwetsbare groepen en het ontwikkelen van specifieke tools hiervoor (Oekraïne, met aandacht voor de ontheemden binnen hun land en veteranen). In de drie landen heeft de centrale bank het voortouw op dit onderwerp, maar het is de bedoeling dat de OESO alle relevante stakeholders in de landen betreft, zoals de ministeries van Financiën en Onderwijs, toezichthouders etc. Voor elk land wordt maatwerk geleverd.

Het jaarlijkse event zal, net als in 2018 bij de start van het project, weer in Nederland worden georganiseerd. Hiermee willen we de doorstart markeren en vooruitkijken naar de komende jaren.

## Spending reviews in Georgië

Samen met de OESO gaan we in Georgië een project uitvoeren op het gebied van spending reviews, in Nederland het best te vergelijken met Interdepartementale Beleidsonderzoeken. Het project is gebaseerd op een verzoek voor TA dat we hebben ontvangen van het Budget Department van het Georgische ministerie van Financiën. Het project is erop gericht om de Georgiërs via workshops bekend te maken met de basics van spending reviews, hoe ze worden opgezet en met wie (line ministries). Er zal verder een road map worden ontwikkeld voor de implementatie van spending reviews in Georgië. Daarna zullen we bezien of dit kan leiden tot een pilot voor een spending review met één van de line ministries in Georgië. Het project wordt uitgevoerd door een team van de OESO. Dit team wordt aangevuld met twee experts vanuit het ministerie van Financiën in Den Haag.

## Budget review in Moldavië

In de afgelopen jaren hebben we, samen met de OESO, budget reviews uitgevoerd in Bulgarije en Roemenië. We hebben hier goede ervaringen mee opgedaan. Het ministerie van Financiën van Moldavië heeft nu, desgevraagd, aangegeven ook graag een budget review te willen uitvoeren. Bij een budget review wordt de hele begroting en het begrotingsproces doorgelicht aan de hand van de “ten principles of modern budgeting” van de OESO. Doel is om te laten zien wat men al heeft bereikt (showcases) en te leren van de aanbevelingen van de review. Dit past in het hervormingsbeleid van de regering op het gebied van Public Finance Management en het past bij de ambities van kandidaat-lidstaat Moldavië om te voldoen aan de vereisten van het EU-acquis. Een team van de OESO zal de budget review uitvoeren. Er zijn verder twee Nederlandse experts (van directie Begrotingszaken van het ministerie van Financiën) bij de review betrokken. De bevindingen van de review worden besproken in een bijeenkomst van Senior Budget Officers (SBO) uit de regio die de OESO elk jaar organiseert. De review wordt gepubliceerd in het OECD Journal on Budgeting.

## Public Private Partnerships in Roemenië

Roemenië heeft al eerder gevraagd om een OECD PPP-review, met co-financiering en expertise vanuit het Kiesgroepprogramma, net zoals we dat eerder hebben gedaan bij de budget review in het land. Besloten is het werk in 2023 te starten, zodat kan worden aangesloten op het werk van DGREFORM op dit gebied dat eerder is uitgevoerd. In 2023 wordt een aantal technische workshops door de OESO georganiseerd. Allereerst wordt er in een workshop stilgestaan bij de verschillende dimensies van PPP's, zoals value for money, het haalbaarheidsonderzoek, de verdeling van risico's, het besluitvormingsproces en de kennisontwikkeling van medewerkers. In een tweede sessie wordt gekeken naar de implementatie in een specifieke sector. Gekozen is voor de

gezondheidszorg, in het bijzonder de bouw van ziekenhuizen. Roemenië heeft hier geen goed track record. In beide activiteiten worden ervaringen en lessen in Roemenië centraal gesteld, maar wordt er ook expertise uit andere landen ingebracht.

## Talentontwikkeling met CEF in Moldavië

We gaan een bijdrage leveren aan een programma van CEF dat bij de centrale bank van Moldavië (NBM) zal worden uitgevoerd. Het gaat hier om een programma dat is gericht op kennisdeling, talentontwikkeling en leiderschap. CEF heeft al een horizontaal programma op dit gebied en de bank heeft nu aan CEF gevraagd om dit programma bij NBM uit te rollen. Brain drain is een groot probleem in onze kiesgroeplanden. Het is moeilijk om goede mensen te binden aan de organisatie, zeker in de publieke sector. Medewerkers verlaten soms al na een paar jaar de dienst om in de private sector te gaan werken, of vertrekken naar het buitenland. NBM wil z'n personeel middels het programma van CEF meer perspectief op ontwikkeling binnen de organisatie bieden. We zullen vanuit het Kiesgroepprogramma een financiële bijdrage aan het programma leveren, maar bieden ook expertise vanuit het ministerie van Financiën en DNB.

## Andere TA-verzoeken

In 2023 hebben we veel verzoeken voor technische assistentie gekregen op het gebied van [belastingen](#), met name van Armenië, Kroatië en Noord-Macedonië. Soms zijn ze gerelateerd aan EU-toetreding, maar ook aan discussies die binnen de OESO/Gzo worden gevoerd. Van Noord-Macedonië kregen we ook een verzoek op het gebied van [property tax](#), dat we zullen oppakken met de Waarderingskamer, VNG en Kadaster.

Met een aantal landen zullen we dieper ingaan op onderwerpen die in 2022 aan de orde zijn geweest, zoals [staatsdeelname](#) (Montenegro) en [green bonds](#) (Roemenië). Verder is een uitwisseling gestart tussen de Nederlandse en Bulgaarse teams die werken aan het zogenaamde [Herstel- en Veerkrachtplan \(HVP\)](#). Voor de Bulgaarse belastingdienst zullen we met de collega's van J&V een webinar organiseren over beleid op het gebied van [kansspelen](#). Tenslotte zetten we in 2023 ons programma voort over [HRM/talentontwikkeling](#) in Georgië.

# Bijlage I 2022 in cijfers

In 2022 heeft het ministerie van Financiën in totaal € 1.150.647 aan het Kiesgroepprogramma besteed, verdeeld over:

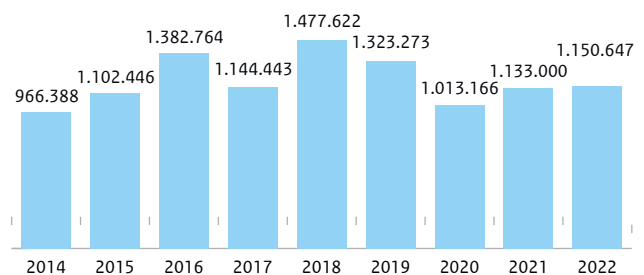
Kiesgroepprogramma, realisatie 2022 (per uitvoerder)	in €
<b>OESO/WiG</b> (project financiële educatie)	<b>400.000</b>
<b>RAFEB:</b>	<b>295.209</b>
• Bilateraal	175.112
• Multilateraal <sup>1</sup>	120.097
<b>Center of Excellence in Finance:</b>	<b>227.121</b>
• Tax	77.758
• PIFC	149.363
<b>Algemene Rekenkamer</b>	<b>96.270</b>
<b>Externe consultant</b> (Bulgarije)	<b>61.589</b>
<b>Auditdienst Rijk</b> (inzet voor CEF)	<b>24.559</b>
<b>Rijkswaterstaat</b> (PPP's)	<b>23.579</b>
<b>Belastingdienst</b> (inzet voor CEF)	<b>3.725</b>
<b>Fact findings en inkomende bezoeken Financiën</b>	<b>15.687</b>
<b>Overig<sup>2</sup></b>	<b>2.908</b>
<b>Totaal</b>	<b>1.150.647</b>

Kiesgroepprogramma, realisatie 2022 (bilateraal, multilateraal)	in €
<b>Armenië</b>	<b>1.876</b>
<b>Bosnië en Herzegovina</b>	<b>10.048</b>
<b>Bulgarije</b>	<b>61.589</b>
<b>Georgië</b>	<b>36.336</b>
<b>Kroatië</b>	<b>21.024</b>
<b>Moldavië</b>	<b>38.750</b>
<b>Mongolië</b>	<b>606</b>
<b>Montenegro</b>	<b>220</b>
<b>Noord-Macedonië</b>	<b>-</b>
<b>Roemenië</b>	<b>85.861</b>
<b>Oekraïne</b>	<b>47.155</b>
<b>Multilateraal<sup>3</sup></b>	<b>844.275</b>
<b>Overig<sup>4</sup></b>	<b>2.908</b>
<b>Totaal</b>	<b>1.150.647</b>

Het totaal beschikbare budget in 2022 voor kiesgroepsteun bedroeg € 1.818.000. De uitputting van het budget lag in 2022 iets hoger dan in 2021, maar wel veel lager dan van tevoren voorzien. Reden hiervoor is vooral de oorlog in Oekraïne, waardoor met name een deel van het PIFC-programma geen doorgang kon vinden. Ook het staartje van corona zorgde voor vertragingen en uitstel bij enkele partners. De inhaalvraag die er in sommige landen nog lag uit de coronaperiode kon niet altijd meer worden uitgevoerd, soms ook door een gebrek aan capaciteit aan de Nederlandse kant.

De uitputting zal in 2023 naar verwachting aanzienlijk hoger liggen. Momenteel is het programma volledig dicht verplicht. Dit komt enerzijds door de vele verzoeken voor TA die we uit de kiesgroepen hebben ontvangen. Deze verzoeken hebben steeds vaker te maken met de toetreding tot de EU en de OESO en de vereisten die daarmee samenhangen. Verder is er meer vraag dan ooit naar onze TA in Oekraïne. Daarom zijn we in 2023, naast PIFC, in Oekraïne ook actief op het gebied van statistieken, financiële educatie, belastingen en fiscale inlichtingen. Tenslotte starten we in 2023 in een aantal landen met programma's die worden uitgevoerd door de OESO, zoals op het gebied van spending reviews, begroting (budget review) en PPP's.

Uitputting kiesgroepbudget in €'s



Veel van het bilaterale werk in 2022 werd georganiseerd voor Bulgarije en Roemenië, maar ook voor Oekraïne, Georgië en Moldavië. De behoefte aan TA in deze landen is onverminderd groot. In Mongolië, Montenegro en Noord-Macedonië werden er in 2022 om uiteenlopende redenen amper of geen bilaterale activiteiten uitgevoerd. De kosten die zijn gemaakt voor deze landen bedragen minder dan 1% van het bilaterale budget.

<sup>1</sup> Met name Summer Course, inzet voor CEF en PEMPAL

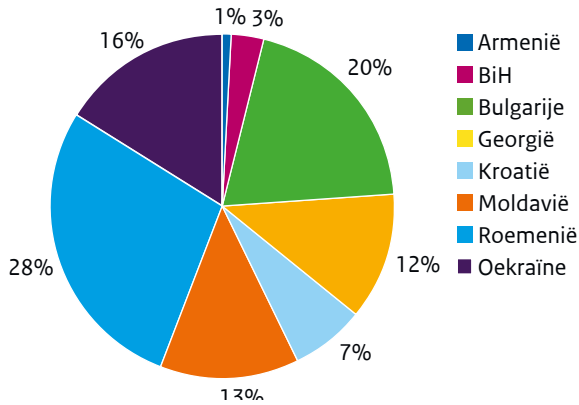
<sup>2</sup> Kiesgroepontbijt, zaalhuur, drukwerk

<sup>3</sup> Multilaterale programma's: OESO/WiG (financiële educatie), RAFEB, CEF (met Belastingdienst en ADR), deels AR en RWS

<sup>4</sup> Kiesgroepontbijt, zaalhuur, drukwerk



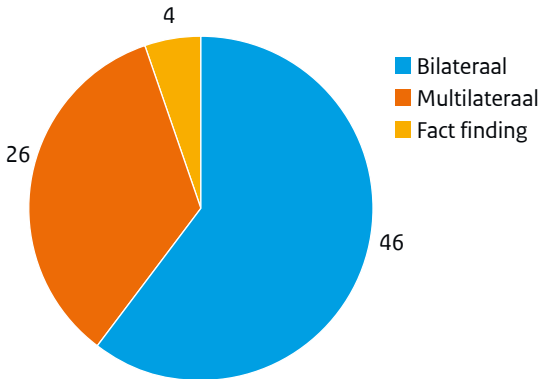
Kiesgroepbudget verdeeld over landen (% van budget bilateraal)



Mongolië, Montenegro en Noord-Macedonië zijn hier niet opgenomen: < 1% van het bilaterale budget

In 2022 zijn er in het kader van het Kiesgroepprogramma in totaal 76 activiteiten uitgevoerd. Dat zijn er minder dan vorig jaar. Dit heeft te maken met het feit dat er weer fysieke activiteiten konden worden georganiseerd. Het kost over het algemeen meer tijd om deze te organiseren dan een online variant. Het grootste deel van het programma betreft bilaterale activiteiten (46). Verder hebben we in de loop van 2022 de fysieke fact findings aan landen en partners weer opgepakt. Tijdens deze bezoeken spreken we uitgebreid over de uitvoering van de programma's en stemmen we af met andere internationale organisaties en donoren die actief zijn in de landen.

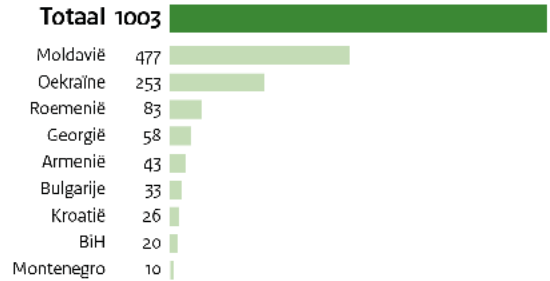
Totaal aantal activiteiten: 76



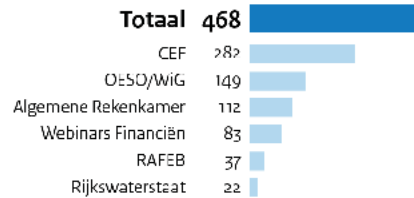
Er hebben in 2022 zo'n 1471 kiesgroepcollega's aan onze activiteiten meegedaan. Waarschijnlijk zijn het er meer, omdat linkjes voor webinars worden gedeeld en collega's soms samen inbellen achter één scherm. We zien dit jaar minder deelnemers dan in 2021. Ook dit wordt verklaard door het feit dat er in 2022 weer fysieke evenementen werden georganiseerd. Hierbij zijn over het algemeen minder deelnemers aanwezig dan bij online activiteiten. Dat is niet erg. Deze activiteiten leveren namelijk kwalitatief meer rendement op dan een online variant, omdat experts en deelnemers veel intensiever kennis en ervaringen kunnen uitwisselen. Soms is er ook sprake van een ToT-element waarmee kennis kan worden overgedragen aan andere collega's binnen de organisatie.

Totaal aantal deelnemers: 1471

Bilateraal



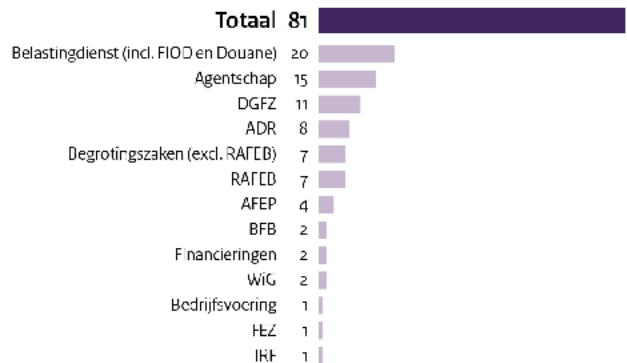
Multilateraal



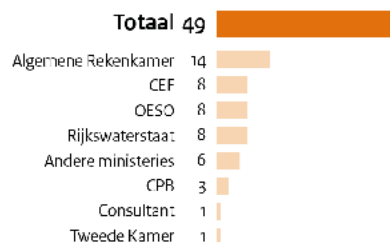
Het zijn vooral de medewerkers van het ministerie van Financiën die de activiteiten in het kader van het Kiesgroepprogramma mogelijk maken. In 2022 waren er 81 medewerkers van Financiën betrokken bij één of meerdere activiteiten, met name van de Belastingdienst, het Agentschap, DG Fiscale Zaken, DG Rijksbegroting en de ADR. Verder kunnen we rekenen op externe experts, zoals de teams van de Algemene Rekenkamer, het CEF, de OESO en Rijkswaterstaat. In totaal zijn er 130 experts actief geweest voor ons programma.

Totaal aantal experts: 130

Ministerie van Financiën



Extern



# Bijlage II

## Over het Kiesgroepprogramma van het ministerie van Financiën

### Budget en doelgroep

In 2014 werd het budget voor kiesgroepsteun door het ministerie van Buitenlandse Zaken overgeheveld naar de begroting van het ministerie van Financiën. Deze middelen worden gebruikt voor het verlenen van TA in landen die behoren tot de Nederlandse kiesgroepen bij het IMF, Wereldbank en de EBRD. Het Kiesgroepprogramma is momenteel actief in Armenië, Bosnië en Herzegovina, Bulgarije, Georgië, Kroatië, Moldavië, Mongolië, Montenegro, Noord-Macedonië, Oekraïne en Roemenië. De assistentie is gericht op de ministeries van Financiën in die landen, maar ook op andere publieke organisaties die actief zijn op het beleidsterrein van Financiën zoals de belastingdienst, de rekenkamer, het statistiekbureau, de centrale bank en andere toezichthouders.

Directie Buitenlandse Financiële Betrekkingen (BFB) is de budgethouder en beleidsverantwoordelijk voor het Kiesgroepprogramma.

### Beoordelingskader

#### Doelstelling

Het Kiesgroepprogramma van Financiën is gericht op het verder verstevigen van de relatie met de kiesgroepen en het vergroten van de binding met en de coherentie binnen de kiesgroep. Deze relatie is van groot belang voor de toekomstbestendigheid van onze kiesgroepen bij het IMF, de Wereldbank en de EBRD en daarmee voor het verzekeren van de Nederlandse invloed in deze instellingen en erbuiten.

Dit willen we bereiken door een bijdrage te leveren aan belangrijke hervormingsprocessen in de kiesgroepen, vooral op het gebied van openbare financiën. Nederlandse best practices kunnen eventueel worden gebruikt om de landen daarbij te ondersteunen.

Technische samenwerking kan meer opleveren dan alleen een goede relatie met onze kiesgroepen en de implementatie van hervormingen. Het biedt kansen voor de medewerkers van Financiën om kennis te maken met collega's in de

kiesgroepen die in een totaal andere context werken, wat soms tot nieuwe inzichten in het eigen werk kan leiden. Het biedt onze medewerkers de gelegenheid zich verder te ontwikkelen. Tenslotte verbreedt het ons netwerk en daarmee de kans om ook andere dossiers met collega's in de kiesgroepen te bespreken.

#### Beoordelingscriteria

Uitgaande van de doelstelling van het Kiesgroepprogramma zijn er criteria geformuleerd voor het beoordelen van TA-verzoeken die richting geven aan ons werk, maar ook keuzes laten. De criteria voor activiteiten die uit het programma gefinancierd kunnen worden zijn:

- **Vraaggestuurd:** er moet een duidelijke behoefte bestaan aan de expertise/assistentie van het ministerie van Financiën die aansluit bij de beleidsprioriteiten en hervormingsagenda van de kiesgroepen. De vraag wordt op verschillende manieren geïdentificeerd: via directe contacten met de counterparts (bijvoorbeeld tijdens fact finding missies in de landen), maar ook via kiesgroepkantoren, partners, ambassades, andere bilaterale donoren en instellingen in kiesgroepen.
- **Eigen experts, kennisoverdracht:** er wordt, rekening houdend met de capaciteit, zoveel mogelijk gewerkt met experts van het ministerie van Financiën en/of andere publieke organisaties die actief zijn op het beleidsterrein van Financiën. De experts wisselen kennis en ervaring uit met hun collega's in de betreffende landen en leveren daarbij maatwerk.
- **Zichtbaarheid:** het is duidelijk dat Nederland en in het bijzonder het ministerie van Financiën de assistentie mogelijk heeft gemaakt.
- **Additioneel:** de activiteiten sluiten aan bij het werk van andere partijen (IFI's, donoren, EU).
- Er wordt *geen* ICT (hardware/software) geleverd, er worden geen gebouwen gefinancierd.
- Er wordt kostenefficiënt gewerkt, *overhead wordt beperkt*.

Verzoeken voor TA worden eerst beoordeeld door het TA-team bij BFB en de relevante experts bij Financiën. Verzoeken moeten voldoen aan de criteria hierboven, maar moeten ook helder en concreet geformuleerd zijn en voorzien van context (bijvoorbeeld informatie over wet- en regelgeving en hervormingsplannen). Helder moet zijn wat de Nederlandse experts zouden kunnen

bijdragen en wat men met onze bijdrage wil bereiken. In het geval van een verzoek om financiering dient een compleet projectplan inclusief begroting en tijdlijn aan ons te worden voorgelegd.

De activiteiten worden vastgelegd in een jaarlijks programma dat samen met het desbetreffende land wordt vastgesteld, het zogenaamde Bilateral Cooperation Program. Raamwerk voor de samenwerking is een meerjarig Memorandum of Understanding (MoU) dat door beide ministers van Financiën wordt getekend. De MoU's liepen in 2022 af en zijn weer verlengd tot eind 2026.

## Vormen van assistentie

De assistentie kan in verschillende vormen worden verleend:

- Sessies die online worden georganiseerd, voor één land of meerdere landen;
- Korte missies van experts naar de kiesgroepenlanden;
- Afhankelijk van het onderwerp en de vraag kan de betrokkenheid van de expert(s) langer duren;
- Studiebezoek van counterparts uit de kiesgroepenlanden aan Nederland;
- (Deelname aan) seminars en trainingen, in Nederland of in het buitenland, bijvoorbeeld bij het CEF in Slovenië;
- Projecten waarin meerdere kiesgroepenlanden samenwerken en kennis delen (regionale focus);
- Deelname aan projecten van andere (bilaterale) donoren, EU, IFI's in een kiesgroepenland.

# Bijlage III Partners van het Kiesgroepprogramma

De TA in het Kiesgroepprogramma wordt hoofdzakelijk uitgevoerd door de medewerkers van het ministerie van Financiën, bijvoorbeeld van de Generale Thesaurie, DG Rijksbegroting, DG Fiscale Zaken en het SG-cluster. We willen in het bijzonder de volgende partners binnen Financiën noemen:

- De activiteiten van de *Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering (RAFEB)* richten zich op concrete ondersteuning bij het verbeteren van het begrotingsproces, het begrotingsbeleid en bij het ontwikkelen en implementeren van financieel management en beheer en interne audit bij ministeries en lokale overheden.
- *Belastingdienst, FIOD en Douane*: Hierbij gaat het vooral om de inzet van experts van de Belastingdienst bij trainingen van het CEF in Slovenië en voor de Summer Course. Verder betreft het bilaterale activiteiten en soms de inzet van getrainde assessors van de Belastingdienst bij TADAT-missies. De FIOD en Douane zijn ook betrokken bij bilaterale activiteiten.
- De experts van de *Auditdienst Rijk* werken mee aan trainingen bij het CEF, zijn betrokken bij PEMPAL en worden ingezet voor het programma dat RAFEB uitvoert.
- *Wijzer in geldzaken* is betrokken bij het programma met de OESO over financiële educatie.
- *CENAD* is een bureau dat skills trainingen heeft verzorgd over onderhandelen in EU-context (voor Noord-Macedonië) en ter voorbereiding van het EU-Voorzitterschap van Bulgarije, Roemenië en Kroatië.
- BFB maakt elk jaar afspraken met het *Center of Excellence in Finance (CEF)* over de financiering van programma's op het gebied van belastingen en audit. De trainingen worden grotendeels verzorgd door experts van de Belastingdienst en de Auditdienst Rijk.
- Met de *OESO* werken we nauw samen op het gebied van financiële educatie, budget reviews, spending reviews en PPP's.
- We stemmen ons werk af met *internationale financiële instellingen en andere (bilaterale) donoren* die in de landen actief zijn. Met het IMF wordt samengewerkt in het kader van het belastingprogramma bij het CEF. Soms doen we mee aan TADAT-missies in kiesgroep-landen. In Oekraïne stemmen we ons werk op het gebied van PIFC af met de *EU-delegatie*. We zijn daar ook regelmatig (online) aanwezig bij het donorcoördinatie overleg. Verder hebben we in de afgelopen jaren in Georgië en Armenië ons PIFC-werk afgestemd met het Zweedse SIDA, het Duitse GIZ en het GGF (VK).
- De *Academy of the Ministry of Finance* (Georgië) helpt ons bij de facilitaire ondersteuning van de activiteiten in Tbilisi en betaalt een deel van de kosten (faciliteiten, tolken).

Buiten het ministerie van Financiën werken wij samen met:

- *Andere ministeries* die een bijdrage leveren aan het programma dat RAFEB uitvoert, bijvoorbeeld experts van de directies FEZ.
- De *Algemene Rekenkamer* voert voor kiesgroep-landen programma's uit op het gebied van integriteitmanagement (IntoSAINT) en strategisch programmeren. Daarnaast is de rekenkamer in een aantal landen actief met bilateraal werk.
- Het *CBS* voerde in 2021 in Oekraïne een programma uit op het gebied van statistieken en zal dat ook in 2023 weer doen.
- *DNB* is onder andere betrokken geweest bij bilaterale activiteiten op gebied van de bestrijding van witwassen, debt management, financiële educatie en statistieken (met CBS).
- De *Waarderingskamer* is verantwoordelijk voor het toezicht op de uitvoering van de Wet Waardering Onroerende Zaken (Wet OZB). Het heeft activiteiten georganiseerd voor Bulgarije en Noord-Macedonië over het waarderen en belasten van onroerend goed.
- *CPB*: is betrokken bij activiteiten die RAFEB organiseert over economische analyse en ramingen.
- *Rijkswaterstaat* heeft in 2022 voor een aantal kiesgroep-landen een programma over PPP's uitgevoerd.
- *Ambassades*:
  - De Nederlandse ambassades in de kiesgroep-landen bieden ondersteuning bij fact finding missies en bij het uitvoeren van de bilaterale programma's. Ambassades dragen ook actief ideeën aan voor TA. Het Kiesgroepprogramma kan voor de ambassades deuren openen bij de ministeries van Financiën en centrale banken.
  - BFB organiseert jaarlijks een kiesgroepontbijt, en marge van de Ambassadeursconferentie, voor de Nederlandse ambassadeurs in de kiesgroep-landen en de Nederlandse bewindvoerders bij het IMF, Wereldbank, EBRD en EIB. De deelnemers spreken met elkaar over actuele thema's die zowel de IFI's als de kiesgroep-landen raken.
- De bewindvoerders en adviseurs op de *kiesgroepkantoren* bij IMF, Wereldbank en EBRD denken mee over het Kiesgroepprogramma en informeren ons over actuele ontwikkelingen en mogelijkheden voor samenwerking met de instellingen.



# Colofon

Voor contact over het Kiesgroepprogramma:



Angeliqve van Haasteren: E: [a.p.m.haasteren@minfin.nl](mailto:a.p.m.haasteren@minfin.nl)

Annemiek Hellemons: E: [a.e.m.hellemons@minfin.nl](mailto:a.e.m.hellemons@minfin.nl)

Philippe Bool: E: [p.f.bool@minfin.nl](mailto:p.f.bool@minfin.nl)

[constituencyprogram@minfin.nl](mailto:constituencyprogram@minfin.nl)

Voor Engelstalige informatie over het Kiesgroepprogramma van het ministerie van Financiën:

<https://www.government.nl/ministries/ministry-of-finance/transfer-of-knowledge-to-foreign-countries>



Deze brochure is een uitgave van:

Ministerie van Financiën  
Korte Voorhout 7  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag

Mei 2023