

Naslov 2.4 Financijski aspekti

1. Definicija

Financijski aspekti su sva pitanja koja se odnose na proračun, kao i financijske i monetarne transakcije unutar organizacije. Odnosi se na različite alate, tijela i aranžmane koje je uspostavila organizacija za upravljanje svojim financijskim planiranjem, proračunom i aktivnostima izvješćivanja. Ova tema također pokriva sve elemente vezane uz unutarnje i vanjske kontrole. Unatoč neprofitnom profilu većine sportskih organizacija, zahtjevi koji se odnose na učinkovitost, jasnoću i kontrolu njihovih financijskih aktivnosti relativno su slični onima koji vrijede za druge sektore. Doista, u proteklom desetljeću bilo je nekoliko slučajeva na visokoj razini povezanih s financijskim lošim upravljanjem i korupcijom unutar sportskih organizacija koji su privukli veliku pozornost na njihovo financijsko upravljanje, osobito kada je u pitanju javni novac. Financijske teme usko su povezane s financijskim upravljanjem organizacije, koje pokriva različite aspekte kao što su planiranje, upravljanje, kontrola, praćenje, analiza i revizija financijskih resursa i transakcija unutar organizacije te mobiliziraju širok raspon alata od financijskih izvješća do revizije i izvješća o usklađenosti.

2. Idealan scenarij

Organizacija je uspostavila i primijenila zdrave, učinkovite i djelotvorne aranžmane financijskog upravljanja za sve svoje financijske aktivnosti. To uključuje odgovarajuće financijsko planiranje formalizirano u sveobuhvatnim višegodišnjim i godišnjim financijskim planovima koji su izravno povezani sa strateškim planom i ciljevima organizacije. Svake godine organizacija izrađuje financijska izvješća i knjigovodstva koja su u skladu s važećim nacionalnim računovodstvenim zakonima i odobrava ih Glavna skupština. Osim toga, kada je u skladu s nacionalnim zahtjevima, organizacija priprema financijska izvješća u skladu s odabranim priznatim okvirom izvješćivanja (npr. MSFI, MSFI za mala i srednja poduzeća, US GAAP, UK GAAP, Swiss GAAP RPC) i slijedeći „istinit i pošten prikaz” načelo. Cilj korištenja međunarodno priznatih standarda je povećati transparentnost financijskog izvještavanja i upravljanja organizacijom čineći ih usporedivim s drugim sektorima. Globalna politika organizacije opisana je u dokumentu financijske strategije koji je odobrila Glavna skupština. Različita su tijela uključena u svakodnevno upravljanje financijama i izvršenje financijskog plana, uključujući financijski odjel, na čelu s financijskim direktorom ili glavnim financijskim direktorom (CFO) koji je izravno odgovoran Upravi, te financijski odbor. Nadalje, uspostavljen je čvrst okvir financijskog praćenja koji uključuje odobravanje i praćenje proračuna, kao i računovodstvo i internu reviziju financija. Također je organizirano praćenje raspodijeljenih sredstava članovima. Uz unutarnju reviziju (npr. revizijski odbor) koja je neovisna o odlučivanju, službenu vanjsku reviziju godišnjih računa provodi vanjski neovisni priznati revizor s revizorskim izvješćem koje se prezentira Glavnoj skupštini.

3. Rizici

- Loše financijsko upravljanje/neučinkovito korištenje resursa.
- Financijska nestabilnost /Kratkoročni pogled na financiranje.
- Financijska kriza/bankrot.

- Problem s protokom novca.
- Financijsko zlouporaba/zlouporaba moći.
- Poteškoće s zadržavanjem proračunskih linija/proračunska neravnoteža.
- Nejasan pogled na financijsko stanje organizacije.
- Poteškoće u postizanju strateških ciljeva.
- Neizvjesnost u pogledu odgovornosti kada se pojavi financijski problem.
- Odogodite pronalazak i podcrtajte financijske poteškoće/kasnu reakciju.
- Koncentracija financijske moći u pojedincu.

4. Instrumenti i ključni elementi

<i>instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
Strategija financijskog upravljanja	<ul style="list-style-type: none"> • Jasno definiranje odgovornosti, nadležnosti i zadataka odgovornih osoba i tijela. • Imenovanje odgovorne osobe za financijsko upravljanje (npr. direktora financija ili glavnog financijskog direktora) koja je odgovorna upravi. • Definiranje uloge blagajnika. • Definiranje uloge Financijskog odbora (ako je primjenjivo). • Povezano s financijskim planom organizacije. • Snaga potpisa za najmanje dvije identificirane pozicije. • Distribucija financijskih zadataka između više aktera (sustav podjele dužnosti). • Načelo četiri oka (plaćanja i ulaganja iznad određenog iznosa trebaju potvrditi najmanje 2 osobe). • Odogovarajući mehanizmi za kontrolu i praćenje financija (npr. računovodstveni standardi i izvješćivanje). • Uspostava knjigovodstva po točnim standardima uključujući načelo dvojnog knjiženja. • Usklađenost s primjenjivim nacionalnim standardima za računovodstvo i izvješćivanje kao i zahtjevima za sportska tijela na višoj razini. • Glavne financijske odredbe o financijskom upravljanju (uključujući ulogu blagajnika) treba uključiti u statut. • Financijska izvješća izrađuju se nekoliko puta godišnje za interne potrebe i objedinjuju se u godišnje izvješće koje se prezentira Izvršnom odboru i Glavnoj skupštini. • Osnovne financijske informacije moraju se priopćiti dionicima i redovito biti dostupne javnosti.
Odbor za financije	<ul style="list-style-type: none"> • Jasan sastav Povjerenstva. • Precizno definiranje zadataka, kompetencija i odgovornosti članova (npr. financijske vještine). • Nadzor financijskog upravljanja . • Definiranje odnosa s financijskim odjelom, blagajnikom i Odborom.

	<ul style="list-style-type: none"> • Neovisnost odbora. • Uloga Financijskog odbora uključena u statute ili interne propise. • Praćenje raspodijeljenih sredstava.
Odbor za reviziju/interni revizori	<ul style="list-style-type: none"> • Jasan sastav Povjerenstva. • Jasne procedure imenovanja ili imenovanja članova odbora ili revizora. • Precizno definiranje zadataka, kompetencija i odgovornosti članova (npr. financijske vještine). • Definicija odnosa s financijskim odjelom, Odborom za financije, blagajnikom i Odborom. • Neovisnost odbora od donošenja odluka organizacije. • Uloga odbora za reviziju/unutarnjih revizora uključena u statute ili interne propise, uključujući nadzor nad financijskim izvješćivanjem i računovodstvom, vanjske revizore, usklađenost i sustav interne kontrole, kao i mogućnost traženja posebnih istraga kada je to potrebno.
Vanjski revizor	<ul style="list-style-type: none"> • Godišnje račune treba provjeriti vanjski revizor (eksterni u odnosu na organizaciju). • Ovjereni godišnji obračun. • Veza s Odborom za reviziju, internim revizorima ili blagajnikom ako je potrebno za pitanja revizije. • Priznat kao profesionalni revizor ili profesionalna revizorska tvrtka. • Neovisnost i samostalnost. • Revizorsko izvješće predstavljeno Glavnoj skupštini.
Financijski plan	<ul style="list-style-type: none"> • U skladu s vizijom, misijom i ciljevima. • Veza sa strateškim planom/strategijom organizacije. • Jasno i razumljivo. • Odgovorna osoba za izvršenje plana (aranžmani odgovornosti). • Srednjoročno i dugoročno planiranje. • Odobrenje od strane odbora i redovite točke evaluacije i ocjenjivanja.

5. Primjeri dobre prakse

Primjer "Financijska komisija" i "Odbor za reviziju"

Organizacija: Međunarodni olimpijski odbor

Opis: Financijska moć, odgovornosti i dužnosti unutar MOO-a jasno su objašnjeni i definirani u Olimpijskoj povelji. Dok izvršni odbor i predsjednik imaju odgovornost za uspostavu godišnjeg izvješća i financijskih

izvješća MOO-a, organizacija je također postavila dva odbora za financije za podršku. Odbor za reviziju izvještava Izvršni odbor MOO-a, predsjednika MOO-a i pomaže Uredu glavnog direktora u ispunjavanju njegovih odgovornosti u nekoliko područja uključujući upravljanje rizicima, financijsko izvješćivanje, usklađenost, kontrolu i upravljanje. Odgovornosti Odbora za reviziju su osobito sljedeće:

- Nadzirite integritet financijskih izvješća MOO-a i osigurajte da su financijska izvješća MOO-a i njegovih podružnica sastavljena u skladu s Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja (MSFI) i u skladu sa švicarskim zakonom i Olimpijskom poveljom.
- Nadzire sustav interne kontrole i upravljanja rizikom MOO-a i izvješćuje Izvršni odbor o vrstama rizika kojima je MOO izložen.
- Pregledajte usklađenost s politikama, postupcima i primjenjivim propisima.
- Savjetuje Izvršni odbor za odobrenje na godišnjoj sjednici imenovanja, ponovnog imenovanja ili razrješenja vanjskog revizora. Odobrava imenovanje i razrješenje glavnog unutarnjeg revizora i prati učinkovitost funkcije unutarnje revizije.

Osim toga, osnovana je i Komisija za financije MOO-a koja će savjetovati Zasedanje MOO-a, Izvršni odbor MOO-a i predsjednika o temama vezanim uz financijsko upravljanje MOO-a kako bi se zaštitila i ojačala transparentnost i dobro upravljanje MOO-om. Odgovornosti Komisije za financije su osobito sljedeće:

- Pregledajte i unaprijed odobrite financijske informacije kako biste mogli dati savjete i preporuke Zasedanju, Izvršnom odboru MOO-a i predsjedniku.
- Davati savjete i smjernice drugim komisijama o financijskim pitanjima.
- Osigurati da MOO i sve njegove podružnice imaju učinkovit i transparentan proces proračuna i financijske kontrole te da se poštuju financijske politike i procedure koje je odobrio Izvršni odbor MOO-a.
- Pregledajte ispunjena financijska izvješća prije podnošenja Izvršnom odboru MOO-a i sjednici MOO-a na odobrenje.

Osim toga, MOO je transparentan sa svojim prihodima kao i mehanizmima preraspodjele koji su na snazi kako je opisano u gornjim shemama financiranja. Sve relevantne informacije mogu se pronaći na posebnoj web stranici.

Dodatne informacije:

[Olimpijska povelja \(olympics.com\)](https://olympics.com)

[MOK - financiranje \(olympics.com\)](https://olympics.com)

Primjer “Strategija financijskog upravljanja” i “Odbor za reviziju”

Organizacija: Svjetski triatlon

Opis: Svjetski triatlon u svom statutu jasno definira različite uloge i odgovornosti kao i postojeće procese koji se odnose na financijsko upravljanje organizacijom. Uz ovlasti dane Kongresu, predsjedniku, glavnom tajniku i Izvršnom odboru, Ustavom je predviđeno imenovanje potpredsjednika odgovornog za financije i marketing. Njegova/njezina uloga posebno se sastoji od:

- pojašnjavanje financijskih i marketinških implikacija prijedloga;
- ocrtavanje trenutnog financijskog stanja; i
- pronalaženje relevantne dokumentacije i između ostalog pomoć oko:
 - Opći financijski nadzor;
 - Financiranje, prikupljanje sredstava i prodaja;
 - Financijsko planiranje i proračun;
 - Financijsko izvješćivanje Kongresu;
 - Ulaganje rezervi Svjetskog triatlona;
 - Praćenje dugotrajne imovine i zaliha.

Za savjetovanje i pomoć Izvršnom odboru i Kongresu bira se Odbor za reviziju na četiri godine. Postojanje, uloga i funkcioniranje ovog Povjerenstva zajamčeni su i razjašnjeni Ustavom (čl. 46. i 47.). Odbor za reviziju posebno ima sljedeće odgovornosti:

- Periodički pregledavati financijska izvješća koje su pripremili glavni tajnik i potpredsjednik za financije i marketing te kontaktirati s vanjskim revizorom;
- Povremeno izvješćivati Izvršni odbor i Kongres o statusu financijskih izvješća.

Dodatne informacije:

[Dokumenti • Svjetski triatlon](#)

[Odbori, komisije i sud • Svjetski triatlon](#)

Primjer “Strategija financijskog upravljanja”, “Odbor za financije”, “Interni revizori” i “Vanjski revizori”

Organizacija: Međunarodna federacija hokeja na ledu (IIHF)

Opis: IIHF u svom statutu (2021.-2024.) ima posebno poglavlje o financijskim aspektima. Ovaj odjeljak pokriva komercijalne i financijske aspekte kao što su financijska administracija, računi i valute, prihodi i rashodi IIHF-a itd. Statut također jasno definira zadaće i odgovornosti različitih aktera i tijela uključenih u financijsko upravljanje, uključujući:

- Glavni tajnik: odgovoran za utvrđivanje godišnjeg proračuna (projekcija ukupnih prihoda i rashoda) u suradnji s blagajnikom i Odborom koji može dati preporuke prije usvajanja na Kongresu (zajedno s izvješćem internog revizora).
- Rizničar: imenovan od strane Vijeća, imat će ovlasti, dužnosti i odgovornosti predsjedanja Financijskim odborom, sazivati njegove sastanke, nadzirati njegove zadatke i izvještavati Vijeće IIHF-a o njegovim rezultatima, uključujući preporuke, mišljenja i odluke.
- Financijski odbor: biti odgovoran za savjetovanje o financijskim poslovima IIHF-a, uključujući savjetovanje o ulaganju likvidnih sredstava, pregled financijskih smjernica i postupaka, čuvanje imovine, procjenu i predlaganje dugoročnih financijskih strategija za svaki četverogodišnji ciklus, davanje dugoročnih financijskih preporuka i izvješćuje Vijeće, osiguravajući financijsku transparentnost Kongresu, preporučujući dovoljne financijske rezerve i savjetujući Vijeće o financijskoj naknadi za predsjednika.

- Unutarnji revizori: 2 revizora koje bira Kongres na 4 godine. Njihovi zadaci uključuju financijsko praćenje i kontrole, upravljanje financijskim rizicima te praćenje neovisnosti i učinkovitosti vanjskih revizora.
- Vanjski revizori: na prijedlog Vijeća, imenuju se svake godine i podliježu odobrenju Kongresa. Njihova je zadaća pregledati i ovjeriti račune protekle poslovne godine. Njihovo izvješće podnosi se IIHF revizorima, Vijeću i Kongresu.

Vrijedno je spomenuti sljedeće elemente:

- Ovlašt potpisa: određivanje tko je ovlašten pregovarati i potpisivati ugovore iu kojoj vrijednosti.
- Načelo četiri oka: usko povezano s moći potpisa, navodi da je za sva plaćanja i obveze veće od 50.000 CHF potrebna autorizacija dviju ovlaštenih osoba.

Dodatne informacije: [IIHF - Statut i Pravila](#)

Primjer "Strategija financijskog upravljanja", "Odbor za financije" i "Odbor za reviziju"

Organizacija: Olimpijski i paraolimpijski odbor Sjedinjenih Država (USOPC)

Opis: Statuti i podzakonski akti Olimpijskog i Paraolimpijskog odbora Sjedinjenih Država spominju različite odredbe u vezi s financijskim upravljanjem (npr. odjeljak 20. podzakonskih akata). Osim internog revizora, USOPC je također uspostavio Odbor za financije, reviziju i rizike. Njegovi zadaci, sastav i odgovornosti jasno su opisani u Statutu (Odjeljak 5 Odbori i radne skupine – 5.9 Odbor za financije, reviziju i rizik). Odbor za financije, reviziju i rizike sastoji se od najmanje tri, a ne više od šest članova, od kojih su svi članovi Upravnog odbora. Što se tiče kompetencija članova Povjerenstva, navedeno je da većina članova mora biti financijski pismena, a najmanje jedan mora imati stručnost u računovodstvu ili financijskom upravljanju. Uloga Revizorskog odbora je opsežna i pokriva elemente koje bi u drugim sportskim organizacijama mogao pokrivati Financijski odbor. To uključuje na primjer:

- Pomoći Odboru u financijskom nadzoru.
- Razgovarati s upravom o godišnjim revidiranim financijskim izvještajima i tromjesečnim financijskim izvještajima.
- Pregledati financijsko izvješćivanje i računovodstvene standarde i načela organizacije.
- Povremeno s neovisnim revizorom pregledavati kvalifikacije i učinak financijskog osoblja organizacije .
- Za uspostavu praksi ili postupaka, osiguravajući učinkovite mehanizme zaposlenicima i drugima za podnošenje pritužbi u vezi s računovodstvenom praksom, internim računovodstvenim kontrolama ili pitanjima revizije.
- Odabrati neovisnog revizora koji će ispitati račune, kontrole i financijska izvješća korporacije.

Što se tiče sastanaka, Odbor za reviziju sastaje se najmanje tri puta godišnje s upravom i unutarnjim revizorom, a najmanje jednom godišnje s neovisnim revizorima organizacije. Osim toga, Odbor za reviziju će se povremeno sastajati na izvršnim sjednicama bez prisutnosti uprave. Odbor za reviziju podnosi izvještaj o zapisniku i preporukama Upravnom odboru nakon svakog sastanka odbora.

Dodatne informacije: [USOPC | Dokumenti upravljanja i podzakonski akti](#)

Primjer "Strategija financijskog upravljanja" i "Vanjski revizor"

Organizacija: Nacionalni olimpijski odbor Portugala

Opis: NOO Portugala uspostavio je jasne i čvrste procedure za financijsko izvješćivanje i praćenje svojih aktivnosti. NOO objavljuje svoje godišnje račune, kombinirajući financijski plan i financijsko izvješće, koji se nadovezuju na smjernice i ciljeve NOC-a kako je navedeno u strateškom planu. Sadrži jasna objašnjenja, komentare i bilješke u podnožju kako bi razjasnio vanjske čitatelje manje upoznate s aktivnostima NOC-a i standardima izvješćivanja o odgovornosti. Ove godišnje račune službeno revidira vanjski neovisni revizor, priznat portugalskim zakonodavstvom, što je obvezni uvjet za glasovanje u Upravi i Glavnoj skupštini. Nakon odobrenja, računi, kao i strateški dokumenti, objavljuju se na web stranici NOO-a i javno su dostupni. Nadalje, daju se izravno članovima i drugim dionicima, posebice državnom tajniku za sport i mladež Portugala i portugalskom Institutu za sport i mladež.

Dodatne informacije: [Ekonomске informacije – COP – Portugalski olimpijski odbor \(comiteolimpicoportugal.pt\)](#)

Primjer „Odbor za financije” i „Financijski plan”

Organizacija: Košarkaška Engleska (BE)

Opis: Basketball England pripremila je specifične uvjete rada za svoj “Odbor za financije i reviziju” u kojem jasno navode ciljeve, ulogu i praktičnu organizaciju odbora. Opisuje glavnu svrhu Odbora koji je nadgledanje financijskih procesa i prakse Basketball England-a uzimajući u obzir sve financijske kontrole, izvještavanje u ime odbora i davanje redovitih preporuka i izvješća o svojim aktivnostima odboru. Također je opisan sastav Komisije, odnosno tri člana Uprave i tajnik Društva, te njezine odgovornosti i dužnosti, a to su, između ostalog:

- Praćenje i pregled svih financijskih aspekata BE
- Prosudbe koje se koriste o kvaliteti računovodstvenih načela
- Učinak novih regulatornih i računovodstvenih standarda i inicijativa na BE
- Neočekivani događaji koji imaju značajan utjecaj na financijske rezultate BE

Osim toga, dokument također specificira interakciju Komisije s Upravom. Uprava mora dostaviti tekuća financijska izvješća prema zahtjevima odbora u skladu s financijskom strategijom koju je odobrio Upravni odbor, kao što je opisano u statutu organizacije. Ta izvješća moraju pokazati trenutni financijski položaj s projekcijom budućih troškova gdje je to ikako moguće i trebaju se odobravati godišnje. Godišnja izvješća i obračuni dostupni su na web stranici (od 2013.). Računi uključuju mišljenja unutarnje i vanjske revizije, kao i objašnjenja različitih proračunskih linija.

Dodatne informacije: [Struktura i vizija | Košarka Engleska](#)

6. Koraci do sljedeće razine

Do razine 2 ★★ "U nastajanju"	Do razine 3 ★★★ "U razvoju"	Do razine 4 ★★★★ "Ustanovljeno"	Do razine 5 ★★★★★ "Ugrađen"
<ul style="list-style-type: none"> Jasno definirajte ulogu, zadatke i odgovornosti osobe zadužene za vođenje knjigovodstva u vašoj organizaciji (npr. blagajnik). Unutar odbora raspravite o funkcioniranju financijskog upravljanja vaše organizacije. Uspostaviti osnovna pravila o kontrolnim mjerama koje su potrebne za financijske transakcije. Uspostavite postupak kontrole vaših godišnjih financijskih aktivnosti uključujući odobrenje vaših godišnjih računa od strane Opće skupštine . 	<ul style="list-style-type: none"> Definirajte tko je odgovoran za upravljanje financijskim aktivnostima vaše organizacije. U tom smislu precizirati ulogu blagajnika, uprave i predsjednika. Razmotrite uspostavu Financijskog odbora koji će podržavati Upravu i blagajnika. Dodijelite jasne zadatke i odgovornosti ovom odboru i osigurajte da članovi imaju odgovarajuću financijsku pozadinu. Definirajte vrstu transakcija (npr. veliki troškovi i investicije) za koje je potrebno prethodno odobrenje više od jedne osobe. 	<ul style="list-style-type: none"> Uključite financijske odgovornosti predsjednika, odbora i blagajnika u statute i podzakonske akte. Jasno definirajte i standardizirajte suradnju između različitih aktera zaduženih za financijsko upravljanje vašom organizacijom, uključujući predsjednika, blagajnika, upravni odbor, financijski odjel/odbor i revizijski odbor. U svojim financijskim propisima ili podzakonskim aktima jasno odredite vrstu transakcija (npr. veliki troškovi i investicije) za koje je potrebno prethodno odobrenje više od jedne osobe. Osnovati Odbor za financije (ako još ne postoji) i jasno definirati zadatke i odgovornosti Odbora za financije. Osigurajte da svi članovi imaju odgovarajuću financijsku pozadinu. 	<ul style="list-style-type: none"> Usvojite jasnu strategiju financijskog upravljanja koja pokriva sve aspekte planiranja, upravljanja, kontrole, praćenja, analiziranja i revizije financija. Jasno definirajte ili precizirajte ulogu, zadatke i odgovornosti svih uključenih osoba i tijela, uključujući rizničara, glavnog tajnika/izvršnog direktora, odbor za financije/reviziju, unutarnje/vanjske revizore i direktora financija/financijskog direktora. Uključite odgovarajuće odredbe o financijskim aktivnostima u politiku o osobnom integritetu (npr. kodeks ponašanja, izjave o sukobu interesa...). Razmotrite koji od glavnih financijskih aranžmana treba uključiti u statut. Prepoznajte kao minimum podjelu odgovornosti između različitih uključenih osoba i tijela. Osigurajte da su svi ostali aranžmani jasno definirani internim propisima.

	<ul style="list-style-type: none"> • Procijenite i doradite svoja pravila i mjere financijske kontrole. Osigurati minimalno ex-post kontrolu svakog izdatka. • Osigurajte godišnju internu reviziju svojih financijskih aktivnosti (npr. kao mehanizam izvješćivanja prema donatorima ili davateljima bespovratnih sredstava). • Osigurati da Upravni odbor raspravlja i odobri opći pregled proračuna za nadolazeću godinu na početku svake financijske godine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imenovati člana osoblja, posebno posvećenog financijskom upravljanju, koji podržava rad Financijskog odbora i koji je osoba za vezu s Odborom. • Definirajte jasna pravila i uspostavite mehanizme za osiguravanje formalnog procesa odobravanja izdataka (ex-ante). • Usavršite ili instalirajte svoj sustav interne revizije. Imenovati jednog ili više internih revizora i razmotriti uspostavu Revizorskog odbora. Dodijelite jasne zadatke i odgovornosti ovom odboru kao i unutarnjem revizoru i osigurajte da članovi i imenovane osobe imaju pravo financijsko/revizijsko iskustvo. • Osigurajte godišnju vanjsku reviziju svojih financijskih aktivnosti. • Uspostaviti formalni postupak za godišnju izradu i prilagodbu financijskog plana. Osigurajte da ovo planiranje bude sveobuhvatno i da 	<ul style="list-style-type: none"> • Osigurati jasna pravila o izboru ili imenovanju članova Odbora za financije i reviziju, kao i unutarnjih revizora. Navedite jasan opis zadataka, kompetencija i odgovornosti svakog člana i osigurajte da članovi odgovaraju ovom profilu (npr. financijske vještine). • Jasno definirajte suradnju između financijskog menadžmenta i Uprave o financijskim pitanjima s financijskim direktorom/direktorom financija koji je izravno odgovoran Upravi. • Definirati jasna pravila i uspostaviti mehanizme za osiguravanje službenog internog procesa odobravanja rashoda (ex-ante). Jasno definirati moć potpisa osoba uključenih u financijsko upravljanje organizacijom. • Osigurajte usklađenost svojih financijskih aktivnosti s primjenjivim nacionalnim standardima i standardima izvješćivanja viših sportskih tijela. • Osigurajte vanjsku službenu godišnju reviziju vaših
--	---	--	---

		<p>pruža čvrstu i realnu osnovu za godišnje aktivnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificirajte relevantne nacionalne i međunarodne standarde koje ćete primijeniti na svoje knjigovodstvo i godišnji financijski plan. Počnite primjenjivati načelo istinitog i poštenog pogleda. 	<p>financijskih aktivnosti od strane vanjskog neovisnog priznatog revizora (revidirani financijski računi) s revizorskim izvješćem predstavljenim Glavnoj skupštini .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osigurajte revidirano financijsko izvješće svim članovima i objavite ga javno dostupnim na svojoj web stranici. Uključite bilješke s objašnjenjima i komentare. • Uspostaviti i doraditi formalni postupak u skladu s nacionalnim pravom za izradu i prilagodbu financijskog dugoročnog planiranja kao i godišnjeg financijskog plana. Pobrinite se da financijski plan (dugoročni, godišnji i višegodišnji) pokriva sve aspekte rashoda i prihoda, da je povezan sa strateškim planom kao i dugoročnim financijskim planom te da pruža čvrst i realan osnova za godišnje aktivnosti. • Redovito pratiti izvršenje godišnjeg financijskog plana kao i dugoročnog financijskog plana. Redovito izvještavajte Odbor o trenutnom stanju provedbe .
--	--	--	---