

# Važnost edukacije računovođa u kontroliranju i usmjeravanju financijskih tokova u EU projektima

---

Sever, Viktorija

Postgraduate specialist thesis / Završni specijalistički

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:854065>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-13**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**SPECIJALISTIČKI POSLIJEDIPLOMSKI RAD br. 032/PiEUf/2024**

**Važnost edukacije računovođa u kontroliranju i  
usmjeravanju financijskih tokova u EU projektima**

**Viktorija Sever, 0178108526**

Varaždin, rujan 2024. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za Ekonomiju

Odsjek za Poduzetništvo I EU fondove

Specijalistički poslijediplomski rad br. 032/PiEUf/2024

## Važnost edukacije računovođa u kontroliranju i usmjeravanju financijskih tokova u EU projektima

### Studentica

Viktorija Sever, 0178108526

### Mentorica

prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, rujan 2024. godine

# Prijava specijalističkog poslijediplomskog rada

## Definiranje teme specijalističkog poslijediplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo i EU fondovi		
PRISTUPNIK	Viktorija Sever	MATIČNI BROJ	0178108526
DATUM		KOLEGIJ	Upravljanje znanjem
NASLOV RADA	Važnost edukacije računovođa u kontroliranju i usmjeravanju financijskih tokova u EU projektima		
NASLOV RADA NA BRBL JEZIKU	The importance of educating accountants in controlling and directing financial flows in EU projects		
MENTOR	Anica Hunjet	ZVANJE	prof.dr.sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof. dr. sc. Alfio Barbieri, predsjednik		
	2. prof. dr. sc. Ante Rončević, član		
	3. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica		
	4. prof. dr. sc. Lorena Mošnja Škare, zamj. član		
	5. _____		

## Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada

BR. 032/PIEU/2024

OPIS

Edukacija računovođa ključna je za učinkovito kontroliranje i usmjeravanje financijskih tokova u EU projektima. Računovođe s odgovarajućim znanjem i vještinama mogu osigurati transparentnost, točnost i usklađenost s EU pravilima i propisima, što je od presudne važnosti za uspješnu provedbu projekata i izbjegavanje financijskih nepravilnosti ili gubitaka sredstava.

Ovaj rad istražuje ključnu ulogu specijaliziranog obrazovanja u osiguravanju učinkovitog upravljanja financijama EU projekata. Naglasak je na tome kako edukacija računovođa poboljšava njihovo razumijevanje EU regulativa, preciznost u financijskom izvještavanju, učinkovito upravljanje troškovima i transparentnost. Kroz specijalizirane edukacijske programe, računovođa stječu potrebna znanja i vještine za odgovorno i transparentno upravljanje EU sredstvima, što doprinosi financijskoj održivosti projekata i uspješnom ostvarivanju njihovih razvojnih ciljeva.

## Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada (nastavak)

OPIS

Cilj rada je prikazati potrebu za visokim nivoom stručnosti među računovođama koji upravljaju financijama EU projekata. Kroz specijalizirane edukacijske programe, rad ima za cilj prikazati načine unaprjeđenja znanja i vještina računovođa u pogledu EU regulativa, financijskog izvještavanja, upravljanja troškovima i transparentnosti. Na taj način, projekt doprinosi učinkovitom, odgovornom i transparentnom korištenju EU sredstava, osiguravajući da projekti budu financijski održivi i uspješno ostvaruju svoje razvojne ciljeve.

Rad će započeti kratkim uvodom u kojemu će biti objašnjeni ciljevi rada. Nakon toga slijedit će drugo poglavlje u kojemu će se detaljno razmatrati jedinstveni aspekti računovodstvenih praksi u kontekstu EU projekata, kao što su praćenje različitih izvora financiranja, pravila i smjernice EU za financijsko izvještavanje, te kontrola i revizija kao sastavni dijelovi računovodstva EU projekata. Treće poglavlje prikazati će kako transparentnost osigurava povjerenje i učinkovitost u upravljanju fondovima, fokusirajući se na osiguravanje točnosti i potpunosti financijskih informacija, ulogu transparentnosti u odnosima s EU fondovima, te upravljanje rizicima kroz pravilno vođenje financijskih izvještaja. U četvrtom poglavlju analizirati će se ključni izazovi, uključujući složenost pravila i propisa, te kako edukacija računovođa i relevantnih dionika može pomoći u prevladavanju tih izazova, koristeći primjere najbolje prakse iz provedenih EU projekata. Peto poglavlje baviti će se direktnim koristima edukacije računovođa, kao što su poboljšanje učinkovitosti i djelotvornosti, smanjenje rizika od financijskih nepravilnosti, te unapređenje kvalitete financijskog izvještavanja. Šesto poglavlje razmatrat će potrebu za kontinuiranom prilagodbom računovodstvenih praksi s obzirom na evoluciju EU fondova, utjecaj tehnoloških inovacija u podršci praćenju i izvještavanju, te važnost suradnje između stručnjaka za računovodstvo i projektnih menadžera. Zaključak rada naglasiti će ključne nalaze i predložiti će se smjernice za buduće istraživanje i praksu u području računovodstva EU projekata, naglašavajući ključnu ulogu kontinuirane edukacije računovođa za uspješno upravljanje financijskim tokovima u ovim projektima.

V2 KC

MMI

ZADATAK DORUČEN

16.09.2024



H. Hrgovc

## Sažetak

Ovaj rad istražuje ključnu ulogu specijaliziranog obrazovanja računovođa u osiguravanju učinkovitog upravljanja financijama EU projekata. S obzirom na kompleksnost i stroge regulative koje prate financiranje EU projekata, stručnost i kontinuirana edukacija računovođa postaju neophodni elementi za uspješno provođenje tih projekata.

Primarni cilj ovog rada je analizirati kako specijalizirani edukacijski programi doprinose poboljšanju znanja i vještina računovođa, posebno u kontekstu praćenja financijskih tokova, preciznog izvještavanja, upravljanja troškovima i osiguravanja transparentnosti.

Nalazi istraživanja ukazuju na značajne prednosti kontinuirane edukacije računovođa. Educirani računovođe pokazuju veću usklađenost s EU regulativom, točniji i transparentniji financijski izvještaji, te učinkovitije upravljanje troškovima, što sve zajedno doprinosi većoj financijskoj održivosti projekta. Također, smanjen rizik od financijskih prevara i nepravilnosti, što dodatno jača povjerenje u EU fondove i njihovu primjenu.

Zaključak rada naglašava da je kontinuirana edukacija računovođa ključna za postizanje visoke kvalitete i uspješnosti EU projekata. Preporuke uključuju uvođenje i održavanje specijaliziranih edukacijskih programa te stalno usavršavanje računovođa kako bi se osigurala optimalna kontrola i usmjeravanje financijskih tokova. Takvi programi ne samo da povećavaju učinkovitost projekata, već i osiguravaju da se financijska sredstva koriste na način koji maksimalno doprinosi ostvarivanju razvojnih ciljeva i održivom razvoju.

**Ključne riječi:** edukacije, računovodstvo, praćenje projekata, EU projekti

## Summary

This paper explores the key role of specialized education for accountants in ensuring effective financial management of EU projects. Given the complexity and stringent regulations that accompany EU project financing, expertise and continuous education of accountants become essential elements for the successful implementation of these projects.

The primary goal of this paper is to analyze how specialized educational programs contribute to improving the knowledge and skills of accountants, particularly in the context of monitoring financial flows, precise reporting, cost management, and ensuring transparency.

The research findings indicate significant advantages of continuous education for accountants. Educated accountants demonstrate greater compliance with EU regulations, more accurate and transparent financial reporting, and more efficient cost management, all of which contribute to greater financial sustainability of the projects. Additionally, the reduced risk of financial fraud and irregularities further strengthens trust in EU funds and their application.

The conclusion of the paper emphasizes that continuous education of accountants is crucial for achieving high quality and success in EU projects. Recommendations include the introduction and maintenance of specialized educational programs and the ongoing professional development of accountants to ensure optimal control and direction of financial flows. Such programs not only increase project efficiency but also ensure that financial resources are used in a way that maximally contributes to achieving development goals and sustainable development.

**Keywords:** education, accounting, project monitoring, EU project



## Popis korištenih kratica

<b>ACER</b>	Europski nadzorni organ za energetiku
<b>AI</b>	Umjetna inteligencija
<b>BEREC</b>	Europski nadzorni organ za telekomunikacije
<b>EBA</b>	Europski nadzorni organ za bankarstvo
<b>EFRAG</b>	Europsko vijeće za računovodstvo
<b>EIOPA</b>	Europski nadzorni organ za vrijednosne papire i tržišta
<b>ESF</b>	European Social Fund
<b>ESG</b>	Environmental, Social, Governance
<b>ESMA</b>	Europski nadzorni organ za tržište kapitala
<b>EU</b>	Europska unija
<b>HSFI</b>	Hrvatski standard financijskog izvještavanja
<b>IFRS</b>	Međunarodni računovodstveni standard
<b>KPI</b>	Ključni financijski pokazatelji
<b>MRS</b>	Međunarodni računovodstveni standardi
<b>SAFU</b>	Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije
<b>ZNS</b>	Zahtjev ta nadoknadom sredstava

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Specifičnost računovodstva EU projekta .....	5
2.1.	Praćenje različitih izvora financiranja.....	9
2.2.	Pravila i smjernice EU za financijsko izvještavanje .....	13
2.3.	Kontrola i revizija kao sastavni dijelovi računovodstva EU projekata .....	17
3.	Važnost transparentnosti i praćenja financijskih izvještaja .....	23
3.1.	Osiguravanje točnosti i potpunosti financijskih informacija.....	24
3.2.	Transparentnost kao ključni element odnosa s EU fondovima .....	26
3.3.	Upravljanje rizicima kroz pravilno vođenje financijskih izvještaja.....	28
4.	Izazovi i rješenja u računovodstvu EU projekata .....	33
4.1.	Složenost pravila i propisa .....	34
4.2.	Edukacija računovođa i relevantnih dionika .....	40
4.3.	Primjeri najbolje prakse iz provedenih EU projekata .....	44
5.	Utjecaj edukacija na kontrolu i usmjeravanje financijskih tokova .....	47
5.1.	Poboljšanje učinkovitosti i djelotvornosti .....	48
5.2.	Smanjenje rizika od financijskih nepravilnosti .....	49
5.3.	Unaprijeđenje kvalitete financijskog izvještavanja.....	51
6.	Budući razvoj računovodstva u EU projektima .....	65
6.1.	Potreba za prilagodbom računovodstva uz evoluciju EU fondova .....	66
6.2.	Tehnološke inovacije u podršci praćenju i izvještavanju.....	68
6.3.	Suradnja između stručnjaka za računovodstvo i projektnih menadžera.....	72
7.	Zaključak.....	75
8.	Literatura.....	77
	Popis slika .....	81



# 1. Uvod

Nastanak Europske unije poznat je još iz daleke prošlosti. Ideja Europske unije zasnivala se na objedinjavanju zajednice koja bi obuhvatila cijelu Europu te je na taj način osnažila. Prvi koraci u ostvarivanju Europske unije započeli su tek 1950. godine, iako se o stvaranju zajednice kao takve spominjalo davno prije. Ozbiljnije se počelo raspravljati o stvaranju Europske zajednice tek nakon Drugog svjetskog rata kada su se mnoge Europske države pronašle u sličnim situacijama te su tada spoznale da bi ih udruživanje u jednu cjelovitu zajednicu ojačalo. Prvo je osnovana Europska zajednica za ugljen i čelik, nakon čega se „spajaju“ s Europskom ekonomskom zajednicom i Europskom zajednicom za atomsku energiju, a zatim se 1933. godine formira Europska unija pod navedenim nazivom. S godinama se sve više država priključuje te se Europska unija sve više širi na veći broj država (Lojić, 2018.).

Jedna od najznačajnijih zajedničkih EU politika je regionalna politika Europske unije, koje se prilagođava svakom novom financijskom programu. Godine 1988. provedena je reforma sukladno Jedinstvenom europskom aktu koja je posebice bila zaslužna za „europeizaciju“ politike, te se sukladno Ugovoru iz Maastrichta osnovao Kohezijski fond i Fond za financiranje ribarstva, kao i Odbor regija koje je imalo ulogu savjetodavnog tijela Unije koje je uključeno u razne procese donošenja odluka te je zaduženo za očuvanje supsidijarnosti. U to vrijeme se formirao i koncept „kohezije“ čiji je cilj bilo obuhvatiti više mjera kako bi se postigle društvene i gospodarske kohezije (Kandžija i sur., 2014.).

Osam godina nakon početka pregovora Hrvatska je 1. srpnja 2013. godine postala jedna od članica Europske unije. Europska unija svojim zemljama članicama pruža mnogobrojne mogućnosti. Prilikom pregovora navise se pažnje pridavalo financijskim sredstvima koja će Hrvatskoj biti na raspolaganju nakon što se pridruži Europskoj uniji. Na kraju pregovora dogovoreno je sljedeće, Hrvatskoj su dodijeljene dvije financijske omotnice, odnosno financijska omotnica I stup koja sadrži izravna plaćanja u iznosu od 373 milijuna eura godišnje te financijska omotnica za II stup koja sadrži mjere ruralnog razvoja u iznosu od 333 milijuna eura godišnje (Gelo, 2013.).

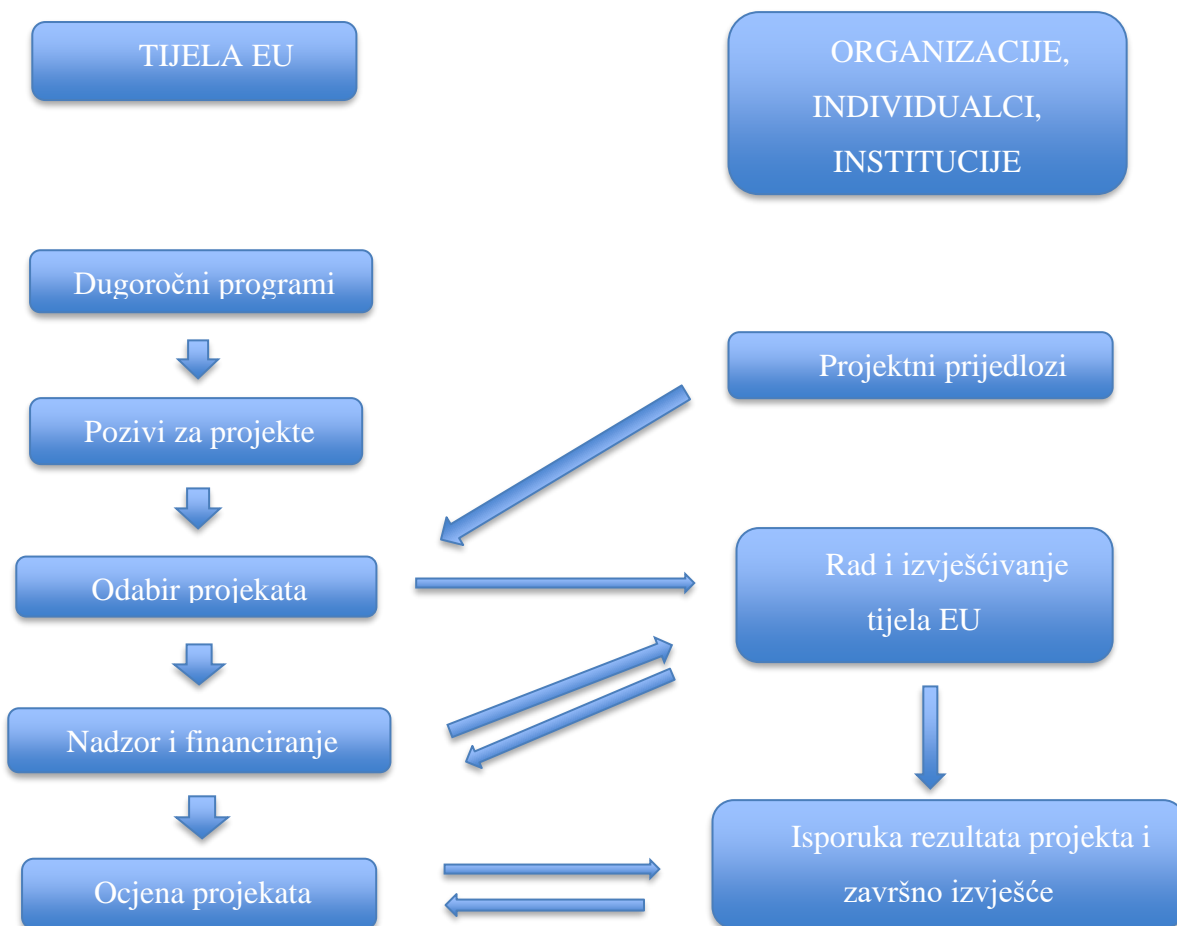
Europska unija zauzima ključno mjesto u globalnoj suradnji i pruža značajnu financijsku podršku za razvoj zemalja i njihovih gospodarstava. Kao dio te inicijative, EU je uspostavila raznolike financijske instrumente poznate kao programi pomoći ili europski fondovi. Proces financijske podrške u Hrvatskoj započeo je tijekom ratnih i tranzicijskih razdoblja nakon sukoba (Petrić, 2013.).

Ulaskom Hrvatske u EU, otvorila se prilika za pristup dodatnim financijskim sredstvima iz različitih fondova koja ranije nisu bila dostupna kao zemlji kandidatkinji. Time se proširuju

mogućnosti za gospodarski rast i razvoj putem financiranja projekata iz EU fondova koji su sada na raspolaganju (Petrić, 2013.).

Projekt EU predstavlja posebnu vrstu projekta koja se može klasificirati kao međunarodni projekt s geografske perspektive. Ovaj projekt odabiru ovlaštena tijela EU radi sufinanciranja i dodjele nepovratnih sredstava, te stoga mora biti u skladu sa strategijama EU i vođen prema administrativnim i financijskim pravilima EU (Petrić, 2013.).

Svaki projekt, bez obzira na njegovu prirodu, slijedi određeni projektni ciklus ili životni ciklus. Projektni ciklus obuhvaća logičan niz aktivnosti koje se provode kako bi se postigli ciljevi. Svi projekti prolaze kroz određene faze koje se mogu jasno definirati, s mogućnošću preklapanja između njih. Životni ciklus EU projekta u osnovi prati logiku životnog ciklusa općeg projekta, ali se razlikuje u tome što unutar EU projekta postoje dva međusobno povezana procesa – jedan je povezan s projektnim partnerima, dok je drugi povezan s administrativnim tijelima EU. Faze projekta, poput formiranja projektnih ideja i planiranja, podudaraju se s pripremom projektnog prijedloga. Realizacija projekta i nadzor poklapaju se s izvedbom, isporukom i izvještavanjem o projektu, dok završetak projekta sukladno odgovaraju podnošenju konačnog izvješćivanja administrativnim tijelima (Perić, 2013.).



Schema 1. Prikaz životnog ciklusa EU projekta (izvor: Perić, 2013.).

Svim navedenim dolazimo do zaključka da su EU projekti zapravo projekti financirani ili sufinancirani od strane Europske unije s ciljem ostvarivanja određenih političkih, gospodarskih, socijalnih ili infrastrukturnih ciljeva. Ovi projekti obuhvaćaju širok spektar područja, uključujući regionalni razvoj, istraživanje i inovacije, obrazovanje, okoliš, promet, energetiku, poljoprivredu, kulturu i mnoga druga područja. Njihov glavni cilj je promicanje zajedničkih interesa i integracija zemalja članica EU putem financijske podrške i provedbe projekata koji doprinose ostvarenju ciljeva EU politika i strategija.

Europski projekti imaju ključnu ulogu u poticanju regionalnog razvoja zemalja članica EU na nekoliko načina:

1. **Financijska podrška:** EU projekti pružaju financijsku podršku za provedbu infrastrukturnih, gospodarskih, socijalnih i kulturnih projekata na regionalnoj razini. Ova sredstva omogućuju izgradnju novih infrastrukturnih objekata, poticanje poduzetništva, stvaranje radnih mjesta te unaprjeđenje kvalitete života u ruralnim i manje razvijenim područjima.
2. **Jačanje konkurentnosti:** Kroz EU projekte, regionalna gospodarstva dobivaju priliku za modernizaciju i poboljšanje konkurentnosti. To uključuje ulaganje u istraživanje i razvoj, tehnološke inovacije, obrazovanje i stručno osposobljavanje, što doprinosi dugoročnom rastu i razvoju regija.
3. **Povezivanje i suradnja:** EU projekti potiču suradnju između različitih regija unutar EU, što rezultira razmjenom znanja, iskustava i najboljih praksi. Ovo povezivanje omogućuje regijama da uče jedna od druge i zajedno rješavaju zajedničke izazove poput ruralnog razvoja, održive mobilnosti ili zaštite okoliša.
4. **Promicanje uravnoteženog razvoja:** EU projekti pridonose uravnoteženom razvoju regija unutar EU, smanjujući jaz između razvijenih i manje razvijenih područja. Kroz ciljane mjere i programe, EU potiče investicije u regije koje zaostaju u razvoju kako bi se smanjile regionalne nejednakosti i osigurala ravnomjernija raspodjela blagostanja.

U konačnici, europski projekti igraju ključnu ulogu u stvaranju održivih i prosperitetnih regija te doprinose jačanju kohezije i solidarnosti unutar Europske unije.

Korisnici su dužni izvršiti ugovoreni projekt s pažnjom dobrog gospodarstvenika, transparentno i u skladu s najboljom praksom u relevantnom području, te u skladu s Ugovorom i primjenjivim nacionalnim zakonodavstvom i zakonodavstvom EU-a. Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije (SAFU) izradila je „Priručnik za korisnike bespovratnih sredstava u okviru projekata financiranih iz europskih strukturnih i investicijskih fondova“, koji služi za olakšavanje upravljanja projektima u svim fazama njihove

provedbe. Priručnik obuhvaća poglavlje o računovodstvenom evidentiranju troškova (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Rastuća potreba za učinkovitim računovodstvom u kontekstu EU fondova proizlazi iz složenosti i obima financijskih transakcija koje se odvijaju u okviru ovih projekata. S obzirom na veličinu sredstava koja se dodjeljuju iz EU fondova, kao i na stroge propise i pravila kojima su ti fondovi podložni, ključno je osigurati transparentnost, pouzdanost i usklađenost u vođenju financijskih evidencija.

Učinkovito računovodstvo u kontekstu EU fondova pruža jamstvo da se dodijeljena sredstva koriste na transparentan i odgovoran način, te da se pravilno dokumentiraju sve financijske transakcije. Osim toga, to omogućuje praćenje troškova i pravilno izvještavanje kako bi se osiguralo da se sredstva troše u skladu s ciljevima i propisima projekata te da se izbjegnu mogući rizici od neusklađenosti ili nepravilnosti.

Povećana kompleksnost i zahtjevnost administracije EU fondova naglašava važnost kvalificiranog računovodstvenog osoblja i upotrebu modernih računovodstvenih alata i tehnologija kako bi se osigurala učinkovita upravljanja financijama. Sve ove mjere doprinose jačanju povjerenja u upravljanje EU fondovima, podržavaju uspješnu provedbu projekata te promiču dugoročni razvoj regija i zajednica koje su korisnici ovih sredstava.

Edukacija računovođa igra ključnu ulogu u osiguravanju uspjeha i transparentnosti EU projekata, koji predstavljaju značajan izvor financiranja za razne razvojne inicijative unutar Europske unije. Precizno upravljanje financijskim tokovima u ovim projektima zahtijeva visoku razinu stručnosti i poznavanja specifičnih pravila i regulativa koje EU postavlja. Računovođe, kao stručnjaci za financijsko praćenje i kontrolu, moraju biti dobro educirani kako bi osigurali pravilno planiranje, praćenje i izvještavanje o financijskim aktivnostima.

Kroz adekvatnu edukaciju, računovođe stječu neophodna znanja o pravilima i smjernicama EU, što uključuje razumijevanje kompleksnih procedura vezanih uz financijsko izvještavanje, kontrolu troškova, upravljanje rizicima i usklađenost s popisima. Također, edukacija omogućava računovođama da unaprijedi svoje vještine u analizi podataka, donošenju informiranih odluka i pružanju strateških savjeta menadžmentu. Na taj način, oni postaju ključni partneri u osiguravanju da EU projekti ne samo da budu financijski održivi, već i da doprinesu ostvarivanju postavljenih ciljeva na učinkovit i transparentan način.

U kontekstu sve većeg broja i složenosti EU projekata, važnost kontinuirane edukacije računovođa postaje sve izraženija. Time se ne samo povećava kvaliteta upravljanja projektima, već se i smanjuje rizik od financijskih nepravilnosti, što dugoročno doprinosi jačanju povjerenja u EU fondove i njihovu sposobnost da podrže održivi razvoj i inovacije širom Europe.

## 2. Specifičnost računovodstva EU projekta

Europska unija izradila je niz strateških dokumenata i instrumenata kako bi pojednostavila administrativne i regulatorne okvire za osnivanje i poslovanje poduzeća, podržala njihov razvoj te osigurala potrebna sredstva za njihovo financiranje. Podatci Europske unije pokazuju da nedostatak financiranja i složeni administrativni postupci predstavljaju glavne prepreke novom poduzetništvu u Europi (Stojanović, 2016.).

S jedne strane, Europska unija podržava poduzetnike putem različitih programa u suradnji s lokalnim financijskim institucijama koje dodatno ulažu vlastita financijska sredstva, čime se povećavaju ukupni iznosi dostupnih potpora. S druge strane, potpore se osiguravaju i iz proračunskih sredstava EU-a koja se raspoređuju prema svakoj državi članici kroz višegodišnje financijske okvire, s ciljem ostvarenja zajedničkih strateških ciljeva na europskoj razini (Stojanović, 2016.).

Pratiti različite izvore financiranja ključno je za upravljanje financijama u različitim kontekstima, uključujući i one koji su povezani s EU fondovima. Glavni razlozi za praćenje različitih izvora financiranja su diversifikacija financiranja, optimizacija korištenja resursa, usklađenost i transparentnost, povećanje konkurentnosti, analiza učinkovitosti.

Praćenje različitih izvora financiranja omogućuje organizacijama ili projektima da diversificiraju svoje prihode i smanje rizik od ovisnosti o jednom izvoru. To može uključivati praćenje javnih fondova poput EU fondova, nacionalnih potpora, privatnih donacija, investicija ili prihoda od prodaje proizvoda i usluga.

Diversifikacija financiranja je proces raznolikosti izvora financiranja koje poduzeće koristi radi osiguranja stabilnosti, smanjenja rizika i optimizacije kapitala. Nekoliko je glavnih razloga zašto je diversifikacija financiranja važna: smanjenje rizika, osiguranje dostupnosti kapitala, optimizacija troškova kapitala, prilagodljivost u promjenjivim uvjetima tržišta, stimuliranje inovacija.

Korištenje više izvora financiranja smanjuje osjetljivost poduzeća na promjene u jednom izvoru, poput promjene kamatnih stopa ili ograničenja kreditnih linija. Time se smanjuje ukupni rizik poslovanja.

Uvjeti za dobivanje financiranja mogu se razlikovati između različitih izvora. Diversifikacija osigurava da poduzeće ne ovisi o jednom izvoru financiranja i povećava šanse za dobivanje potrebnih sredstava kada je to potrebno.

Različiti izvori financiranja dolaze s različitim troškovima, uključujući kamatne stope, naknade i uvjete. Diversifikacija omogućuje poduzeću da odabere najpovoljnije izvore financiranja, što može rezultirati nižim troškovima kapitala.



Tržišni uvjeti se neprestano mijenjaju, a raznoliki izvori financiranja omogućuju poduzeću prilagodbu svojih financijskih strategija i reakciju na promjene u okolini.

Diversifikacija financiranja može potaknuti inovacije u poduzeću jer osigurava pristup različitim izvorima kapitala koji mogu podržati različite projekte i inicijative.

Ukupno gledano, diversifikacija financiranja pruža poduzeću veću stabilnost, fleksibilnost i održivost te smanjuje rizike povezane s ovisnošću o jednom izvoru kapitala.

Praćenje različitih izvora financiranja pomaže u optimizaciji korištenja resursa tako što omogućuje organizacijama da bolje planiraju raspodjelu sredstava prema prioritetima i potrebama projekta. Na taj način se osigurava efikasnija upotreba raspoloživih financijskih resursa.

Optimizacija korištenja resursa je ključna praksa koja se odnosi na maksimiziranje učinkovitosti i produktivnosti resursa koje poduzeće ili organizacija posjeduje. Ovo uključuje sve resurse poput ljudskih resursa, financijskih sredstava, materijala, opreme i vremena.

Optimizacija resursa omogućuje poduzeću da smanji nepotrebne troškove i troškove gubitka. Identificiranje i uklanjanje bespotrebnih troškova povećava profitabilnost i konkurentnost poduzeća.

Efikasnije korištenje resursa rezultira većom produktivnošću i učinkovitijim postizanjem ciljeva. Iskorištavanje resursa na optimalan način omogućuje poduzeću da proizvodi više uz manje resursa.

Optimizacija resursa pomaže u smanjenju rizika povezanih s nedostatkom ili nepotpunim korištenjem resursa. Diversifikacija i pravilno upravljanje resursima smanjuje osjetljivost poduzeća na vanjske promjene i nepredviđene događaje.

Poduzeća koja uspješno optimiziraju svoje resurse postaju konkurentnija na tržištu. Bolja upravljanja resursima omogućuje poduzeću da brže reagira na promjene u okolini, prilagodi se novim zahtjevima tržišta i iskoristi prilike za rast.

Optimizacija resursa promiče održivost jer smanjuje negativni utjecaj poduzeća na okoliš i društvo. Efikasnije korištenje resursa rezultira manjom potrošnjom energije, manje otpada i boljom iskorištenosti prirodnih resursa.

Ukupno gledano, optimizacija korištenja resursa ključna je praksa koja pomaže poduzećima da postanu konkurentnija, profitabilnija i održivija u današnjem poslovnom okruženju.

Projekt „Pismo – Gaming inkubator“ Sisačko-moslavačke županije 2020. godine proglašen je najboljim EU projektom. Projekt je sufinanciran iz Operativnog programa „Konkurentnost i kohezija 2014.2020.“.



Slika 1. „Stvaranje poticajnog poduzetničkog okruženja u Sisačko-moslavačkoj županiji osnivanjem „Poduzetničkog inkubatora PISMO -Novska“. (Izvor: Regionalni koordinator Sisačko-moslavačke županije, 2020.)

Nositelj ovoga projekta je Razvojna agencija Sisačko-moslavačke Županije SI-MO-RA d.o.o., te su partneri na projektu Sisačko-moslavačka županija i Zagrebački inovacijskih centar d.o.o.

Cilj projekta je razvoj poduzetništva, inovacija i tehnologija, otvaranje novih radnih mjesta te regionalni razvoj. Poticanje razvoja poduzetničkog okruženja kroz podršku start-upovima i malim poduzećima u sektorima metalne industrije i industrije razvoja video igara. Promicanje inovacija i novih tehnologija u gaming sektoru. Stvaranje novih radnih mjesta i razvoj specifičnih vještina u gaming industriji, te na samome kraju doprinosi gospodarskom razvoju Sisačko-moslavačke županije.

Aktivnosti projekta „Pismo – Gaming inkubator“ su bile infrastrukturna ulaganja, adaptacija dvije građevine u poduzetničkom inkubatoru PISMO te opremanje inkubatora (Slika 2.). Izgradnja i opremanje modernog inkubatora s fokusom na gaming industriju te razvoj metalne industrije, uključujući uredske prostore, konferencijske dvorane, prostorije za testiranje igara, i co-working prostore (Regionalni koordinator Sisačko-moslavačke županije, 2020.).



Slika 2. Prostorije inkubatora PISMO opremljene su najmodernijim uređajima. (Izvor: Regionalni koordinator Sisačko-moslavačke županije, 2020.)

Povezivanje lokalnih poduzetnika s međunarodnim investitorima, industrijskim stručnjacima i drugim relevantnim dionicima kako bi se olakšalo širenje poslovanja i razmjena znanja.

Na samome kraju prikaz rezultata provedenog projekta: povećanje broja start-upova, otvaranje novih radnih mjesta, jačanje inovacijskog kapaciteta, održivi razvoj. Osnivanje novih start-upova u gaming sektoru, što doprinosi diversifikaciji lokalnog gospodarstva. Stvaranje novih radnih mjesta u Sisačko-moslavačkoj županiji, s naglaskom na visoko kvalificirane poslove u IT sektoru. Povećanje inovacijskog kapaciteta regije kroz razvoj novih tehnologija i kreativnih rješenja u gaming industriji. Dugoročni doprinos održivom razvoju regije kroz jačanje poduzetničkog ekosustava i privlačenje investicija.

Neke od specifičnosti ovoga projekta su usmjerenost na specifičan sektor, regionalni fokus, sustavni pristup, kombinacija različitih izvora financiranja, održivost. Projekt je specifično usmjeren na gaming industriju, što omogućava ciljano korištenje resursa i prilagodbu programa potrebama tog sektora. Projekt je prilagođen potrebama i potencijalima Sisačko-moslavačke županije, čime se osigurava relevantnost i učinkovitost intervencija. Projekt obuhvaća širok spektar aktivnosti – od infrastrukturnih ulaganja do edukacije i umrežavanja – što omogućava sveobuhvatnu podršku poduzetnicima. Korištenje sredstava iz Europskog fonda za regionalni razvoj omogućava značajna ulaganja koja bi bila teško ostvariva samo s nacionalnim ili lokalnim izvorima financiranja.

Ovakav primjer provedenoga projekta prikazuje kako se specifičnosti EU projekta mogu prilagoditi potrebama određene regije i sektora, te kako takvi projekti mogu donijeti značajne koristi lokalnom gospodarstvu i zajednici.

Što se tiče specifičnosti računovodstva u spomenutom projektu bilo je važno detaljno planiranje proračuna, praćenje i evidentiranje troškova, odvojeni računovodstveni sustav, izvještavanje, kontrola i revizija, pohrana dokumentacija, evidencija sufinanciranja, usuglašavanje s pravilima i propisima.

Proračun projekta uključivao je detaljne stavke kao što su troškovi izgradnje i opremanja inkubatora, edukacija i trening programa, te administrativne troškove. Svaka stavka je detaljno obrazložena u prijavi projekta i usklađena s ciljevima poticanja poduzetništva i inovacija.

Organizacija je trebala osigurati poseban softver za računovodstvo koji omogućava praćenje svih troškova u stvarnom vremenu. Svaki trošak je trebao biti povezan s odgovarajućim računovodstvenim kodom specifičnim za ovaj projekt osiguravajući tako transparentnost i mogućnost praćenja svih financijskih transakcija vezanih uz projekt.

Financijska izvješća uključuju detaljne analize troškova i usporedbe s proračunom. Izvješća se redovito šalju nadležnim tijelima EU za pregled i odobrenje. Interni kontrolni postupci uključuju redovite provjere svih financijskih dokumenata kako bi se osigurala usklađenost s projektom. Sva dokumentacija se treba pohranjivati i redovito ažurirati, omogućavajući brzi i jednostavan pristup tijekom revizija i kontrola.

Organizacija treba jasno evidentirati udio sufinanciranja od strane lokalnih vlasti i vlastitih sredstava kako bi se osigurala transparentnost i pravilno korištenje svih izvora financiranja. Računovodstvo u skladu s EU regulativama i nacionalnim računovodstvenim standardima uz posebnu pažnju na pravila prihvatljivosti troškova.

Ovakvim primjerom se prikazuje kako specifičnosti računovodstva EU projekta mogu biti implementirane u organizaciji kako bi se osigurala transparentnost, pravilnost i učinkovito korištenje sredstva.

## **2.1. Praćenje različitih izvora financiranja**

Praćenje različitih izvora financiranja omogućuje organizacijama da budu usklađene s propisima i uvjetima financiranja koje nameću različiti donatori ili financijski instrumenti. Transparentno praćenje izvora financiranja također pridonosi transparentnosti u upravljanju financijama i izvještavanju (Stojanović i sur., 2016.).

Usklađenost i transparentnost su ključne vrijednosti u poslovanju i upravljanju organizacijama, a važne su jer povećavaju povjerenje, smanjuju rizik, potiču održivost, poboljšavaju reputaciju, podižu razinu odgovornosti.

Usklađenost s propisima i transparentnost u poslovanju povećavaju povjerenje dionika, uključujući investitore, klijente, zaposlenike i javnost. Kada organizacija jasno pokazuje da se pridržava zakona i posluje transparentno, to stvara osjećaj sigurnosti i povjerenja među dionicima.

Usklađenost s propisima pomaže u smanjenju pravnih i regulatornih rizika. Kada organizacija poštuje zakone i regulative, smanjuje izloženost kaznama, tužbama i reputacijskim štetama. Transparentnost također pomaže u smanjenju rizika od prijevара, korupcije i neetičnog ponašanja.

Usklađenost s propisima često uključuje i pridržavanje ekoloških i društvenih standarada, što potiče održivo poslovanje. Transparentno izvještavanje o utjecaju organizacije na okoliš i društvo omogućuje dionicima da bolje razumiju poslovne prakse i potiču održivost.

Organizacije koje su usklađene s propisima i posluje transparentno obično imaju bolju reputaciju u industriji i među potrošačima. To može rezultirati većom privlačnošću za talente, boljim odnosima s kupcima i većom konkurentnošću na tržištu (Žaja i sur., 2022.).

Usklađenost i transparentnost potiču organizaciju da bude odgovornija prema svojim dionicima i zajednici u kojoj posluje. To uključuje pridržavanje etičkih standarda, poštivanje ljudskih prava, brigu za okoliš i doprinos društvenoj zajednici.

Ukupno gledano, usklađenost i transparentnost su ključni za uspješno i održivo poslovanje organizacija, stvarajući povjerenje, smanjujući rizik, poboljšavajući reputaciju i potičući odgovornost.

Organizacije koje uspješno prate različite izvore financiranja mogu biti konkurentnije u dobivanju financijske podrške za svoje projekte. Pokazivanje raznolikosti i stabilnosti u financiranju može povećati povjerenje donatora ili investitora te poboljšati izgledе za dobivanje financijskih sredstava (Stojanović i sur., 2016.).

Povećanje konkurentnosti je ključno za uspjeh organizacije na tržištu. Nekoliko je razloga zašto je to važno: osiguranje dugoročne održivosti, poboljšanje tržišnog udjela, povećanje profitabilnosti, privlačenje investicija, poboljšanje reputacije.

Konkurentnost omogućuje organizaciji da ostane relevantna i profitabilna u dugom roku. Povećana konkurentnost omogućuje organizaciji da se nosi s promjenama na tržištu, tehnološkim inovacijama i drugim izazovima.

Konkurentnost omogućuje organizaciji da privuče nove kupce i zadrži postojeće. Kroz inovativne proizvode, usluge visoke kvalitete i konkurentne cijene, organizacija može povećati svoj tržišni udio i postati lider u svojoj industriji.

Povećana konkurentnost često rezultira većim приходima i profitima. Kroz efikasnije operacije, smanjenje troškova, povećanje produktivnosti i diferencijaciju proizvoda, organizacija može povećati svoj tržišni udio i postati lider u svojoj industriji.

Konkurentnost privlači investitore koji traže organizacije s visokim potencijalom za rast i povrat na ulaganje. Organizacije koje su konkurentne na tržištu imaju veće šanse za privlačenje investicija i financiranja za daljnji razvoj i širenje poslovanja.

Konkurentne organizacije često imaju bolju reputaciju u industriji i među potrošačima. Kroz visoku kvalitetu ili usluga, izvrsnu korisničku podršku i inovativnost, organizacija može izgraditi pozitivnu reputaciju koja privlači nove kupce i jača vjernost postojećih (Žaja i sur., 2022.).

Ukupno gledano, povećanje konkurentnosti ključno je za dugoročni uspjeh organizacije, omogućujući joj da ostane agilna, profitabilna i relevantna na tržištu te da ostvari svoje ciljeve rasta i razvoja.

Praćenje različitih izvora financiranja omogućuje kontinuirano poboljšanje strategije financiranja i upravljanja resursima kako bi se maksimizirao društveni, ekonomski ili ekološki utjecaj.

Analiza učinkovitosti je proces koji organizaciji omogućuje procjenu koliko su njezine aktivnosti, procesi ili resursi uspješni u postizanju ciljeva i rezultat. Nekoliko je ključnih aspekata analize učinkovitosti: postavljanje ciljeva, identifikacija ključnih pokazatelja učinkovitosti (KPI), prikupljanje podataka, analiza rezultata, donošenje odluka i poboljšanja (Ježovita, 2019.).

Prvi korak u analizi učinkovitosti je postavljanje jasnih i mjerljivih ciljeva. Ciljevi trebaju biti specifični, relevantni, ostvarivi, mjerljivi i vremenski ograničeni (SMART).

KPI-jevi su mjerni instrumenti koji pomažu organizaciji u praćenju i procjeni napretka prema postavljenim ciljevima. Oni mogu obuhvaćati financijske pokazatelje, operativne metrike, zadovoljstvo korisnika, produktivnost zaposlenika i druge relevantne aspekte poslovanja.

Nakon postavljanja ciljeva i identifikacije KPI-jeva, organizacija prikupljanja relevantne podatke i informacije koji će poslužiti kao osnova za analizu učinkovitosti. Ovi podatci mogu biti kvantitativni ili kvalitativni, i mogu prikupljati iz različitih izvora, uključujući internu evidenciju, istraživanja tržišta, ankete korisnika, itd.

Prikupljeni podatci se analiziraju kako bi se procijenilo postignuće ciljeve i identificirali eventualni nedostaci ili prilike za poboljšanje. Ova analiza može uključivati usporedbu stvarnih rezultata s očekivanim ciljevima, identifikaciju trendova i uzroka varijacija, te identifikaciju najučinkovitijih i najslabijih područja poslovanja.

Na temelju rezultata analize učinkovitosti, organizacija donosi odluke o prilagodabama, poboljšanim ili promjenama u svojim aktivnostima, procesima ili resursima. Ovo može uključivati

implementaciju novih strategija, prilagodbe operativnih procesa, ulaganje u nove tehnologije ili resurse, ili prilagodbu postojećih politika i praksi (Ježovita, 2019.).

Kroz kontinuiranu analizu učinkovitosti, organizacija može poboljšati svoje performanse, povećati konkurentnost i postići svoje ciljeve na održiv način.

Dostupnost financiranja iznimno je važna za sve tvrtke, posebno za male i srednje poduzetnike koji se suočavaju s većim izazovima u pronalaženju kapitala u usporedbi s većim korporacijama. Jednostavnost pristupa kapitalu i vrste dostupnih izvora kapitala imaju značajan utjecaj na cjelokupno poslovanje tvrtke, što se očituje kroz dostupnost sredstava potrebnih za financiranje svakodnevnih aktivnosti i ulaganja u istraživanje i razvoj, te omogućuje pristup novim tehnologijama (Žaja i sur., 2022.).

Zadržavanje dobiti i prihodi od prodaje imovine u Hrvatskoj znatno se intenzivnije koriste u odnosu na EU, no ta razlika se smanjila s pojavom pandemije. Trgovački krediti su mnogo popularniji u EU, dok su dužnički vrijednosni papiri preferirani u Hrvatskoj (Žaja i sur., 2022.).

Pandemija nije značajnije promijenila percepciju važnosti i korištenja izvora financiranja, osim u slučaju potpora i subvencioniranih zajmova. U EU, značajnost ovih izvora financiranja snažno je porasla, a korištenje se udvostručilo, dok je u Hrvatskoj značajnost neznatno opala, a korištenje je blago poraslo, suprotno očekivanjima (Žaja i sur., 2022.).

Niske kamatne stope na kredite, razvoj alternativnih izvora kapitala i široka lepeza državnih potpora omogućuju sve lakši pristup izvorima financiranja za mala i srednja poduzeća. Budući da su ovi gospodarski subjekti od iznimnog značaja za gospodarstva Hrvatske i Europske unije, važno je nastaviti im pružati postojeće mogućnosti za povoljno financiranje kroz fondove i potpore te poticati stvaranje novih (Žaja i sur., 2022.).

Projekt „Stvaranje poticajnog poduzetničkog okruženja u Sisačko-moslavačkoj županiji osnivanjem poduzetničkog inkubatora „PISMO-Novska““ vrijedi 2.646.244,32 EUR Europskih potpora. Međutim Poduzetnički inkubator nije stao na tome već u lipnju 2024. godine potpisan novi Ugovor za financiranje prve faze projekta Centar gaming industrije u vrijednosti 26.337.392,00 EUR-a. Ovo će biti prvi projekt sufinanciran iz Fonda za pravednu tranziciju. U prvoj fazi ovoga projekta izgraditi će se fakultet, studentski dom s čak 201 ležajem te infrastruktura za sportske sadržaje. Nositelj ovoga novog projekta „Centar gaming industrije“ je Javna ustanova Regionalni koordinator Sisačko-moslavačke županije, uz partnere Sisačko-moslavačku županije, te Razvojnu agenciju SIMORA i Grad Novsku.

## 2.2. Pravila i smjernice EU za financijsko izvještavanje

Pravila i smjernice Europske unije za financijsko izvještavanje obuhvaćaju niz propisa i standarda koji su dizajnirani kako bi osigurali transparentnost, usporedivost i pouzdanost financijskih izvještaja tvrtki u EU.

EU zahtjeva primjenu Međunarodnih računovodstvenih standarda (IFRS) za izvještavanje o financijskim rezultatima tvrtki koje su javno trgovačka društva ili imaju javno emitirane vrijednosne papire. IFRS standardi postavljaju zajedničke smjernice za pripremu financijskih izvještaja kako bi se osigurala usporedivost između različitih tvrtki i tržišta.

U Hrvatskoj se Međunarodni standardi financijskog izvještavanja za sastavljanje i prezentiranje financijskih izvještaja primjenjuje preko više od dvadeset godina (Radić Blažin, 2022.).

Međunarodni računovodstveni standardi su set standarda i smjernica koje se koriste za pripremu, prezentaciju, prepoznavanje i objavljivanje financijskih izvještaja. Njihova svrha je osigurati dosljednost, transparentnost i usporedivost financijskih izvještaja širom svijeta. Međunarodni računovodstveni standardi igraju ključnu ulogu u osiguravanju transparentnosti, dosljednosti i usporedivosti financijskih izvještaja, što pridonosi povjerenju dionika i održivosti globalnih tržišta kapitala (Radić Blažin, 2022.).

EU također donosi direktive koje se odnose na specifična pitanja financijskog izvještavanja, poput zahtjeva za pripremu konsolidiranih financijskih izvještaja za grupacije tvrtki ili zahtjeva za objavljivanje informacija o nefinancijskim pitanjima u izvještavanju o upravljanju.

Direktive o računovodstvu su pravne smjernice koje određuju obvezne standarde i prakse računovodstva za tvrtke unutar Europske unije. One imaju za cilj usklađenje računovodstvenih praksi i regulativa među zemljama članicama EU kako bi se osigurala transparentnost, dosljednost i usporedivost financijskih izvještaja. Glavni aspekti direktiva o računovodstvu su usklađivanje s međunarodnim standardima, standardizacija računovodstvenih praksi, poboljšanje transparentnosti, prilagodljivost nacionalnim zakonodavstvima, redovno ažuriranje i revizija (Omazić i sur. 2020.).

Direktive o računovodstvu često zahtijevaju usklađenje s međunarodnim računovodstvenim standardima kako bi se osigurala kompatibilnost financijskih izvještaja tvrtki unutar EU s međunarodnim standardima.

Direktive o računovodstvu postavljaju obvezne standarde i smjernice za pripremu i prezentaciju financijskih izvještaja, uključujući pravila o priznavanju prihoda i troškova, vrednovanju imovine i obveza, te obavljanju relevantnih informacija.



Direktiva o računovodstvu ima za cilj poboljšati transparentnost financijskih izvještaja specifičnim zahtjevima i zakonodavstvu pojedinih zemalja članica EU, uzimajući u obzir nacionalne specifičnosti i prakse.

Direktive o računovodstvu se redovno revidiraju i ažuriraju kako bi se osigurala njihova relevantnost i usklađenost s promjenama u poslovnom okruženju, zakonodavstvu i praksama računovodstva.

Ukupno gledano, direktive o računovodstvu igraju ključnu ulogu u usklađivanju računovodstvenih praksi unutar Europske unije, osiguravajući dosljednost i transparentnost financijskih izvještaja tvrtki koje posluju na europskom tržištu (Omazić, 2020.).

EU propisuje određene zahtjeve za transparentnost i objavljivanje informacija od strane tvrtki koje su listirane na burzi ili imaju javno emitirane vrijednosne papire. To uključuje zahtjeve za redovno objavljivanje financijskih izvještaja, obavijesti o bitnim događajima i informacijama o vlasničkoj strukturi tvrtke.

Regulativa o transparentnosti obuhvaća zakonske zahtjeve i smjernice koje zahtijevaju od organizacija da budu transparentne u svojim poslovnim aktivnostima i objavljivanju informacija. Ova regulativa ima za cilj osigurati da dionici imaju pristup relevantnim informacijama o poslovanju organizacije kako bi mogli donositi informirane odluke.

EU također donosi smjernice o reviziji financijskih izvještaja kako bi osigurala neovisnost, kvalitetu i učinkovitost revizije. Ove smjernice postavljaju standarde i postupke za revizorske tvrtke koje provode reviziju financijskih izvještaja tvrtki (Europski parlament, 2024.).

Smjernice o reviziji su standardi i smjernice koje reguliraju postupke i prakse revizije financijskih izvještaja. Ove smjernice pomažu revizorima u provođenju revizija na profesionalan, dosljedan i učinkovit način.

EU nadzire primjenu pravila i smjernica za financijsko izvještavanje putem nadzornih organa kao što su Europska komisija, Europsko vijeće za računovodstvo (EFRAG) i Europski nadzorni organ za tržišta kapitala (ESMA).

Europski nadzorni organi su tijela koja su osnovana na razini Europske unije radi nadzora i regulacije određenih sektora ili industrija. Njihova svrha je osigurati provedbu propisa EU-a, zaštitu potrošača, stabilnost financijskih tržišta i promicanje konkurentnosti. Nekoliko je primjera europskih nadzornih organa: Europski nadzorni organ za bankarstvo (EBA), Europski nadzorni organ za osiguranje i strukovno mirovinsko osiguranje (EIOPA), Europski nadzorni organ za vrijednosne papire i tržišta (ESMA), Europski nadzorni organ za energetiku (ACER), Europski nadzorni organ za telekomunikacije (BEREC) (Europski parlament, 2024.).

EBA nadgleda bankarski sektor u EU, promičući stabilnost financijskih institucija, zaštitu potrošača i integritet financijskih tržišta. Njegova ovlast uključuje reguliranje kapitalnih zahtjeva, procjenu rizika i nadzor nad bankama.

EIOPA nadgleda sektor osiguranja i strukturnog mirovinskog osiguranja u EU, osiguravajući stabilnost i sigurnost ovih tržišta. Njegove zadaće uključuju procjenu rizika, razvoj standarda i smjernica te pružanje savjeta Europskoj komisiji.

ESMA nadgleda tržište vrijednosnih papira u EU, promičući transparentnost, stabilnost i zaštitu ulagača. On regulira aktivnosti poput trgovine vrijednosnim papirima, nadgleda kreditne agencije i pruža savjete Europskoj komisiji.

ACER nadgleda tržište energije u EU, promičući integraciju i konkurentnost tržišta energije te osiguravajući sigurnost opskrbe. Njegove zadaće uključuju nadzor tržišta, reguliranje mrežne infrastrukture i promicanje suradnje između država članica.

BEREC nadgleda telekomunikacijski sektor u EU, osiguravajući usklađenost s propisima EU-a, promicanje konkurencije i zaštitu korisnika. On pruža smjernice državama članicama o regulaciji telekomunikacijskih usluga i promiče suradnju između regulatornih tijela.

Ovi europski nadzorni organi imaju ključnu ulogu u osiguravanju učinkovitog nadzora i regulacije različitih sektora u EU, pridonoseći stabilnosti, transparentnosti i zaštiti potrošača i ulagača.

Dok ove smjernice i propisi igraju ključnu ulogu u osiguravanju transparentnosti, pouzdanosti i usporedivosti financijskih izvještaja tvrtki u EU, što doprinosi povjerenju investitora, regulatora i javnosti u financijsko izvještavanje.

Glavni preduvjet za korištenje sredstava iz fondova jest etabliran sustav upravljanja i kontrole. Taj sustav omogućuje učinkovitu potrebu Nacionalnih programa fondova te nadzor nad korištenjem javnih sredstava, temeljen na odgovarajućoj upravnoj organizaciji, internim kontrolama te pravilnoj raspodjeli dužnosti, zadataka i odgovornosti (Uprava za europske poslove, međunarodne odnose i fondove Europske unije, 2024.) .

Na nacionalnoj razini, relevantna tijela uključuju:

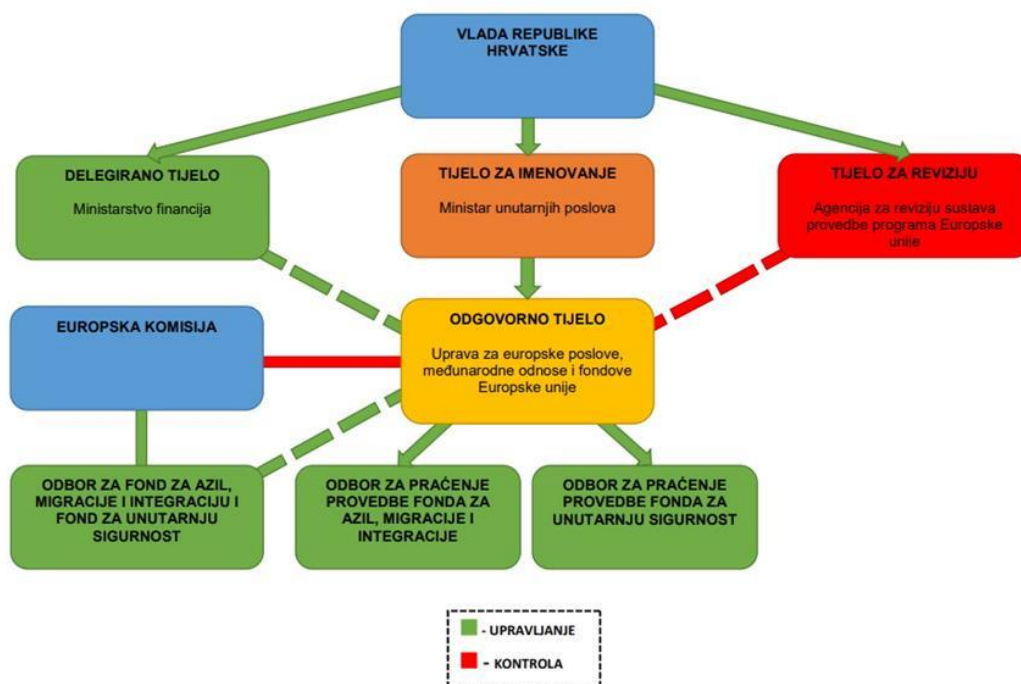
- Odgovorno tijelo,
- Tijelo za reviziju, te
- Jedno ili više delegiranih tijela koje obavljaju određene funkcije Odgovornog tijela

Važna novina u ovom sustavu je imenovanje Odgovornog tijela od strane tzv. tijela za imenovanje, odnosno osobe na ministarskoj razini, koja je ovlaštena za imenovanje Odgovornog tijela i potvrđivanje njegove sukladnosti s kriterijima propisanim u Prilogu Delegirane Uredbe Komisije br. 1042/2014.

Vlada Republike Hrvatske je 26. studenoga 2014. donijela Odluku o određivanju nadležnih tijela u sustavu upravljanja i kontrole Fonda za azil, migracije i integraciju te Fond za unutarnju sigurnost unutar Višegodišnjeg financijskog okvira 2014.-2020. U skladu s tom odlukom:

- Ministar unutarnjih poslova, kao ovlaštenu dužnosnik, imenuje odgovorno tijelo
- Agencija za reviziju sustava provedbe programa Europske unije obavlja ulogu tijela za reviziju
- Ministarstvo financija djeluje kao delegirano tijelo za zadatke povezane s primanjem uplata od Europske komisije i izvršenjem plaćanja korisnicima u okviru nacionalnih programa Fonda za azil, migracije i integraciju te Fond za unutarnju sigurnost.

Ministar unutarnjih poslova, na temelju mišljenja neovisnog tijela za reviziju, imenuje Upravu za europske poslove, međunarodne odnose i fondove Europske unije u Ministarstvu unutarnjih poslova kao Odgovorno tijelo za Nacionalne programe Fonda za azil, migracije i integraciju te Fond za unutarnju sigurnost (Uprava za europske poslove, međunarodne odnose i fondove Europske unije, 2024.).



Slika 3. Organizacijska shema Sustava upravljanja i kontrole. (Izvor: Uprava za Europske poslove, međunarodne odnose i fondove Europske unije, 2024.).

### **2.3. Kontrola i revizija kao sastavni dijelovi računovodstva EU projekata**

Kontrola i revizija su ključni dijelovi procesa upravljanja EU projektima, a posebno važni u kontekstu računovodstva. Prije svega, organizacije koje upravljaju EU projektima moraju uspostaviti interne kontrole kako bi osigurale ispravno vođenje računovodstva. To uključuje definiranje procedura, pravila i politike za praćenje financijskih transakcija vezanih uz projekt.

Kontrola uključuje redovito plaćanje troškova projekta kako bi se osiguralo da se sredstva koriste u skladu s proračunom projekta i zakonskim propisima EU. Ovo se često postiže putem sustava praćenja troškova i internih revizija.

U smislu ispravnog evidentiranja troškova, relevantno nacionalno zakonodavstvo obuhvaća Zakon o računovodstvu (NN 78/15. – 48/20.) i Opći porezni zakon (NN 115/16.-48/20.). Prema ovim propisima, vjerodostojna knjigovodstvena isprava je ona koja precizno, jasno i potpuno odražava činjenično stanje relevantno za određeni poslovni događaj, omogućujući stručnoj osobi nedvojbeno prepoznavanje istog u razumnom roku. Dokumentacija koja služi kao dokaz ili osnova za računovodstveno praćenje projektne aktivnosti mora biti vjerodostojna (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Općenito, vjerodostojna dokumentacija koja potvrđuje određeni tip troška/izdatka obuhvaća sljedeće:

1. Evidencije iz računovodstvenog sustava koje koristi korisnik za potrebe poslovanja, kao što su glavna knjiga, analitičke evidencije, evidencije dugotrajne/kratkotrajne imovine, sitnog inventara, dnevnicu knjiženja i ostala računovodstvena dokumentacija
2. Dokumentacija povezana s provedbom postupaka nabave, uključujući dokaze objave, dokumentaciju o nabavi, ponude ponuditelja, evaluacijska izvješća te ostalu relevantnu dokumentaciju
3. Dokazi o preuzetim obvezama na temelju sklopljenih ugovora/narudžbenica
4. Dokazi o pruženim uslugama, uključujući odobrene izvještaje, priručnike, evidencije radnog vremena, prijevozne karte, dokaze o pohađanju seminara, konferencija i tečajeva te relevantnu dokumentaciju i dobivene materijale kao što su liste sudionika, prezentacije, radni listovi, certifikati i slično
5. Dokazi o primitku robe, uključujući potvrde (otpremnice) o isporuci od dobavljača uz potvrde o prihvatu, privremene potvrde o prihvatu i konačne potvrde o prihvatu
6. Potvrde o završetku radova, poput potvrda o prihvatu, potvrda o preuzimanju, uporabne dozvole i potvrde o izvedbi, te izvješća nadzora (ukoliko je primjenjivo)
7. Troškovnik i zapisnik o primopredaji
8. Građevinska knjiga ovjerena dokaznicama mjera po stavkama

9. Dokazi o kupnji, kao što su računi i priznanice
10. Dokazi o plaćanju, uključujući bankovne izvode, knjižne obavijesti, dokaze o pomirenju od izvođača, te privremene i okončane situacije
11. Dokazi da su porezi i/ili PDV plaćeni i da za njih nije moguće ostvariti povrat
12. Dokazi o putovanju, uključujući putne naloge, putne račune, izvještaje s puta, prijevozne karte, ukrajne propusnice te račune hotela ako putovanje traje više od jednog radnog dana
13. Računovodstvene evidencije i popratna dokumentacija koja dokazuje plaćanja troškova službenog puta, uključujući sažete popise prijeđene kilometraže, podatke o prosječnoj potrošnji korištenih vozila, službene dnevnikove vozila te podatke o troškovima goriva i održavanja
14. Evidencije zaposlenika, isplatne liste, ugovore o radu ili rješenja o prijemu i rasporedu na radno mjesto (ako je primjenjivo), odluke o radu na projektu, popis zaposlenika te svota isplaćene plaće i doprinosa na određeni dan koju je potpisao voditelj računovodstva, te evidencije radnog vremena.

Korisnik je dužan redovito podnositi Zahtjeve za nadoknadom sredstava (ZNS), koji osim što služi za izvještavanje o napretku, kako s aspekta aktivnosti i postignutih ciljeva i indikatora, tako i financijskog stanja, također funkcionira kao obrazac za prijavu ostvarenih i planiranih troškova tijekom izvještajnog razdoblja. Kroz ZNS se na sažet način traže isplate sredstava za provedene aktivnosti. Troškovi obuhvaćeni ZNS-om moraju biti precizni, što se postiže praćenjem projektnih troškova/izdataka i prihoda koristeći posebne šifre projekata/mjesta/troška/organizacijske jedinice/posebne analitike konta ili slično, te evidentirajući ih u računovodstvenim evidencijama korisnika u skladu s primjenjivim računovodstvenim standardima i uobičajenom praksom (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Naglasak se stavlja na računovodstvenu evidenciju koja omogućuje jednostavno identificiranje troškova vezanih uz određeni projekt, kao i na to da se pregledom evidentiranih troškova može pratiti realizacija financijskog plana projekta po stavkama. Drugim riječima, potrebno je redovito usklađivati ZNS i glavnu knjigu (pripremiti i čuvati prateće rasporede, analize i raščlambe) radi kontrole nadležnim tijelima i osiguranja jasnog revizijskog traga (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Revizija financijskih izvještaja je obavezna za većinu EU projekata. Ova se provodi kako bi se osigurala točnost i pouzdanost financijskih informacija koje su dostavljene EU institucijama ili agencijama. Reviziju obavlja neovisni revizor koji pregledava računovodstvene evidencije i izvještaje kako bi potvrdio da su u skladu s pravilima EU.

Revizija osigurava kvalitetu i pouzdanost financijskih izvještaja. Neovisna revizija je nužna u tržišnom gospodarstvu kako bi se osiguralo povjerenje vlasnika kapitala, poslovnih partnera, državnih institucija, banaka i drugih dionika. Svojom provjerom, revizori otkrivaju i ispravljaju

značajne pogreške i/ili prijevare koje mogu narušiti kvalitetu i pouzdanost financijskih izvještaja te dovesti do netočnog ili nepravednog prikaza stanja i rezultata poslovanja poduzeća, što je ključno za donošenja informiranih odluka.

Na primjeru financijskih izvještaja odobrenog poduzeća koji su utjecajem manipulacije, jasno je kako nepravilnosti u procesiranju poslovnih transakcija i sastavljanju izvještaja mogu dovesti do netočnih prikaza stvarnog stanja i rezultata poslovanja. Primjenom odgovarajućih revizijskih postupaka, poput provjere postojanja i ispravnosti procesiranja poslovnih događaja, identificirane su manipulacije. Nakon toga, manipulirani iznosi su ispravljeni, a financijski izvještaji su usklađeni sa stvarnim financijskim stanjem i rezultatima poslovanja u tom razdoblju.

Ispravljeni financijski izvještaji transparentno su prikazani u Računu dobiti i gubitka te Bilanci, osiguravajući time usklađenost s realnim financijskim stanjem i kvalitetu putem pouzdanih i vjerodostojnih informacija sadržanih u izvještajima (Tintor, 2019.).

Kontrola i revizija također provjeravaju usklađenost sa svim relevantnim propisima EU koji se odnose na financijsko upravljanje projekta. To uključuje usklađenost s pravilima o javnoj nabavi, pravila o korištenju sredstava EU i drugim zakonskim propisima.

Na temelju nalaza interne kontrole i revizije, organizacije mogu identificirati područja za poboljšanje i prilagoditi svoje procese kako bi poboljšale učinkovitost i osigurale bolju usklađenost s pravilima i propisima EU.

Ukratko, kontrola i revizija su ključni za osiguravanje transparentnosti, točnosti i usklađenosti u računovodstvu EU projekata, čime se osigurava odgovorno korištenje sredstava EU i postizanje ciljeva projekta.

Ovisno o tome da li društvo primjenjuje Hrvatske standarde financijskog izvještavanja (HSFI) ili Međunarodne računovodstvene standarde (MRS), prilikom evidentiranja državne potpore postupit će u skladu s HSFI-jem 14 – Vremenska razgraničenja i HSFI-jem 15 – Prihodi, te s točkom 3. MRS-a 20 – Računovodstvo državnih potpora i objavljivanje državne pomoći.

Državne potpore predstavljaju oblike državne pomoći u obliku transfera sredstava u korist društva kao protuusluga za ispunjavanje određenih uvjeta, kako u prošlosti tako i u budućnosti, koji su povezani s poslovanjem subjekta. Pojam „država“ obuhvaća vladu, vladine agencije i slična tijela na lokalnoj, državnoj ili međunarodnoj razini. Primljene potpore iz programa Europske strukturne i investicijske politike u računovodstvenom smislu se smatraju državnim potporama.

Prema točki 12. MRS-a 20, državne potpore trebaju se priznati kao dobitak ili gubitak tijekom razdoblja u kojem društvo prepoznaje povezane rashode za koje su potpore namijenjene.

Potpore povezane s imovinom su one koje zahtijevaju da subjekt koji ispunjava uvjete za takvu potporu mora kupiti, izgraditi ili na drugi način pribaviti dugotrajnu materijalnu ili nematerijalnu

imovinu. Priznavanje državnih potpora povezanih s imovinom u poslovnim knjigama odvija se kada postoji razumna sigurnost da će društvo primiti potporu.

HSFI – 15 Prihodi, u točki 15.37, zahtijeva metodu priznavanja prihoda tijekom više razdoblja kako bi se državne potpore sučelile s odgovarajućim rashodima, u ovom slučaju s troškom amortizacije.

Društvo koje u provedbi projekta, na primjer, nabavlja dugotrajnu materijalnu imovinu, državnu potporu će prikazati kao odgođeni prihod u bilanci te evidentirati kao prihod tijekom vremena na sustavnoj osnovi kako bi se povezao s odgovarajućim troškovima amortizacije tijekom vijeka trajanja subvencije (Marijanović Kavanagh, 2020.).

Troškovi koji su unaprijed planirani u proračunu projekta i kasnije se prikazuju kao troškovi u zahtjevu za nadoknadom sredstava, moraju biti precizno definirani, provjerljivi i evidentirani u računovodstvenim evidencijama korisnika, te utvrđeni u skladu s primjenjivim računovodstvenim standardima i uobičajenom praksom. Računovodstvo ima ključnu ulogu u pravilnom planiranju razvoja projekta, izradi proračuna, valjanoj provedbi te pružanju odgovarajuće evidencije za revizijske postupke (ako su takvi postupci potrebni ili ako je korisnik obveznik revizije). Budući da se specifičnosti pojedinih natječaja razlikuju, uključujući informacije o poreznom statusu, pravima na povrat PDV-a te izjavu o poreznim oslobođenjima koja se smatraju potporom u kontekstu prijave na natječaje iz EU-a.

Za vođenje računovodstva projekta koji je sufinanciran iz EU fondova, četiri ključne točke su: posjedovanje vjerodostojne dokumentacije radi dokazivanja izdataka, ažurno i pedantno osoblje koje bilježi poslovne događaje, softver koji podržava knjiženje po mjestima troška te, najvažnije, razumijevanje svih elemenata ugovornih obveza. S obzirom na brojna pravila i propise koji prate provedbu EU projekata, preporučuje se angažiranje savjetnika čije konzultacije predstavljaju prihvatljive troškove na svakom projektu (Marijanović Kavanagh, 2020.).

Specifičnost računovodstva EU projekata leži u složenim i rigoroznim pravilima i procedurama koje je postavila Europska unija za upravljanje financijskim tokovima. Računovođe koje rade na ovim projektima moraju imati duboko razumijevanje različitih aspekata financijskog upravljanja, uključujući budžetiranje, praćenje troškova, izvještavanje, te usklađenost sa specifičnim EU regulativama.

Obrazovanje računovođa u kontekstu EU projekata je od presudne važnosti zbog nekoliko razloga. Kroz specifične edukacijske programe, računovođe stječu znanja potrebna za pravilno tumačenje i primjenu EU regulativa, čime se osigurava usklađenost sa svim propisima i smanjuje rizik od nepravilnosti i kazni.

Kontinuirano obrazovanje omogućava računovođama da unaprijede svoje vještine u korištenju modernih alata i tehnologija za financijsko praćenje i izvještavanje, što doprinosi efikasnijem i preciznijem radu.

Educirani računovođe mogu efikasnije upravljati financijskim tokovima, identificirati potencijalne probleme na vrijeme i predložiti rješenja koja doprinose uspješnom izvještavanju projekata.

Kroz obrazovanje, računovođe se osposobljavaju za izradu detaljnih i transparentnih financijskih izvještaja koji su ključni za povjerenje donatora i drugih zainteresiranih strana.

Dobro educirani računovođe mogu pružiti vrijedan strateški doprinos menadžmentu projekta, savjetujući o najboljem načinu upravljanja sredstvima i optimizaciji troškova.

U konačnici, obrazovanje računovođa u području EU projekata nije samo pitanje tehničke stručnosti, već i ključni faktor za uspješno provođenje projekata koji donose dugoročne koristi zajednici i doprinose održivom razvoju u skladu s ciljevima Europske unije.

Posebni uvjeti ugovora za projekte financirane iz EU definiraju postoji li obveza revizorskog izvješćivanja projekta, što u pravilu ovisi o veličini i složenosti projekta. Važno je prilikom pripreme projekta obratiti pažnju na postojanje ili nepostojanje obveze revizijskog izvješćivanja kako bi se pravovremeno uključilo u troškovnik projekta.

Ako postoji obveza, revizorsko izvješće projekta treba sadržavati:

- Jamstvo da su izdatci plaćeni u razdoblju prihvatljivosti
- Da se izdaci odnose na stavke odobrene Ugovorom o dodjeli bespovratnih sredstava
- Da su se poštivale ugovorne odredbe
- Da je sve navedeno dokazivo odgovarajućom dokumentacijom i računovodstvenim sustavom bilježenja podataka.

Ključan cilj revizorskog izvješćivanja je dokazivanje namjenskog trošenja sredstava, bez čega se ne bi mogli ostvariti rezultati projekta.

Uobičajeno je da revizija projekta započne upoznavanjem s projektom i pripadajućom dokumentacijom, uz kontrolu namjenskog utroška sredstava sukladno proračunu projekta. Ključno je da su sredstva utrošena u razdoblju prihvatljivosti izdataka te da su usklađena s odredbama ugovora o nabavi (ako je primjenjivo). Dok je razdoblje prihvatljivosti troškova obično za vrijeme trajanja projekta, iznimka su troškovi vanjske evaluacije i revizije koji su prihvatljivi i nakon završetka projekta. Troškovi u EU projektima moraju biti stvarni, prihvatljivi, potkrijepljeni računima u skladu s općim računovodstvenim načelima te izvršenim plaćanjima prema dobavljačima u skladu s relevantnim propisima (Petračić, 2023.).



Revizor također provjerava kompletnu dokumentaciju koja je temelj financijskih izvješća projekta, uključujući usklađenost s proračunom, pravilnu klasifikaciju proračunskih stavki, realnost troškova te objektivnost financijskih izvješća. Sve navedeno rezultira revizorskim izvješćem s mišljenjem revizora.

Nepravilnosti u provedbi projekata uključuju sve postupke koji su u suprotnosti s pravnim regulativama Europske unije, nacionalnim zakonodavstvom te odredbama iz Općih ili Posebnih uvjeta Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava. Nepravilnosti mogu biti namjerne (npr. Prijevarne koje su kaznena djela) ili nenamjerne. Korisnici koji su počinili značajne pogreške, nepravilnosti ili prijevaru mogu biti isključeni iz svih ugovora koje financira EU na maksimalno pet godina od kada je takvo djelo potvrđeno sudskim postupkom. Rok se može produljiti do 10 godina u slučaju ponovljenog počinjenja unutar razdoblja od pet godina od dana kada je počinjeno utvrđeno sudskim postupkom (Petračić, 2023.).

Obveza korisnika ugovora je upoznati se sa svim sastavnim dijelovima Ugovora te primjenjivati njihove odredbe u provedbi projekta. Potpisom Ugovora korisnik potvrđuje da je upoznat sa svim odredbama i uvjetima koji se odnose na provedbu projekata iz strukturnih fondova, da je s njima suglasan te da se te obveze odnose i na partnere u projektu (ako postoje), što se regulira potpisivanjem Sporazuma o partnerstvu.

Prema Općim uvjetima, korisnik mora omogućiti nadležnim tijelima provođenje potrebnih provjera pregledavanjem dokumenata, pravljenjem preslika tih dokumenata ili vršenjem provjera na licu mjesta (s ili bez prethodne najave). Postupci se mogu provoditi do pet godina nakon zatvaranja operativnog programa pod kojim se projekt sufinancira, osim ako u Posebnim uvjetima Ugovora nije drugačije određeno.

### 3. Važnost transparentnosti i praćenja financijskih izvještaja

Transparentnost i praćenje financijskih izvještaja ključni su elementi u svim organizacijama i institucijama, bez obzira na njihovu veličinu ili djelatnost.

Transparentnost financijskih izvještaja pridonosi izgradnji povjerenja među dionicima organizacije, uključujući vlasnike, investitore, kreditore, zaposlenike i širu javnost. Kada su financijski podatci jasno prikazani i lako dostupni, dionici imaju veće povjerenje u upravljanje organizacijom (Pavić i sur., 2022.).

Praćenje financijskih izvještaja omogućava otkrivanje i sprječavanje potencionalnih nepravilnosti ili prijevara. Transparentnost potiče odgovorno upravljanje i poštivanje etičkih standarda u poslovanju.

Kvalitetni financijski izvještaji pružaju ključne informacije potrebne za donošenje informativnih poslovnih odluka. Podaci o financijskom stanju, performansama i trendovima pomažu menadžmentu i vlasnicima u planiranju strategija i alokacija resursa.

U mnogim jurisdikcijama postoji zakonska obveza organizacija da redovito objavljuju financijske izvještaje. Transparentnošću se osigurava usklađenost s regulatornim zahtjevima i sprječava pravne probleme (Pavić i sur., 2022.).

Investitori i kreditori preferiraju poslovne subjekte koji imaju transparentne i pouzdane financijske izvještaje. Transparentnost olakšava procjenu financijskog rizika i potencijalnog povrata ulaganja.

Organizacije koje se transparentno izvještavaju o svom financijskom i društvenom utjecaju pokazuju svoju društvenu odgovornost i doprinose većoj transparentnosti u poslovnom svijetu.

Transparentnost i praćenje financijskih izvještaja su ključni za uspješno upravljanje organizacijom, izgradnjom povjerenja dionika i osiguranje dugoročne održivosti poslovanja.

Poslovni subjekti diljem svijeta pripremaju i prezentiraju financijske izvještaje za raznolike korisnike, uključujući ulagače, menadžment, zaposlenike, zajmodavce, dobavljače, državne agencije te javnost. Svrsi shodnost financijskih izvještaja jest osigurati informacije nužne korisnicima za donošenje poslovnih odluka. Što su informacije u financijskih izvještajima kvalitetnije, to će povjerenje korisnika biti veće, a poslovne odluke, mora zadovoljiti određene kvalitativne karakteristike. Konceptualni okvir za financijsko izvještavanje, koji je izložen od strane Odbora za međunarodne računovodstvene standarde (Pavić i sur., 2022.).

Korporativno izvještavanje obuhvaća izvještavanje poslovnih subjekata čijim se vrijednosnim papirima trguje na uređenim financijskih tržištima. Ono predstavlja ključni kanal komunikacije poslovnih subjekata s ulagačima i ostalim zainteresiranim dionicima kao dio njihove odgovornosti i obveze prema njima. Glavni fokus korporativnog izvještavanja usmjeren je prema ulagačima, a

osnovni cilj je smanjenje informacijskog jaza između poslovnih subjekata čijim se vrijednosnim papirima trguje na uređenim financijskim tržištima. No, zbog globalizacije i sveprisutnog razvoja tržišta, broj zainteresiranih korisnika za korporativno izvještavanje značajno se povećalo, obuhvaćajući danas društvo u cjelini. S porastom broja zainteresiranih korisnika, raste i zahtjev za sveobuhvatnijih informacijama o poslovnim subjektima (Gulin i sur., 2016.).

Početakom 2023. godine predstavljena je analiza rada tvrtki u inkubatoru PISMO. Velika većina tvrtki se bavi izdavanjem računalnih igara i računalnim programiranjem. Na predstavljanju je istaknuto kako su sve tvrtke koje posluju u inkubatoru ukupno ostvarila prihode u iznosu od 821.121,72 EUR. U prostorijama inkubatora djeluje više od 80 start-up tvrtki kojima je na raspolaganju prostor te kompletna oprema (Grad Novska, 2023.).

### **3.1. Osiguravanje točnosti i potpunosti financijskih informacija**

Osiguravanje točnosti i potpunosti financijskih informacija ključno je za pouzdanost i relevantnost poslovnih izvještaja. Točne i potpune informacije omogućuju donositeljima odluka da donesu informirane i utemeljene poslovne odluke. Postizanje točnosti i potpunosti financijskih informacija zahtijeva pažljivo praćenje računovodstvenih procesa, sustava internih kontrola i primjenu relevantnih računovodstvenih standarda (Marijanović i sur., 2015.).

Točnost financijskih informacija podrazumijeva da su podatci u financijskim izvještajima precizni i održavanju stvarno financijsko stanje poslovnog subjekta. Ovo uključuje ispravno evidentiranje svih transakcija, prihoda i troškova te ispravno vrednovanje imovine i obveza.

Potpunost financijskih informacija osigurava da su svi relevantni podatci uključeni u financijske izvještaje kako bi se pružio cjelovit pogled poslovanja. To uključuje sve bitne informacije o poslovnim aktivnostima, financijskim rezultatima i financijskom položaju subjekta.

Osiguravanje točnosti i potpunosti financijskih informacija zahtijeva sustavno praćenje i reviziju računovodstvenih evidencija, redovite provjere internih kontrola, usklađenost s relevantnim računovodstvenim standardima te transparentnost u izvještavanju. Također, sudjelovanje kvalificiranih stručnjaka poput revizora može dodatno osigurati integritet i pouzdanost financijskih informacija (Marijanović i sur., 2015.).

Pouzdanost odluka je ključan faktor u uspješnom vođenju poslovanja. Kada su odluke temeljene na točnim i potpunim informacijama, donositelji odluka imaju veće povjerenje u ispravnost svojih odluka i veću sigurnost u njihove posljedice (Čavalić, 2016.).

Pouzdanost odluka temeljene na valjanim informacijama imaju veću vjerojatnost uspjeha u postizanju ciljeva poslovanja. To uključuje postizanje profitabilnosti, povećanje tržišnog udjela, poboljšanje konkurentnosti i slično.

Donositelji odluka koji se oslanjaju na pouzdane informacije mogu bolje procijeniti rizike povezane s određenim akcijama i izbjeći donošenje odluka koje bi mogle rezultirati financijskim gubicima ili reputacijskim štetama (Čavalić, 2016.).

Pouzdanе odluke pomažu u usmjeravanju resursa na najvažnije aktivnosti i projekte. Time se minimizira gubitak vremena, novca i drugih resursa na neisplative ili neproduktivne inicijative.

Pouzdanе odluke stvaraju povjerenje dionika, uključujući investitore, zaposlenike, kupce, dobavljače i druge relevantne strane. Povjerenje je ključno za izgradnju stabilnih poslovnih odnosa i podrške za poslovne inicijative.

Pouzdanе odluke pomažu u održavanju pozitivne reputacije poslovnog subjekta na tržištu. Poslovne organizacija koje pokazuju sposobnost donošenja kvalitetnih odluka na temelju relevantnih informacija često su percipirane kao pouzdane i profesionalne (Čavalić, 2016.).

Odgovornost prema dioničarima je važan koncept u poslovanju koji se odnosi na obvezu poslovnih subjekata da poštuju interese svojih dioničara te da im pruže pravovremene i točne informacije o poslovanju tvrtke.

Poslovni subjekti trebaju biti transparentni u svojim poslovnim aktivnostima i financijskom izvještavanju kako bi dioničarima omogućili uvid u poslovanje tvrtke. To uključuje redovito objavljivanje financijskih izvještaja, informiranje o ključnim poslovnim odlukama i pružanje relevantnih informacija o rizicima i prilikama.

Dioničari imaju pravo na pravovremene i relevantne informacije o poslovanju tvrtke kako bi mogli donositi informirane odluke o svojim investicijama. Poslovni subjekti trebaju osigurati da dioničarima budu dostupne sve bitne informacije u odgovarajućem vremenskom okviru (Hladika, 2015.).

Uprava poslovnog subjekta ima odgovornost zastupati interese dioničara i raditi na maksimiziranju vrijednosti tvrtke za njihovu korist. To uključuje donošenje odluka koje će povećati profitabilnost, rast tržišnog udjela i dugoročnu održivost poslovanja.

Dioničari imaju pravo na sudjelovanje u procesima donošenja odluka i pružanju svojih mišljenja i prijedloga. Poslovni subjekti trebaju omogućiti dioničarima pristup redovitim sastancima dioničara, kao i priliku za postavljanje pitanja i iznošenje svojih stavova (Hladika, 2015.).

Poslovni subjekti moraju poštovati sve relevantne zakone, propise i etičke standarde u svojim poslovnim aktivnostima kako bi zaštitili interese dioničara i održali povjerenje javnosti.

Planiranje i upravljanje su ključni procesi u svakom poslovnom okruženju koji pomažu organizacijama da postignu svoje ciljeve i ostvare uspjeh.

Planiranje započinje postavljanjem jasnih i mjerljivih ciljeva koje organizacija želi postići. Ciljevi trebaju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski određeni (Rubelj, 2006.).

Organizacije trebaju analizirati vanjsku i unutarnju okolinu kako bi razumjele trendove, prilike i prijetnje s kojima se suočavaju. To uključuje analizu tržišta, konkurencije, regulatornih promjena, tehnoloških inovacija i drugih faktora.

Na temelju analize okoline, organizacije razvijaju strategije za postizanje svojih ciljeva. To može uključivati strateško pozicioniranje na tržištu, razvoj novih proizvoda ili usluga, diversifikaciju portfelja, optimizaciju procesa i druge strategije.

Nakon postavljanja ciljeva i razvoja strategija, organizacije izrađuju operativne planove koji detaljno opisuju konkretne korake i aktivnosti potrebne za postizanje tih ciljeva. To može uključivati planiranje resursa, rasporeda zaduženja, financijsko planiranje (Rubelj, 2006.).

Nakon što su planovi napravljeni, organizacije ih implementiraju i redovito prate njihovu provedbu. Praćenje uključuje usporedbu stvarnih rezultata s planiranim ciljevima i identifikaciju bilo kakvih odstupanja ili potreba za prilagodbom.

Upravljanje rizicima je integralni dio planiranja i upravljanja koji uključuje identifikaciju, procjenu i upravljanje potencijalnim rizicima koji mogu utjecati na postizanje ciljeva organizacije.

Organizacije trebaju težiti kontinuiranom poboljšanju svojih procesa, proizvoda i usluga kako bi ostale konkurentne i prilagodile se promjenama u okolini.

### **3.2. Transparentnost kao ključni element odnosa s EU fondovima**

Transparentnost je ključni element u odnosima s EU fondovima, obilježen transparentnim postupcima, jasnim i dostupnim informacijama te otvorenim komunikacijama. Otvorenost u svim fazama projekta, od prijave do provedbe i evaluacije, ključna je za održavanje povjerenja između korisnika sredstava EU fondova i institucija EU. To uključuje transparentno planiranje i raspodjelu sredstava, jasno definirane kriterije za dodjelu financiranja, te otvoreno praćenje i izvještavanje o provedbi projekata. Transparentnost osigurava da svi dionici imaju pristup relevantnim informacijama, što doprinosi integritetu, odgovornosti i učinkovitosti korištenja EU fondova.

Transparentnost financijskih odnosa između javnih tijela i javnih poduzeća uređeno je Direktivom Komisije 2006/111/EZ – jasno računovodstvo za poduzeća u državnom vlasništvu. Ovom Direktivom želi se osigurati transparentnost financijskih odnosa unutar zemalja Europske unije, te poduzeća koja su u državnom vlasništvu kako bi osiguralo pošteno natjecanje u odnosu na privatna poduzeća (Vučković Juroš, 2022.).

Zemlje Europske unije moraju osigurati transparentnost u vezi s javnim sredstvima koja se dodjeljuju državnim poduzećima. Važno je osigurati transparentnost u korištenju tih sredstava i jasno navesti troškove i prihode na odvojenim računima. Direktiva obuhvaća financijske odnose

poput pribavljanja kapitala, potpora ili zajmova po povlaštenim uvjetima te pokriće gubitka i redovnog poslovanja (Marinović, 2024.).

Zemlje EU-a također moraju zahtijevati da interni računi poduzeća budu razdvojeni prema različitim djelatnostima te da troškovi i prihodi budu ispravno navedeni u skladu s jasnim načelima troškovnog računovodstva. Direktiva ne obuhvaća određene vrste financijskih odnosa, poput onih između zemalja EU-a i središnjih banaka, kao ni one koji uključuju usluge koje vjerojatno neće utjecati na trgovinu među zemljama EU-a.

Zemlje EU-a moraju osigurati da relevantni financijski podatci budu dostupni Europskoj komisiji pet godina nakon dodjele javnih sredstava poduzeća. Ipak, Komisija ne smije otkrivati podatke obuhvaćene profesionalnom tajnom. Što se tiče proizvodnog sektora, ti podaci se moraju dostaviti Komisiji godišnje, uključujući godišnje izvješće i financijsko izvješće (Marinović, 2024.).

EU fondovi zahtijevaju visoku razinu transparentnosti kako bi se osiguralo da se sredstva koriste u skladu s predviđenim ciljevima. U projektu „e-Škole“, transparentnost je postignuta kroz javno objavljivanje financijskih izvještaja i detaljnih planova troškova. Kontinuirano praćenje omogućava prepoznavanje nepravilnosti i njihovo pravovremeno ispravljanje. Redovito praćenje financijskih izvještaja osigurava da se sredstva troše prema planu i da su svi troškovi opravdani i dokumentirani.

Objavljivanjem financijskih izvještaja i rezultata projekta, CARNET je povećao povjerenje javnosti, škola, učitelja, učenika i drugih dionika u projektu „e-Škole“. Transparentnost je ključna za izgradnju povjerenja i osiguranje podrške svih uključenih strana. Redovito izvještavanje i objavljivanje financijskih podataka omogućuje dionicima uvid u napredak projekta i korištenje sredstava, čime se dodatno jača povjerenje u njegovu provedbu.

EU regulative zahtijevaju visoku razinu transparentnosti u korištenju fondova kako bi se osigurala usklađenost s pravilima i smanjio rizik od nepravilnosti i prijevara. Projekt „e-Škole“ je bio u skladu s tim zahtjevima kroz detaljno dokumentiranje svih aktivnosti i troškova.

Na primjeru projekta „e-Škola“, vidimo kako transparentnost i praćenje financijskih izvještaja igraju ključnu ulogu u osiguravanju pravilne upotrebe sredstava, povećanju povjerenja javnosti, usklađenosti s EU regulativama i povećanju učinkovitosti projekta. Transparentnost omogućava svim dionicima uvid u korištenje sredstava i napredak projekta, dok redovito praćenje financijskih izvještaja osigurava da se sredstva koriste u skladu s planom i pravilima, što doprinosi uspješnoj provedbi i postizanju ciljeva projekta.

Prema javno dostupnim podacima ukupna vrijednost pilot projekta „e-Škole“ iznosila je 306.851.518,00 HRK, dok je 85% odnosno 193.688.730,00 HRK bilo sufinancirano iz Europskog

fonda za regionalni razvoj (EFRR), dok je 67.135.060,00 HRK bilo iz Europskog socijalnog fonda (ESF), a nacionalno sufinanciranje je osiguralo iznos od 46.027.727,00 HRK (CARNET,2018.).

Svaka država članica Europske unije obavezna je osigurati vidljivost potpora u svim aktivnostima povezanim s operacijama koje su primljene iz fondova EU. Također trebaju osigurati i komunikaciju s građanima putem jedinstvenog internetskog portala, te koordinatora koji će biti zadržani za aktivnosti vezane uz vidljivost i komunikaciju povezane s potporama iz fondova.

Upravljačka tijela su u obvezi osigurati uspostavu internetskih stranica koje sadržavaju informacije vezane uz programe. Objave planiranih rasporeda poziva za dostavu projektnih prijedloga. Objavu popisa operacije, te osigurati da se svi materijali za komunikaciju i vidljivost na traženje tijela Unije stavljaju na raspolaganje.

Dok su korisnici u obvezi za sve operacije koje su od strateške važnosti i operacije čiji ukupni troškovi prelaze 10.000.000,00 EUR korisnik organizira određene komunikacijske događaje ili aktivnosti uz pravodobno uključivanje Europske komisije i nadležnog Upravljačkog tijela (EU fondovi, 2021.).

### **3.3. Upravljanje rizicima kroz pravilno vođenje financijskih izvještaja**

Upravljanje rizicima kroz pravilno vođenje financijskih izvještaja ključno je za osiguranje stabilnosti i uspjeha poslovanja. Financijski izvještaji pružaju važne informacije o financijskom položaju, performansama i budućim izgledima poslovanja, što omogućuje identifikaciju, procjenu i upravljanje različitim vrstama rizika (Sučić i sur., 2011.).

Pravilno vođeni financijski izvještaji pružaju transparentan uvid u financijske aktivnosti i rezultate poslovanja, što olakšava identifikaciju potencijalnih rizika. Redovito praćenje ključnih pokazatelja omogućuje rano prepoznavanje potencijalnih problema i pravovremeno poduzimanje odgovarajućih koraka za njihovo rješavanje.

Kvalitetni financijski izvještaji također pružaju temelj za donošenje informiranih poslovnih odluka. Upravljačko osoblje može koristiti informacije iz izvještaja kako bi identificiralo potencijalne rizike, procijenilo njihov utjecaj na poslovanje i razvilo strategije za njihovo upravljanje (Pongrac i sur., 2015.).

Dodatno, transparentnost i točnost financijskih izvještaja ključne su za održavanje povjerenja dionika, ulagača i drugih zainteresiranih strana. Pouzdani izvještaji pridonose stvaranju povjerenja u poslovanje subjekta te mogu poboljšati percepciju njegove financijske stabilnosti i održivosti.

U konačnici, pravilno vođeni financijski izvještaji igraju ključnu ulogu u upravljanju rizicima, pružajući važne informacije i alate za identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima te podržavajući informirane poslovne odluke i održavanje povjerenja dionika.

Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru definirano je upravljanje rizicima kao sveobuhvatan proces identificiranja, procjene i praćenja rizika u kontekstu poslovnih ciljeva, te poduzimanja potrebnih mjera radi smanjenja tih rizika. Rizici imaju potencijal negativnog utjecaja na ostvarenje ciljeva korisnika proračuna, dionika, korisnika usluga i širu javnost. Stoga je važno jasno odrediti strategije za upravljanje tim rizicima (Cappelli, 2018.).

Upravljanje rizicima ima ključnu ulogu u potpori cjelokupnoj upravljačkoj strukturi, omogućujući joj odgovorno, transparentno i uspješno upravljanje proračunskim sredstvima. U kontekstu proračunskih reformi i Zakona o fiskalnoj odgovornosti, od upravljačke strukture se očekuje ne samo da nadzire visinu i vrstu troškova u odnosu na planirane iznose, već i da osigura postizanje rezultata i realizaciju ciljeva iz planova i programa unutar ograničenih proračunskih sredstava. Upravljanje rizicima je ključni element strateškog upravljanja, pružajući rukovoditeljima alate za resurse prema ključnim funkcijama i povezanim rizicima (Cappeli, 2018).

Upravljanje rizicima u EU projektima od iznimne je važnosti radi uspješne provedbe i postizanja ciljeva. EU projekti često uključuju kompleksne procese, visoke razine financijskih sredstava i različite dionike, što ih čini podložnima raznim vrstama rizika. Nekoliko je ključnih razloga zašto je upravljanje rizicima ključno u EU projektima (Ribić i sur., 2023.).

EU projekti često koriste javna financijska sredstva ili sredstva iz EU fondova. Stoga je važno osigurati transparentno i odgovorno upravljanje tim sredstvima kako bi se spriječile nepravilnosti, zlouporaba i gubitci. Financijska odgovornost predstavlja ključan element u upravljanju poslovnim subjektima, projektima ili javnim financijama. Ova odgovornost obuhvaća transparentno i odgovorno upravljanje financijskim resursima, što uključuje prikupljanje, upotrebu i izvještavanje o financijskim resursima, što uključuje prikupljanje, upotrebu i izvještavanje o financijskim sredstvima na način koji je u skladu s relevantnim propisima i standardima.

Transparentno i odgovorno upravljanje financijama stvara povjerenje dionika, uključujući investitore, dioničare, klijente, partnere i širu javnost.

Financijska odgovornost osigurava da subjekt ima dovoljno likvidnih sredstava za pokrivanje svojih obveza i nastavak poslovanja. Pravilno upravljanje financijama uključuje planiranje proračuna, praćenje troškova i prihoda te osiguravanje adekvatnih izvora financiranja.

Upravljanje financijama smanjuje rizik od gubitka, zloupotrebe ili nepravilnosti. Praćenje financijskih transakcija i usklađenost s propisima pomaže u sprječavanju financijskih nepravilnosti i poboljšavaju sigurnosti poslovanja.

Financijska odgovornost pridonosi ugledu poslovnog subjekta ili organizacije. Poslovne jedinice koje se pokazuju kao financijski odgovorne često su privlačnije investitorima, klijentima i partnerima, što može rezultirati dugoročnim uspjehom i rastom.



Upravljanje rizicima pomaže identificirati potencijalne prijetnje projektu i poduzeti mjere za njihovo smanjenje ili uklanjanje. To može uključivati planiranje alternativnih strategija, izgradnju rezervnih planova ili osiguranje dodatnih resursa kako bi se rizici minimizirali (Sučić i sur., 2011.).

Smanjenje rizika neuspjeha ključno je za uspješno vođenje projekata, poslovanja ili organizacija. Identificiranje i upravljanje rizicima omogućuje pravodobno prepoznavanje potencijalnih prijetnji projektu ili poslovanju. Time se omogućava pravovremeno djelovanje kako bi se minimizirali gubici i očuvao kapital, vrijeme i druge resurse.

Razumijevanje rizika omogućuje organizacijama da budu agilnije i brže se prilagođavaju promjenama okoline ili tržišta. Pravilno upravljanje rizicima omogućuje brže i fleksibilnije reakcije na neočekivane događaje ili izazove.

Smanjenje rizika neuspjeha dovodi do povećanja pouzdanosti u postizanje ciljeva projekta ili poslovanja. Identifikacija i upravljanje rizicima povećava šanse za uspješno izvršenje planova i smanjuje vjerojatnost neuspjeha.

Organizacije koje uspješno upravljaju rizicima stječu reputaciju pouzdanosti i profesionalnosti. To može privući nove partnere, investitore i klijente te osnažiti postojeće odnose s dionicima.

Smanjenje rizika neuspjeha omogućuje organizacijama da budu konkurentnije na tržištu. Pouzdanost u izvršenju projekata ili poslovanja može ih izdvojiti kao poželjne partnere ili dobavljače te pridonijeti dugoročnom uspjehu na tržištu (Sučić i sur., 2011.).

Rizici mogu uzrokovati kašnjenja, prekoračenje proračuna ili druge probleme koji mogu utjecati na učinkovitost projekta. Upravljanje rizicima pomaže identificirati potencijalne probleme i poduzeti korake za njihovo rano rješavanje, čime se povećava učinkovitost provedbe projekta.

Povećanje učinkovitosti ključno je za postizanje uspjeha u različitim područjima, uključujući poslovanje, projekte i organizacije. Povećanje učinkovitosti omogućuje bolje iskorištavanje raspoloživih resursa poput vremena, novca, ljudskih resursa i materijala. To rezultira smanjenjem otpada i boljom upotrebom ograničenih resursa (Mahaček, 2020.).

Učinkovite metode rada omogućuju brže napredovanje prema postavljenim ciljevima. Što omogućuje organizacijama da budu konkurentnije i da brže odgovore na promjene tržišta ili u okruženju.

Povećanje učinkovitosti obično rezultira smanjenjem troškova poslovanja ili provedbe projekata. Identificiranje i uklanjanje neefikasnih procesa ili praksi omogućuje organizacijama da uštede novac i poboljšaju profitabilnost.

Učinkoviti procesi često rezultiraju poboljšanom kvalitetom proizvoda ili usluga. Fokusiranje na učinkovitost može dovesti do smanjenja grešaka, poboljšanja zadovoljstva kupaca i jačanje reputacije tvrtke.

Organizacije koje postižu visoku razinu učinkovitosti imaju prednost na tržištu. Povećanje učinkovitosti omogućuje im da budu konkurentnije u cijenama, kvaliteti proizvoda ili brzini isporuke, što može privući nove kupce i povećati tržišni udio (Mahaček, 2020.).

Učinkoviti procesi rada olakšavaju poslovanje, zaposlenici su često produktivniji, kreativniji i lojalniji prema organizaciji.

Transparentno i odgovorno upravljanje rizicima pridonosi povjerenju dionika u projekt. Kada dionici vide da se rizici sustavno identificiraju, procjenjuju i upravljaju, to može povećati njihovo povjerenje u uspješnost projekta i motivirati ih da podrže njegovu provedbu.

EU projekti obično moraju poštivati različite propise i smjernice EU-a. Upravljanje rizicima pomaže osigurati usklađenost s tim propisima identificiranjem i adresiranjem potencijalnih rizika koji bi mogli utjecati na usklađenost projekta s relevantnim pravim zahtjevima.

Usklađenost s propisima ključna je za svaku organizaciju kako bi osigurala transparentno, etično i odgovorno poslovanje. Usklađenost s propisima pomaže organizacijama da izbjegnu pravne probleme, kazne i druge sankcije. To im pruža pravnu sigurnost i smanjuje rizik od sudskih postupaka i financijskih gubitaka.

Organizacije koje se pridržavaju propisa graditelji su svojeg ugleda i povjerenja kod kupaca, dobavljača, investitora i javnosti. Usklađenost s propisima pomaže u izgradnji pozitivnog imidža i održavanju povjerenja svih dionika.

Usklađenost s propisima štiti interese svih dionika organizacije, uključujući zaposlenike, dioničare i zajednicu. Pridržavanje zakona osigurava da se poslovanje odvija na transparentan i odgovoran način.

Nepoštivanje propisa može rezultirati visokim financijskim gubicima u obliku kazni, troškova sudskih postupaka ili gubitka poslovanja. Usklađenost s propisima pomaže u sprečavanju takvih gubitaka i održava financijsku stabilnost organizacije.

Mnogi propisi usmjereni su na zaštitu okoliša, radnika i društva općenito. Usklađenost s tim propisima potiče održivi razvoj i društvenu odgovornost organizacije, što je ključno za dugoročnu održivost poslovanja.

Usklađenost s propisima može potaknuti organizacije za inovativne pristupe poslovanju kako bi se pridržavale propisa na efikasan način. To može potaknuti razvoj novih tehnologija, proizvoda ili procesa koji mogu poboljšati konkurentnost organizacije na tržištu.

Transparentnost i praćenje financijskih izvještaja ključni su elementi uspješnog upravljanja EU projektima. Oni osiguravaju da se sredstva koriste na pravilan i učinkovit način, što je od izuzetne važnosti za postizanje postavljenih ciljeva i održavanje povjerenja svih uključenih strana. Obrazovanje računovođa igra presudnu ulogu u postizanju ovih ciljeva, jer osigurava da su

stručnjaci koji upravljaju financijama adekvatno pripremljeni i opremljeni za suočavanje s kompleksnim zahtjevima EU financiranja (Pavić i sur., 2022.).

Edukacija pruža računovođama specifična znanja i vještine potrebne za upravljanje troškova, te korištenje specifičnih alata i softvera. Stalno obrazovanje omogućava računovođama da budu u toku s najnovijim promjenama u regulativama i najboljim praksama. Ovo je ključno za održavanje visokih standarda u upravljanju financijama projekata.

Također edukacija razvija i analitičke sposobnosti računovođa, što im omogućava da učinkovito analiziraju financijske podatke, prepoznaju trendove i anomalije, te donose informirane odluke. Kroz obrazovanje, računovođe stječu sposobnost učinkovitijeg upravljanja financijama, što dovodi do boljeg iskorištavanja resursa i povećanja ukupne efikasnosti projekta.

Edukacija naglašava važnost etičkog ponašanja i profesionalizma, što je ključno za održavanje integriteta i povjerenja u procjeni upravljanja financijama.

Obrazovanje računovođa osigurava da stručnjaci koji upravljaju ovim financijskim tokovima imaju potrebna znanja, vještine i etičke standarde kako bi učinkovito i odgovorno obavljali svoje dužnosti, doprinisili uspjehu projekta i osigurali maksimalan povrat uložениh sredstava.

## 4. Izazovi i rješenja u računovodstvu EU projekata

Računovodstvo EU projekata može biti izazovno zbog specifičnih zahtjeva i propisa koji se primjenjuju na te projekte. EU projekti obično moraju slijediti specifična pravila i propise EU-a za financiranje. To može uključivati različite formate izvještavanja, standarde trošenja sredstava i procedure nabave. Rješenje je edukacija i osposobljavanje osoblja koje sudjeluje u projektu o tim pravilima i redovito praćenje ažuriranih pravila (Petarčić, 2018.).

Računovodstveno praćenje EU projekata predstavlja segment ciklusa u kojemu se eventualne pogreške pri samom unosu projektne prijave i tijekom ranih faza provedbe često otkriju tek na završetku projekta, kada kontrolna tijela pregledavaju završni zahtjev za nadoknadu ili tijekom dodatnih revizija projektnih rezultata. Stoga je to najzapotavljeniji aspekt upravljanja europskim projektima.

Cilj računovodstvene dokumentacije je dokazati da je određeni projektni trošak prihvatljiv, odnosno da je stvarno nastao te da je u skladu s potporama koja je primljena za njega.

Jedan od primjera je najčešće nabava računalne opreme, odnos računala. Dakle, ukoliko se računalo nabavlja za projektni tim koji će obavljati poslove provođenja cjelokupnog projekta tada se taj troška nabave računala smatra ulaganjem u imovinu za potrebe provedbe projekta te se računovodstveno evidentira kao ulaganje u imovinu. Dok s druge strane ukoliko se to računalo nabavlja kao komponenta određenog sustava i na njega se planira instalacija prethodno razvijenog softvera tad se taj trošak računa evidentira kao trošak. Stoga je prilikom izrade prijave i izrade projektne dokumentacije vrlo bitno razložiti cijeli proračun projekta kako bi se prije početka provedbe projekta dobila informacija što je prihvatljivo i na koji način je potrebno provesti računovodstveno evidentiranje. Izuzetno je bitno uključivanje računovodstva prilikom pripreme projektne prijave, baš iz razloga kako bi računovodstvo moglo pravovremeno ukazati na načine evidentiranja što za sobom povlači i informaciju da li je određeni trošak prihvatljiv ili neprihvatljiv (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Korisnici bespovratnih sredstava imaju ugovornu obvezu omogućiti utvrđivanje i provjeru troškova ili izdataka koji su uključeni u zahtjeve za nadoknadu sredstava putem računovodstvenih evidencija. U praksi, na kraju provedbe projekta, u sklopu završnog zahtjeva za nadoknadu sredstava, kontrolnim tijelima dostavlja se računovodstvena dokumentacija koja uključuje sve projektne transakcije. To obuhvaća analitičke konto-kartice za imovinu i troškove, registar osnovnih sredstava, bruto bilancu te prema potrebi, analitičke konto-kartice za dobavljače.

Prilikom evidentiranja troškova iz EU fondova, organizacije često čine različite računovodstvene pogreške. Ove pogreške mogu dovesti do problema s usklađenošću, povlačenjem sredstava ili drugim pravnim i financijskim posljedicama.

Troškovi se mogu pogrešno klasificirati ili evidentirati u pogrešnim računovodstvenim kategorijama. Kao što je na primjer, troškovi koji bi trebali biti evidentirani kao kapitalna ulaganja pogrešno su prikazani kao operativni troškovi ili obrnuto (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Nedostaju ključni dokumenti koji su potrebni za dokazivanje troškova, kao što su računi, ugovori, i potvrde o isporuci. Računi bez potpisa ili datuma, nepotpuni ugovori s dobavljačima, ili neadekvatna arhiviranja dokumenata.

Postupci nabave koji nisu u skladu s pravilima EU o javnoj nabavi mogu uzrokovati nepravilnosti. Nepoštivanje procedura za dobivanje više ponuda ili neprovođenje natječaja za veće iznose (Karačić i sur, 2017.).

Pogreške u obračunavanju i prijenosu sredstava između različitih projekata ili financijskih izvora. Miješanje sredstava iz različitih izvora financiranja ili pogrešno raspoređivanje troškova među projektima.

Nedostatak ažuriranih i točnih izvještaja o napretku projekta. Nepravovremeno ili netočno izvještavanje o napretku ili promjenama u troškovima i aktivnostima.

Nepostojanje adekvatnih internih kontrola i revizija može dovesti do neprepoznatih pogrešaka ili nepravilnosti. Nedostatak procedura za reviziju financijskih izvještaja ili internog nadzora nad troškovima.

Nejasnoće ili pogrešno tumačenje pravila i smjernica EU fondova. Nepravilno razumijevanje zahtjeva za dokumentaciju ili kriterija prihvatljivosti troškova (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Pogrešno obračunavanje ili prijavljivanje PDV-a koji se odnosi na projektne troškove. PDV koji se smatra neodređenim troškom ili nepravilno obračunat i prijavljen PDV.

Kašnjenje u podnošenju zahtjeva za nadoknadu sredstava može uzrokovati probleme s financiranjem. Nepravovremeno podnošenje zahtjeva za nadoknadu ili promašivanje rokova za izvještavanje (Karačić i sur, 2017.).

Da bi se izbjegle ove pogreške, važno je osigurati da računovođe i projektni menadžeri budu temeljito educirani o pravilima i postupcima EU fondova, kao i da se primjenjuju stroge interne kontrole i revizije. Pravovremeno i pravilno evidentiranje troškova, transparentnost u dokumentaciji i usklađenost s pravilima ključni su za uspješno upravljanje EU projektima.

#### **4.1. Složenost pravila i propisa**

Složenost pravila EU financiranja može predstavljati značajan izazov za organizacije koje sudjeluju u EU projektima. EU nudi širok spektar programa i fondova za financiranje projekata u različitim područjima, kao što su istraživanje i inovacije, regionalni razvoj, obrazovanje, poljoprivreda i slično. Svaki od tih programa ima svoje specifične smjernice, uvjete i pravila.

Financiranje EU projekata može biti u obliku bespovratnih sredstava, zajmova, jamstava ili kombinacija tih oblika. Proces apliciranja za EU financiranje može biti složen, uključujući izradu detaljnih aplikacijskih paketa, pridržavanje rokova, usklađivanje s pravilima programa financiranja i pripremu financijskih predviđanja.

Nakon dobivanja financiranja, organizacije moraju pažljivo pratiti trošenje sredstava u skladu s pravilima EU-a. To uključuje kategorizaciju troškova prema proračunskim linijama, pridržavanje pravila o prihvatljivosti troškova te vođenje detaljne evidencije o svim troškovima.

Organizacije moraju redovito izvještavati o napretku projekta i financijskom stanju. To uključuje pripremu periodičnih izvještaja prema pravilima programa financiranja i praćenja indikatora uspješnosti projekta (Petarčić, 2018.).

Kako bi se nosili s ovom složenošću, organizacije koje sudjeluju u EU projektima trebaju imati dobro obučeno osoblje, pristup stručnim savjetima, jasno definirane procese upravljanja projektima te korištenje specijaliziranih softverskih alata za praćenje i izvještavanje. Također je važno redovito pratiti ažuriranja pravila i smjernica EU-a kako bi se osiguralo pridržavanje najnovijih zahtjeva.

EU projekti često imaju složene budžete s različitim vrstama troškova i izvorima financiranja. Praćenje troškova i osiguravanje da se troškovi pravilno rasporede prema proračunu može biti izazovno. Korištenje specijaliziranih softverskih alata za praćenje troškova i uspostavu jasnih procesa za praćenje i evidentiranje troškova (Petarčić, 2018.).

Složenost budžeta i praćenje troškova ključni su aspekti upravljanja EU projektima. Budžeti EU projekata često uključuju sredstva iz različitih izvora kao što su EU fondovi, nacionalna sredstva, privatni doprinosi i slično. Praćenje tih različitih izvora i njihovo usklađenje može biti izazovno. Korištenje sofisticiranih alata za upravljanje budžetom koji omogućuje praćenje različitih izvora financiranja i njihovo usklađenje (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Budžeti EU projekta često imaju složenu strukturu s različitim proračunskim linijama, troškovnim kategorijama i vremenskim periodima. Detaljno planiranje budžeta prije početka projekta uz korištenje alata za izradu proračuna koji omogućuju fleksibilno upravljanje proračunom.

Tijekom trajanja projekta može doći do promjena u budžetu zbog različitih razloga kao što su promjene u obimu projekta, promjene u cijenama ili troškovima. Uspostava jasnih procedura za upravljanje promjenama u budžetu uz pažljivo praćenje i dokumentiranje svih promjena (Karačić, 2018.).

Praćenje troškova u skladu s proračunom i pravilima financiranja ključno je za uspješno upravljanje EU projektima. Korištenje specijaliziranih softverskih alata za praćenje troškova koji omogućuju detaljno praćenje svih troškova i njihovo uspoređivanje s proračunom.

Važno je osigurati da troškovi projekta ne premašuju planirani proračun. Redovita revizija troškova i usporedba s planiranim proračunom kako bi se identificirali mogući problemi i poduzeli odgovarajući koraci za njihovo rješavanje. Uz pažljivo planiranje, primjenu odgovarajućih alata i procesa te redovito praćenje budžeta i troškova, organizacije mogu uspješno upravljati složenošću budžeta i praćenjem troškova u EU projektima (Karačić, 2018.).

Postupci nabave za EU projekte često su strogi i zahtijevaju poštivanje određenih pravila kako bi se osigurala transparentnost i jednakost konkurencije. Temeljita dokumentacija i provođenje postupaka nabave u skladu s propisima EU-a, uz pažljivo vođenje evidencije postupaka nabave.

Nabava i ugovaranje su ključni dijelovi procesa EU projekata, ali isto tako mogu biti izazovni zbog stroge regulacije i zahtjeva EU-a. EU projekti zahtijevaju primjenu stroge procedure nabave kako bi se osiguralo transparentnost i jednakost konkurencije. Ovo može biti posebno izazovno zbog složenih zahtjeva i dokumentacije. Temeljita edukacija osoblja o pravilima nabave EU-a te korištenje specijaliziranih softverskih alata za olakšavanje postupaka nabave (Wagner, 2018.).

Postupci nabave u EU projektima često su dugotrajni zbog potrebe za pripremom detaljne dokumentacije, evaluacijom ponuda i provođenjem postupaka revizije. Planiranje unaprijed i pridržavanje jasnih rokova kako bi se osiguralo da postupci nabave ne utječu na napredak projekta.

EU projekti zahtijevaju poštivanje pravila o jednakosti konkurencije kako bi se osiguralo da svi potencijalni dobavljači imaju jednake šanse. Pažljivo vođenje dokumentacije o postupcima nabave kako bi se osiguralo da su postupci provedeni u skladu s pravilima o jednakosti konkurencije.

Nakon odabira dobavljača, ključno je učinkovito upravljati ugovorima kako bi se osigurala ispunjenost obveza i pravila korištenja sredstava. Uspostava jasnih ugovornih odredbi i mehanizama za praćenje ispunjenih ugovornih obveza.

EU projekti podliježu revizijama kako bi se provjerilo pridržavanje pravila nabave i ugovaranja. Redovita interna provjera postupaka nabave kako bi se identificirali i ispravili eventualni nedostaci prije vanjskih revizija.

Kroz primjenu odgovarajućih procedura, upotrebu specijaliziranih alata i redovitu provjeru sukladnosti s pravilima EU-a, organizacije mogu uspješno rješavati izazove u području nabave i ugovaranja u EU projektima.

EU projekti zahtijevaju detaljnu evidenciju troškova i aktivnosti te redovito izvještavanje o napretku projekta. Korištenje sustava evidencije koji omogućuje precizno praćenje troškova i aktivnosti te redovito izvještavanje prema zahtjevima EU-a (Karačić i sur., 2017.).

Evidencija i izvještavanje su ključni dijelovi upravljanja EU projektima jer omogućuju praćenje napretka projekta i pravilno izvještavanje donatorima i relevantnim tijelima. EU projekti obično zahtijevaju detaljne i specifične izvještaje o napretku projekta, financijskom stanju,

provedenim aktivnostima i postignutim rezultatima. Temeljita analiza zahtjeva izvještavanja na početku projekta i uspostava jasnih procedura za prikupljanje, obradu i dostavu potrebnih informacija (Karačić i sur., 2017.).

Financijsko izvještavanje za EU projekte obično uključuje detaljne izvještaje o troškovima, prihodima, proračunskim linijama i prihvatljivosti troškova. Korištenje specijaliziranih softverskih alata za praćenje i izvještavanje financijskih podataka, uz obuku osoblja o pravilima i procedurama financijskog izvještavanja.

EU projekti zahtijevaju redovito izvještavanje o napretku projekta, obično na mjesečnoj ili tromjesečnoj osnovi. Uspostava redovitih internih procesa za prikupljanje podataka i pripremu izvještaja te jasna komunikacija rokova izvještavanja unutar tima (Marijanović Kavanagh, 2020.).

EU projekti često uključuju definirane indikatore uspješnosti koje treba pratiti i izvještavati. Uspostava sustava za praćenje ključnih indikatora uspješnosti projekta i redovito izvještavanje o postignutim rezultatima u odnosu na postavljene ciljeve.

Evidencija izvještavanja također treba omogućiti identifikaciju izazova i potrebnih prilagodbi tijekom trajanja projekta. Redovito praćenje napretka projekta i analiza izvještaja kako bi se identificirali eventualni problemi i poduzeli odgovarajući koraci za njihovo rješavanje (Marijanović Kavanagh, 2020.).

Kroz uspostavu jasnih procedura za evidenciju i izvještavanje, korištenje specijaliziranih alata i redovito praćenje napretka projekta, organizacije mogu uspješno rješavati izazove u području evidencije i izvještavanja u EU projektima.

EU projekti su često podvrgnuti revizijama i kontrolama kako bi se osiguralo poštivanje pravila i propisa EU-a. Unutarnje kontrole provjere i revizije kako bi se osiguralo poštivanje pravila i propisa te pravovremena priprema za vanjske revizije.

Kontrola i revizija su ključni dijelovi upravljanja EU projektima kako bi se osiguralo poštivanje pravila, transparentnost i odgovornost u korištenju sredstava EU-a. Pravila EU financiranja često su složena i podložna promjenama. Izazov je osigurati da se projekti provode u skladu s tim pravilima. Redovito praćenje ažuriranje pravila i propisa EU-a te osposobljavanje osoblja o najnovijim promjenama.

Organizacije koje provode EU projekte moraju uspostaviti učinkovit interni kontrolni sustav kako bi osigurale ispravno i transparentno korištenje sredstava. Uspostava jasnih procedura, provjera i ravnoteža unutar organizacije te redovito praćenje financijskih transakcija.

EU projekti su često podložni vanjskim revizijama kako bi se provjerilo poštivanje pravila i propisa EU-a. Priprema za vanjske revizije unaprijed, osiguravanje pravilne dokumentacije i suradnja s revizorima tijekom procesa revizije.



Ako revizija otkrije nepravilnosti ili nedostatke, važno je pravovremeno ih identificirati i ispraviti kako bi se izbjegle daljnje posljedice. Uspostava mehanizama za praćenje preporuka revizora te brza reakcija i implementacija ispravaka.

Transparentno izvještavanje o rezultatima revizija i poduzetim koracima za ispravak nepravilnosti ključno je za očuvanje povjerenja dionika. Redovito komuniciranje s dionicima o rezultatima revizija i poduzetim koracima za poboljšanje procesa.

Kroz implementaciju odgovarajućih kontrola, suradnju s revizorima i transparentno izvještavanje, organizacije mogu uspješno upravljati kontrolom i revizijom u EU projektima, osiguravajući poštivanje pravila i transparentnost u korištenju sredstava.

Uz pažljivo planiranje, pravilnu edukaciju i uporabu odgovarajućih alata i procesa, većina izazova u računovodstvu EU projekata može se uspješno riješiti.

Primljene potpore iz programa koje oblikuje i financira EU, u računovodstvenom smislu, smatraju se državnim potporama. Obično su to novčane potpore odobrene za točno određene svrhe. Pri evidentiranju takvih potpora u poslovnim knjigama, potrebno je voditi računa o zahtjevima Hrvatskih standarda financijskog izvješćivanja (HSFI) i Međunarodnih računovodstvenih standarda (MRS) (Petarčić, 2023.).

Prema t. 14.7 HSFI-ja 14 – vremenska razgraničenja i t. 3. MRS-a 20 -računovodstvo državnih potpora i objavljivanje državne pomoći, državne potpore predstavljaju državnu pomoć u obliku prijenosa sredstava u korist društva u zamjenu za ispunjavanje određenih uvjeta u prošlosti ili u budućnosti koji su povezani s poslovanjem subjekta. Pojam „država“ obuhvaća vladu, vladine agencije i slična tijela na lokalnoj, državnoj ili međunarodnoj razini. Stoga se potpore primljene unutar programa koje financira EU također smatraju državnim potporama (Petarčić, 2023.).

Složenost pravila i propisa često je izazovno u kontekstu EU projekata, budući da ti projekti podliježu raznolikim regulativama i zahtjevima. EU projekti podliježu pravilima i propisima EU-a, nacionalnim propisima zemlje u kojoj se provodi projekt, kao i specifičnim pravilima financiranja donatora. Ovi različiti izvori regulative mogu biti zbunjujući i složeni za praćenje. Detaljno proučavanje i razumijevanje svih relevantnih pravila i propisa te uspostava sustava praćenja ažuriranja i promjena.

Pravila i propisi koji se odnose na EU projekt često se mijenjaju i ažuriraju kako bi odražavali nove politike i prioritete EU-a. Redovito praćenje ažuriranja pravila i propisa te prilagodba procesa i procedura u skladu s promjenama.

Različiti projekti mogu imati različite zahtjeve u pogledu financijskog upravljanja, izvještavanja, nabave i slično. Prilagođavanje pristupa i procesa kako bi se zadovoljile specifične potrebe i zahtjevi svakog pojedinog projekta.

Pravila i propisi često zahtijevaju interpretaciju, što može dovesti do nejednoznačnosti ili nesporazuma. Uspostava jasnih internih smjernica i procedura za tumačenje pravila i propisa te konzultacije s relevantnim stručnjacima ako je potrebno.

Nepoštivanje pravila i propisa može rezultirati sankcijama poput gubitka financiranja ili kazni. Pažljivo praćenje i poštivanje svih relevantnih pravila i propisa te uspostava internih kontrola kako bi se minimizirao rizik od nepoštivanja

Kroz sustavno praćenje, razumijevanje i prilagodbu pravila i propisa, organizacije mogu uspješno upravljati složenošću regulative u EU projektima.

Informacije i podatke koje odjel računovodstva prima od osoba koje vode određeni projekt ključne su za ispravno knjiženje poslovnih događaja vezanih uz primljene potpore. Ključni trenutak za upoznavanje računovodstva s pojedinim projektom je onaj u kojem se sredstva odobre, odnosno odmah nakon sklapanja ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava. Uloga računovodstva, u pravilu, nije vođenje projekta, sastavljanje i predavanje izvještaja i slično, već na odgovarajući način evidentiranje poslovnih događaja vezanih uz pojedini projekt. Time se osigurava transparentnost u praćenju i izvršavanju projekta te, što je ključno, ispravno evidentiranje nastalih poslovnih događaja u poslovnim knjigama (Petračić, 2023.).

Preporučuje se da se troškovi koji nastaju unutar pojedinog projekta evidentiraju na zasebna analitička konta ili dodijele posebnom profitnom (troškovnom) centru, odnosno da im se dodijeli posebno mjesto troška kako bi se lakše mogli identificirati prilikom podnošenja izvješća ili zahtjeva za nadoknadu sredstava (ZNS-a). Prilikom realizacije pojedinog projekta mogu nastati troškovi koji „nisu prihvatljivi“. U takvim slučajevima, ako je računovodstvo jedini izvor informacija o nastalim troškovima, preporučuje se evidentiranje tih troškova na posebnim analitičkim računima kako bi se jasno razlučili od ostalih troškova projekta koji su „prihvatljivi“ (Petračić, 2023.).

Prihvatljivi troškovi trebaju biti jasno određeni u proračunu projekta, koji je u većini slučajeva sastavni dio ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava. Način utvrđivanja visine tih troškova i osnova za njihovu nadoknadu propisani su uvjetima dodjela bespovratnih sredstava ili samim ugovorom. Osoblje zaduženo za vođenje projekta treba voditi računa o tome, a osnovna dokumentacija obično uključuje knjigovodstvene isprave poput ulaznih računa, obračuna plaća/vlastite potrošnje, primki, izvoda, putnih naloga i slično (Petračić, 2023.).

Stoga bi osobe zadužene za vođenje projekta trebale pogledati knjigovodstvene isprave knjiženja i jasno naznačiti da se radi o troškovima vezanim uz projekt „XY“, uz oznaku jesu li prihvatljivi ili neprihvatljivi te u kojem iznosu. To je ključno za ispravno praćenje troškova projekta u knjigovodstvu.

Naravno, praćenje troškova projekta može se osigurati i izvan knjigovodstva, ovisno o pravilima i zahtjevima za provedbu pojedinih projekata te unutarnjoj organizaciji poduzetnika i složenosti samog projekta. U nekim slučajevima, potpora se odobrava/isplaćuje samo na temelju jedne knjigovodstvene isprave, poput računa dobavljača za isporučena dobra ili usluge (Petračić, 2023.).

## **4.2. Edukacija računovođa i relevantnih dionika**

Edukacija računovođa i relevantnih dionika ključna je za uspješno vođenje EU projekata, s obzirom na složenost pravila i propisa koji ih reguliraju. Osoblje računovodstva treba biti temeljito educirano o specifičnim pravilima i propisima koji se odnose na EU projekte, uključujući pravila financiranja, izvještavanja, nabave i slično. Ova edukacija treba obuhvatiti i relevantne dionike poput projektnih menadžera i upravitelja sredstvima.

Računovođe trebaju biti upoznati s Hrvatskim standardima financijskog izvješćivanja (HSFI) i Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS) kako bi ispravno primijenile računovodstvene principe u kontekstu EU projekata (Petračić, 2023.).

Edukacija treba uzeti u obzir specifične potrebe i zahtjeve svakog pojedinog projekta, uključujući posebne uvjete financiranja, obveze izvještavanja i slično. Važno je educirati sve relevantne dionike o njihovim ulogama i odgovornostima u vezi s financijskim upravljanjem EU projektima kako bi se osigurala suradnja i razumijevanje.

S obzirom na stalne promjene u pravilima i propisima te evoluciji projektnih potreba, važno je osigurati kontinuiranu edukaciju osoblja kako bi ostali informirani o najnovijim razvojem i praksama u području EU projekata.

Kroz sustav i prilagođenu edukaciju računovođa i relevantnih dionika, organizacije mogu osigurati bolje razumijevanje i primjenu pravila i propisa te učinkovito upravljanje EU projektima.

Edukacija računovođa igra ključnu ulogu u osiguravanju financijske transparentnosti, poštivanju zakonskih zahtjeva i uspješnom vođenju poslovanja organizacije. Financijsko računovodstvo uključuje mnoge složene koncepte i tehnike. Edukacija pomaže računovođama da razumiju ove koncepte, poput knjiženja transakcija, izrade financijskih izvještaja, analize financijskih pokazatelja.

Razumijevanje složenosti financijskih koncepta ključno je za računovođe kako bi uspješno obavljali svoje zadatke. Računovođe trebaju razumjeti načine knjiženja različitih vrsta transakcija kako bi ispravno bilježili financijske aktivnosti organizacije. To uključuje razumijevanje kako se evidentiraju prihodi, troškovi, imovina, obveze i kapital (Petračić, 2023.).

Računovođe moraju biti upoznati s izradom financijskih izvještaja kao što su bilanca stanja, račun dobiti i gubitka te izvještaj o novčanim tokovima. Razumijevanje strukture i sadržaja ovih izvještaja omogućuje računovođama da interpretiraju financijske rezultate organizacije.

Važno je da računovođe razumiju kako analizirati financijske pokazatelje kako bi procijenili financijsko zdravlje organizacije. To uključuje interpretaciju omjera profitabilnosti, likvidnosti, solventnosti i aktivnosti te njihovu primjenu u donošenju poslovnih odluka.

Poznavanje relevantnih računovodstvenih standarda, poput Međunarodnih računovodstvenih standarda ili lokalnih standarda, ključno je za ispravno primjenjivanje računovodstvenih principa i pravila u izradi financijskih izvještaja.

Računovođe također trebaju razumjeti porezne zakone i propise kako bi ispravno obračunavali poreze i pripremali porezne prijave organizacije.

Kroz kontinuiranu edukaciju, praksu i profesionalni razvoj, računovođe mogu poboljšati svoje razumijevanje ovih složenih financijskih koncepata i doprinijeti uspješnom upravljanju financijama organizacije.

Postoje različiti računovodstveni standardi i propisi koji se moraju poštivati prilikom izrade financijskih izvještaja. Edukacija osoblja osigurava da se ovi standardi pravilno primjenjuju kako bi se osigurala dosljednost i pouzdanost financijskih informacija (Petračić, 2023.).

Pravilna primjena računovodstvenih standarda ključna je za osiguranje dosljednosti, transparentnosti i relevantnosti financijskih izvještaja organizacije. Prvi korak je osigurati da osoblje zaduženo za vođenje financijskog računovodstva ima temeljito razumijevanje relevantnih računovodstvenih standarda, kao što su Međunarodni računovodstveni standardi ili lokalni standardi. To uključuje redovitu edukaciju i usavršavanje kako bi se osiguralo da su računovođe upoznate s najnovijim promjenama i interpretacijama standarda.

Nakon edukacije, ključno je primijeniti te standarde u stvarnom poslovnom okruženju. To uključuje pravilno knjiženje transakcija, pripremu financijskih izvještaja i interpretaciju njihovih rezultata u skladu s odgovarajućim standardima.

Organizacije trebaju uspostaviti sustave internog nadzora kako bi osigurale da se računovodstveni standardi pravilno primjenjuju u svakodnevnom poslovanju. To može uključivati provjeru i reviziju financijskih izvještaja, identifikaciju i ispravljanje pogrešaka te osiguranje dosljednosti u primjeni standarda.

U slučaju kompleksnih pitanja ili nejasnoća u primjeni računovodstvenih standarda, korisno je konzultirati se s vanjskim stručnjacima ili revizorima kako bi se osiguralo ispravno tumačenje i primjena standarda.

Kako se računovodstveni standardi neprestano razvijaju i mijenjaju, važno je organizirati sustavno praćenje i ažuriranje kako bi se osiguralo da organizacija uvijek primjenjuje najnovije verzije standarda i pravilno reagira na promjene.

Edukacija omogućuje računovođama da razviju vještine analize financijskih podataka kako bi bolje razumjeli financijsko stanje organizacije, identificirali trendove i donosili informirane poslovne odluke.

Sposobnost analize financijskih podataka ključna je vještina za računovođe kako bi razumjeli financijsko stanje organizacije, identificirali trendove i donosili informirane poslovne odluke. Računovođe trebaju biti sposobne interpretirati financijske izvještaje poput bilance stanja, računa dobiti i gubitka te izvještaje o novčanim tokovima kako bi razumjele trenutačno financijsko stanje organizacije.

Praćenje financijskih podataka kroz razdoblje omogućava računovođama da identificiraju trendove kao što su rast prihoda, smanjenje troškova ili promjene u profitabilnosti, što im pomaže u donošenju dugoročnih strategija.

Korištenje financijskih omjera i pokazatelja, poput omjera profitabilnosti, likvidnosti, solventnosti i aktivnosti, omogućava računovođama da kvantificiraju različite aspekte financijskih performansa organizacije i usporede ih s industrijskim standardima ili prethodnim razdobljima.

Analiza financijskih podataka pomaže u identifikaciji potencijalnih rizika i prilika za organizaciju. To može uključivati prepoznavanje stabilnosti u financijskim performansama ili identifikaciju potencijalnih područja za poboljšanje (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Na temelju analize financijskih podataka, računovođe mogu pružiti relevantne informacije i preporuke menadžmentu i vodstvu organizacije kako bi podržali donošenje informativnih poslovnih odluka.

Kroz kontinuirano usavršavanje i praktično iskustvo, računovođe mogu razviti svoju sposobnost analize financijskih podataka i postati ključni članovi tima za upravljanje i donošenje odluka unutar organizacije.

Edukacija o etičkim i profesionalnim standardima pomaže računovođama prepoznati potencijalne prijevare ili pogreške u financijskim izvještajima te ih spriječiti ili otkriti na vrijeme.

Sprečavanje prijevara i pogrešaka ključni dio odgovornosti računovođa u organizaciji. Organizacije trebaju uspostaviti sustav unutarnjeg nadzora koji će osigurati da su financijske transakcije ispravne, dosljedne i u skladu s računovodstvenim standardima i politikama organizacije. Ovo uključuje razdvajanje dužnosti, odobrenje transakcija i redovito praćenje financijskih aktivnosti (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Periodične revizije financijskih izvještaja od strane internih ili eksternih revizora mogu pomoći u identifikaciji potencijalnih prijevара ili pogrešaka. Revizori pregledavaju financijske transakcije, sustave i procese kako bi identificirali potencijalne slabosti i propuste.

Osoblje treba biti educirano o etičkim standardima i pravilima poslovanja organizacije kako bi se smanjio rizik od neprikladnog ponašanja ili manipulacije financijskim podacima. To uključuje razumijevanje posljedica prijevара i pogrešaka te obuku o metodama prepoznavanja i prijavljivanja sumnjivih aktivnosti.

Svi financijski dokumenti trebaju biti ispravno dokumentirani i arhivirani kako bi se olakšalo praćenje i revizija transakcija. To uključuje očuvanje originalnih računa, ugovora, obračuna plaća i ostalih financijskih dokumenata (Petarčić, 2018.).

Organizacijska kultura koja promiče integritet, transparentnost i odgovornost ključna je za sprečavanje prijevара i pogrešaka. Uz podršku vodstva, osoblje se potiče da prijavljuje sumnjive aktivnosti i sudjeluje u održavanju etičkih standarda.

Mnoge industrije podliježu strogoj regulativi u pogledu financijskog izvještavanja. Edukacija osoblja osigurava da organizacija bude usklađena s relevantnim regulatornim zahtjevima i izbjegava potencijalne sankcije ili kazne.

Uspostavljanje usklađenosti s regulatornim zahtjevima ključno je za održavanje integriteta i pouzdanosti financijskog izvještavanja organizacije. Računovođe trebaju redovito pratiti i proučavati relevantne zakone, propise i standarde koji se odnose na financijsko izvještavanje u njihovoj industriji i jurisdikciji. To uključuje lokalne zakone, međunarodne standarde poput MRS-a te specifične propise koji se odnose na njihovu industriju.

Računovođe trebaju osigurati da se financijski izvještaji pripremaju u skladu s relevantnim računovodstvenim standardima. To uključuje pravilno knjiženje transakcija, pripremu financijskih izvještaja i interpretaciju njihovih rezultata u skladu s odgovarajućim standardima.

Redovita revizija financijskih izvještaja od strane internih ili eksternih revizora pomaže osigurati usklađenost s regulatornim zahtjevima. Revizori pregledavaju financijske transakcije, sustave i procese kako bi identificirali potencijalne nedostatke i osigurali usklađenost s propisima (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Osoblje treba biti educirano o regulatornim zahtjevima i standardima kako bi ih ispravno primijenili u svakodnevnom poslovanju. To uključuje obuku o relevantnim propisima, pravilima i procedurama te njihovu ulogu u osiguranju usklađenosti s regulatornim zahtjevima.

Organizacije trebaju uspostaviti sustav unutarnjeg nadzora i kontrole kako bi osigurale dosljednost u primjeni regulatornih zahtjeva. To uključuje razdvajanje dužnosti, odobrenja transakcije, redovito praćenje financijskih aktivnosti i implementaciju internih kontrola kako bi se osigurala usklađenost s propisima.

Kroz kontinuiranu edukaciju i profesionalni razvoj, računovođe mogu unaprijediti svoje vještine i znanje kako bi uspješno ispunjavali svoje uloge i doprinijeli financijskom uspjehu organizacije.

### **4.3. Primjeri najbolje prakse iz provedenih EU projekata**

Različiti EU projekti pružaju vrijedne lekcije i primjere najbolje prakse u upravljanju financijskim tokovima kroz učinkovito računovodstvo. Ovim primjerom pokazuju kako pravilno vođenje financija i kontinuirana edukacija računovođa značajno mogu doprinijeti uspješnosti projekata.

#### **1. ERASMUS+ program**

Primjer: Uspješno upravljanje financijama u obrazovnim projektima

Opis: Projekti u okviru ERASMUS+ programa uključuju širok spektar aktivnosti, od mobilnosti studenata i osoblja do strateških partnerstva. ERASMUS + je program Europske unije koji je posvećen obrazovanju, osposobljavanju, mladima i sportu u Europskoj uniji. ERASMUS + proračun iznosi oko 26,2 milijarde eura, što je gotovo dvostruko više nego što je bilo dodijeljeno u prethodnom razdoblju (2014.-2020.). Ključni aspekti Programa ERASMUS + za razdoblje 2021.-2027. su zelena i digitalna tranzicija, socijalna uključenost te promicanje sudjelovanja mladih u demokratskom životu. Program podržava prioritete i aktivnosti u okviru europskog prostora obrazovanja, Akcijskog plana za digitalno obrazovanje i Programe vještina za Europu (European Commission, 2024.).

Najbolje prakse:

- Transparentnost i izvještavanje: Implementacija sustava za praćenje troškova koji omogućava transparentno i točno izvještavanje o financijama
- Edukacija računovođa: Redovite obuke računovođe i koordinatora projekata kako bi bili upoznati s pravilima i procedurama EU.
- Efikasno budžetiranje: Razvijanje detaljnih budžeta s jasnim alokacijama sredstava za sve aktivnosti, uz redovite revizije i prilagodbe.

#### **2. Horizon 2020**

Primjer: Inovativni projekti istraživanja i razvoja

Opis: Horizon 2020 je najveći EU program za istraživanje i inovacije, s ciljem stvaranja održivog ekonomskog rasta i novih radnih mjesta. Obzor Europa je jedan od ključnih instrumenata Europske Unije čiji je glavni zadatak jačanje Europskog istraživačkog prostora, osnaživanje europske konkurentnosti te usmjeravanje i ubrzavanje digitalne i zelene tranzicije. Također igra ključnu ulogu u europskom oporavku, pripravnosti i otpornosti. Ovaj program, kao najambiciozniji i najveći transnacionalni okvirni program za istraživanje i inovacije u svijetu, postavlja visoke standarde i potiče inovacije na globalnoj razini (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih, 2024.).

Najbolje prakse:

- Striktost u praćenju troškova: Upotreba specijaliziranih softverskih alata za praćenje troškova u realnom vremenu
- Obuka i podrška: Redoviti treninzi i dostupnost savjetodavnih službi za računovođe i menadžere projekta kako bi se osigurala usklađenost s EU regulativama.
- Evaluacija i povrat informacija: Stalna evaluacija projekata uz povratne informacije koje omogućuju prilagodbu i poboljšanje financijskog upravljanja.

### 3. European Social Fund (ESF)

Primjer: Projekti za unaprjeđenje vještina i zapošljavanja

Opis: ESF financira projekte usmjerene na poboljšanje vještina i povećanje zapošljivosti, posebno među ranjivim skupinama. Europski socijalni fond plus (ESF+) jedan je od glavnih instrumenata Europske unije vezan uz ulaganje u ljude i provedbu europskog stupa socijalnih prava. S proračunom od 142,7 milijardi eura za razdoblje 2021.-2027., ESF+ će značajno doprinosti socijalnim i obrazovnim politikama EU-a, kao i politikama u području zapošljavanja i vještina. Također, podržava strukturne reforme u ovim ključnim područjima (ESF +, Učinkoviti ljudski potencijali, 2024.).

Najbolje prakse:

- Precizno dokumentiranje: Svaki trošak precizno dokumentiran s jasnim dokazima o korištenju sredstava, čime se osigurava potpuna transparentnost.
- Redovite revizije: Provođenje unutarnjih i vanjskih revizija kako bi se identificirali i ispravili eventualni problemi u financijskom upravljanju.
- Kontinuirana obuka: Organizacija radionica i seminara za računovođe i druge ključne dionike kako bi se osigurala dosljedna primjena najboljih praksi.



#### 4. INTERREG program

Primjer: Prekogranična suradnja

Opis: INTERREG potiče suradnju između regija i zemalja, s fokusom na zajedničke projekte u oblasti infrastrukture, okoliša i kulturne baština.

Najbolje prakse:

- Kross-funkcionalni timovi: Formiranje timova koji uključuju stručnjake iz računovodstva, menadžmenta i tehničkih disciplina radi boljeg upravljanja projektima.
- Standardizacija procedura: Razvijanje standardiziranih procedura za financijsko upravljanje koja se primjenjuju u svim projektima kako bi se osigurala konzistentnost.
- Upotreba tehnologije: Implementacija naprednih IT rješenja za upravljanje financijama, uključujući softverske alate za praćenje troškova i izvještavanje.

Najbolje prakse iz provedenih EU projekata pokazuju da je ključ uspjeha u učinkovitoj edukaciji računovođa, transparentnom vođenju financija, strogoj kontroli troškova, i stalnoj evaluaciji i prilagodbi financijskih strategija. Ove prakse osiguravaju postizanje ciljeva projekata, maksimiziraju koristi za krajnjeg korisnika, i osiguravaju održivost projekata na duge staze.

Jedan od dobrih primjera provedenoga projekta je već ranije spomenuti pilot projekt „e-Škole“ koji provode Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (ASSO), Agencija za odgoj i obrazovanje (AZOO), Fakultet organizacije i informatike (FOI). Projekt se provodio kroz preko 150 odabranih škola. U svrhu provedbe projektnih aktivnosti izrađena je internetska stranica na kojoj su javno dostupne sve informacije vezane uz provođenje projektnih aktivnosti.

## **5. Utjecaj edukacija na kontrolu i usmjeravanje finansijskih tokova**

Edukacija računovođa ima ključnu ulogu u osiguravanju uspješnog upravljanja finansijskim tokovima u EU projektima. Kroz specijalizirane programe i kontinuirano profesionalno usavršavanje, računovođe razvijaju potrebne vještine i znanja koja im omogućuju učinkovito praćenje, kontrolu i usmjeravanje finansijskih sredstava. U nastavku su detaljno objašnjeni utjecaji edukacije na različite aspekte finansijskog upravljanja u EU projektima.

Edukacija računovođa omogućava računovođama bolje razumijevanje složenih zahtjeva EU projekata te im pomaže u preciznijoj izradi proračuna. Dobro pripremljeni proračuni smanjuju rizik od nepravilnosti i finansijskih problema tijekom provedbe projekta.

Kvalitetna edukacija osposobljava računovođe za efikasno praćenje i evidentiranje svih troškova, što je ključno za transparentnost i odgovornost u korištenju sredstava (Bedeković, 2013.).

Educirani računovođe mogu brže prepoznati i reagirati na odstupanja od planiranog proračuna, omogućujući pravovremene korektivne mjere i izbjegavanje finansijskih poteškoća.

Edukacija pomaže računovođama da budu upoznati s najnovijim pravilima i regulativama koje se odnose na finansijsko upravljanje EU projektima, što smanjuje mogućnost pogrešaka i nepravilnost.

Edukacija naglašava važnost uspostave čvrstih unutarnjih kontrola koje pomažu u sprečavanju i otkrivanju nepravilnosti te osiguravaju pravilno korištenje finansijskih sredstava.

Kroz edukaciju, računovođe razvijaju sposobnosti za prepoznavanje i upravljanje finansijskim rizicima, uključujući rizike povezane s prijevarama i korupcijom.

Kvalitetno obrazovanje omogućuje računovođama da izrađuju točne i transparentne finansijske izvještaje koji odražavaju stvarno stanje finansijskih tokova u projektu (Bedeković, 2013.).

Edukacija naglašava važnost pravovremenog dostavljanja finansijskih izvještaja, što je ključno za pravilno praćenje napretka projekta i donošenje informiranih odluka.

Educirani računovođe koriste standardizirane metode i alate za finansijsko izvještavanje, što olakšava usporedbu i analizu finansijskih podataka te pridonosi općoj transparentnosti projekta.

Ukratko govoreći o edukaciji računovođa ona igra nezamjenjivu ulogu u osiguravanju učinkovitog i odgovornog upravljanja finansijskim tokovima u EU projektima. Edukacija ne samo da povećava kompetencije i profesionalizam računovođa, već i značajno doprinosi ukupnoj uspješnosti i održivosti EU projekata (Bedeković, 2013.).

## 5.1. Poboljšanje učinkovitosti i djelotvornosti

Edukacija računovođa značajno doprinosi poboljšanju učinkovitosti i djelotvornosti u upravljanju financijskim tokovima unutar EU projekata. Ovaj segment razmatra kako obrazovanje pomaže računovođama da optimiziraju svoje procese, osiguraju kvalitetno praćenje sredstava i donose informirane odluke koje pozitivno utječu na ukupni uspjeh projekata.

Edukacija omogućava računovođama duboko razumijevanje složenih financijskih zahtjeva i strukture EU projekata što uključuje detaljno planiranje i korištenje softverskih alata. Edukacija pruža alate i metode za detaljno planiranje svih aspekata proračuna, uključujući procjenu troškova, predviđanje prihoda i alokaciju resursa.

Osposobljavanje za korištenje specijaliziranih softverskih alata za proračunsko planiranje omogućuje računovođama da precizno izračunaju i prate financijske tokove (Bedeković, 2013.).

Računovođe koje su prošle adekvatnu edukaciju mogu učinkovitije pratiti i kontrolirati troškove projekta. Edukacija naglašava važnost kontinuiranog praćenja troškova, omogućujući računovođama da redovito pregledavaju financijska izvješća i identificiraju potencijalne probleme prije nego postanu ozbiljni.

Uvođenje modernih tehnika i tehnologija u praćenju troškova, poput automatiziranih sustava za praćenje transakcija, poboljšava točnost i smanjuje mogućnost ljudskih pogrešaka.

Kroz edukaciju, računovođe stječu sposobnost za brzo prepoznavanje odstupanje od planiranog proračuna.

Razvijene analitičke vještine omogućuje računovođama da brzo analiziraju financijska izvješća i prepoznaju anomalije ili neočekivane troškove (Bedeković, 2013.).

Edukacija pruža znanja potrebna za brzo donošenje korektivnih mjera kada se identificiraju odstupanja, čime se minimiziraju financijski rizici i osigurava kontinuitet projekta.

Osim specifičnih financijskih vještina, edukacija računovođa uključuje i širi spektar znanja vezanih uz upravljanje projektima.

Edukacija potiče razumijevanje integriranog upravljanja projektima, gdje financijski menadžment nije izolirana funkcija već je usklađena s drugim aspektima projekta poput vremenskog planiranja, upravljanja resursima i kvalitete.

Poboljšanje komunikacijskih vještina omogućuje računovođama da bolje komuniciraju s drugim članovima tima i dionicima projekta, osiguravajući jasnoću i zajedničko razumijevanje financijskih ciljeva i stanja projekata (Bedeković, 2013.).

Kvalitetna edukacija naglašava važnost transparentnosti i odgovornosti u financijskom upravljanju. Edukacija omogućava računovođama da izrađuju jasna i transparentna financijska izvješća koja su lako razumljiva svim relevantnim dionicima.

Kroz razumijevanje pravila i standarda EU projekata, računovođe postaju svjesniji svoje odgovornosti i važnosti pridržavanja propisanih procedura i regulativa.

Poboljšanje učinkovitosti i djelotvornosti kroz edukaciju računovođa rezultira boljim upravljanjem financijskim tokovima, smanjenjem rizika i povećanjem uspješnosti EU projekata. Edukacija ne samo da povećava tehničke sposobnosti računovođa, već i doprinosi cjelokupnom razvoju njihovih profesionalnih vještina, što ih čini ključnim akterima u osiguranju financijske stabilnosti i uspjeha projekata financiranih od strane EU.

## **5.2. Smanjenje rizika od financijskih nepravilnosti**

Smanjenje rizika od financijskih nepravilnosti u EU projektima ključno je za osiguravanje uspješne implementacije i postizanje ciljeva tih projekata. Nekoliko je važnih koraka i mjera koje se mogu proći u cilju smanjenja rizika.

Pravilno planiranje i priprema obuhvaća jasne ciljeve i rezultate te detaljnu izradu proračuna. Definiranje jasnih ciljeva, rezultata i očekivanja projekata. Izrada detaljnog proračuna s realnim procjenama troškova. Precizno definiranje što projekt želi postići. Ciljevi trebaju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni (SMART). Dokumentiranje očekivanih rezultata, što pomaže praćenje napretka i uspješnosti projekta.

Razvijanje detaljnih planova aktivnosti potrebnih za postizanje ciljeva. Svaka aktivnost treba imati jasan opis, vremenski okvir, odgovorne osobe i potrebne resurse. Korištenjem Ganttovog dijagrama ili sličnih alata za vizualizaciju vremenskog rasporeda aktivnosti, identificiranje ključnih točaka i planiranju resursa (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Izrada detaljnog proračuna koji uključuje sve očekivane troškove projekta. Proračun treba biti realan i temeljen na pažljivoj analizi. Troškove je potrebno podijeliti u kategorije kao što su osoblje, oprema, putovanja, potrošni materijal, nepredviđeni troškovi. Svaka kategorija treba biti jasno objašnjenja i opravdana (Karačić, 2018.).

Identifikacija svih mogućih rizika koji mogu utjecati na projekt, uključujući financijske nepravilnosti, kašnjenja, nedostatke resursa te slične probleme. Procjena vjerojatnosti i potencijalnog utjecaja svakog rizika. Razvijanje strategije za ublažavanje identificiranih rizika, uključujući preventivne mjere i planove za hitne slučajeve.

Identificiranje potrebnih ljudskih resursa i osiguravanje da tim ima odgovarajuće vještine i iskustvo za upravljanje projektom. Osiguranje dostupnosti potrebnih materijalnih resursa, opreme i tehnologije. Procjena kapaciteta organizacije za upravljanje projektom, te ako je potrebno osigurati i dodatnu podršku ili obuku.

Sklapanje jasnih ugovora s partnerima, dobavljačima i vanjskim suradnicima. Ugovori trebaju uključivati detalje o obvezama, rokovima, plaćanjima i mehanizmima za rješavanje sporova. Usko surađivanje s projektom partnera kako bi se osigurali da su svi na istoj stranici i da zajednički rade na postizanju ciljeva projekta.

Osiguranje da je projekt u skladu s relevantnim zakonima, propisima i pravilima EU, što uključuje pravilno vođenje financijske dokumentacije, pridržavanje procedura javne nabave i ispunjavanje svih dugih pravnih zahtjeva. Ako je potrebno, angažiranje pravnih savjetnika kako bi se osigurala usklađenost sa svim relevantnim propisima.

Razvijen plan komunikacije za redovito informiranje svih dionika o napretku projekta, uključuje interne sastanke, izvještaje, prezentacije i druge oblike komunikacije. Pripremanje sustava za redovito izvještavanje prema donatorima i drugim relevantnim tijelima. Izvještaji trebaju biti točni, transparentni i pravovremeni (Marjanović Kavanagh, 2020).

Prilog 5 Primjeri raščlambe proračuna projekta prema izvorima i intenzitetu financiranja Primjer industrijskog istraživanja - mala poduzeća (vidi odjeljak UzP 4.2.2)			
Ukupan iznos projekta (zbroj prihvatljivih i neprihvatljivih troškova projekta)		7.500.000,00 kn	
Ukupan iznos prihvatljivih troškova projekta		7.500.000,00 kn	
<b>Ukupan iznos bespovratnih sredstava</b>		<b>6.825.000,00 kn</b>	
Ukupan iznos neprihvatljivih troškova projekta		0,00 kn	
Privatni doprinos (doprinos partnera)		675.000,00 kn	
NIJE DRŽAVNA POTPORA		DRŽAVNA POTPORA	
Javna istraživačka organizacija (PRIJAVITELJ)		Privatna poduzeća (PARTNER)	
70%		30%	
5.250.000 kn		2.250.000 kn	
EFRR	Nacionalni doprinos (doprinos prijavitelja)	Bespovratna sredstva	Privatni doprinos (doprinos partnera)
85%	15%	70%	30%
4.462.500 kn	787.500 kn	1.575.000 kn	675.000 kn
		EFRR	Nacionalni doprinos
		85%	15%
		1.338.750 kn	236.250 kn

Slika 4. Primjer prikaza raščlambe proračuna. (Izvor: Institut za razvoj i međunarodne odnose, 2024.).

Odgovarajuća kontrola i nadzor provodi se redovitim nadzorom i revizijom, te transparentnošću. Uspostavljanje redovnih internih i eksternih revizija. Povećanje transparentnosti financijskih transakcija.

Osiguranje obuke zaposlenika o pravilima i procedurama EU projekata. Podizanje svijesti o važnosti poštivanja financijskih pravila i procedura.

Implementacija naprednog softvera za praćenje financijskih transakcija i izvještavanje. Automatizacija financijskih procesa kako bi se smanjile greške.

Redovita identifikacija i procjena potencijalnih rizika. Razvoj plana upravljanja rizikom s jasnim akcijama za ublažavanje rizika.

Definiranje jasnih postupaka za odobravanje troškova, isplate i izvještavanje. Uspostavljanje kontrolnih točaka u kritičnim fazama projekta.

Promoviranje otvorene i efikasne komunikacije među svim sudionicima projekta. Bliska suradnja s nacionalnim i EU nadležnim tijelima.

Angažiranje iskusnih projektnih menadžera s prethodnim iskustvom u vođenju EU projekata. Postavljanje jasnih odgovornosti i promicanje kulture odgovornosti i transparentnosti.

Vršiti detaljno dokumentiranje svih financijskih transakcija. Osigurati pravilno arhiviranje svih dokumenata relevantnih za projekt.

Smanjenje rizika od financijskih nepravilnosti važno je za održavanje integriteta i stabilnosti organizacije. Implementacija stroge unutarnje kontrole, redovite revizije i praćenje usklađenosti s relevantnim zakonodavstvom i standardima može značajno smanjiti rizik od nepravilnosti. Edukacija zaposlenika o najboljim računovodstvenim praksama i etičkim standardima, uz korištenje naprednih tehnologija za praćenje i analizu financijskih transakcija, dodatno osigurava točnost i transparentnost financijskog poslovanja. Ove mjere ne samo da sprječavaju potencijalne financijske nepravilnosti, već i povećavaju povjerenje svih dionika u poslovanju organizacije, što doprinosi njenom dugoročnom uspjehu i održivosti (Marjanović Kavanagh, 2020.).

### **5.3. Unaprjeđenje kvalitete financijskog izvještavanja**

unaprjeđenje kvalitete financijskog izvještavanja ključno je za smanjenje rizika od financijskih nepravilnosti i osiguravanje transparentnosti i odgovornosti u EU projektima.

Korištenje jednostavnih i standardiziranih formata za financijske izvještaje kako bi se olakšala analiza i usporedba. Razvijanje jasnih smjernica i protokola za izradu financijskih izvještaja, uključujući potrebne obrasce i predloške (Radić Blažin, 2022.).

Korištenje naprednih softverskih alata za financijsko upravljanje koji omogućuju točno i pravovremeno izvještavanje. Automatiziranje rutinskih procesa financijskog izvještavanja kako bi se smanjila mogućnost grešaka.

Osiguranje redovitih obuka za osoblje koje sudjeluje u izradi financijskih izvještaja. Obuka treba pokriti relevantne financijske standarde, pravila i najbolje prakse. Potaknuti zaposlenike na sudjelovanje u certificiranim tečajevima i programima za financijsko izvještavanje.

Redovito objavljivanje financijskih izvještaja te je potrebno osigurati njihovu dostupnost javnosti kako bi se na taj način povećala transparentnost. Jasno definiranje odgovornosti za izradu, pregleda i odobravanja financijskih izvještaja (Radić Blažin, 2022.).

Provođenje redovite interne revizije financijskih izvještaja kako bi se osigurala njihova točnost i usklađenost s propisima. Angažiranje vanjskih revizora za periodične preglede financijskih izvještaja kako bi se osigurala dodatna razina kontrole.

Osiguranje da su svi financijski podaci točni, potpuni i pouzdani prije uključivanja u izvještaje. Korištenje pouzdanih i verificiranih izvora podataka za financijske izvještaje.

Osiguranje učinkovite koordinacije između financijskog tima i drugih odjela koji sudjeluju u projektu. Implementiranje integriranih sustava upravljanja koji omogućuju konsolidaciju financijskih podataka iz različitih izvora.

Redovito praćenje preformansi sustava financijskog izvještavanja i identificiranja područja poboljšanja. Prikupljanje povratnih informacija od korisnika financijskih izvještaja i prilagođavanje sustava i procesa na temelju tih povratnih informacija (Radić Blažin, 2022.).

Osiguranje da su svi financijski izvještaji u skladu s relevantnim zakonima, propisima i standardima financijskog izvještavanja. Redovito ažuriranje interne procedure i smjernica kako bi bile u skladu s najnovijim propisima i standardima.

Uspostavljanje sustava internih kontrola koje će osigurati točnost i cjelovitost financijskih podataka te spriječiti prijevare i nepravilnosti. Implementiranje mehanizama dvostruke provjere za ključne financijske transakcije i izvještaje.

Unaprjeđenje kvalitete financijskog izvještavanja zahtijeva holistički pristup koji uključuje tehnološka rješenja, edukaciju, standardizaciju i učinkovite kontrolne mehanizme. Primjena ovih mjera pomoći će osigurati da financijski izvještaji budu točni, pouzdani i transparentni, što je ključno za uspješno upravljanje EU projektima (Radić Blažin, 2022.).

Korištenje standardiziranih izvještaja olakšava nadzor, reviziju i procjenu učinkovitosti projekata financiranih iz EU fondova.

Korisnici EU fondova moraju koristiti propisane obrasce za financijska i nativna izvješća. Ovi obrasci su često dostupni u elektroničkom obliku i prilagođeni su specifičnostima programa financiranja. Europska komisija i nacionalna tijela obično pružaju detaljne vodiče i upute za

popunjavanje izvještaja, što uključuje informacije o potrebnim podacima, formatima i načinima izračuna.

Troškovi se moraju razvrstati prema unaprijed definiranim kategorijama, kao što su osobni troškovi, putni troškovi, nabava opreme, administrativni troškovi i slično. Izvještaji moraju jasno prikazati kako su sredstva raspoređena po različitim proračunskim stavkama i u kojoj mjeri su sredstva iskorištena (Radić Blažin, 2022.).

Korištenje standardizirane tehnologije osigurava dosljednost u izvještavanju i olakšava razumijevanje i analizu izvještaja. Pojmovi i definicije često su navedeni u priručnicima ili vodičima projekata.

Definirani su točni rokovi za podnošenje izvještaja, koji mogu biti periodični (mjesečni, kvartalni, godišnji) ili vezani uz ključne faze projekta. Osigurava redovito praćenje napretka i omogućuje pravovremeno otkrivanje i ispravljanje nepravilnosti.

Korištenje specijaliziranih informacijskih sustava za podnošenje i praćenje izvještaja osigurava konzistentnost i olakšava analizu podatak. Automatski generirani izvještaji iz računovodstvenih i projektnih sustava smanjuju mogućnost ljudske pogreške i povećavaju točnost.

Svi financijski podatci moraju biti potkrijepljeni odgovarajućom dokumentacijom (računi, ugovori, bankovni izvadci). Korištenje standardnih obrazaca za dokumentiranje troškova i aktivnosti olakšava reviziju i kontrolu.

Revizori koriste standardizirane check-liste i protokole za provjeru izvještaja, što osigurava dosljednost i objektivnost revizijskog procesa. Uvođenje međunarodnih računovodstvenih standarda u izradu i reviziju izvještaja povećava vjerodostojnost i usporedivost (Radić Blažin, 2022.).

Redovite obuke i radionice za korisnike fondova pomažu u razumijevanju i pravilnoj primjeni standardiziranih procedura izvještavanja. Pružanje tehničke pomoći i podrške korisnicima u pripremi i podnošenju izvještaja.

Standardizacija izvještaja je izuzetno važna za učinkovito upravljanje i nadzor nad sredstvima EU fondova. Pomaže u osiguravanju transparentnosti, dosljednosti i točnosti podataka, čime se povećava povjerenje u sustav financiranja i korištenja sredstava.

Tehnološka podrška u EU fondovima ima važnu ulogu u osiguravanju učinkovitosti, transparentnosti i usklađenosti s propisima.

Sustav za upravljanje i nadzor (Structural Funds Common System) koristi se za prijenos podataka između korisnika fondova, nacionalnih tijela i Europske komisije. Omogućava praćenje napretka projekta, podnošenje izvještaja i financijsko upravljanje.



Elektronički sustav za praćene (Elektronic Monitoring System) koristi se u okviru Interreg programa. Omogućava korisnicima podnošenje projektnih prijedloga, praćenje provedbe projekta, izvještavanje i komunikaciju s nadležnim tijelima.

Korisnici mogu podnijeti prijave za EU fondove putem online platformi koje omogućuju jednostavno popunjavanje i podnošenje projektnih prijedloga, kao i praćenje statusa prijave. Uvođenje digitalnog potpisa omogućava sigurnije i brže podnošenje dokumenata, smanjujući potrebu za fizičkom dostavom.

Korištenje računovodstvenih softvera prilagođenih za potrebe EU projekata omogućava automatizirano praćenje troškova, generiranje financijskih izvještaja i usklađivanje s proračunom.

Integrirani sustav za planiranje resursa poduzeća (Enterprise Resource Planing) omogućuju sveobuhvatno upravljanje projektima, uključujući financijsko praćenje, kontrolu troškova i izvještavanje.

Edukativni materijali, online tečajevi i webinar i pomažu korisnicima da se upoznaju s postupcima prijave, upravljanja i izvještavanja o projektima financiranim iz EU fondova. Tehnička podrška putem help deska, telefona ili e-maila omogućava korisnicima dobivanje pomoći u vezi s tehničkim pitanjima i problemima u radu s informacijskim sustavima.

Alati za reviziju omogućavaju revizorima pregledavanje, analiziranje i provjeru financijskih podataka te praćenje usklađenosti s propisima. Automatizirani sustavi za provjeru i analizu podataka omogućuju brže identifikaciju nepravilnosti i rizika (Mijoč i sur, 2013.).

Korištenje šifriranja i drugih sigurnosnih tehnologija osigurava zaštitu osjetljivih podataka od neovlaštenog pristupa. Redovita izrada sigurnosnih kopija podataka sprječava gubitak informacija u slučaju tehničkih problema ili napada.

Korištenje analitičkih alata omogućava praćenje učinkovitosti projekata, analizu financijskih podataka i donošenje informiranih odluka. Alati za vizualizaciju podataka omogućavaju jasnije i preglednije prikazivanje ključnih informacije i rezultata projekata.

Tehnološka podrška u EU fondovima omogućava korisnicima učinkovitije upravljanje projektima, praćenje transparentnosti i usklađenosti s propisima te olakšava komunikaciju i izvještavanje prema nadležnim tijelima.

Kvalitetna edukacija osigurava da korisnici fondova razumiju pravila, propise i procedure te da su sposobni učinkovito upravljati projektima i izvještavati o njima.

Osnovna edukacija sadrži uvodne tečajeve koji objašnjavaju osnovne koncepte, ciljeve i mogućnosti EU fondova. Ovi tečajevi često uključuju pregled različitih programa financiranja, kriterija prihvatljivosti i procesa prijave.

Specijalizirani tečajevi ciljaju na specifične aspekte EU fondova, kao što su pisanje projektnih prijedloga, financijsko upravljanje, izvještavanje, revizija i evaluacija projekata.

Online tečajevi i webinar i su fleksibilna forma edukacije koja omogućava sudionicima da uče u vlastitom ritmu i prema vlastitom rasporedu. Idealno za široku publiku i omogućuje pristup materijalima s bilo kojeg mjesta.

Radionice i seminari su interaktivni oblici edukacije koji omogućavaju praktičan rad na konkretnim primjerima projekata. Pružaju priliku za razmjenu iskustava i najbolje prakse među sudionicima.

Prijavitelji projekata su organizacije i pojedinci koji se pripremaju za prijavu projekata financiranih iz EU fondova. Edukacija obuhvaća pripremu prijavnog obrasca, prikupljanje potrebne dokumentacije i razumijevanje kriterija ocjenjivanja.

Voditelji projekata su osobe odgovorne za upravljanje i provedbu projekata. Edukacija uključuje planiranje, praćenje, izvještavanje i upravljanje rizicima.

Financijski menadžeri su osobe zadužene za financijsko upravljanje projektima. Edukacija pokriva računovodstvo, proračun, kontrolu troškova, pripremu financijskih izvještaja i usklađenost s financijskim propisima.

Revizori i kontrolori su osobe odgovorne za unutarnju i vanjsku reviziju projekata. Edukacija uključuje metodologije revizije, kontrolu usklađenosti, procjenu rizika i pripremu revizorskih izvještaja (Mijoč i sur, 2013.).

Edukacije vezane uz EU fondove sadrže predstavljanje pravila i propisa, pojašnjavanje samog procesa prijave, upravljanje projektima, financijsko upravljanje te izvještavanje i evaluaciju.

Detaljno objašnjenje pravila i propisa vezanih uz različite programe financiranja, uključujući nacionalne i EU regulative. Vodiči korak po korak za podnošenje projektnih prijedloga, uključujući pripremu projektne dokumentacije, izradu proračuna i ispunjavanje prijavnih obrazaca.

Tehnike i alate za učinkovito upravljanje projektnim ciklusom, uključujući planiranje, implementaciju, praćenje i evaluaciju projekata. Praksa i alati za upravljanje financijama projekata, uključujući vođenje knjigovodstva, praćenje proračuna, kontrolu troškova i izvještavanje. Metodologija i alati za praćenje napretka projekta, izradu narativnih i financijskih izvještaja te evaluaciju postignutih rezultata.

Postoje razne metode provođenja edukacije od predavanja, praktičnih vježbi, radionica i grupnih radova pa sve do online platformi za učenje. Klasična metoda edukacije koja uključuje prezentaciju instruktora uz mogućnost postavljanja pitanja i diskusije.

Rad na konkretnim primjerima i studijama slučaja koji omogućavaju sudionicima primjenu stečenog znanja u praksi. Interaktivni pristup koji potiče sudionike na suradnje i razmjenu iskustava. Digitalne platforme koje pružaju pristup edukativnim materijalima, video predavanjima, testovima znanja i forumima za diskusiju.

Detaljno pisani materijali koji služe kao referentni izvori za sve aspekte upravljanja EU fondovima. Dostupni materijali, uključujući video lekcije, tutorijale i forume za podršku. Individualna podrška kroz konzultacije s iskusnim stručnjacima ili mentore koji pomažu u pripremi i provedbi projekata.

Edukacija i obuka su važne za izgradnju kapacitet korisnika EU fondova, osiguranje uspješne provedbe projekata te povećanje apsorpcije sredstava dostupnih kroz različite EU programe.

Trenutno je na tržištu dostupan veći broj ustanova koje obavljaju obučavanja i edukacije vezane uz samu pripremu i provedbu projekata sufinanciranih iz EU fondova.

Nekoliko puta smo već kroz sami rad spomenuli koliko je važna transparentnost i odgovornost. Osiguranje ovih principa pomaže u sprječavanju nepravilnosti, povećava povjerenje javnosti i poboljšava učinkovitost projekata.

Potrebno je osigurati javni pristup svim informacijama vezanim uz sami projekt. Informacije o dostupnim fondovima, kriterijima prijave, procesima odabira, tekućim i završenim projektima javno su dostupne putem službenih web stranica i platformi. Objavljivanje podataka u formatu otvorenih podataka omogućava analizu, praćenje i kontrolu od strane zainteresirane javnosti, uključujući novinare, istraživače i širu javnost (Radić Blažin, 2022.).

Sve faze postupka natječaja, od objave do dodjele sredstava, provode se na transparentan način, uz jasno definirane kriterije i postupke ocjenjivanja. Rezultati natječaja, uključujući popise odabranih projekata i iznose dodijeljenih sredstava, javno se objavljuju.

Korisnici fondova obavezni su redovito izvještavati o napretku projekata financijskom stanju i postignutim rezultatima. Aktivna komunikacija s dionicima, uključujući lokalne zajednice, nevladine organizacije i medije, osigurava transparentnost u provedbi projekata (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Organiziranje edukativnih programa za korisnike fondova, kao i za širu javnost, o pravilima i procedurama povećava razumijevanje i transparentnost. Kampanje koje informiraju javnost o mogućnostima financiranja i rezultatima financiranih projekata iz EU fondova.

Definiranje jasnih uloga i odgovornosti za sve uključene strane, od korisnika fondova do nadzornih tijela, osigurava odgovornost u svim fazama provedbe projekta. Postojanje neovisnih nadzornih tijela koja prate provedbu projekata, provode inspekcije i revizije te izvještavaju o nalazima.

Korisnici fondova moraju voditi točne i transparentne financijske evidencije, što omogućava praćenje troškova i sprječavanje nepravilnosti. Redovite unutarnje i vanjske revizije osiguravaju da se sredstva troše u skladu s pravilima i da su troškovi opravdani (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Postojanje sustava za prijavu nepravilnosti i zloupotreba, uključujući anonimne prijave, potiče odgovorno ponašanje i sprječava prijevare. Zakonska zaštita za osobe koje prijavljuju nepravilnosti osigurava da se prijave nepravilnosti bez straha od odmazde.

Uvođenje sankcija za korisnike koji prekrše pravila, uključujući povrat sredstava, diskvalifikaciju iz budućih natječaja i pravne postupke, osigurava odgovornost. Mehanizmi za povrat nepravilno utrošenih sredstava osiguravaju da se financijski resursi koriste isključivo za odobrene svrhe.

Korištenje elektroničkih sustava za javnu nabavu povećava transparentnost i smanjuje rizik od korupcije. Platforme koje omogućuju javnosti praćenje napretka projekata i trošenje sredstava u realnom vremenu. Izvještavanje o rezultatima projekata kroz publikacije, biltene i javne prezentacije.

Transparentnost i odgovornost su temelji uspješnog upravljanja EU fondovima. Osiguravanje da svi postupci budu transparentni i da su svi akteri odgovorni za svoje djelovanje ključni su za postizanje ciljeva financiranja, sprječavanja zloupotrebe i povećanje povjerenja u sustavu financiranja.

Redoviti revizijski pregledi pomažu u identificiranju i ispravljanju nepravilnosti, osiguravanju usklađenosti s propisima i povećanju povjerenja u financijski sustav EU.

Postoje razne vrste revizije kao što su na primjer unutarnja revizija, vanjska revizija, revizija od strane EU tijela. Unutarnju reviziju provode unutarnje revizorske službe unutar organizacija koje koriste EU fondove. Cilj je provjeriti usklađenost s internim pravilima i procedurama te osigurati pravilno vođenje financija (Tintor, 2022.).

Vanjsku reviziju provode neovisne revizorske organizacije ili tijela izvan organizacije korisnika fondova. Cilj je osigurati objektivnu procjenu financijskih izvještaja i usklađenost s propisima EU i nacionalnim zakonodavstvom.

Europska komisija, Europski revizorski sud (ERS) i Ured Europske komisije za borbu protiv prijevara (OLAF) provode revizije kako bi osigurali pravilno korištenje sredstava na razini država članica.

Prilikom provođenja revizije postoje određene faze revizije kao što su planiranje revizije, provođenje revizije, izvještavanje te praćenje preporuka (Tintor, 2022.).

Planiranje revizije se sastoji od identifikacije rizika, definiranje ciljeva i izrade planova. Analiza područja s rizikom za nepravilnosti i zloupotrebe. Postavljanje jasnih ciljeva revizije, kao što su provjera usklađenosti s propisima, analiza troškova i procjena učinkovitosti. Detaljan plan koji uključuje metodologiju revizije, vremenski okvir i resurse potrebne za provedbu.

Provođenje revizije također ima određene korake kao što su prikupljanje podataka, terenske provjere i analize podataka. Pregled financijskih dokumenata, računovodstvenih evidencija,

izvještaja i drugih relevantnih materijala. Posjete lokacijama projekata, intervjui s ključnim osobama i inspekcije fizičke imovine financirane iz EU fondova. Detaljna analiza prikupljenih podataka kako bi se utvrdila usklađenost s propisima i pravilima.

Revizijskih izvještaj je dokument koji sadrži nalaze revizije, identificirane nepravilnosti, preporuke za poboljšanje i korektivne mjere. Predstavljanje izvještaja relevantnim dionicima, uključujući korisnike fondova, nadzorna tijela EU i institucije (Tintor, 2022.).

Korisnici fondova trebaju provesti preporučene mjere kako bi ispravili nepravilnosti i poboljšali postupke. Provjera provedenih korektivnih mjera kroz naknadne revizije kako bi se osigurala trajna usklađenost.

Uspješne revizije trebaju sadržavati kvalificirane revizore, trebaju biti neovisni, imati jasnu metodologiju, te izrazito dobru komunikaciju i suradnju s korisnicima. Kvalificirani revizori su stručnjaci s iskustvom u financijama, računovodstvu i zakonodavstvu EU. Revizori moraju biti neovisni od revidiranih subjekata kako bi osigurali objektivnost i nepristranost. Trebaju imati standardizirane postupke i metodologiju revizije koja omogućava dosljednost i usporedivost nalaza. Redovita komunikacija između revizora i korisnika fondova, te suradnja s relevantnim tijelima kako bi se osigurala potpuna transparentnost i razumijevanje nalaza (Tintor, 2022.).

Neke od prednosti redovitih revizija su sprječavanje nepravilnosti, poboljšanje upravljanja, povećanje povjerenja, usklađenost s propisima. Rano otkrivanje i ispravljanje nepravilnosti sprječava većih problema i zloupotrebe. Preporuke revizora pomažu korisnicima fondova da poboljšaju svoje upravljačke i financijske procese. Transparentnost i odgovornost u korištenju EU fondova povećavaju povjerenje javnosti i dionika u financijski sustav. Redovite revizije osiguravaju da korisnici fondova poštuju sve relevantne propise i pravila, smanjujući rizik od sankcija.

Redoviti pregledi i revizije ključni su za osiguranje transparentnosti i odgovornosti u upravljanju EU fondovima. Kroz temeljite i neovisne revizije, EU osigurava da se sredstva koriste na pravilan i učinkovit način, čime se povećava povjerenje u sustav i doprinositi ostvarivanju ciljeva EU fondova.

Kvaliteta podataka od izuzetne je važnosti za uspješno upravljanje projektima financiranim iz EU fondova. Osiguravanje visoke kvalitete podataka pomaže u donošenju točnih odluka, povećava transparentnost i odgovornost te smanjuje rizik od nepravilnosti i zloupotreba (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Kvaliteta podataka odnosi se na to koliko su podaci točni, potpuni, dosljedni, ažurni i relevantni za potrebe korisnika. Podaci trebaju biti precizni i bez grešaka. Svi potrebni podaci trebaju biti dostupni i evidentirani. Podaci trebaju biti konzistentni u različitim sustavima i izvorima.

Pravovremeno ažurirani kako bi odražavali trenutnu situaciju. Trebaju biti korisni i prikladni za svrhu za koju se koriste.

Podaci trebaju imati primarni, sekundarni i automatizirani izvor. Podaci iz primarnih izvora su prikupljeni izravno od korisnika fondova, projektnih timova i drugih relevantnih sudionika. Podaci iz sekundarnih izvora su dobiveni iz postojećih baza podataka, istraživanja, studija i drugih objavljenih izvora. Dok su podaci iz automatiziranih izvora prikupljeni digitalnim alatima, senzorima i aplikacijama (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Potrebno je osigurati postavljanje jasnih standarada za unos i format podataka kako bi se osigurala dosljednost. Provođenje redovnih kontrola kvalitete kako bi se osiguralo da podaci zadovoljavaju postavljene standarde.

Korištenje centraliziranih sustava za prikupljanje i pohranu podataka kako bi se osigurala dosljednost i olakšao pristup podacima. Definiranje prava pristupa podacima kako bi se osigurala sigurnost i povjerljivost podataka.

Osiguravanje da su osobe zadužene za prikupljanje i unos podataka adekvatno obučene. Korištenje automatiziranih sustava za prikupljanje podataka kako bi se smanjio rizik od ljudskih pogrešaka.

Korištenje unakrsne provjere podataka iz različitih izvora kako bi se osigurala točnost. Potvrđivanje izvora podataka kako bi se osigurala njihova vjerodostojnost.

Osiguravanje da se podaci redovito ažuriraju kako bi održavali trenutne informacije. Vođenje evidencije o svim promjenama podataka kako bi se osigurao njihov integritet.

Softverski alati koji pomažu u prikupljanju, pohrani, obradi i analizi podataka. Specijalizirani softver za provjeru kvalitete podataka i identifikaciju pogrešaka. Softver za analizu podataka koji pomaže u donošenju informiranih odluka (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Podaci mogu biti pohranjeni u različitim sustavima i formatima, što otežava njihovu integraciju i analizu. Pogreške u unosu podataka mogu smanjiti njihovu točnost i pouzdanost. Održavanje podataka ažurnima može biti izazovno, posebno kod velikih količina podataka.

Korištenje integriranih sustava za upravljanje podacima kako bi se osigurala dosljednost i lakši pristup podacima. Korištenje automatiziranih alata za prikupljanje i obradu podataka kako bi se smanjio rizik od pogrešaka. Kontinuirana edukacija osoblja o važnosti kvalitete podataka i najboljim praksama za upravljanje podacima.

Kvaliteta podataka je izuzetno važna za uspješno upravljanje EU fondovima. Osiguravanje visoke kvalitete podataka kroz standardizaciju, upravljanje, verifikaciju, ažuriranje i korištenje odgovarajućih alata i tehnologija omogućava precizno praćenje, izvještavanje i donošenje odluka, čime se povećava učinkovitost i transparentnost u provedbi projekata.

Integracija podrazumijeva usklađivanje svih komponenti projekta kako bi se postigli ciljevi, dok koordinacija osigurava učinkovitu komunikaciju i suradnju među svim uključenim stranama.

Sustav upravljanje projektom sastoji se od postavljanja jasnog sustava upravljanja koji uključuje definirane procese, alate i metodologije. Izrada plana koji definira kako će se različite komponente projekta koordinirati i integrirati.

Korištenje kompatibilnih informacijskih sustava za prikupljanje, obradu i dijeljenje podataka. Implementacija softverskih rješenja koja omogućuje integraciju različitih funkcija, kao što su financijsko upravljanje, praćenje napretka i izvještavanje.

Korištenje centralizirane baze podataka za pohranu i pristup svim relevantnim informacijama. Uvođenje standardiziranih formata i procedura za unos podataka kako bi se osigurala dosljednost i kvaliteta.

Definiranje uloga i odgovornosti svih sudionika projekta kako bi se osigurala odgovornost i jasnoća. Formiranje timova zaduženih za koordinaciju različitih aspekata projekta, uključujući financije, upravljanje rizicima i komunikaciju (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Održavanje redovitih sastanaka kako bi se osiguralo praćenje napretka i rješavanje problema. Korištenje digitalnih alata, kao što su e-mail, videokonferencije i platforme za suradnju, kako bi se omogućila stalna komunikacija među članovima tima.

Aktivno uključivanje svih relevantnih dionika u proces planiranja i provedbe projekta. Razvijanje partnerstva s relevantnim organizacijama i institucijama kako bi se osigurala podrška i resursi za projekt.

Razni alati pomažu u praćenju napretka, upravljanju zadacima i suradnji između timova. Enterprise Resource Planning (ERP) sustavi integriraju različite funkcije kao što su financije, ljudski resursi i logistika u jedinstveni sustav. Alati za upravljanje dokumentima omogućuju pohranu, organizaciju i dijeljenje dokumenata (Marjanović Kavanagh, 2020.).

EU projekti često uključuju složene aktivnosti i veliki broj sudionika, što može otežati koordinaciju i integraciju. Projekti koji se provode u različitim državama članicama mogu se suočiti s različitim standardima i propisima, što može otežati usklađivanje.

Uvođenje jasnih procesa i procedura za sve aspekte projekta kako bi se smanjila kompleksnost i osigurala dosljednost. Kontinuirana obuka i edukacija članova tima o najboljim praksama u upravljanju projektima, standardima i propisima. Implementacija naprednih tehnoloških rješenja koja olakšavaju integraciju i koordinaciju, kao što su automatizirani sustavi a praćenje napretka i izvještavanje.

Korištenje jedinstvenog informacijskog sustava za upravljanje projektima koji omogućuje centralizaciju svih podataka i olakšava pristup informacijama svim sudionicima. Održavanje redovitih sastanaka i radionica za sve sudionike kako bi se osigurala stalna komunikacija, razmjena

informacija i rješavanje problema. Aktivno uključivanje svih relevantnih dionika od početka projekta kako bi se osigurala podrška i razumijevanje ciljeva i aktivnosti projekta (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Korištenje naprednih alata i tehnologija, definiranje jasnih procesa i procedura, te aktivna komunikacija i suradnja među svim sudionicima ključni su za postizanje uspjeha projekata i ostvarivanje ciljeva.

Kontinuirano unapređenje osigurava stalno poboljšanje procesa, kvalitete i učinkovitosti projekta kroz redovitu analizu, povratne informacije i implementaciju novih rješenja.

Kontinuirano unaprjeđenje odnosi se na stalne napore za poboljšanje svih aspekata projekta, uključujući procese, proizvode, usluge i rezultate. Cilj je povećati efikasnost, smanjiti troškove, poboljšati kvalitetu i postići bolje rezultate.

Važno je poznavanje aspekata projekta koji zahtijevaju poboljšanje na temelju analize podataka, povratnih informacija i evaluacije. Definiranje jasnih i mjerljivih ciljeva za poboljšanje. Izrada detaljnog plana akcije koji uključuje korake, resurse i vremenski okvir za postizanje postavljenih ciljeva.

Provođenje planiranih akcija i rješenja u cilju postizanja poboljšanja. Kontinuirano praćenje napretka tijekom implementacije kako bi se osiguralo da se aktivnosti provode prema planu.

Analiza rezultata implementiranih rješenja kako bi se utvrdilo jesu li postignuti ciljevi. Prikupljanje povratnih informacija od svih relevantnih sudionika kako bi se ocijenila učinkovitost promjena (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Na temelju rezultata i povratnih informacija, odlučivanje o daljnjim koracima, uključujući prilagodbe i dodatna poboljšanja. Uvođenje uspješnih rješenja kao standardne prakse unutar projekta ili organizacije.

Redovita obuka zaposlenika o novim metodologijama, alatima i tehnikama za poboljšanje. Promicanje kulture dijeljenja znanja i iskustva među članovima tima i organizacijom kako bi se potaknula inovacija i poboljšanje.

Zaposlenici mogu biti otporni na promjene zbog straha od nepoznatog ili dodatnog rada. Nedostatak vremena, novca ili ljudskih resursa može otežati provođenje kontinuiranog unaprjeđenja. Kompleksni projekti mogu zahtijevati složena rješenja i detaljnu analizu, što može biti izazovno.

Razvijanje organizacijske kulture koja vrednuje i potiče kontinuirano unaprjeđenje. Aktivna podrška i sudjelovanje višeg menadžmenta kako bi se osigurala potrebna sredstva i motivacija za poboljšanje. Implementacija poboljšanja kroz manje korake kako bi se smanjio otpor i olakšalo prilagodbu.



Provođenje redovitih evaluacija i revizija procesa kako bi se identificirale prilike za poboljšanje. Implementacija naprednih analitičkih alata i softverskih rješenja za praćenje performansi i identifikaciju problema. Aktivno uključivanje svih zaposlenika u proces kontinuiranog unaprjeđenja kako bi se iskoristila njihova znanja i iskustva.

Korištenjem strukturiranih pristupa organizacije mogu stalno poboljšavati svoje procese, povećavajući učinkovitost i kvalitetu te osigurati uspješno postizanje ciljeva projekta.

Prilagodba propisima uključuje usklađivanje svih aktivnosti projekta s relevantnim zakonodavstvom, standardima i smjernicama na razini EU i na nacionalnoj razini. To osigurava pravnu sigurnost, smanjuje rizik od nepravilnosti i olakšava postizanje ciljeva projekta.

Upoznavanje s ključnim EU regulativama i direktivama koje se odnose na specifične sektore i vrste projekata. Korištenje smjernica i uputa koje izdaje Europska komisija za specifične programe financiranja.

Usklađivanje s nacionalnim zakonima i propisima koji se odnose na provedbu EU projekata. Uzimanje u obzir lokalnih propisa i pravila koja mogu utjecati na provedbu projekta.

Provođenje detaljne analize kako bi se identificirali svi relevantni pravni zahtjevi koji se odnose na projekt. Izrada plana usklađenosti koji uključuje sve korake potrebne za osiguranje pridržavanje propisa tijekom cijelog trajanja projekta.

Vođenje detaljne evidencije o svim aktivnostima koje se provode u svrhu usklađivanja s propisima. Priprema redovitih izvještaja o usklađenosti za relevantna tijela i dionike (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Osiguravanje da svi članovi projektnog tima razumiju relevantne propise i njihovu ulogu u usklađivanju s istim. Organizacija redovnih treninga i seminara kako bi osoblje bilo ažurno s najnovijim promjenama u zakonodavstvu.

Provođenje redovitih provjera usklađenosti unutar organizacije kako bi se osiguralo pridržavanje svih relevantnih propisa. Provođenje samoevaluacije kako bi se identificirale nepravilnosti i područja za poboljšanje.

Angažiranje neovisnih revizora za provjeru usklađenosti s propisima i identificiranje mogućih rizika. Izrada detaljnih izvještaja na temelju rezultata revizija i implementacija preporuka (Tintor, 2022.).

Prepoznavanje potencijalnih pravnih rizika koji mogu utjecati na projekt. Razvijanje planova za upravljanje rizicima koji uključuju mjere za prevenciju i rješavanje pravnih problema.

Implementacija softverskih rješenja za praćenje usklađenosti s propisima. Redovito konzultiranje s pravnim stručnjacima kako bi se osigurala točna interpretacija i primjena propisa. Aktivna suradnja s nacionalnim i EU tijelima koja nadziru provedbu projekata financiranih iz EU fondova (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Osiguranje usklađenosti sa svim relevantnim zakonodavstvom kroz analizu, planiranje, kontrolu i reviziju pomaže u smanjenju rizika, povećava transparentnost i odgovornost te osigurava uspješnu realizaciju projekata. Ulaganje u edukaciju osoblja, korištenje specijaliziranih alata i suradnja s pravnim stručnjacima i nadležnim tijelima bitni su za postizanje i održavanje visoke razine usklađenosti.

Unutarnji kontrolni sustavi osiguravaju pravilno vođenje, nadzor i upravljanje projektima kako bi se postigli zadani ciljevi uz minimalne rizike i osiguranje usklađenosti s relevantnim propisima.

Jasno definirane uloge i odgovornost unutar organizacije. Etika i standardi ponašanja koji se očekuju od svih zaposlenika. Uloga višeg menadžmenta u promicanju i održavanju kontrolnog okruženja.

Prepoznavanje potencijalnih rizika koji mogu utjecati na projekt. Procjena vjerojatnosti i potencijalnog utjecaja svakog rizika. Razvijanje strategija za upravljanje i minimiziranje rizika (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Uspostava jasnih politika i procedura za ključne aktivnosti projekta. Podjela zadataka među različite osobe kako bi se smanjio rizik od nepravilnosti. Proces i odobravanje transakcija i aktivnosti koje osiguravaju njihovu valjanost i usklađenost.

Uspostava sustava za prikupljanje i distribuciju informacija relevantnih za upravljanje projektom. Osiguravanje učinkovite komunikacije unutar organizacije o ključnim pitanjima i rizicima.

Redovita procjena učinkovitosti unutarnjih kontrola kroz stalni nadzor i evaluaciju. Provođenje periodičnih revizija i pregleda kako bi se identificirale slabosti i poduzele potrebne korektivne mjere (Tintor, 2022.).

Procjena postojećih kontrolnih sustava i identificiranje područja za poboljšanje. Razvijanje detaljnog plana za uspostavu i implementaciju novih ili poboljšanih kontrola. Provođenje planiranih aktivnosti, uključujući obuku osoblja i uvođenje novih procesa i procedura.

Prilagođavanje kontrolnih sustava u skladu s promjenama u vanjskom okruženju, zakonodavstvu ili unutarnjim procesima. Korištenje povratnih informacija od zaposlenika i revizora za poboljšanje učinkovitosti kontrola. Kontinuirana edukacija osoblja o važnosti unutarnjih kontrola i njihovim specifičnim ulogama u sustavu.

Zaposlenici mogu biti otporni na promjene u procesima i procedurama. Kompleksni projekti mogu zahtijevati složene kontrolne sustave. Nedostatak resursa može otežati implementaciju i održavanje učinkovitih kontrolnih sustava.

Osiguranje kontinuirane edukacije kako bi se zaposlenici prilagodili promjenama i razumjeli važnost unutarnjih kontrola. Prioritizacija kontrola za najvažnije rizike kako bi se osigurala

učinkovitost unatoč ograničenim resursima. Implementacija naprednih tehnoloških rješenja za automatizaciju i poboljšanje kontrolnih procesa.

Kroz učinkovitu implementaciju i održavanje kontrolnih okruženja, procjenu rizika, kontrolne aktivnosti, informacijske i komunikacijske sustave te kontinuirano praćenje i evaluaciju, organizacije mogu osigurati usklađenost, smanjiti rizike i povećati učinkovitost projekata. Edukacija, korištenje naprednih tehnologija i stalno unaprjeđenje kontrolnih sustava bitni su za postizanje ovih ciljeva (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Uzevši u obzir sve navedeno unaprjeđenje kvalitete financijskog izvještavanja ključno je za osiguranje transparentnosti i povjerenja u financijskom poslovanju organizacije. Kroz implementaciju standardiziranih praksi, redovito obrazovanje zaposlenika i korištenje naprednih tehnologija, organizacije mogu postići veću preciznost i pouzdanost u financijskim izvještajima. Učinkoviti unutarnji kontrolni sustavi i redovite revizije dodatno osiguravaju usklađenost s propisima i smanjuju rizik od nepravilnosti. Na ovaj način ne samo da se poboljšava točnost financijskih podataka, već i pomažu u donošenju informiranih odluka, čime se doprinosi održivom uspjehu i reputaciji organizacije.

## 6. Budući razvoj računovodstva u EU projektima

Razvoj računovodstva u EU projektima neprestano se prilagođava promjenama u financijskim zahtjevima, tehnologijama i regulativama. U budućnosti, računovodstvo će igrati još značajniju ulogu u osiguravanju transparentnosti, odgovornosti i učinkovitosti u upravljanju sredstvima.

Jedan od glavnih trendova u budućem razvoju računovodstva je digitalizacija i automatizacija procesa. Upotreba naprednih softverskih rješenja i tehnologija poput umjetne inteligencije (AI) i blockchaina omogućit će automatizirano praćenje troškova, brže i preciznije izvještavanje te poboljšanje transparentnosti. Smanjenje ručnog unosa podataka i mogućnost ljudske pogreške. Generiranje financijskih izvještaja u stvarnom vremenu. Sigurno i nepromijenjeno bilježenje transakcija pomoću blockchain tehnologije

Blockchain je još jedna vrsta baze podataka za evidenciju transakcija koja se kopira na sva računala u mreži koja sudjeluje u tom procesu. Ova tehnologija omogućava praćenje transakcija kroz kompilaciju cjelokupne povijesti svih transakcija unutar lanca. Vrlo je sigurna, a ključ njezine sigurnosti leži u njezinoj decentraliziranoj prirodi, koja je čini nepromjenjivom. Zbog toga blockchain ima potencijal za različite primjene, od financijskih usluga – kao što su namirenja financijskih poslova – do prekograničnih transakcija, pa čak i upotrebe u javnim upravama (Horvat Mrkonjić, 2019.).

Kako se tehnologija i regulative mijenjaju, tako će i računovođe morati kontinuirano unapređivati svoje vještine. Redoviti treninzi o najnovijim alatima, tehnikama i regulativama. Provođenje specijaliziranih kvalifikacija kojima će se omogućiti dobivanje certifikata za specifična područja računovodstva u EU projektima, poput upravljanja fondovima i revizije.

EU će nastaviti razvijati regulative koje osiguravaju transparentnost i odgovornost u upravljanju sredstvima. Računovodstvo će se morati prilagoditi praćenju usklađenosti i praktičnom savjetovanju. Korištenje alata za praćenje i usklađivanje s novim pravnim zahtjevima. Računovođe će igrati ključnu ulogu u savjetovanju projektnog menadžmenta o najboljim praksama i promjenama u regulativama.

Ekološki, socijalni i upravljački (ESG) kriteriji postaju sve važniji u financijskom upravljanju. Budućnost računovodstva uključuje izvještavanje o održivosti i praćenje utjecaja. Integracija ESG kriterija u financijske izvještaje. Evaluacija financijskih odluka na temelju njihovog društvenog i ekološkog utjecaja.

Računovodstvo će sve više uključivati široki spektar dionika u procesu financijskog upravljanja. Korištenje digitalnih platformi za dijeljenje financijskih podataka s dionicima u stvarnom vremenu. Angažiranje dionika kroz transparentne i participativne procese odlučivanja o financijama.

S povećanjem količine dostupnih podataka, računovođe će morati razviti napredne analitičke vještine. Korištenje Big Data analitike za donošenje informacijskih odluka. Razvijanje sposobnosti predviđanja financijskih trendova i rizika.

Big Data i Data znanost povezane su s važnim tehnološkim promjenama koje omogućuju stvaranje, pohranjivanje i analizu sve većih količina podataka. Ovi podatci mogu se koristiti za predviđanje i utjecanje na ponašanje te stjecanje uvida u važne teme poput prirodnih pojava, zdravstvenih praksi, upravljanje resursima i ekonomskog razvoja. Big Data ne donosi se samo na količinu podataka, već i na njihovu raznolikost, brzinu kojom se proizvode, te na stručnjake koji rudare podatke i razvijaju perspektivne modele i analitiku.

Budući razvoj računovodstva u EU projektima bit će obilježen digitalizacijom, kontinuiranim obrazovanjem, usklađenošću s novim regulativama, integracijom održivosti, povećanom transparentnošću i razvojem analitičkih vještina. Računovođe će igrati ključnu ulogu u osiguravanju da se sredstvima EU koriste na najefikasniji i najučinkovitiji način, pridonoseći ukupnoj uspješnosti i održivosti projekta.

## **6.1. Potreba za prilagodbom računovodstva uz evoluciju EU fondova**

Računovodstvo u kontekstu EU fondova kontinuirano se prilagođava evoluciji programskih struktura i zahtjeva financiranja. U skladu s promjenjivim okruženjem i ciljevima Europske unije, potrebno je razmotriti ključne aspekte prilagodbe računovodstvenih praksi kao što su složenost financijskih struktura, usklađenost s novim regulativama EU, primjena naprednih tehnoloških rješenja, fokus na održivosti i društvenoj odgovornosti, strateško upravljanje financijama (Petarčić, 2023.).

Složenost financijskih struktura predstavlja izazov s kojim se suočavaju organizacije, posebno u kontekstu kompleksnih i raznovrsnih financijskih aranžmana. Ova složenost može proizaći iz više faktora i zahtijeva odgovarajući pristup kako bi se osigurala transparentnost, učinkovitost i pridržavanje regulativa. Ključni aspekti složenih financijskih struktura uključuju raznolikost izvora financiranja, međunarodne transakcije, složenost ugovornih obveza, regulativni zahtjevi, financijska integracija.

Organizacije često koriste različite izvore financiranja poput vlastitih sredstava, kredita, javnih potpora, donacija ili investicija. Integracija i praćenje svih ovih izvora zahtijeva napredne računovodstvene prakse kako bi se osigurala jasnoća i transparentnost u financijskim izvještajima.

Globalno poslovanje često uključuje transakcije preko granica, što dovodi do potrebe za praćenjem valutnih tečajeva, poreznih zakonitosti različitih zemalja te usklađivanje s međunarodnim računovodstvenim standardima.

Ugovori o financiranju mogu biti složeni s različitim uvjetima i obvezama koje organizacije moraju ispuniti. To uključuje redovito praćenje i izvještavanje kako bi se osiguralo da su svi uvjeti ispunjeni i da se izbjegnu potencijalni rizici.

Svaka vrsta financiranja može biti podložna specifičnim regulativnim zahtjevima, kao što su zakonske obveze izvještavanja, porezne obveze ili pravila o transparentnosti. Praćenje i pridržavanje ovih regulativa ključno je za izbjegavanje kazni i očuvanje ugleda organizacije (Petarčić, 2023.).

Povezivanje različitih financijskih informacija i aktivnosti unutar organizacije može biti izazovno, posebno u većim korporacijama ili organizacijama s globalnim prisustvom. Integrirani pristup računovodstvu pomaže u boljem upravljanju rizicima, optimizacije resursa te poboljšanju poslovnih odluka.

Složenost financijskih struktura zahtijeva kontinuirano usavršavanje računovodstvenih praksi, primjenu naprednih tehnoloških rješenja i redovitu edukaciju osoblja kako bi organizacije mogle uspješno upravljati svojim financijskim operacijama i ostvariti svoje poslovne ciljeve.

Evolutivne promjene u strukturama EU fondova zahtijevaju sofisticiraniji pristup računovodstvu. Što uključuje prilagodbu računovodstvenih politika i detaljnu evidenciju. Uvođenje fleksibilnijih pravila i procedura za bolje upravljanje kompleksnim financijskim strukturama. Potreba za detaljnim evidencijama troškova i prihoda kako bi se osigurala transparentnost i usklađenost s EU regulativama.

Usklađenost s novim regulativama Europske unije predstavlja ključan izazov za organizacije koje posluju unutar EU ili s EU kao svojim tržištem. Evolucija regulativa često zahtijeva da organizacije prilagode svoje poslovne procese i prakse računovodstva kako bi se osiguralo poštovanje novih zakonskih zahtjeva. Ključni aspekti usklađenosti s novim regulativama EU su redovito praćenje promjena, implementacija novih standarda, obrazovanje osoblja, praćenje rokova i obveza, savjetovanje s regulatornim tijelima, revizija i evaluacija (Petarčić, 2023.).

Organizacije moraju aktivno pratiti promjene u zakonodavstvu EU koje se odnose na njihov sektor ili aktivnosti. To uključuje praćenje objava novih direktiva, uredbi ili smjernica Europske komisije.

Kada novi standardi ili pravila stupe na snagu, organizacije moraju ih implementirati u svoje poslovne procese i prakse računovodstva. Primjerice, to može uključivati prilagodbu računovodstvenih politika ili procedura kako bi se osiguralo usklađivanje s novim računovodstvenim standardima.

Edukacija osoblja o novim regulativama ključna je za njihovu primjenu u praksi. To može uključivati organiziranje internih treninga ili seminara te angažiranje eksternih stručnjaka za dodatno obrazovanje.

Mnoge regulative u EU dolaze s jasno definiranim rokovima za implementaciju ili izvještavanje. Organizacije moraju pažljivo pratiti ove rokove kako bi izbjegle eventualne kazne ili druge sankcije.

U nekim slučajevima, organizacije mogu tražiti savjetovanje s regulatornim tijelima ili kako bi bolje razumjele i interpretirale nove regulative te kako bi osigurale njihovu pravilnu primjenu.

Nakon implementacije novih regulativa, organizacije trebaju redovito provjeravati i evaluirati njihovu učinkovitost i usklađenost. Ovo može uključivati reviziju financijskih izvještaja ili internih kontrola kako bi se osiguralo da su procesi i prakse u skladu s propisima.

Usklađenost s novim regulativama EU nije samo zakonska obveza, već i prilika za organizacije da unaprijede svoje poslovanje, osiguranju transparentnost i povjerenje dionika te minimiziraju rizike povezane s kršenjem zakona. Stoga, pravovremeno usklađivanje i proaktivno upravljanje promjenama u regulativnom okruženju ključni su za uspješno poslovanje u EU (Petarčić, 2023.).

Evolucija EU fondova često je praćena novim regulativama i smjernicama, te zahtijeva redovito ažuriranje znanja i implementacija novih standarda. Edukacija računovodstvenih timova o najnovijim promjenama u regulativama i njihovoj primjeni. Prilagodba računovodstvenih sustava kako bi se osigurala usklađenost s novim europskim standardima i smjernicama.

## **6.2. Tehnološke inovacije u podršci praćenju i izvještavanju**

Primjena naprednih tehnoloških rješenja ima ključnu ulogu u suvremenom poslovanju, posebno u kontekstu usklađenost s novim regulativama Europske unije i optimizacije poslovnih procesa. Nekoliko je ključnih aspekata primjene naprednih tehnoloških rješenja kao što su digitalizacija računovodstva, blockchain tehnologije, analitičke platforme, cloud tehnologije, Internet of Things (IoT), umjetna inteligencija (AI) i strojno učenje (Fotova Čiković i sur., 2023.).

Implementacija digitalnih alata za automatizaciju računovodstvenih procesa može značajno poboljšati efikasnost i točnost financijskog izvještavanja. Primjerice, softverska rješenja za automatizaciju knjiženja transakcija ili generiranje financijskih izvještaja u realnom vremenu.

Blockchain omogućava sigurno i transparentno bilježenje transakcija putem decentralizirane mreže računala. U kontekstu računovodstva, blockchain može pomoći u osiguranju nepromjenjivosti evidencija transakcija te poboljšanju auditorskih procesa.

Napredne analitičke platforme koriste se za dubinsku analizu velikih skupova podataka (Big Data), što omogućava organizacijama da donose informirane poslovne odluke temeljene na kvantitativnim analizama i prediktivnim modelima.

Pohrana i obrada podataka putem cloud platformi omogućava pristup podacima iz bilo kojeg mjesta i u bilo koje vrijeme, čime se olakšava suradnja među timovima te smanjuju troškovi infrastrukture (Fotova Čiković i sur., 2023.).

Integracija IoT uređaja u poslovne procese omogućava automatizaciju praćenja i upravljanja inventarom, resursima ili fizičkim objektima, što može biti korisno u kontekstu praćenja i upravljanja financijskim aktivnostima.

AI i strojno učenje mogu poboljšati analizu financijskih podataka, identificirati uzorke i trendove te predviđati buduće poslovne performanse. Na primjer, AI može pomoći u detekciji nepravilnosti u financijskim transakcijama ili optimizaciji portfelja investicija.

Implementacija ovih tehnoloških rješenja zahtijeva pažljivo planiranje, prilagodbu poslovnih procesa te edukaciju osoblja. Međutim, njihova primjena može značajno unaprijediti operativnu učinkovitost, povećati konkurentnost i osigurati usklađenost s kompleksnim regulativama EU, čime organizacije postaju agilnije i spremnije za buduće izazove.

Napredna tehnološka rješenja, poput digitalizacije i blockchain tehnologije, mogu priuštiti automatizaciju procesa i poboljšanu transparentnost. Smanjenje administrativnih troškova i vremena provedenog u obradi transakcija. Korištenje blockchain tehnologije za sigurno i transparentno bilježenje transakcija i financijskih podataka (Fotova Čiković i sur., 2023.).

Fokus na održivosti i društvenoj odgovornosti sve je važniji aspekt poslovanja u današnjem svijetu, posebno u kontekstu primjene naprednih tehnoloških rješenja. Organizacije trebaju razviti strategiju održivog razvoja koje uključuju smanjenje ekološkog otiska, korištenje obnovljivih izvora energije te minimiziranje otpada i emisija.

Promicanje etičkih načela u poslovanju ključno je za stvaranje povjerenja dionika i jačanje korporativne reputacije. To uključuje poštovanje ljudskih prava, radne standarde i borbu protiv korupcije.

Aktivno sudjelovanje u društvenim inicijativama i zajednici te doprinos lokalnom razvoju i dobrobiti.

Redovito izvještavanje o održivim praksama i društvenoj odgovornosti pomaže u demonstriranju angažmana organizacije prema dionicima.

Edukacija zaposlenika, partnera i dionika o važnosti održivosti i društvene odgovornosti ključna je za postizanje dugoročnih promjena i uspješnu integraciju ovih vrijednosti u poslovne procese.

Primjena naprednih tehnoloških rješenja može dodatno podržati napore Blockchain tehnologije, analitike podataka te cloud tehnologije. Blockchain tehnologija pruža transparentnost i sigurnost u praćenju lanca opskrbe, što je ključno za održivo poslovanje. Analitika podataka omogućava organizacijama da identificiraju prilike za smanjenje troškova energije i resursa te



optimiziraju učinkovitost poslovanja. Cloud tehnologija smanjuje potrošnju energije i potrebu za fizičkim prostorom za pohranu podataka, što može doprinijeti održivom poslovanju (Fotova Čiković i sur., 2023.).

Fokus na održivosti i društvenoj odgovornosti nije samo moralna obveza, već i strategija za dugoročnu konkurentnost i prilagodbu tržišnim trendovima. Integracija održivih praksi u sve segmente poslovanja omogućuje organizacijama da se pozicioniraju kao lideri u svojoj industriji i doprinesu pozitivnim društvenim promjenama.

Evolucija EU fondova sve više naglašava potrebu za održivim pristupom i društvenom odgovornošću, što uključuje evidentiranje ESG (Environmental, Social, Governance) kriterije i praćenje utjecaja. Integracija ESG kriterija u financijske izvještaje i prakse računovodstva. Evaluacije financijskih odluka i njihovog utjecaja na okoliš i društvo.

Strateško upravljanje financijama ključno je za uspješno vođenje organizacije, posebno onih koje sudjeluju u EU projektima. Ovaj pristup uključuje dugoročno planiranje, alokaciju resursa i donošenje odluka koje optimiziraju financijske performanse i osiguravaju održiv rast. Ključni aspekti strateškog upravljanja su dugoročno planiranje i prognoziranje, optimalna alokacija resursa, upravljanje rizicima, praćenje performansi i izvještavanje, financijska kontrola i usklađenost, inovativni pristupi i digitalizacija.

Strateško financijsko planiranje uključuje postavljanje dugoročnih ciljeva i izradu prognoza koje omogućuju organizaciji da anticipira buduće financijske potrebe i prilike. Dugoročni proračuni koji uključuju predviđanje prihoda i rashoda pomažu u usmjeravanju resursa prema prioritetnim područjima. Razvijanje različitih scenarija na temelju mogućih ekonomskih uvjeta ili promjena u tržištu omogućava organizaciji da bude spremna na različite situacije (Fotova Čiković i sur., 2023.).

Efikasna alokacija resursa osigurava da se sredstva koriste na najproduktivniji način. Analiza povrata na investicije kako bi se identificirale najisplativije prilike za ulaganje. Optimizacija upravljanja potraživanjima, obvezama i zalihama kako bi se osigurala likvidnost i financijska stabilnost.

Strateško upravljanje financijama uključuje identifikaciju, procjenu i upravljanje financijskim rizicima. Praćenje tržišnih rizika, kreditnih rizika i operativnih rizika kako bi se razvile strategije za njihovo ublažavanje. Korištenje financijskih instrumenata kao što su derivati za zaštitu od fluktuacija valuta, kamatnih stopa i cijena sirovina.

Redovito praćenje financijskih performansi i izvještavanje ključni su za donošenje informiranih odluka. Korištenje ključnih financijskih pokazatelja (KPI) za praćenje uspješnosti i učinkovitosti poslovanja. Transparentno i pravovremeno izvještavanje dionicima o financijskom stanju organizacije.

Uspostavljanje jakih financijskih kontrola osigurava usklađenost s internim politikama i eksternim regulativama. Redovite interne i eksterne revizije kako bi se osigurala točnost financijskih izvještaja i usklađenost s regulativama. Osiguravanje usklađenosti s poreznim zakonima, računovodstvenim standardima i regulativama EU (Fotova Čiković i sur., 2023.).

Implementacija naprednih tehnoloških rješenja može značajno unaprijediti strateško upravljanje financijama. Korištenje softvera za automatizaciju financijskih procesa kako bi se smanjili troškovi i povećala učinkovitost. Primjena analitičkih alata i AI za prediktivnu analizu i donošenje odluka temeljenih na podacima.

Strateško upravljanje financijama omogućava organizacijama da optimiziraju korištenje svojih financijskih resursa, minimiziraju rizike i postignu dugoročne ciljeve. Kroz dugoročno planiranje, efikasnu alokaciju resursa, upravljanje rizicima i korištenje naprednih tehnologija, organizacije mogu osigurati održivi rast i uspjeh na sve konkurentnijem tržištu (Fotova Čiković i sur., 2023.).

Prilagodba računovodstva uz evoluciju EU fondova također zahtijeva i razvoj dugoročnih strategija za učinkovito upravljanje financijskim resursima i postizanju ciljeva projekata. Implementacija inovativnih pristupa u računovodstvu koji potiču efikasnost i uspješnost projekata.

Prilagodba računovodstva uz evoluciju EU fondova ključna je za uspješno upravljanje financijskim resursima i ostvarivanje ciljeva programa. Kontinuirano usavršavanje računovodstvenih praksi, usklađenost s novim regulativama, primjena naprednih tehnologija te fokus na održivost i društvenoj odgovornosti bit će ključni čimbenici u optimizaciji korištenja sredstava i postizanju pozitivnih društvenih i ekonomskih utjecaja.

Tehnološke inovacije imaju važnu ulogu u modernizaciji procesa praćenja i izvještavanja, omogućavajući organizacijama da budu učinkovitije, točnije i transparentnije u svojim financijskim operacijama.

Automatizacija eliminira ručne zadatke i smanjuje mogućnost ljudskih pogrešaka. Računovodstveni softveri kao što su QuickBooks, Xero ili SAP omogućuju automatizaciju knjiženja transakcija, generiranje financijskih izvještaja i praćenje troškova. Robotska automatizacija procesa koristi softverske robote za obavljanje rutinskih računovodstvenih zadataka poput obrade faktura, usklađivanja računa i praćenja plaćanja.

Blockchain pruža sigurnu, transparentu i nepromjenjivu evidenciju financijskih transakcija. Decentralizirana priroda blockchaine osigurava da su podaci o transakcijama zaštićeni od neovlaštenih izmjena. Sve transakcije su vidljive svim sudionicima u mreži, što povećava povjerenje i omogućuje lakše praćenje financijskih tokova.

Napredne analitičke platforme i alati za poslovnu inteligenciju omogućuju dublju analizu financijskih podataka. Korištenje analitičkih alata za predviđanje financijskih trendova i donošenje

informiranih poslovnih odluka. Alati kao što su Tableau ili Power BI omogućuju vizualizaciju financijskih podataka kroz interaktivne grafove i dashboarde, olakšavajući interpretaciju i analizu.

Cloud tehnologije omogućuju pohranu i obradu financijskih podataka na udaljenim serverima. Financijski podaci mogu biti dostupni u stvarnom vremenu zaposlenicima i menadžerima bilo gdje i bilo kada, što olakšava suradnju i donošenje odluka. Korištenje cloud usluga smanjuje potrebu za fizičkom infrastrukturom i povezanim troškovima održavanja.

AI i strojno učenje omogućuje napredne analize i automatizaciju složenih zadataka. AI može automatski analizirati velike količine financijskih podataka, identificirati obrasce i predlagati optimizacije. Strojno učenje može otkriti nepravilnosti i potencijalne prijevare analizom povijesnih podataka i prepoznavanjem sumnjivih aktivnosti.

IoT uređaji omogućuju prikupljanje podataka iz fizičkog svijeta i njihovu integraciju u financijske sustave. IoT senzori mogu pratiti stanje i lokaciju fizičke imovine, olakšavajući upravljanje inventarom i održavanje. Podaci prikupljeni putem IoT uređaja mogu se integrirati s ERP sustavima kako bi se osigurala sveobuhvatna slika poslovnih operacija.

Primjena naprednih tehnoloških rješenja u praćenju i izvještavanju transformira način na koji organizacije upravljaju svojim financijama. Automatizacija, blockchain, analitika podataka, cloud tehnologije, AI i IoT omogućuju točnije, brže i transparentnije procese, što rezultira boljom kontrolom nad financijskim tokovima, smanjenjem rizika i učinkovitijim poslovanjem. Integracija ovih tehnologija u računovodstvene i financijske procese ključno je za uspješno prilagođavanje novim regulativama i tržišnim izazovima.

### **6.3. Suradnja između stručnjaka za računovodstvo i projektnih menadžera**

Uspješna realizacija EU projekata zahtijeva usku suradnju između stručnjaka za računovodstvo i projektnih menadžera. Ova suradnja osigurava da se financijski aspekti projekata učinkovito upravljaju, pridržavajući se svih regulativa i pravila, te da se projektni ciljevi postižu unutar zadanih proračuna.

Stručnjaci za računovodstvo i projektni menadžeri zajedno rade na izradi detaljnih proračuna za projekte. Identifikacija svih potencijalnih troškova projekta, uključujući izravne i neizravne troškove. Razvijanje plana za alokaciju financijskih resursa u skladu s projektnim aktivnostima i vremenskim okvirima.

Kontinuirano praćenje troškova i financijskih tokova ključni je dio uspješnog upravljanja projektima. Projektni menadžeri trebaju redovito izvještavati računovodstveni tim o napretku

projekta i nastalim troškovima. Usporedba stvarnih troškova s planiranim proračunom kako bi se identificirala odstupanja i poduzele korektivne mjere.

Osiguranje usklađenosti s EU regulativama i pravilima financiranja ključno je za izbjegavanje sankcija i osiguranje financijske potpore. Stručnjaci za računovodstvo moraju biti upućeni u sve relevantne EU regulative, dok projektni menadžeri trebaju razumjeti kako te regulative utječu na projekt. Osiguranje da su svi troškovi pravilno dokumentirani i spremni za reviziju, uključujući transparentno vođenje evidencije i prikupljanje potrebne dokumentacije (Marjanović Kavanagh, 2020.).

Točno i pravovremeno financijsko izvještavanje ključno je za uspješno upravljanje projektima. Računovodstveni stručnjaci pripremaju financijske izvještaje koji održavaju stanje projekta, dok projektni menadžeri pružaju potrebne informacije i kontekst. Zajednički rad na pripremi izvještaja za dionike, uključujući financiranje, kako bi se osigurala transparentnost i povjerenje.

Kontinuirano usavršavanje i edukacija obaju timova osigurava usklađenost s najnovijim praksama i regulativama. Organiziranje treninga i radionica za računovodstvene stručnjake i projektne menadžere o novim regulativama, tehnologijama i najboljim praksama. Redoviti sastanci i radne sesije kako bi se razmijenile informacije i iskustva te unaprijedila suradnja.

Integracija naprednih tehnologija može značajno poboljšati suradnju i učinkovitost. Korištenje integriranih softverskih alata za upravljanje projektima i financijama koji omogućuju zajednički pristup podacima u stvarnom vremenu. Platforme za suradnju kao što su Microsoft Teams, Slack ili Asana olakšavaju komunikaciju i koordinaciju između timova.

Kroz zajedničko planiranje, praćenje troškova, usklađenost s regulativama, financijsko izvještavanje, kontinuiranu edukaciju i korištenje naprednih tehnologija, organizacije mogu osigurati da njihovi projekti budu izvedeni unutar proračuna i prema planu, uz maksimalnu transparentnost i učinkovitost.

Menadžer u računovodstvu je glavni za osiguravanje točnosti, transparentnosti i usklađenosti financijskih operacija unutar organizacije. Kroz učinkovito planiranje, kontrolu, analizu, upravljanje timom i primjenu tehnologije, menadžer doprinosi uspješnom poslovanju i strateškom razvoju organizacije. Ova uloga zahtijeva visoku razinu stručnosti, analitičkih sposobnosti i sposobnosti za donošenje odluka, uz kontinuirano praćenje promjena u zakonodavstvu i industrijskim standardima (Štros i sur., 2017.).

Menadžer razvija i implementira politike i procedure za upravljanje računovodstvom koje osiguravaju usklađenost sa zakonodavstvom i standardima. Osigurava da su svi računovodstveni resursi, uključujući ljudske resurse i tehnologiju planirani i raspoređeni. Odgovoran je za pripremu točnih i pravovremenih financijskih izvještaja, uključujući bilance, izvještaje o dobiti i gubitku, te izvještaje o novčanom toku. Provodi analize financijskih izvještaja kako bi identificirao trendove,

varijacije i potencijalne probleme. Implementira i nadzire unutarnje kontrolne mehanizme za prevenciju i otkrivanje nepravilnosti i osiguranje točnosti financijskih podataka. Osigurava da svi računovodstveni procesi budu u skladu s važećim zakonima, standardima i regulativama (Štros i sur., 2017.).

## 7. Zaključak

Upravljanje financijskim tokovima u EU projektima predstavlja složen zadatak koji zahtijeva visoku razinu stručnosti i preciznosti. Kroz ovaj rad istražena je ključna uloga edukacije računovođa u kontroliranju i usmjeravanju tih tokova, naglašavajući važnost kontinuiranog obrazovanja i specijaliziranih treninga. Ovim radom je pokazano da edukacija značajno doprinosi učinkovitom upravljanju financijama, povećava transparentnost i smanjuje rizik od nepravilnosti, čime se osigurava uspješnost i održivost EU projekata.

Istraživanje u području edukacije računovođa za kontroliranje i usmjeravanje financijskih tokova u EU projektima suočava se s nekoliko ograničenja kao što su na primjer nedostatak specifičnih podataka, varijabilnost u regulativama i praksama, ograničeni uzorci za istraživanje, subjektivnost u evaluaciji učinkovitosti edukacije, promjene u financijskim i projektnim regulativama. Jedan od glavnih problema je nedostatak dostupnih podataka specifičnih za ovu temu, osobito u vezi s rezultatima edukacije u konkretnim EU projektima. Mnoge organizacije ne dijele detaljne informacije o financijskom upravljanju zbog poslovnih tajni ili regulatornih zahtjeva. EU regulative mogu se značajno razlikovati od zemlje do zemlje, što može otežati generalizaciju rezultata istraživanja. Pored toga, različite organizacije mogu koristiti različite prakse i alate za financijsko upravljanje, što može otežati usporedbu podataka. Istraživanja često ovise o uzorcima koji su dovoljno veliki i raznoliki da bi se mogli donositi zaključci. No, u području edukacije za EU projekte, može biti teško prikupiti dovoljno veliki uzorak računovođa koji su prošli specijaliziranu edukaciju. Mjerenje uspjeha edukacije može biti subjektivno, jer često se oslanja na samoprocjene ili povratne informacije koje nisu nužno objektivne. To može rezultirati pristranim ili nepreciznim podacima. S obzirom na to da se regulative i standardi EU-a često ažuriraju, istraživanja koja nisu u skladu s najnovijim promjenama mogu biti zastarjela ili neprecizna.

Jedan od ključnih nalaza je da specijalizirani edukacijski programi omogućuju računovođama bolje razumijevanje EU regulativa, što rezultira točnijim financijskim izvještavanjem i većom usklađenošću s propisima. Računovođe koje prolaze kroz kontinuirane edukacije pokazuju veću sposobnost u prepoznavanju i rješavanju potencijalnih financijskih problema, što doprinosi učinkovitijem upravljanju troškovima i resursima.

Preporuka je da se u provedbi EU projekata posveti posebna pažnja edukaciji računovođa. To uključuje uvođenje obveznih specijaliziranih edukacijskih programa, redovite treninge i seminare, kao i podršku za kontinuirano profesionalno usavršavanje. Takvi koraci osigurat će da računovođe posjeduju potrebna znanja i vještine za učinkovito upravljanje financijskim tokovima, što će u

konačnici dovesti do uspješnog ostvarivanja razvojnih ciljeva EU projekata i doprinijeti održivom razvoju zajednica koje oni obuhvaćaju.

## 8. Literatura

1. Bedeković M. (2013.): Računovodstvena etika i njezina važnost u računovodstvenoj profesiji, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.4, No. 2
2. Cappelli G. (2018.): Strategija upravljanja rizicima, Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske
3. CARNET (2018.): e-Škole: Uspostava sustava razvoja digitalno zrelih škola (pilot projekt), <<https://www.carnet.hr/projekt/e-skole-pilot-projekt/>>, projekt: 29.06.2024.
4. Čavalić A. (2016.): Utjecaj kvalitete podataka i informacija na kvalitetu odluke, Ekonomska misao i praksa, Vol. 25, No. 2.
5. ESF +, Učinkoviti ljudski potencijali (2024.): Europski socijalni fond +, [Europski socijalni fond + - Europski socijalni fond \(esf.hr\)](https://esf.hr/)
6. EU fondovi (2021.): Vidljivost i informiranje – nova pravila 2021.-2027., <[Navy and Dark Red Creative Illustrated Business Marketing Plant Presentation \(gov.hr\)](https://gov.hr/navy-and-dark-red-creative-illustrated-business-marketing-plant-presentation)>, pristupljeno: 12.07.2024.
7. European Commission (2021.): Što je Erasmus+?, <<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/hr/about-erasmus/what-is-erasmus>>, pristupljeno: 15.06.2024.
8. European Commission (2021.): Što je ESF+?, <<https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/hr/sto-je-esf>>, pristupljeno: 15.06.2024.
9. Europski parlament (2024.): Europski sustav financijskog nadzora, [Europski sustav financijskog nadzora \(ESFS\) | Informativni članci o Europskoj uniji | Europski parlament \(europa.eu\)](https://europa.eu/european-parliament/esfs)
10. Forbes (2024.): Gaming kampus u Novskoj dobio očekivanu financijsku injekciju, gradnja kreće do kraja godine, <<https://forbes.n1info.hr/aktualno/hrvatska/gaming-kampus-u-novskoj-dobio-ocekivanu-financijsku-injekciju-gradnja-krece-do-kraja-godine/>>, pristupljeno: 29.06.2024.
11. Fotova Čiković K., Glavica K. (2023.): Utjecaj tehnoloških inovacija na suvremeni strategijski menadžment, Notitia – časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme, Vol. 9, No. 1
12. Gelo R., (2013.): Proces pristupanja Hrvatske Europskoj uniji i strukturni fondovi EU,
13. Grad Novska (2023.): Predstavljanje postignuća i financijska analiza rada gaming Inkubatora PISMO!, <<https://novska.hr/hr/on-line-vijesti/predstavljen-postignuca-i->



[financijska-analiza-rada-gaming-inkubatora-pismo!,7534.html](https://irmo.hr/11-financijsko-planiranje/)>,

pristupljeno:

29.06.2024.

14. Gulin D., Grbavac J., Hladnih M. (2016.): Kvaliteta korporativnog izvještavanja kao pretpostavka transparentnosti poslovnih subjekata, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru
15. Hladika M. (2015.): Zastupljenost računovodstvene profesije u menadžerskim strukturama i njezina uloga u osiguravanju ciljeva poduzeća, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, No. Posebno izdanje 2015.
16. Horvat Mrkonjić M. (2019.): Izazovi i prilike tehnologije blockchaina u području oporezivanja, Računovodstvo, revizija i financije, br. 5, str. 158-162
17. Institut za razvoj i međunarodne odnose (2024.): Priručnik o EU projektima, Financijsko planiranje, <<https://irmo.hr/11-financijsko-planiranje/>>, pristupljeno: 07.07.2024.
18. Ježovita A. (2019.): Istraživanje razlika u učinkovitosti i financijskom stanju proračunskih korisnika u Republici Hrvatskoj, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, No. Posebno izdanje
19. Kandžija V., Cvečić I., Zaninović V., (2014.): Europska unija i njene regije – perspektive razvoja Dubrovačko-neretvanske županije, Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku, No. 1.
20. Karačić M. (2018.): Europski projekti u sustavu proračuna – općenito i kod lokalnih jedinica, Prilog časopisu računovodstvo, revizija i financije, br. 12
21. Karačić M., Keleković T. (2017.): Evidentiranje prihoda i rashoda projekata financiranih iz EU-ovih sredstava – državna razina, Prilog časopisu računovodstvo, revizija i financije, br. 1
22. Lojić S., (2018.): Europska unija – od ideje do osnivanja, časopis: Pleter: Časopis udruge studenata povijesti, Vol. 2., No. 2.
23. Mahaček D. (2020.): Utjecaj preporuka državnih revizora na povećanje učinkovitosti trgovačkih društava u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, Ekonomska misao i praksa, Vol. 29, No. 2
24. Marijanović Z., Grbavac J. (2015.): Upotrebljivost informacija izvještaja o novčanim tokovima u uvjetima financijske nediscipline, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, No. 21
25. Marjanović Kavanagh I., (2020.): Računovodstveno evidentiranje i praćenje potpora iz EU-a, Računovodstvo, revizija i financije, broj 9, stranica 43 – 50

26. Martinović T. (2024.): Regulatorni zahtjevi pitanja održivosti na financijskom tržištu – standardi korporativnog izvješćivanja s posebnim naglaskom na Direktivu (EU) 2022/2464 Europskog parlamenta i Vijeća od 14. prosinca 2022. o izmjeni Uredbe (EU) br. 537/2014, Direktive 2004/109/EZ, Direktive 2006/43/EZ i Direktive 2013/34/EU u pogledu korporativnog izvješćivanja o održivosti (CSRD Direktiva), Hrvatski časopis za Osiguranje, No. 10
27. Mijoč I., Mahaček D. (2013.): Financijska revizija i namjensko korištenje sredstava, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXVI, No. 13
28. Ministarstvo znanosti i obrazovanje (2020.): Obzor Europa, <<https://www.obzoreuropa.hr/obzor-europa/uvod>>, pristupljeno: 15.06.2024.
29. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih (2024.): Obzor Europa, [Obzor Europa - Hrvatski portal okvirnog programa EU za istraživanja i inovacije](#)
30. Omazić M.A., Markota Vukić N., Ravelić Ivanović I., Cigula K., Marszalek V., Rosler B. (2020.): Analiza stanja nefinancijskog izvještavanja u Hrvatskoj 2017. i 2018., Socijalna ekologija: journal for environmental thought and sociological research, Vol. 29, No.2
31. Pavić I. (2022.): Međunarodna transparentnost odabranih vrhovnih revizijskih institucija u Europskoj uniji, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 20, No.1
32. Perić M., Martić I., (2013): Karakteristike menadžmenta tijekom životnog ciklusa EU projekata, Učenje za poduzetništvo, Vol. 3., No. 2
33. Petračić I. (2018.): Računovodstveno evidentiranje primljenih potpora iz EU-a za zajedničke projekte, Računovodstvo, revizija i financije
34. Petračić I. (2023.): Računovodstvo primljenih potpora iz EU-a, Računovodstvo, revizija i financije, No. 11 /2023, str. 47 – 53
35. Pongrec B., Majić T. (2015.): Upravljanje poslovnim rizicima, Tehnički glasnik, Vol. 9, No. 1
36. Radić Blažin A. (2022.): Nova era računovodstva u osiguranju: međunarodni računovodstveni standard financijskog izvještavanja 17, Hrvatski časopis za Osiguranje, No. 6
37. Regionalni koordinator Sisačko-moslavačke županije (2020.): Poduzetnički inkubator gaming industrije PISMO, <<https://rk-smz.hr/pismo-novska-2/>>, pristupljeno: 29.06.2024.
38. Ribić D., Sesvečan E. (2023.): Modeli upravljanja projektnim ciklusom, EteR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo, Vol. V, No.2

39. Rubelj A. (2006.): Capital budgeting and management of investment processes, Tourism and hospitality management, Vol. 12, No. 1
40. Stojanović S., Mrvca Mađarac S., Glavota M. (2016.): Financiranje poduzetništva iz fondova Europske unije, Obrazovanje za poduzetništvo – E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 6, No. 2
41. Sučić J.H., Miloš Sprčić D. Zoričić D. (2011.): Upravljanje financijskim rizicima u Hrvatskim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 9, No. 1
42. Štos D., Coner M., Bukovinski D. (2017.): Projektni menadžment u jedinicama lokalne samouprave, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 8, No. 2
43. Tintor Ž. (2019.): Važnost revizije kao pokazatelja kvalitete financijskih izvještaja, Obrazovanje za poduzetništvo – E4E, Vol. 9, No. 2
44. Uprava za Europske poslove, međunarodne odnose i fondove Europske unije (2024.): Sustav upravljanja i kontrole, <<https://eufonodovi.mup.hr/sustavi-upravljanja-i-kontrole/50>>
45. Vučković Juroš T. (2022.): Primjeri dobre prakse u kvalitativnom izvještavanju: transparentnost i refleksivnost, Revija za sociologiju, Vol. 52, No. 3
46. Wagner A. (2018.): Troškovi nastali u okviru provedbe programa EU-a, Racunovodstvo, revizija i financije
47. Žaja J., Bakamaz I. (2022.): Izvori financiranja malih i srednjih poduzeća: usporedba Republike Hrvatske i Europske unije, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 13, No. 2

## Popis slika

Shema 1. Prikaz životnog ciklusa EU Izvor: Perić M., Martić I., (2013): Karakteristike menadžmenta tijekom životnog ciklusa EU projekata, Učenje za poduzetništvo, Vol. 3., No. 2

Slika 1. „Stvaranje poticajnog poduzetničkog okruženja u Sisačko-moslavačkoj županiji osnivanjem „Poduzetničkog inkubatora PISMO -Novska“. Izvor: Regionalni koordinator Sisačko-moslavačke županije (2020.): Poduzetnički inkubator gaming industrije PISMO, <<https://rk-smz.hr/pismo-novska-2/>>, pristupljeno: 29.06.2024.

Slika 2. Prostorije inkubatora PISMO opremljene su najmodernijim uređajima. Izvor: Regionalni koordinator Sisačko-moslavačke županije (2020.): Poduzetnički inkubator gaming industrije PISMO, <<https://rk-smz.hr/pismo-novska-2/>>, pristupljeno: 29.06.2024.

Slika 3. Organizacijska shema Sustava upravljanja i kontrole., Izvor: Uprava za Europske poslove, međunarodne odnose i fondove Europske unije (2024.): Sustav upravljanja i kontrole, <<https://eufonodovi.mup.hr/sustavi-upravljanja-i-kontrole/50>>

Slika 4. Primjer prikaza raščlambe proračuna. (Izvor: Institut za razvoj i međunarodne odnose, 2024.), Izvor: Institut za razvoj i međunarodne odnose (2024.): Priručnik o EU projektima, Financijsko planiranje, <<https://irmo.hr/11-financijsko-planiranje/>>, pristupljeno: 07.07.2024.




### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Viktorija Sever (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/specijalističkog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Valnost odakacije računovoda u kontroliranju i usmjeravanju financijskih tokova u EU projektima (*upisati naslov*) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(*upisati ime i prezime*)

  
(*vlastoručni potpis*)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.