



Seria „Zarządzanie jakością: wdrożenie w małej firmie”

**CZĘŚĆ PIERWSZA:** Czas się przygotować  
na nowe standardy zarządzania jakością



International  
Federation  
of Accountants



## SPIS TREŚCI

Czynności wstępne	3
Informacje wstępne	3
Ogólny opis Serii	4
Zmiana nastawienia	5
Korzyści z SZJ	8
Opracowanie planu wdrożenia projektu	9
Wprowadzenie do przydzielenia ról i odpowiedzialności	13
Wprowadzenie do celów jakości	14
Wprowadzenie do procesu oszacowania ryzyka	15
Skalowalność	15
Załącznik A – Co dalej w Serii	16
Załącznik B – Wstępna lektura i zasoby	18
Załącznik C – Definicje	19
Załącznik D – Cele jakości	21
Załącznik E – Spotkanie nr 1 – Agenda – Omówienie celów jakości	24
Załącznik F – Spotkanie nr 2 – Agenda – Wprowadzenie do oszacowania ryzyka jakości	25

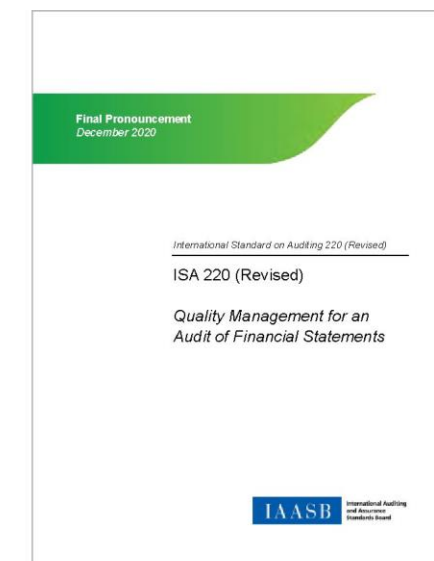
## CZYNNOŚCI WSTĘPNE

### INFORMACJE WSTĘPNE

W grudniu 2020 r. Rada Międzynarodowych Standardów Badania i Usług Atestacyjnych (IAASB) wydała trzy nowe i zmienione standardy zarządzania jakością, które wzmacniają i modernizują podejście firmy do zarządzania jakością:

- Międzynarodowy Standard Zarządzania Jakością (MSZJ 1), *Zarządzanie jakością dla firm wykonujących badania lub przeglądy sprawozdań finansowych lub zlecenia innych usług atestacyjnych lub pokrewnych* (dawniej „Międzynarodowy Standard Kontroli Jakości 1”),
- MSZJ 2, *Kontrole jakości wykonania zlecenia* oraz
- MSB 220 (Zmieniony), *Zarządzanie jakością dla badania sprawozdania finansowego*.

System Zarządzania Jakością (SZJ) dostosowany do potrzeb Twojej firmy ma zostać wdrożony do 15 grudnia 2022 r. i zostanie on opracowany z uwzględnieniem charakteru i okoliczności firmy. SZJ nie może zostać zaprojektowany i wdrożony za Ciebie, ale raczej z Twoim udziałem i prawdopodobnie innych osób. Twój SZJ musi zostać zaprojektowany i opracowany z wykorzystaniem wkładu i dyskusji w Twojej firmie, a w pewnych okolicznościach także wkładu osób spoza firmy, na przykład dostawców usług. Jest dużo pracy do wykonania, więc najwyższy czas zacząć.



## OGÓLNY OPIS SERII

**Cel Serii:** Seria „Zarządzanie Jakością” została zaprojektowana w celu zapewnienia **małym firmom** praktycznego wsparcia we wdrożeniu MSZJ 1 oraz powiązanych standardów i zmian.

Niniejsza publikacja jest pierwszą z serii trzech części zaprojektowanych w celu przedstawienia wskazówek i wytycznych dotyczących praktycznego wdrożenia.

Seria obejmować będzie rozważania i przykłady ilustrujące w „małych firmach”. Prosimy zwrócić uwagę, że definicja pojęcia „firma” obejmuje także jednoosobową działalność. Małe firmy mają różną wielkość i działają w ramach różnych struktur. Nie będzie możliwe odniesienie się do wszystkich opcji, lecz rozważone zostaną następujące możliwe scenariusze:

- jednoosobowa działalność bez pracowników,
- jednoosobowa działalność zatrudniająca pracowników oraz
- firma mająca 2-5 partnerów i pracowników.

Dodatkowo, w Części 2 i 3 Serii kontynuowane będzie Studium Przypadku Marcela Mooney z opublikowanego przez IFAC [Przewodnika kontroli jakości dla małych i średnich praktyk \[Guide to Quality Control for Small- and Medium-Sized Practices\]](#) (wydanie trzecie) w celu zilustrowania przejścia z MSZJ 1 na SZJ.

We wszystkich rozważaniach i przykładach w tej Serii zakłada się, że małe firmy będą przeprowadzały badania, przeglądy i wykonywały usługi pokrewne. Oczywiście, jeśli Twoja firma nie wykonuje badań, będziesz mógł dostosować cele jakości i ryzyka związane ze zleceniami badania zawarte w MSZJ 1 do własnego SZJ.

Seria ta nie obejmuje spraw związanych z firmami, które obsługują jednostki notowane na giełdzie papierów wartościowych lub należą do sieci firm, aby umożliwić skupienie się na samodzielnych firmach obsługujących jednostki prywatne. MSZJ 1 zawiera definicję sieci dla potrzeb tego standardu, a także określone wymagania w sytuacji, gdy firma należy do sieci lub świadczy usługi sieciowe. Ważne jest, by mieć świadomość, że nie wszystkie sieci są takie same, a jeśli Twoja firma należy do sieci, niniejsza Seria może być dla Ciebie pomocna, niemniej prosimy zapoznać się z dodatkowymi wymogami i wytycznymi zawartymi w MSZJ 1.

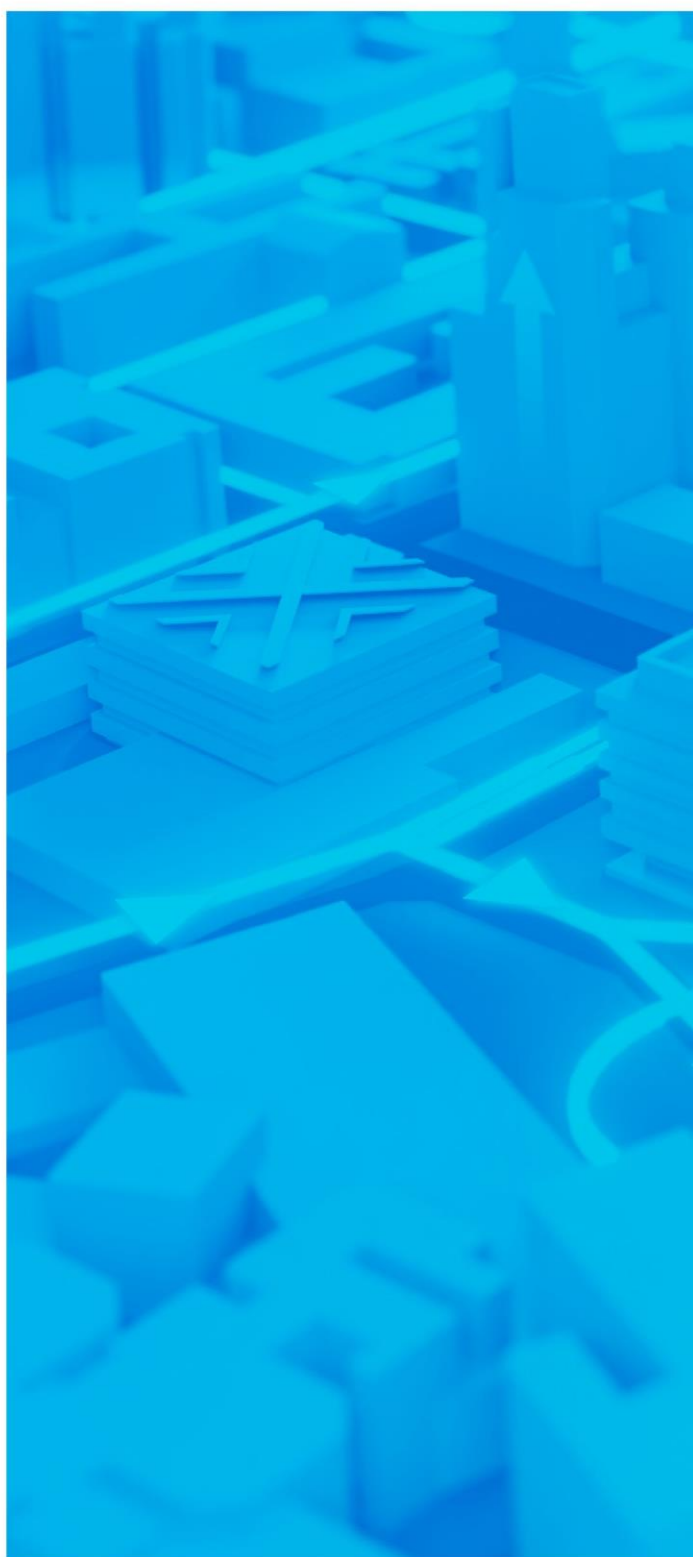
Ponieważ jest to pierwsza część w Serii, skupia się ona na czynnościach wstępnych. Jednakże, aby umożliwić wgląd w przyszłe wydania i nadać kierunek i kontekst planowi wdrożenia, w [Załączniku A](#) zawarto streszczenie dwóch następujących części.

Firma mająca 2-5 partnerów może chcieć rozważyć, jak ocena SZJ wpłynie na ocenę pracy tych osób, którym wyznaczono wiodące role i odpowiedzialność w ramach SZJ firmy. Ocenę SZJ omówiono w Części 3, lecz przy podejmowaniu decyzji, komu przypisać role i odpowiedzialność, pomocne może być wybieganie myślami do przodu.

### SERIA „ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ”: WDROŻENIE W MNIJSZYCH FIRMACH

Część 1	Czynności wstępne	Czas się przygotować na nowe Standardy Zarządzania Jakością
Część 2	Opracowanie reakcji	<p>Część druga rozwinięcie kwestii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identyfikacji celów jakości firmy,</li> <li>• przeprowadzenia procesu oszacowania ryzyka jakości w firmie,</li> <li>• identyfikacji istniejących (lub utworzenia nowych) reakcji na te ryzyka jakości (znanych także jako polityki lub procedury, czy też „kontrole”) oraz</li> <li>• wdrożenia, udokumentowania systemu zarządzania jakością i podania go do wiadomości.</li> </ul>
Część 3	Monitorowanie i korygowanie	Część trzecia odniesie się do monitorowania i korygowania systemu zarządzania jakością firmy.

Niniejsza seria wspiera wdrożenie nowych standardów zarządzania jakością, lecz nie zastępuje zapoznania się z samymi standardami. Biegli rewidenci (ang. practitioners) powinni korzystać z niej, patrząc przez pryzmat swojego zawodowego osądu oraz faktów i okoliczności dotyczących swojej firmy. Podane przykłady nie są wyczerpujące i zostały zawarte w celach ilustracyjnych. IFAC zrzeka się wszelkiej odpowiedzialności, która może powstać bezpośrednio lub pośrednio w wyniku korzystania z tej serii i jej stosowania.



## ZMIANA NASTAWIENIA

Gdy podejmujesz kroki zmierzające do wdrożenia SZJ, jednym z kluczowych elementów jest zrozumienie początków swojej firmy oraz jak można wykorzystać to, co już w niej istnieje w zakresie zarządzania jakością. Wymagać to będzie refleksji i uzmysłowienia sobie możliwej potrzeby zmiany nastawienia. W przeszłości skupienie się na standardach kontroli jakości mogło doprowadzić do opracowania i udokumentowania przez Twoją firmę polityk i procedur (wyników) z wykorzystaniem podręcznika. W zmienionych standardach uwaga przenosi się z bardziej statycznego zestawu dokumentów na proces zarządzania jakością, który jest procesem ciągłym.

Nikt nie zaprzeczy, że jakość jest w usługach profesjonalnych elementem niezbędnym, ani że obecnie w Twojej firmie brak jest jakości! Profesja zawsze była liderem chroniącym interes publiczny dzięki ciągłemu dążeniu do jakości. Ponadto wiele firm już stosuje podejście do zarządzania ryzykiem „oparte na oszacowaniu ryzyka”. Jednakże nowością może być fakt, że aby spełnić wymogi MSZJ 1, podejście do osiągnięcia celów jakości oparte na oszacowaniu ryzyka jest obecnie obowiązkowe i wymagane jest udokumentowanie tego procesu czy też „systemu”.

Oczekuje się, że podejście oparte na oszacowaniu ryzyka ulepsy działanie Twojej firmy oraz wykonywanie przez nią zleceń! Korzystne będzie proaktywne skoncentrowanie się przez firmę na zarządzaniu i reakcji na ryzyka jakości. Rozpoznanie korzyści sprawi, że wysiłek zaprojektowania i wdrożenia własnego SZJ nie będzie już podejściem opartym na „zwykłym spełnieniu wymogów zmienionych standardów lub ich przestrzeganiu”, ale zmianą na lepsze.



Przykładem zmiany nastawienia, który może być pomocny, jest porównanie wdrożenia MSKJ 1 dawniej i wdrożenie MSZJ 1 obecnie.



Wdrożenie MSKJ 1	Wdrożenie MSZJ 1
Kontrola jakości – skoncentrowanie się na wyniku, tj. stworzeniu podręcznika.	System Zarządzania Jakością – skoncentrowanie się na procesie, tj. systemie, który może obejmować jeden lub kilka podręczników.
Wizualizacja w postaci liniowych etapów przedstawia skoncentrowanie się na wyniku polityk i procedur.	Wizualizacja w postaci okręgu przedstawia iteracyjny charakter procesu w momencie wdrożenia, a także w przyszłości.
<div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Uzyskano zrozumienie wymogów MSKJ 1</div> <div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Zastosowano zawodowy osąd na podstawie szczególnych okoliczności dotyczących firmy oraz jej zleceń w celu wdrożenia wymogów kontroli jakości</div> <div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Opracowano Podręcznik kontroli jakości (Podręcznik KJ)</div>	<pre> graph TD     A[Ustal cele jakości] --&gt; B[Oszacuj ryzyka]     B --&gt; C[Opracuj reakcje]     C --&gt; D[Zakomunikuj]     D --&gt; E[Monitoruj i koryguj]     E --&gt; A             </pre>
Poniższe punkty rozwijają tę wizualizację, aby ułatwić zmianę nastawienia:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzyskano zrozumienie wymogów MSKJ 1 i powiązanych standardów.</li> <li>• Zastosowano zawodowy osąd na podstawie szczególnych okoliczności dotyczących Twojej firmy oraz jej zleceń w celu wdrożenia wymogów kontroli jakości badań i przeglądów sprawozdań finansowych oraz innych usług atestacyjnych i pokrewnych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzyskaj zrozumienie wymogów MSZJ 1 i powiązanych standardów.</li> <li>• Zastosuj zawodowy osąd na podstawie szczególnego charakteru i okoliczności Twojej firmy oraz jej zleceń w celu:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- ustalenia celów jakości,</li> <li>- wykonania oszacowań ryzyka jakości („podejście oparte na oszacowaniu ryzyka”).</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przyjęto polityki i procedury, zasadniczo z biblioteki lub wzoru podręcznika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracuj reakcje (poprzez polityki i/lub procedury) w celu zareagowania na ryzyka jakości w ramach Twojego SZJ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowano Podręcznik kontroli jakości (Podręcznik KJ), który został dostosowany do indywidualnych potrzeb firmy, z wykorzystaniem pomocy dotyczących polityk i praktyk, przy czym często uwzględniono polityki i procedury, które były ogólne i nie były powiązane z celami jakości czy też ryzykami jakości.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udokumentuj osądy i decyzje (tj. proces opracowania i stosowania Twojego SZJ). System i proces będzie indywidualny dla Twojej firmy.</li> <li>• Wdrożenie SZJ.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacja miała miejsce, lecz często była nieformalna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrosły oczekiwania w zakresie komunikacji, zarówno wewnątrz firmy, jak i, być może, na zewnątrz ze stronami trzecimi, takimi jak dostawcy usług.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorowanie było wymagane zgodnie z opisem w Podręczniku KJ i koncentrowało się na każdym zleceniu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidniejsze wymogi co do wytycznych w zakresie monitorowania i korygowania w ramach systemu ciągłego polepszania, ze skupieniem się na SZJ, nie tylko na zleceniach.</li> </ul>

W Twojej firmie istnieją już polityki i procedury, często zawarte w podręcznikach i BĘDZIESZ mógł część z nich wykorzystać. Te polityki i procedury mogą istnieć w formie dokumentów w wielu miejscach, tj. podręcznikach, plikach itp. W niektórych przypadkach, polityki i procedury mogą istnieć nieformalnie i mogą nie być udokumentowane. Prawdopodobnie stwierdzisz, że polityki i procedury istnieją, w szczególności w obszarach związanych z ryzykami jakości dotyczącymi wykonywania zlecenia. Przydatne może być przeanalizowanie swoich aktualnych polityk i procedur oraz przeprowadzenie „analizy luki” (ang. gap analysis) – czynności, która zostanie omówiona bardziej szczegółowo w Części 2.

Zaleca się jednak, aby nie rozpoczynać od tego, „co istnieje”, ponieważ może to zawęzić zakres Twojej refleksji i rozważań na temat ryzyk jakości, z którymi możesz mieć do czynienia w swojej firmie. Zamiast tego powinieneś budować SZJ swojej firmy na podstawie nowych standardów („podejścia oparte na oszacowaniu ryzyka”), a następnie odpowiednio wykorzystać lub zaadaptować dotychczasowe polityki i procedury PO ustaleniu celów jakości i zidentyfikowaniu ryzyk jakości podlegających zarządzaniu.

Proces oszacowania ryzyka jakości oraz cały SZJ będzie się zmieniać z biegiem czasu w następstwie zmian okoliczności. Wzmocniony proces monitorowania i korygowania został zaprojektowany jako podstawa podejścia proaktywnego i iteratywnego, którego efektem będzie możliwość ulepszania systemu SZJ Twojej firmy w miarę upływu czasu.

Należy pamiętać, że SZJ – jak sama nazwa wskazuje – jest „systemem” i nie będziesz mógł wdrożyć „ogólnodostępnego podręcznika”.

## JAK UZYSKAĆ ZMIANĘ NASTAWIENIA

Pierwszym krokiem jest zaznajomienie się ze standardami. Drugi krok to zachowanie otwartego umysłu, aby cele jakości i ryzyka jakości były myślą przewodnią procesu opracowywania SZJ w Twojej firmie, poprzez refleksję, dyskusje i burze mózgów dotyczące charakteru i okoliczności Twojej firmy.

## OMÓWIENIE Z PRZYKŁADEM

### JEDNOOSOBOWA DZIAŁALNOŚĆ:

„Firma to tylko ja, a ja już mam wysokie cele jakości. Czy rzeczywiście mogę skorzystać na opracowywaniu SZJ?”

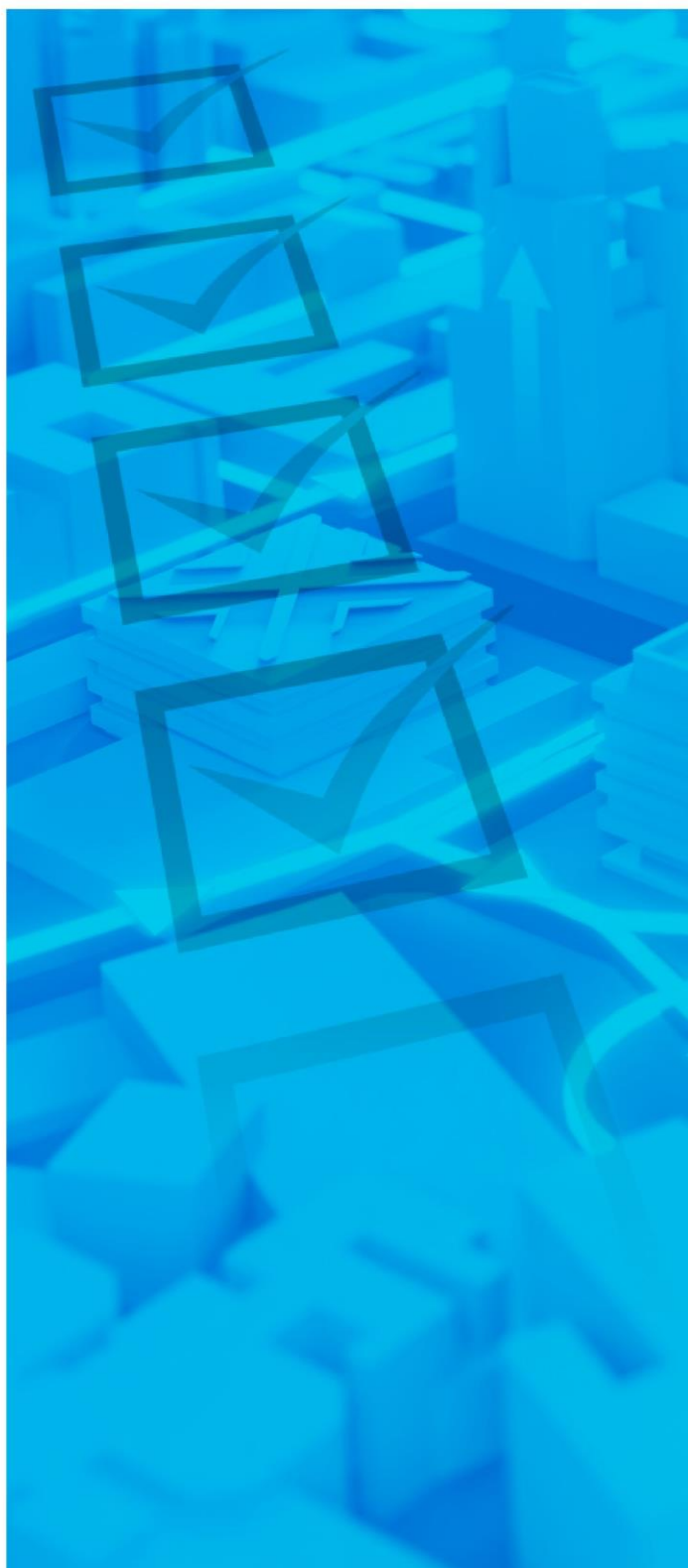
### REAKCJA:

Tak, proces opracowania, wdrażania i monitorowania SZJ może przynieść korzyści Twojej firmie. Praca w pojedynkę może nawet czasami utrudniać zarządzanie ryzykami jakości. Prowadząc jednoosobową działalność i mając multum obowiązków oraz konkurujących ze sobą priorytetów, nie zawsze możesz mieć czas na refleksję lub oszacowanie ryzyka. Skutkiem tego jest zwykle zaakceptowanie ryzyk jakości na szkodę firmy lub ograniczenie możliwości uniknięcia ryzyk jakości, na które można było zareagować.

Opracowanie i utrzymywanie SZJ zmusi Ciebie do regularnego myślenia o celach jakości, ryzykach jakości oraz reakcjach na nie. Jeżeli masz pracowników, SZJ wyznaczy mechanizm, który możesz wykorzystać w celu zaplanowania regularnych dyskusji i komunikacji z pracownikami i utrzymania wszystkich na tej samej ścieżce wiodącej do wysokiej jakości.

### ZMIANA NASTAWIENIA:

Nie postrzegaj SZJ jako zbioru polityk i procedur. Postrzegaj go raczej jako proces identyfikowania celów jakości, ryzyk jakości oraz reakcji, które pomogą Twojej praktyce.



## KORZYŚCI Z SZJ

Korzyści z SZJ płyną z prawidłowej identyfikacji i oszacowania ryzyk jakości oraz zaprojektowania, wdrożenia i wykonywania odpowiednich i zindywidualizowanych reakcji. Wystąpi rozłożony w czasie koszt zaprojektowania, wdrożenia i działania (w tym monitorowania) Twojego SZJ, lecz koszt ten zostanie zrównoważony przez zwiększoną wydajność oraz poczucie bezpieczeństwa i spokoju, że spełniane są cele jakości, lub że ryzyka jakości są „zarządzane”.

Ważne jest wskazać, że SZJ nie wyeliminuje ryzyk jakości. Celem jest osiągnięcie racjonalnej pewności, gdyż absolutna pewność nie jest ostatecznie możliwa do uzyskania, jako że koszty związane z próbą jej osiągnięcia byłyby zaporowe. Zatem, aby sprawić, by SZJ był praktyczny i dostosowany do skali Twojej firmy, potrzebny jest zawodowy osąd.

Niektóre z korzyści SZJ, zaprojektowanego zgodnie z nowymi standardami, przedstawia poniższa tabela:

Świadoma i spójna znajomość celów jakości pomoże w osiągnięciu celów firmy, co się wpisuje w jej wizję/misję i strategię.

Twoi pracownicy, jeżeli są, będą jasno rozumieli, jakie są wobec nich oczekiwania tak ogólne, jak i podczas wykonywania zleceń.

Obniżone ryzyko, że nie zostaną osiągnięte cele, nie zostanie ochroniony interes publiczny, a także interes i reputacja Twojej firmy, nie mówiąc o zmniejszeniu negatywnych konsekwencji związanych ze sporem sądowym oraz inspekcjami organów nadzoru lub profesji.

SZJ ułatwia proces ciągłego doskonalenia działania firmy oraz ciągłej poprawy wykonywania zleceń.

Jeżeli SZJ zostanie opracowany zgodnie z MSZJ 1, zostaną ustalone polityki i procedury, które będą dostosowane do potrzeb Twojej firmy oraz łatwiejsze w zrozumieniu i zastosowaniu.

SZJ wspiera spójne prowadzenie działalności firmy i wykonywanie zleceń.

W podkreśleniu znaczenia jakości pomóc mogą polityki lub procedury, które zachęcają do konsultowania się w trudnych lub kontrowersyjnych kwestiach oraz wzmacniają znaczenie takich konsultacji, a także płynące z nich korzyści.

Wdrożenie solidnego systemu, wspomagającego decyzje o akceptacji i kontynuacji relacji z klientem oraz konkretnych zleceń, przyczyni się do ogólnego tonu w Twojej firmie w zakresie jakości i poprawi jej reputację u pracowników, klientów i innych osób.



## OPRACOWANIE PLANU WDROŻENIA PROJEKTU

### Data wejścia w życie

Wymagane jest, aby system zarządzania jakością został zaprojektowany i wdrożony do dnia 15 grudnia 2022 r. (MSZJ 1, par. 13).

Ocena systemu zarządzania jakością jest wymagana w terminie jednego roku od dnia 15 grudnia 2022 r. tj. do 15 grudnia 2023 r. (Kwestia poruszona w Części 3 tej Serii).

### Przydzielanie odpowiedzialności

Choć niekoniecznie jest to pierwszy krok w Planie wdrożenia, przydzielenie odpowiedzialności będzie ważne, jeżeli firma ma wielu partnerów i pracowników, którzy przyjmą na siebie określone role.

Paragraf 19 MSZJ 1 wskazuje, że firma zobowiązana jest do zaprojektowania, wdrożenia i stosowania SZJ. Dlatego też firma pozostaje ostatecznie odpowiedzialna za SZJ. Jednakże firma nie jest osobą fizyczną, która może podjąć działanie, lecz jednostką. W rezultacie MSZJ 1 wymaga, aby firma przydzieliła odpowiedzialność za SZJ i inne aspekty SZJ różnym osobom i rozliczała je z wykonywania przydzielonych im ról.

Role i odpowiedzialność, które musisz przydzielić jednej lub kilku osobom obejmują:

- **ostateczną odpowiedzialność i konieczność rozliczenia się z SZJ,**
- **odpowiedzialność operacyjną za SZJ,**
- odpowiedzialność operacyjną **za konkretne aspekty SZJ:**
  - zgodność z wymogami **niezależności,**
  - proces monitorowania i korygowania.

W mniejszej firmie ostateczna odpowiedzialność i konieczność rozliczenia się z SZJ może zostać przydzielona jednej osobie. Osoba ta może także przyjąć odpowiedzialność za wszystkie aspekty SZJ, łącznie z odpowiedzialnością operacyjną za SZJ, przestrzeganie wymogów niezależności i proces monitorowania i korygowania. Na przykład, w przypadku jednoosobowej działalności, wymogi odnoszące się do struktury organizacyjnej i przydzielania ról, odpowiedzialności i umocowania w firmie, kierowania, nadzoru i przeglądu oraz odnoszenia się do rozbieżnych opinii, mogą nie mieć zastosowania.



Po wdrożeniu, SZJ będzie procesem iteratywnym, lecz jego początkowe wdrożenie można postrzegać jako projekt mający określony harmonogram. Następująca tabela stanowi ilustrację planu zaprojektowania i wdrożenia SZJ dla firmy mającej 2-5 partnerów, który może zostać zmodyfikowany w celu dopasowania do specyfiki Twojej firmy:



KIEDY	CO	KTO
KIEDY** należy wykonać czynność, aby dotrzymać terminu wdrożenia	Sugerowana czynność CO ZROBIĆ	KTO powinien to zrobić (tj. osoba, różni członkowie firmy, itd.)
KROK 1: Wyznaczenie Kierownika Projektu	Wyznacz Managera lub Kierownika Projektu w celu ułatwienia realizacji projektu i ustalenia harmonogramu (dalej „Kierownik Projektu”). (Kierownik/manager projektu nie jest konieczny w jednoosobowej działalności i może nie być potrzebny w mniejszej firmie).	Odpowiednia osoba (osoby)
KROK 2: Przygotowanie	Wstępna lektura i przygotowanie	Wszystkie odpowiednie osoby
	<p><i>Uwagi: Managerem/Kierownikiem Projektu nie musi być koniecznie ta sama osoba, która odpowiada za SZJ, lecz jest nim osoba, która zarządza projektem i utrzymuje go na właściwym torze.</i></p> <p><i>Uwagi: Ta czynność powinna zostać wykonana indywidualnie, przed zwołaniem pierwszego spotkania.</i></p> <p><i>W celu wzięcia udziału w opracowaniu i wdrożeniu SZJ Twojej firmy, wszystkie osoby uczestniczące w projekcie muszą się zapoznać z nowym zestawem standardów oraz dostępnymi wytycznymi w zakresie ich wdrożenia. Jest wiele dokumentów i filmów video itp., tak więc Kierownik Projektu powinien określić, dla potrzeb innych osób w firmie, z czym należy się przede wszystkim zapoznać w ramach przygotowania do procesu. Listę zawiera <a href="#">Załącznik B</a>.</i></p> <p><i>Właściwym może być upewnienie się, by definicje zawarte w standardach były zrozumiałe dla wszystkich, zatem w dyskusjach użyteczny może być <a href="#">Załącznik C</a> oraz sekcja definicje w MSZJ 1.</i></p> <p><i>Kierownik Projektu może rozważyć rozesłanie stosownych materiałów do wszystkich uczestniczących osób lub wyznaczenie wspólnego folderu elektronicznego w lokalizacji wewnętrznej bądź służącej do udostępniania plików.</i></p>	

\*\* KIEDY te sprawy zostaną poruszone zależy od punktu wyjściowego firmy. Zasadniczo wdrożenie zostanie przeprowadzone w trzecim kwartale 2022 r. z datą wejścia w życie w grudniu 2022 r.



## KIEDY

### KROK 3: Spotkanie nr 1

### KROK 4: Spotkanie nr 2 – Przydzielenie ról i odpowiedzialności

## CO

1. Przeprowadź burzę mózgów w celu omówienia celów jakości (skupiając się na konkretnych celach jakości podanych w MSZJ 1).
  2. Zidentyfikuj ryzyka nieosiągnięcia tych celów, a następnie oszacuj ryzyka w celu ustalenia, które z nich będą ryzykami jakości.
- (Jest to bardziej czynność refleksji dla praktyka prowadzącego jednoosobową działalność).

*Uwagi: Ważne jest, aby wszyscy uczestnicy dyskusji w pełni rozumieli funkcjonowanie Twojej firmy.*

*Początkowa burza mózgów może być najbardziej efektywna, jeżeli zaczniesz się od celów jakości, lecz należy utrzymywać w dyskusji otwartość na „czynniki niepowodzenia” (ang. when can go wrong) w zakresie osiągania celów jakości.*

*W spotkaniu uczestniczą wszyscy, przed przydzieleniem ról i odpowiedzialności, aby zachęcić całe kierownictwo do udziału, i nie „przydzielać” ich osobom, które nie rozumieją co jest wymagane.*

Przydziel role i odpowiedzialność związane z SZJ. Im większa i bardziej złożona jest Twoja firma, tym więcej ról i odpowiedzialności trzeba będzie przydzielić różnym osobom.

(Na tym etapie nie jest wymagane zorganizowanie spotkania ani działanie w przypadku jednoosobowej działalności nieposiadającej pracowników).

W firmie mającej 2-5 partnerów, gdzie role zostaną rozdzielone pomiędzy różne osoby, należy być świadomym, że ocena SZJ przyniesie pewną ocenę pracy osób, którym przydzielono role i odpowiedzialność. Uświadomienie sobie, że nastąpi ocena pracy, jest bardzo istotne i zostanie omówione w Części 3.

*Uwaga: Niektóre firmy mogą dokonać przydziału ról na pierwszym spotkaniu.*

## KTO

Odpowiednia osoba (osoby)

Wszystkie odpowiednie osoby

Wskazówka: Zaleca się, by od początku zaangażować wszystkie odpowiednie osoby, aby uzyskać spostrzeżenia wszystkich oraz zwiększyć poziom akceptacji ostatecznego SZJ. Należy unikać pokusy delegowania jego opracowania jednej osobie.



KIEDY	CO	KTO
KROK 5: Zebranie informacji	Zbierz całą dokumentację dotychczasowych polityk i procedur, które odnoszą się do ryzyk jakości (w tym aktualny Podręcznik KJ, Podręcznik HR, Podręcznik IT, itd.).	Odpowiednia osoba (osoby)
KROK 6: Spotkanie nr 3	Dostosuj aktualne polityki/procedury i stwórz reakcje na zidentyfikowane ryzyka jakości. <i>Uwaga: zostanie to omówione w Części 2</i>	Wszystkie odpowiednie osoby
KROK 7: Spotkanie nr 4	Sfinalizuj dokumentację SZJ, w tym proces wdrożenia, aby SZJ funkcjonował przed datą wejścia w życie w grudniu 2022 r. Jeżeli firma posiada pracowników, zakomunikuj to wszystkim pracownikom i zaplanuj niezbędne szkolenia. <i>Uwaga: zostanie to omówione w Części 2</i>	Odpowiednia osoba (osoby)
KROK 8: Spotkanie nr 5	Ryzyka jakości i reakcje związane z monitorowaniem i korygowaniem mają być zidentyfikowane i uzgodnione na spotkaniu nr 4, lecz zanim wymagane będzie dokonanie oceny, można opracować dalsze szczegóły dotyczące zaprojektowania i wdrożenia. Rozpoczęcie funkcjonowania reakcji i działań monitorujących wymagane jest dopiero od 15 grudnia 2022 r. <i>Uwaga: zostanie to omówione w Części 3</i>	Wszystkie odpowiednie osoby

Ocena SZJ jest wymagana w terminie jednego roku od dnia 15 grudnia 2022 r.

\*\* **Kiedy** te sprawy zostaną poruszone zależy od punktu wyjściowego firmy. W większości wdrożenie zostanie dokonane w trzecim kwartale 2022 r. z datą wejścia w życie w grudniu 2022 r.

## WPROWADZENIE DO PRYZDIELENIA RÓL I ODPOWIEDZIALNOŚCI

Po zapoznaniu się ze standardami zarządzania jakością i powiązаныmi standardami zawodowymi, kolejnym zadaniem będzie ustalenie sposobu przydzielenia ról i odpowiedzialności w następujący sposób:

- **Jednoosobowa działalność** – odpowiedzialność spoczywa na Tobie (tzn. na właścicielu, biegłym rewidencie), lecz może istnieć konieczność zaangażowania innych osób, jeżeli zlecasz (ang. outsource) niektóre aspekty swojej praktyki innym („dostawcom usług”) lub jeśli Twoja praktyka obejmować będzie kontrolerów jakości wykonania zlecenia, może istnieć potrzeba dokonania ustaleń, o ile jeszcze nie zostały podjęte.
- **Firma mająca partnerów i pracowników** – ostateczna odpowiedzialność ma zostać przydzielona jednej osobie (zwykle dyrektorowi generalnemu (CEO)/partnerowi zarządzającemu), lecz najlepiej opracować SZJ z uwzględnieniem przydzielenia poszczególnych i różnych ról różnym osobom. Jeżeli będzie to odpowiednie, ostateczną odpowiedzialność i konieczność rozliczenia się można przypisać zarządowi składającemu się z szerokiego grona partnerów firmy (lub organowi stanowiącemu jego odpowiednik).

### Role i odpowiedzialności, które firma musi przydzielić osobom fizycznym

Osoby, którym przydzielone zostały te odpowiedzialności, muszą mieć odpowiednie doświadczenie, wiedzę, czas, wpływ i umocowanie.

Punkty (b)-(c) paragrafu 28 zawierają cele jakości stanowiące, że kierownictwo jest odpowiedzialne za jakość i jest z niej rozliczane oraz, że wykazuje zaangażowanie w jakość poprzez swoje działania i zachowania.

### Ostateczna odpowiedzialność i konieczność rozliczenia się z SZJ

- Przydzielona dyrektorowi generalnemu (CEO) (bądź jego odpowiednikowi) lub partnerowi zarządzającemu (bądź jego odpowiednikowi) lub, jeżeli jest to odpowiednie, zarządowi składającemu się z szerokiego grona partnerów firmy (lub organowi stanowiącemu jego odpowiednik).
- Oczekiwane jest od nich zrozumienie MSZJ 1 (par. 18).
- Ponoszą ostateczną odpowiedzialność i są rozliczani z osiągnięcia przez firmę celu MSZJ 1.
- Są odpowiedzialni za dokonanie oceny i sformułowanie wniosku, czy SZJ osiąga cele SZJ, co jest ważne dla utrzymywania przez nich bezpośredniej odpowiedzialności oraz ich rozliczenia z SZJ (par. 53-54).

### Operacyjna odpowiedzialność za SZJ

- Oczekiwane jest od nich zrozumienie MSZJ 1 (par. 18).
- Są odpowiedzialni za zaprojektowanie, wdrożenie i działanie SZJ i są z tego rozliczani.

### Operacyjna odpowiedzialność za konkretne aspekty SZJ

- Zgodność z wymogami niezależności
  - są odpowiedzialni za nadzór nad wszystkimi sprawami związanymi z niezależnością (par. A36).
- Proces monitorowania i korygowania
  - są odpowiedzialni za nadzór nad monitorowaniem i korygowaniem,
  - osoba ta (jedna lub kilka) zobowiązana jest do podejmowania działań naprawczych słabości i informowania o sprawach związanych z monitorowaniem i korygowaniem (par. 43-44 i 46).
- Pozostałe szczegółowe aspekty ustalone przez firmę.

## WPROWADZENIE DO CELÓW JAKOŚCI

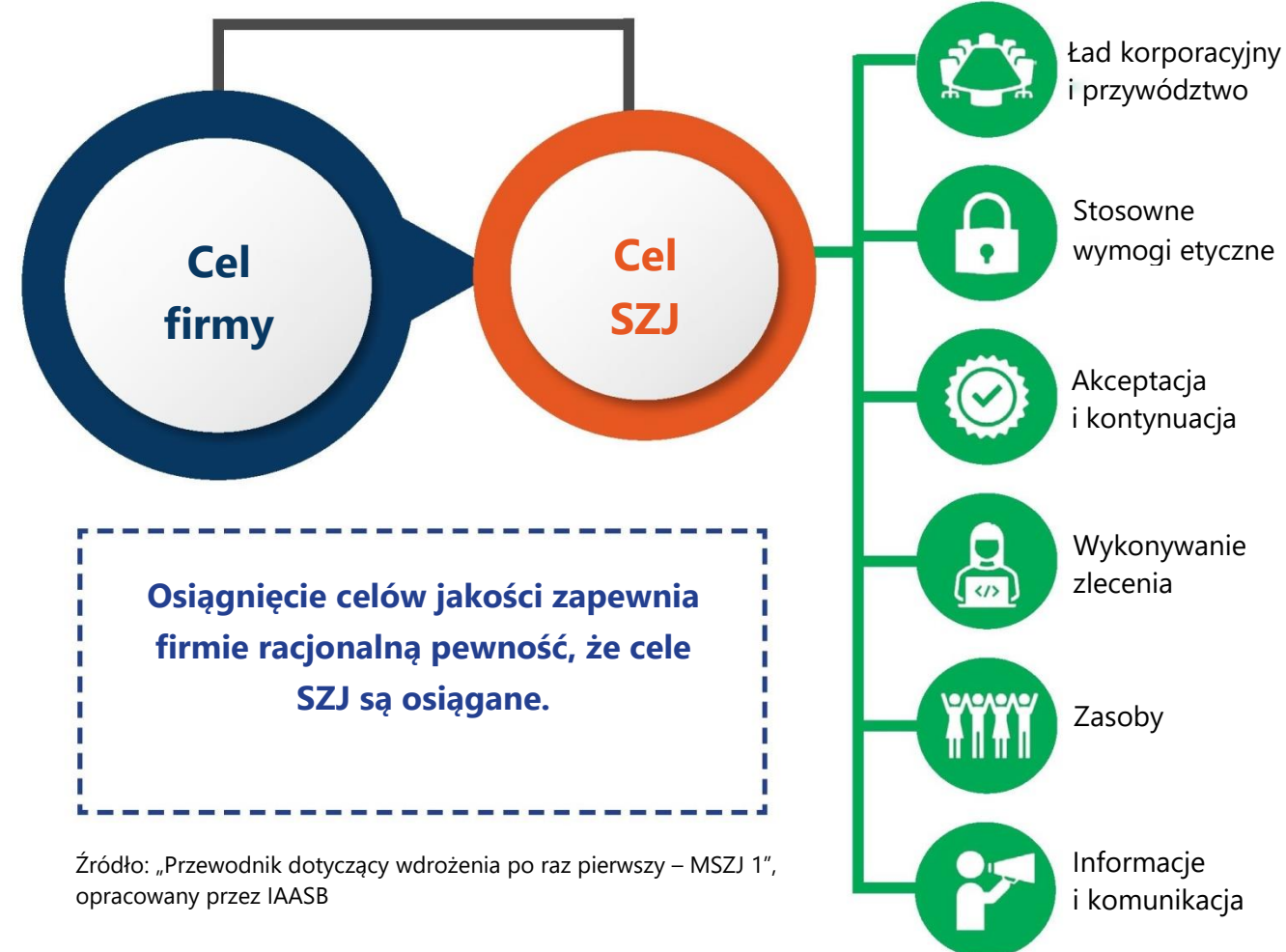
MSZJ 1 zawiera szczegółowe cele jakości dla różnych elementów SZJ Twojej firmy, aby było jasne, jakie wyniki firma musi osiągnąć, aby posiadać SZJ, który jest skuteczny w zarządzaniu jakością. Twoja firma ma obowiązek ustalić cele jakości wyznaczone dla następujących elementów wyszczególnionych w MSZJ 1, w konkretnym kontekście firmy:

- ład korporacyjny i przywództwo,
- stosowne wymogi etyczne,
- akceptacja i kontynuacja relacji z klientem oraz konkretnych zleceń,
- wykonywanie zlecenia,
- zasoby oraz
- informacje i komunikacja.

Mogą jednak wystąpić okoliczności, w których jeden z celów jakości lub jego aspekt nie dotyczy Twojej firmy, lub w których potrzebny jest dodatkowy cel jakości lub jego aspekt, z powodu charakteru i okoliczności firmy i jej zleceń. Rozważenie dodatkowych celów jakości, oprócz tych zawartych w MSZJ 1, jest ważne, lecz w rzeczywistości nie oczekuje się, że dodawanie nowych celów jakości będzie powszechne.

Wszyscy partnerzy powinni zebrać informacje ze strony internetowej firmy, jej wniosek o ochronę ubezpieczeniową, listę klientów z rodzajem zleceń oraz wiedzę nieudokumentowaną i wykorzystać je w dyskusji.

### Cel MSZJ 1 (par. 14 MSZJ 1)



Źródło: „Przewodnik dotyczący wdrożenia po raz pierwszy – MSZJ 1”, opracowany przez IAASB

Cele jakości omówiono bardziej szczegółowo w [Załączniku D](#).

Uwaga: Mała firma rzadko identyfikuje dodatkowe cele jakości oprócz zawartych w MSZJ 1, przy czym szczegółowość celów składowych nie jest uważana za niezbędną.

Należy zauważyć, że elementy w postaci oszacowania ryzyka oraz procesu monitorowania i korygowania nie zawierają celów jakości, ponieważ obydwa są procesami.

# WPROWADZENIE DO PROCESU OSZACOWANIA RYZYKA

MSZJ 1 wymaga, abyś rozważył różne warunki, zdarzenia, okoliczności, działania lub zaniechania w swojej firmie. Znasz swoją firmę bardzo dobrze i może to być łatwym ćwiczeniem, lecz przeprowadzenie burzy mózgow w zakresie tych spraw oraz ich udokumentowanie pomoże Tobie opracować SZJ właściwy dla Twojej firmy. Poniższą listę należy uważać za strukturę początku Twojego procesu oszacowania ryzyka:

- złożoność i charakterystyka działania firmy,
- decyzje i działania operacyjne i strategiczne, procesy biznesowe i model biznesowy firmy,
- charakterystyka i styl zarządzania kierownictwa,
- zasoby firmy, w tym zasoby zapewniane przez dostawców usług,
- przepisy prawa, regulacje, standardy zawodowe oraz otoczenie, w którym działa firma,
- rodzaje zleceń wykonywanych przez firmę i sprawozdań, które mają być wydane,
- rodzaje jednostek, dla których takie zlecenia są podejmowane.

Wydany przez IAASB [Przewodnik dotyczący wdrożenia po raz pierwszy – MSZJ 1](#), zawiera szczegółową tabelę, która podsumowuje czynniki do rozważenia w procesie oszacowania ryzyka oraz pewne wytyczne dotyczące wdrożenia, które mogą być przydatne.



Nie ma konieczności dokumentowania rozważenia **każdego** warunku, zdarzenia, okoliczności, działania lub zaniechania, które może powodować powstanie ryzyka jakości. Dokumentacja ryzyk jakości może zawierać powody oszacowania ryzyk jakości, tj. rozważane wystąpienie i wpływ na osiągnięcie celów jakości.

Zaleca się udokumentowanie procesu i analiz służących ustaleniu celów jakości, identyfikacji i oszacowaniu ryzyk jakości oraz zaprojektowaniu reakcji na te ryzyka. Zapewniłoby to historię podstawy decyzji podjętych przez firmę w odniesieniu do opracowania SZJ. Dokumentacja ta mogłaby zawierać agendę i protokół ze spotkania, itd.

## SKALOWALNOŚĆ

MSZJ 1 wymaga, aby firma dostosowała projekt, wdrożenie i działanie swojego SZJ do charakteru i okoliczności firmy oraz jej zleceń. Podczas projektowania, wdrażania i działania SZJ stosowany ma być zawodowy osąd i te osądy powinny być dokumentowane.

Wytyczne dotyczące skalowalności i dostosowania są wbudowane w wymogi MSZJ 1 na wiele sposobów:

Cele jakości opierają się na wynikach i to firma ustala, jak te cele osiągnąć.

Ryzyka jakości są dostosowane do Twojej firmy. Podczas identyfikowania i szacowania ryzyk jakości, skupiasz się na zrozumieniu warunków, zdarzeń, okoliczności, działań lub zaniechań, które wiążą się z charakterem i okolicznościami Twojej firmy i jej zleceń.

Istnieje tylko ograniczona liczba wymaganych określonych reakcji, a od Twojej firmy oczekuje się zaprojektowania i wdrożenia własnych reakcji na ryzyka jakości.

Wymogi dla procesu monitorowania i korygowania określają, co Twoja firma powinna wdrożyć dla potrzeb monitorowania i korygowania, a sposób wdrożenia tego procesu przez Twoją firmę jest dostosowany do jej okoliczności.

(Źródło: Przewodnik dotyczący wdrożenia po raz pierwszy – MSZJ 1 – zmodyfikowany, opracowany przez IAASB)

Skalowalność standardów jest wykazana w Serii poprzez wykorzystanie omówienia i przykładów.

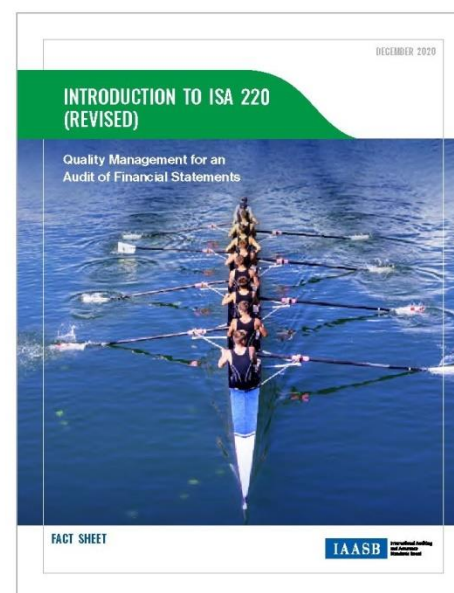
## ZAŁĄCZNIK A: CO DALEJ W SERII

Niniejszy załącznik zapewnia pewien wgląd w Części 2 i 3, a ponieważ rozpoczynają Państwo wdrożenie, mogą Państwo uzyskać pewną wiedzę dzięki zapoznaniu się z następnymi krokami.

### Część 2 – Opracowanie szczegółowego planu działania

W tej części bardziej szczegółowo zostanie omówione, w jaki sposób małe firmy mogą podejść do opracowania szczegółowego planu wdrożenia, w tym:

Jak stosować zawodowy osąd podczas projektowania, wdrażania i działania SZJ Twojej firmy? Na przykład niektóre z polityk i procedur można wdrożyć bezpośrednio na poziomie zlecenia (zob. MSB 220 (Zmieniony), [Zarządzanie jakością dla badania sprawozdania finansowego](#)).



### Przegląd głównych elementów SZJ firmy:

*Ład korporacyjny i przywództwo.* Jak stworzyć środowisko i kulturę, która wspiera SZJ? Odpowiedzialność i konieczność rozliczenia kierownictwa z jakości. Uzyskanie poparcia partnerów i pracowników. Ustalenie osoby ponoszącej ostateczną odpowiedzialność (prostsze w przypadku jednoosobowych działalności).

*Stosowne wymogi etyczne.* Jak ustalić cele jakości, które odnoszą się do wypełniania obowiązków zgodnie ze stosownymi wymogami etycznymi.

*Akceptacja i kontynuacja relacji z klientem oraz konkretnych zleceń.* Jak ustalić cele jakości, które odnoszą się do dokonywanych przez firmę osądów, czy zaakceptować bądź kontynuować relację z klientem lub konkretne zlecenie? Obejmuje to priorytety finansowe (np. wynagrodzenie i zysk firmy) lub operacyjne (np. wzrost lub kierunek strategiczny) firmy.

*Wykonywanie zlecenia.* Jak firma ustala cele jakości, które odnoszą się do wykonywania zleceń spełniających wymogi jakości? Obejmuje to zrozumienie i wypełnianie przez zespoły wykonujące zlecenie ich obowiązków i ogólną odpowiedzialność spoczywającą na partnerach odpowiedzialnych za zlecenie.

*Zasoby.* Jak ustalić cele jakości, które odnoszą się odpowiednio do pozyskiwania, opracowywania, wykorzystywania, utrzymywania, alokowania i przydzielania zasobów w odpowiednim czasie? Obejmuje to zasoby ludzkie, zasoby technologiczne i zasoby intelektualne niezbędne do stosowania SZJ i wykonywania zleceń.

*Informacje i komunikacja.* Jak ustalić cele jakości odnoszące się do pozyskiwania, generowania lub wykorzystywania informacji dotyczących SZJ oraz terminowego przekazywania informacji w ramach firmy oraz stronom trzecim?

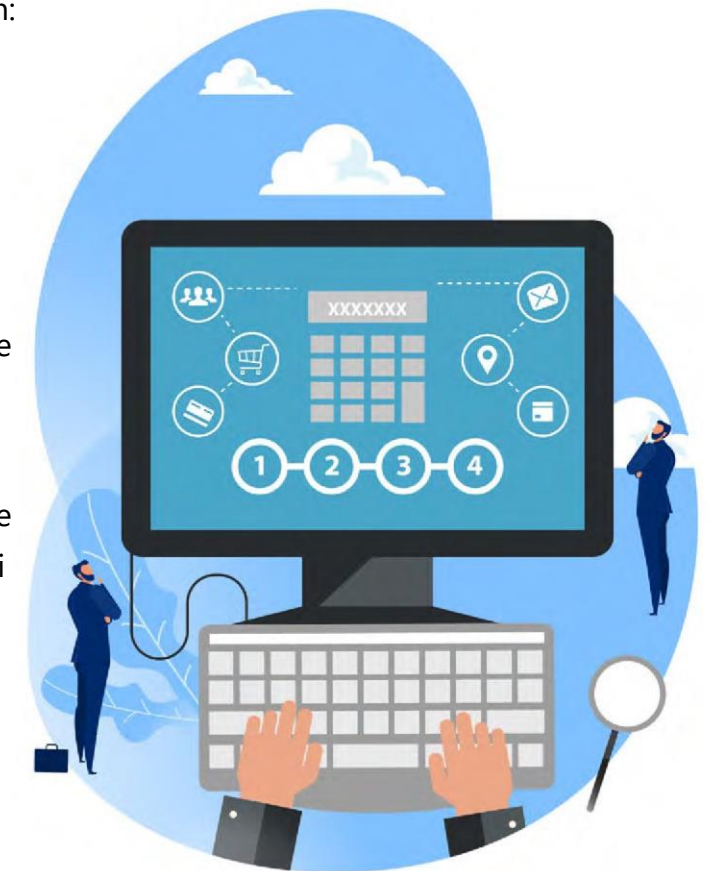


## ZAŁĄCZNIK A: CO DALEJ W SERII (ciąg dalszy)

### Część 3 – Proces monitorowania i korygowania

W tej części omówiono:

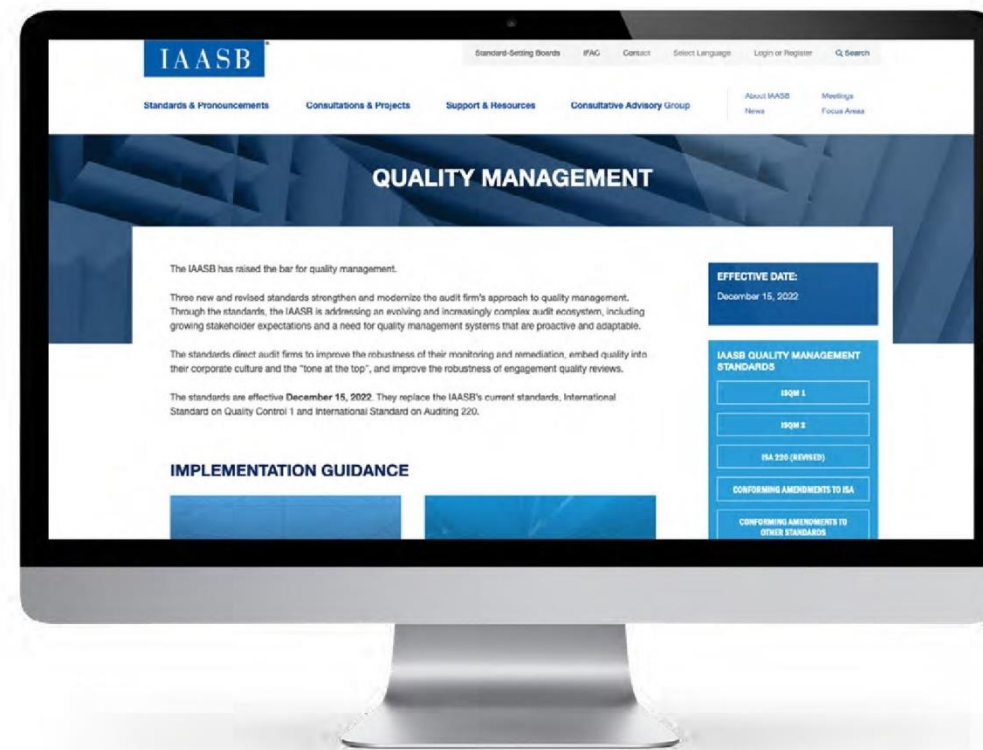
- jak zaprojektować wewnętrzne czynności monitorowania SZJ jako całości, aby zapewnić stosowne, wiarygodne i aktualne informacje o sposobie zaprojektowania, wdrożenia i działania SZJ (przesunięcie punktu skupienia z monitorowania na poziomie zlecenia). Podkreślenie, że kluczowe dla wzmocnienia działań monitorowania i korygowania jest podejście proaktywne i iteratywne,
- czynniki wpływające na charakter, rozłożenie w czasie i zakres działań monitorujących – podejście do inspekcji zakończonych zleceń. Czynności monitorowania mogą rozpocząć się na zasadzie cyklicznej, lecz mogą zaistnieć inne powody oparte na oszacowaniu ryzyka i zleceniach w trakcie wykonywania procesu, które przyczynią się do zmian w tym zakresie,
- zakres czynności monitorowania oraz technologię/platformę służącą wsparciu oraz sposób, w jaki będzie ona centralnie wykorzystywana w ramach ciągłego ulepszenia,
- przegląd ramowych założeń oceny ustaleń i identyfikowania słabości. Ponadto potrzebne będą ramowe założenia służące ocenie wagi i rozległości słabości, które obejmują przeprowadzenie dochodzenia w sprawie pierwotnej(-ych) przyczyny(przyczyn) zidentyfikowanych słabości.
- jak zareagować na zidentyfikowane słabości, w tym:
  - zaprojektowanie i wdrożenie działań naprawczych odnoszących się do zidentyfikowanych słabości, które to działania odpowiadają na pierwotną przyczynę tych słabości;
  - przeprowadzenie oceny, czy działania naprawcze zostały odpowiednio zaprojektowane, a jeśli nie – podjęcie odpowiednich działań;
  - przeprowadzenie oceny, czy działania naprawcze wykonane w odpowiedzi na poprzednie słabości były skuteczne, a jeśli nie – podjęcie odpowiednich działań,
- komunikację w zakresie procesu monitorowania i korygowania, w tym wymaganych odbiorców komunikacji i treści, które muszą zostać przekazane.
- ocenę SZJ w terminie jednego roku.



## ZAŁĄCZNIK B: WSTĘPNA LEKTURA I ZASOBY

# 1

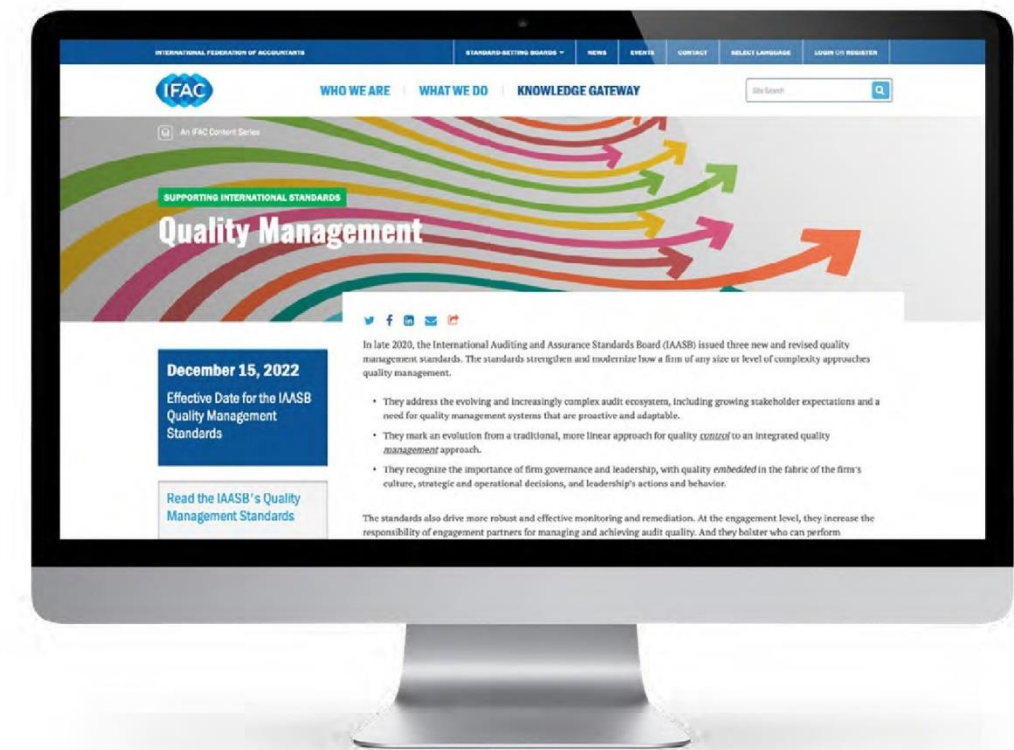
Zapoznaj się ze standardami dostępnymi na stronie internetowej IAASB: [iaasb.org/quality-management](https://iaasb.org/quality-management).



Specjalna strona internetowa zawiera trzy standardy, a także wytyczne dotyczące wdrożenia po raz pierwszy i inne zasoby.

# 2

Odwiedź specjalną stronę IFAC: [ifac.org/qualitymanagement](https://ifac.org/qualitymanagement).

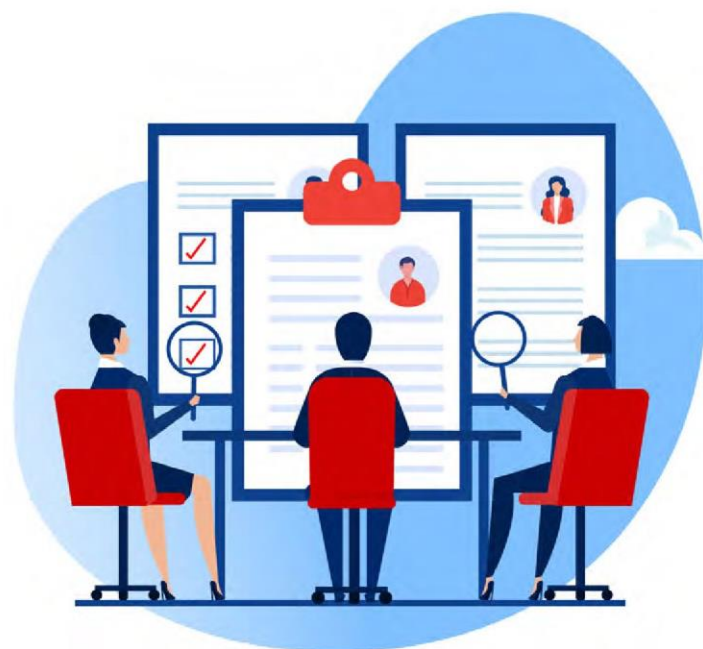


Dostępne są na niej różne pomocne zasoby, dotyczące planu wdrożenia.

**ZAŁĄCZNIK C:  
DEFINICJE**

Poniższa tabela przedstawia określone definicje zawarte w MSZJ 1 wraz z komentarzem.  
Ważne jest, aby w planowaniu i dokumentacji stosować język standardu.

Wyciąg z paragrafu 16 MSZJ 1	Uwagi
Dla celów niniejszego MSZJ 1 poniższym terminom przypisano następujące znaczenie:	
(i) <b>Firma</b> – jednoosobowa działalność, spółka osobowa lub kapitałowa, bądź inna jednostka zrzeszająca zawodowych księgowych lub osoby będące ich odpowiednikami w sektorze publicznym. (Zob. par. A18)	Należy zwrócić uwagę na inkluzywny charakter określenia „firma”, a jeżeli prowadzisz jednoosobową działalność bez pracowników, powinieneś czytać standardy uznając, że mają do Ciebie zastosowanie, przy czym kluczowe będzie zidentyfikowanie skalowanych możliwości.
(j) <b>Jednostka notowana na giełdzie papierów wartościowych</b> – jednostka, której akcje, papiery wartościowe lub instrumenty dłużne są notowane na uznanej giełdzie papierów wartościowych lub znajdują się w obrocie na podstawie regulacji uznanej giełdy papierów wartościowych lub innego ekwiwalentnego organu.	Nie jest ona omawiana w niniejszej Serii. Czytając standardy, możesz pominąć wszelkie rozważania związane z jednostkami notowanymi na giełdzie papierów wartościowych, jeżeli zgodnie ze swoją polityką nie akceptujesz takich klientów.
(k) <b>Firma należąca do sieci</b> – firma lub jednostka, która należy do sieci firm.	Nie jest ona omawiana w niniejszej Serii.
(l) <b>Sieć</b> – większa struktura: (Zob. par. A19)  (i) której celem jest współpraca, oraz  (ii) której wyraźnym celem jest udział w zyskach lub kosztach, albo która posiada wspólnego właściciela, system kontroli lub zarządzanie, wspólną politykę i procedury zarządzania jakością, wspólną strategię biznesową, korzysta ze wspólnego znaku firmowego lub znaczącej części zasobów zawodowych.	Nie jest ona omawiana w niniejszej Serii. Czytając standardy, możesz pominąć wszelkie rozważania związane z siecią i firmami należącymi do sieci, jeżeli nie jesteś członkiem sieci, i udokumentować to podczas przeglądania/dokumentowania charakteru firmy.
(o) <b>Zawodowy osąd</b> – zastosowanie stosownych szkoleń, wiedzy i doświadczenia, w kontekście standardów zawodowych, przy podejmowaniu świadomych decyzji dotyczących kierunków działań odpowiednich dla zaprojektowania, wdrożenia i działania systemu zarządzania jakością firmy.	Zawodowy osąd będzie stosowany we wszystkich częściach procesu SZJ. Dokumentacja takich osądów zawarta będzie w ogólnych zasadach dokumentowania.
(p) <b>Standardy zawodowe</b> – standardy usług wydawane przez IAASB, które zostały zdefiniowane w <i>Przedmowie do międzynarodowych standardów zarządzania jakością, badania, przeglądu, innych usług atestacyjnych i pokrewnych</i> oraz stosowne wymogi etyczne	Czytając standardy, należy zwrócić uwagę, że zawierają standardy zleceń, które są stosowne ORAZ stosowne wymogi etyczne.



Wyciąg z paragrafu 16 MSZJ 1	Uwagi
(q) <b>Cele jakości</b> – pożądane wyniki w odniesieniu do elementów systemu zarządzania jakością, jakie ma osiągnąć firma.	
(r) <b>Ryzyko jakości</b> – ryzyko, które ma racjonalną możliwość:  (i) wystąpienia oraz  (ii) indywidualnie lub w połączeniu z innymi rodzajami ryzyka, niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie celu lub celów jakości.	Należy zauważyć, że zidentyfikujesz wiele ryzyk, lecz ryzyko jakości to takie ryzyko, które wiąże się z racjonalnym „prawdopodobieństwem” wystąpienia i będzie się wiązało z racjonalnym „prawdopodobieństwem” negatywnego wpływu na jeden lub kilka celów jakości.
(v) <b>Dostawca usług</b> (w kontekście niniejszego MSZJ 1) – osoba lub podmiot zewnętrzny w stosunku do firmy, która zapewnia zasoby wykorzystywane w systemie zarządzania jakością lub podczas wykonywania zleceń. Dostawcą usług nie może być sieć firmy, inne firmy należące do sieci lub inne struktury bądź organizacje w ramach sieci. (Zob. par. A28, A105)	Małe firmy czasami korzystają z dostawców usług, takich jak dostawcy usług informatycznych, wsparcia technicznego, wykonawcy angażowani tymczasowo do pomocy w wykonywaniu zleceń z jednostki niepowiązanej z firmą itp. Istotne jest, aby zauważyć odniesienie w standardzie do dostawców usług i mieć świadomość, że mają do nich zastosowanie elementy systemu zarządzania jakością firmy. Podsumowując/dokumentując strukturę swojej firmy, należy uwzględnić dostawców usług oraz uzyskać i przeanalizować umowy, by sprawdzić, jak dana umowa wpisuje się w cele jakości, ryzyka jakości i reakcję na nie oraz jaka może być potrzeba interakcji z dostawcami usług.
(w) <b>Pracownicy</b> – specjaliści niebędący partnerami, w tym zatrudnieni przez firmę eksperci.	Choć istnieje małe prawdopodobieństwo, że mała firma będzie zatrudniała eksperta, ważne jest, aby zauważyć, że w przypadku stosowania standardów, ekspertów firmy uważa się za jej „pracowników”.
(x) <b>System zarządzania jakością</b> – system zaprojektowany, wdrożony i stosowany przez firmę w celu zapewnienia firmie racjonalnej pewności, że:  (i) firma i jej personel wypełniają swoje obowiązki zgodnie ze standardami zawodowymi oraz mającymi zastosowanie wymogami prawnymi i regulacyjnymi oraz wykonują zlecenia zgodnie z takimi standardami i wymogami oraz  (ii) sprawozdania ze zleceń wydane przez firmę lub partnerów odpowiedzialnych za zlecenie są odpowiednie w danych okolicznościach.	SZJ!

**ZAŁĄCZNIK D:  
CELE JAKOŚCI**

W MSZJ 1 cele jakości są zorganizowane w podziale na następujące elementy:

1. Ład korporacyjny i przywództwo
2. Stosowne wymogi etyczne
3. Akceptacja i kontynuacja relacji z klientem oraz zleceń
4. Wykonywanie zlecenia
5. Zasoby – zasoby ludzkie, zasoby intelektualne i zasoby technologiczne
6. Informacje i komunikacja

Czytając MSZJ 1, zauważyłeś, że cele jakości są zawarte szczegółowo w każdym z tych 6 obszarów. Zaleca się, aby liczbę zmian tych celów ograniczyć do minimum i wprowadzać zmiany jedynie w przypadkach, gdy nie dotyczą Twojej firmy. Na przykład, jeżeli nie należysz do sieci, można usunąć wszystkie odnośniki do niej. W niniejszym Załączniku zawarty jest przykład możliwej zmiany w jednym obszarze.

Ład korporacyjny i przywództwo	
<p><b>(MSZJ 1, par. 28 i par. A55-A61)</b> <b>Wyciąg ze Standardów</b></p>	<p><b>W Standardzie podano przykłady pytań mających ułatwić omówienie (i udokumentowanie) w celu pomocy w zrozumieniu celów.</b></p> <p>Należy wprowadzić zmiany, aby pytania były właściwe dla Twojej firmy.</p>
<p>Firma ustala następujące cele jakości, które odnoszą się do ładu korporacyjnego i przywództwa w firmie, tworzące środowisko wspierające system zarządzania jakością:</p> <p>(a) firma wykazuje zaangażowanie w jakość poprzez kulturę istniejącą w całej firmie, co stanowi uznanie i wzmocnienie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) roli firmy w służbie interesowi publicznemu poprzez spójne wykonywanie zleceń spełniających wymogi jakości;</li> <li>(ii) znaczenia etyki zawodowej, wartości i postaw;</li> <li>(iii) odpowiedzialności całego personelu za jakość związaną z wykonywaniem zleceń lub działań w ramach systemu zarządzania jakością oraz oczekiwane zachowanie personelu oraz</li> <li>(iv) znaczenia jakości w strategicznych decyzjach i działaniach firmy, w tym jej priorytetach operacyjnych i finansowych,</li> </ul>	<p>(a) Zaangażowanie w jakość</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co dla naszej firmy oznacza jakość?</li> <li>• Co dla naszej firmy oznacza wykonanie zlecenia spełniającego wymogi jakości?</li> <li>• Jakie są przyświecające nam zasady etyki zawodowej, wartości i postawy?</li> <li>• Kto uczestniczy w zleceniach i działaniach naszej firmy i jak praca tych osób w ramach wykonywanej przez nie roli wpływa na jakość, którą chcemy zapewnić?</li> <li>• Jak możemy stwierdzić, że znaczenie jakości jest uwzględnione w bieżącej działalności naszej firmy oraz jej strategicznych decyzjach i działaniach?</li> </ul>



Ład korporacyjny i przywództwo	
(b) kierownictwo jest odpowiedzialne za jakość i jest z niej rozliczane,	(b) odpowiedzialność i konieczność rozliczenia kierownictwa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakie role przywódcze sprawują osoby w naszej firmie?</li> <li>• Jak obecnie wykazują one swoją odpowiedzialność i rozliczalność z jakości w ramach sprawowanej roli przywódczej?</li> </ul>
(c) kierownictwo wykazuje zaangażowanie w jakość poprzez swoje działania i zachowania,	(c) Jakie działania i zachowania wykazują nasze zaangażowanie w jakość? Co moglibyśmy robić lepiej lub w sposób bardziej formalny, aby wykazać swoje zaangażowanie w jakość?
(d) struktura organizacyjna i przydział ról, obowiązków i umocowania są odpowiednie, aby umożliwić zaprojektowanie, wdrożenie i działanie systemu zarządzania jakością firmy,	(d) Struktura organizacyjna <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy musimy sporządzić schemat organizacyjny, który przedstawia odpowiedzialność i role wykonywane przez wymienione z nazwiska osoby?</li> <li>• Czy powinniśmy uwzględnić ograniczony okres dotyczący przydzielonych ról?</li> </ul>
(e) zapotrzebowanie na zasoby, w tym zasoby finansowe, jest planowane, a zasoby są pozyskiwane, alokowane lub przydzielane konsekwentnie do zaangażowania firmy w jakość.	(e) Zapotrzebowanie na zasoby Jak planujemy i nadajemy priorytety swoim potrzebom w następujących obszarach: <ul style="list-style-type: none"> <li>• finansowym – budżety, itd.</li> <li>• ludzkim – obsada kadrowa, itd.</li> <li>• technologicznym – np. potrzebne i uaktualnione aplikacje</li> <li>• intelektualnym – np. czy firma korzysta ze stosownych i aktualnych narzędzi dla potrzeb wykonywania zleceń?</li> <li>• z jakich dostawców usług korzysta firma?</li> </ul>

**ZAŁĄCZNIK D:  
CELE JAKOŚCI**

(ciąg dalszy)

Przykładem jest następujący wyciąg z MSZJ 1 dotyczący celów jakości, z ewentualnymi skrótami, przedstawiony dla zilustrowania:

**Wykonywanie zlecenia – zmienione dla jednoosobowej działalności bez badań bądź pracowników**

Wykonywanie zlecenia (MSZJ 1 par. 31 i A67-A74) Wyciąg ze Standardu	Zmieniony
(a) Zespoły wykonujące zlecenie rozumieją i wypełniają swoje obowiązki w związku ze zleceniami, w tym, jeśli ma to zastosowanie, całościową odpowiedzialność partnerów odpowiedzialnych za zlecenie za zarządzanie i zapewnienie jakości podczas zlecenia oraz za wystarczające i odpowiednie zaangażowanie w trakcie całego zlecenia.	(a) <del>Zespoły wykonujące zlecenie</del> <b>Biegły rewident (ang. practitioner)</b> rozumie i wypełnia swoje <b>pełne</b> obowiązki w związku ze zleceniami, <del>w tym, jeśli ma to zastosowanie, całościową odpowiedzialność partnerów odpowiedzialnych za zlecenie za zarządzanie i zapewnienie jakości podczas zlecenia oraz za wystarczające i odpowiednie zaangażowanie w trakcie całego zlecenia.</del>
(b) Charakter, rozłożenie w czasie i zakres kierowania i nadzoru nad zespołami wykonującymi zlecenie oraz przeglądu wykonanej pracy są odpowiednie w zależności od rodzaju i okoliczności zleceń oraz zasobów przydzielonych lub udostępnionych zespołom wykonującym zlecenie, a praca wykonywana przez mniej doświadczonych członków zespołu jest kierowana, nadzorowana i przeglądana przez bardziej doświadczonych członków zespołu wykonującego zlecenie.	(b) <del>Charakter, rozłożenie w czasie i zakres kierowania i nadzoru nad zespołami wykonującymi zlecenie oraz przeglądu wykonanej pracy są odpowiednie w zależności od rodzaju i okoliczności zleceń oraz zasobów przydzielonych lub udostępnionych zespołom wykonującym zlecenie, a praca wykonywana przez mniej doświadczonych członków zespołu jest kierowana, nadzorowana i przeglądana przez bardziej doświadczonych członków zespołu wykonującego zlecenie.</del>
(c) Zespoły wykonujące zlecenie stosują odpowiedni zawodowy osąd i, gdy ma to zastosowanie ze względu na rodzaj zlecenia, zawodowy sceptycyzm.	(c) Zespoły wykonujące zlecenie <b>Biegły rewident (ang. practitioner)</b> stosuje odpowiedni zawodowy osąd i, gdy ma to zastosowanie ze względu na rodzaj zlecenia, zawodowy sceptycyzm.
(d) Podejmowane są konsultacje w sprawach trudnych lub spornych, a uzgodnione wnioski są wdrażane.	(d) Podejmowane są konsultacje w sprawach trudnych lub spornych, a uzgodnione wnioski są wdrażane.
(e) Rozbieżności opinii wewnątrz zespołu wykonującego zlecenie lub między zespołem wykonującym zlecenie a kontrolerem jakości wykonania zlecenia lub osobami wykonującymi czynności w ramach systemu zarządzania jakością firmy są zgłaszane firmie i rozstrzygane.	(e) Rozbieżności opinii między biegłymi rewidentami oraz konsultacje w sprawach trudnych lub spornych lub kontrolerem jakości wykonania zlecenia, <b>jeśli dotyczy</b> , lub osobami wykonującymi czynności w ramach systemu zarządzania jakością firmy są rozstrzygane.
(f) Dokumentacja zlecenia jest zebrana w odpowiednim czasie po dacie sprawozdania ze zlecenia oraz jest odpowiednio utrzymywana i przechowywana w celu zaspokojenia potrzeb firmy i przestrzegania przepisów prawa, regulacji, stosownych wymogów etycznych lub standardów zawodowych.	(f) Dokumentacja zlecenia jest zebrana w odpowiednim czasie po dacie sprawozdania ze zlecenia oraz jest odpowiednio utrzymywana i przechowywana w celu zaspokojenia potrzeb firmy i przestrzegania przepisów prawa, regulacji, stosownych wymogów etycznych lub standardów zawodowych.
(g) Dodatkowe cele jakości (opisać, jeśli istnieją).	(g) <del>Dodatkowe cele jakości (opisać, jeśli istnieją).</del>

## ZAŁĄCZNIK E: SPOTKANIE NR 1 – AGENDA OMÓWIENIE CELÓW JAKOŚCI

Mimo, że poniższa treść opisana jest jako spotkanie lub agenda spotkania, biegły rewident prowadzący jednoosobową działalność może dostosować te sugestie w celu ułatwienia refleksji i dyskusji z pracownikami, jeśli dotyczy. Ważne jest także rozważenie, kto powinien uczestniczyć w dyskusji na spotkaniu poświęconej celom jakości, i że w spotkaniu nie powinni uczestniczyć wyłącznie członkowie zaangażowani w świadczenie usług atestacyjnych, lecz szerokie grono specjalistów z różnych dziedzin usług, a także pracownicy administracyjni mogą wnieść wkład w dyskusję na temat celów jakości firmy jako całości.

### Program spotkania – Spotkanie nr 1

#### WPROWADZENIE DO SPOTKANIA:

Rozpocznij spotkanie od przedstawienia osób uczestniczących i dokonaj przeglądu odpowiedzialności i rozliczalności za SZJ w ujęciu zarówno strategicznym, jak i operacyjnym.

**PRZYPOMNIJ** uczestnikom, jaki jest cel spotkania, (który powinien zostać jasno określony z uwzględnieniem okoliczności firmy) oraz rozważ następujące czynności:

### 1

**ZAPYTAJ**, czy są pytania dotyczące lektury wstępnej (Zob. [Załącznik B](#)) i dokonaj przeglądu definicji w [Załączniku C](#) pod kątem spójności języka, który ma być stosowany podczas spotkania.

### 2

**ZAPYTAJ:** Jak definiujecie jakość? Rozpocznij to otwartą dyskusję i zapewni pewne spostrzeżenia na temat kultury firmy ze strony różnych uczestników. Sprawi też, że cele jakości zostaną przedstawione w kontekście, choć ta dyskusja będzie miała charakter ogólny.

### 3

**DOKONAJ PRZEGLĄDU celów jakości** dla poniższych elementów zawartych w MSZJ 1 (zob. [Załącznik D](#)):

- ład korporacyjny i przywództwo,
- stosowne wymogi etyczne,
- akceptacja i kontynuacja relacji z klientem oraz konkretnych zleceń,
- wykonywanie zlecenia,
- zasoby oraz
- informacje i komunikacja.

Ustal, które cele jakości są stosowne dla firmy. Powinna to być większość celów zawartych w MSZJ 1, przy czym nie należy zmieniać ich treści chyba, że nie jest stosowna dla firmy. Nacisk na to, by nie zmieniać ani nie usuwać pewnych słów, wynika z tego, że zmiany mogłyby skutkować opracowaniem SZJ, który nie spełnia wymogów Standardu.

### 4

**OMÓW** strategię podejścia do kolejnych kroków lub oszacowania ryzyka jakości, która jest możliwa do uzgodnienia i uważana za skuteczną. Niektórzy mogą chcieć odnieść się od razu do wszystkich celów jakości, łącznie z reakcjami. Inni mogą uważać, że najpierw należy zająć się określonymi celami, łącznie ze stosownymi ryzykami zarządzania jakością, tj. po kolei. Jeszcze inni być może będą chcieli odnieść się do obszarów, które ich zdaniem będą trudniejsze (lub łatwiejsze). Na przykład niektóre firmy najpierw zajęły się celami wykonywania zleceń, ponieważ uważają, że ten element jest obecnie najbardziej rozwinięty. Nie ma jednej prawidłowej odpowiedzi, jeśli chodzi o podejście, a dyskusja jest gwarantowana. Dyskusja dotycząca kolejności także ułatwi pewne delegowanie, jeżeli będzie wykonywana w „kawałkach” (ang. chunks) przed następnym spotkaniem. Zaleca się jednak ostrożność – ta praca nie powinna być zbyt podzielona na osobne części, ponieważ jest wiele części wspólnych, a niektóre reakcje mogą obejmować wiele celów.

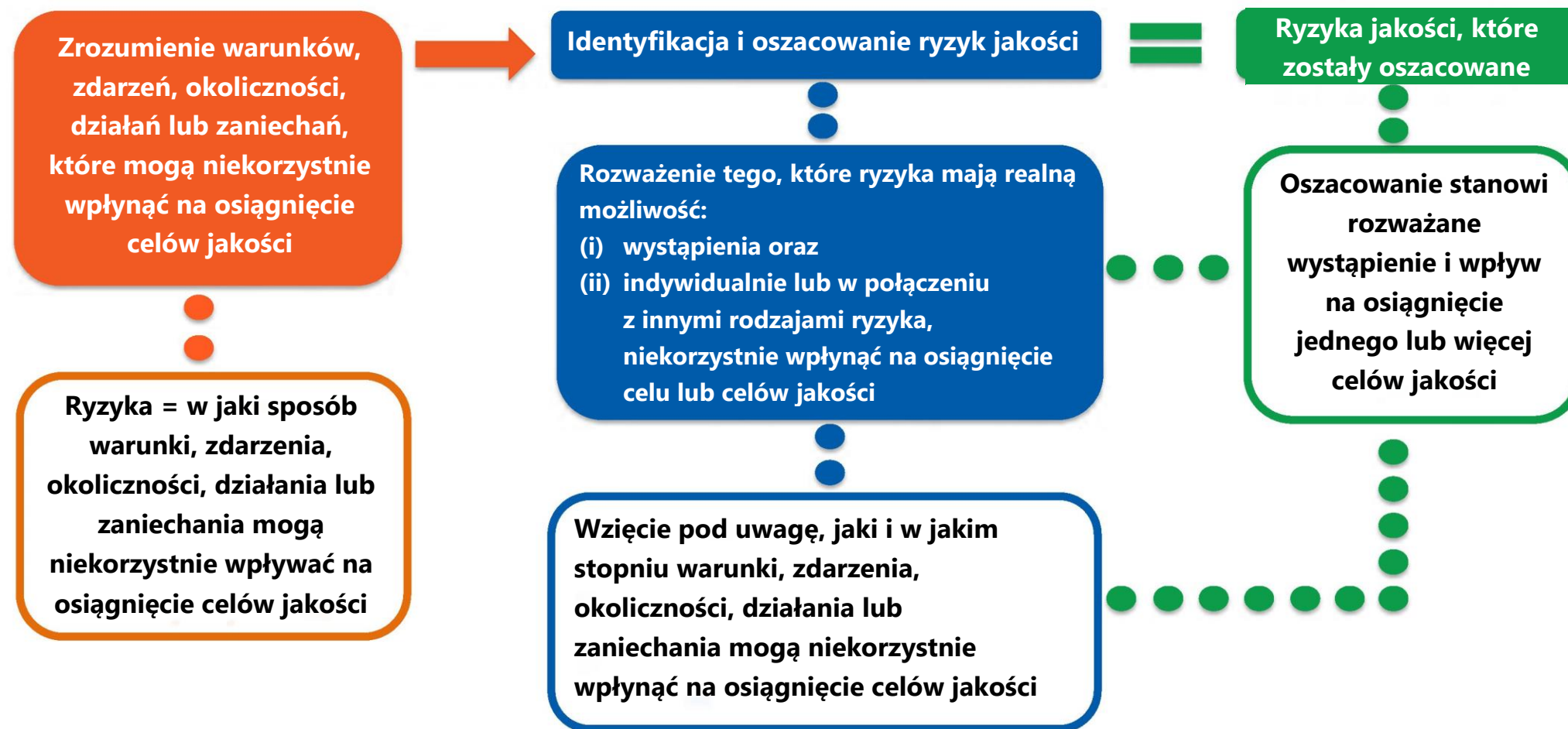


**ZAŁĄCZNIK F:**  
**SPOTKANIE NR 2 – AGENDA**  
**WPROWADZENIE DO**  
**OSZACOWANIA RYZYKA**  
**JAKOŚCI**

**UŻYJ** poniższego diagramu, aby przypomnieć uczestnikom, jak można zidentyfikować i oszacować ryzyka jakości:

**JAK FIRMA IDENTYFIKUJE I OSZACOWUJE RYZYKA JAKOŚCI**

MSZJ 1 ustala proces, który firma musi stosować w zakresie identyfikacji i oszacowania ryzyk jakości. Jest on zilustrowany w następujący sposób:



Źródło: Przewodnik dotyczący wdrożenia po raz pierwszy – MSZJ 1, IAASB

**ZAŁĄCZNIK F:**  
**SPOTKANIE NR 2 – AGENDA**  
**WPROWADZENIE DO**  
**OSZACOWANIA RYZYKA**  
**JAKOŚCI**  
 (ciąg dalszy)

**ZAPYTAJCIE:** Jakie byłyby oznaki tego, że cele jakości nie są osiągane?

Jeżeli to pytanie zostanie zadane na spotkaniu, poniższa tabela ilustruje możliwe odpowiedzi związane z dwoma z tych elementów:

Element	Możliwe oznaki	Możliwe przyczyny dlaczego sprawy idą źle
Wykonywanie zlecenia	<p>Odkryto, że sprawozdanie finansowe zostało wydane z istotnymi zniekształceniami</p> <p>Przeglądy akt badania i monitoring wykrywa słabości</p> <p>Sprawa sądowa</p> <p>Niezadowolony klient/reklamacje, niedotrzymane terminy</p> <p>Utrata klienta</p>	<p>Wiele zleceń realizowanych jednocześnie, ze zbyt małą obsadą kadrową</p> <p>Niewystarczające zaangażowanie partnera w zlecenie</p> <p>Niedobory kadrowe/rotacja kadr</p> <p>Klient opóźnił przekazanie dokumentów lub przekazał informacje, które zawierają błędy ...w pośpiechu</p> <p>Nowe standardy rachunkowości/usług atestacyjnych nie zostały adekwatnie wdrożone/szkolenie zbyt pośpieszne</p> <p>Zasoby technologiczne intelektualne nie uaktualnione/usterki nie usunięte</p>
Akceptacja	<p>Trudna współpraca z klientami lub klienci nie zawsze współpracują w zakresie przekazywania informacji</p> <p>Klienci są niezwykle wrażliwi, jeśli chodzi o wynagrodzenie i mogą płacić z opóźnieniem</p> <p>Pogląd, że wszyscy potencjalni klienci są „dobrymi klientami”, bez uwzględniania wiedzy specjalistycznej lub czynników specyficznych dla branży</p>	<p>Sprawdzenie przeszłości klienta nie zostało przeprowadzone dokładnie</p> <p>Presja na „pójście na skróty” lub stworzenie presji finansowej i potencjalnego zagrożenia dla niezależności – to może zostać wzmocnione w przypadku zleceń kontynuowanych</p> <p>Nowo powstające lub nowe branże tworzą „lukę” w zrozumieniu</p>

**ZAŁĄCZNIK F:  
SPOTKANIE NR 2 – AGENDA  
WPROWADZENIE DO  
OSZACOWANIA RYZYKA  
JAKOŚCI**  
(ciąg dalszy)

Po rozpoczęciu spotkania można zacząć gromadzić ryzyka jakości, a jeśli reakcje zostaną udokumentowane w skoroszybie, udokumentowanie ich może ułatwić kontrolę kompletności, odnośniki i dokumentację SZJ. Poniżej załączono prosty przykład:

MOŻLIWY FORMAT: OPRACUJ REJESTR RYZYKA				
	Po uzyskaniu zrozumienia charakteru i okoliczności firmy oraz rozważeniu prawdopodobieństwa i skutków ryzyka, należy udokumentować ryzyko jakości w podziale na stosowne elementy.			
			Uzupełnij treścią z istniejących polityk/procedur i w razie potrzeby zmień lub dodaj nowe	
	Ryzyko jakości		Reakcja – Polityka	Reakcja – Procedura
RJ1		R1		
RJ2		R2		
			Niektóre reakcje obejmą kilka ryzyk, a niektóre ryzyka mogą wymagać wielu reakcji.	

Proces oszacowania ryzyka zostanie omówiony bardziej szczegółowo w Części 2 tej Serii.

**OMÓWIENIE  
Z PRZYKŁADEM**

**Mała firma: „Dlaczego nie mogę zacząć od swojego Podręcznika zapewniania jakości i sprawdzić, czy są jakieś „luki”?”**

**ODPOWIEDŹ:**  
Ważne jest, aby zidentyfikować, co należy wdrożyć dla potrzeb SZJ, **NASTĘPNIE** zidentyfikować, co już istnieje i może zostać wykorzystane (być może z pewnymi zmianami/ulepszeniami), a potem starać się uzupełnić braki. Ryzyko związane z rozpoczęciem działania od istniejących polityk i procedur polega na tym, że nie odbędzie się

burza mózgów i nowe ryzyka nie zostaną zidentyfikowane. Możliwe jest, że istniejący w firmie podręcznik nie został opracowany na podstawie podejścia opartego na oszacowaniu ryzyka i może prowadzić do „przeniesienia” do nowego systemu polityk i procedur, które nie odpowiadają na ryzyka jakości.  
Rozpoczęcie od istniejących polityk może także oznaczać, że skupiasz się na powtarzaniu / ponownym wykorzystaniu istniejącego materiału i możecie stracić okazję, by zaprzestać robienia czegoś, co może być nieefektywne i nieskuteczne.

Dokumenty do dyskusji (Exposure Drafts, Consultation Papers), oraz inne publikacje IFAC publikowane są przez IFAC, która jest również posiadaczem odnośnych praw autorskich.

IFAC nie przyjmuje odpowiedzialności z tytułu szkód poniesionych przez osoby, które działają bądź powstrzymują się od działania na podstawie materiału zawartego w niniejszej publikacji, bez względu na to, czy taka szkoda jest wynikiem zaniedbania, czy wynika z innej przyczyny.

Logo IFAC, nazwa „International Federation of Accountants” oraz skrót „IFAC” stanowią znaki towarowe IFAC zarejestrowane w Stanach Zjednoczonych i innych państwach.

Copyright © 2022 Międzynarodowa Federacja Księgowych (IFAC). Wszystkie prawa zastrzeżone. Tłumaczenie, powielanie, przechowywanie lub udostępnianie bądź wykorzystywanie niniejszego dokumentu w podobny sposób, z wyjątkiem jego wykorzystania w celach osobistych, niekomercyjnych, wymaga pisemnej zgody IFAC. Dane kontaktowe: [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

Niniejszy dokument *Seria „Zarządzanie jakością: wdrożenie w małej firmie” – Część pierwsza: Czas się przygotować na nowe standardy zarządzania jakością*, opublikowany w języku angielskim przez International Federation of Accountants (IFAC) w październiku 2022 roku, został przetłumaczony na język polski przez Polską Izbę Biegłych Rewidentów (PIBR) w listopadzie 2022 roku i jest powielany za zgodą IFAC. Zatwierdzonym tekstem wszystkich publikacji IFAC jest tekst opublikowany przez IFAC w języku angielskim. IFAC nie ponosi odpowiedzialności za dokładność i kompletność tłumaczenia ani za działania, które mogą z tego wynikać.

Tekst dokumentu *Seria „Zarządzanie jakością: wdrożenie w małej firmie” – Część pierwsza: Czas się przygotować na nowe standardy zarządzania jakością* w języku angielskim © 2022 by IFAC. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Tekst dokumentu *Seria „Zarządzanie jakością: wdrożenie w małej firmie” – Część pierwsza: Czas się przygotować na nowe standardy zarządzania jakością* w języku polskim © 2022 by IFAC. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Tytuł oryginału: *Quality Management Series: Small Firm Implementation – INSTALLMENT ONE: It is time to get ready for the new quality management standards.*

W celu uzyskania zgody na powielanie, przechowywanie lub przekazywanie, lub na inne podobne zastosowanie niniejszego dokumentu prosimy o kontakt z [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

Przetłumaczony przez:

