



Série o řízení kvality: Implementace v malých firmách



PRVNÍ DÍL: Je čas připravit se na nové standardy pro řízení kvality



Začínáme	3
Nové standardy	3
Co série o řízení kvality obsahuje	4
Změna v myšlení	5
Přínos systému řízení kvality	8
Zpracování implementačního plánu	9
Úvod do problematiky přidělení rolí a odpovědností	13
Úvod do problematiky kvalitativních cílů	14
Úvod do procesu vyhodnocení rizik	15
Odstupňování požadavků	15
Příloha A – Co přinesou další díly série	16
Příloha B – Seznámení s novými standardy a zdroje	18
Příloha C – Definice	19
Příloha D – Kvalitativní cíle	21
Příloha E – Program první schůzky – Diskuse o kvalitativních cílech	24
Příloha F – Program druhé schůzky – Úvod do vyhodnocení rizik ohrožujících kvalitu	25

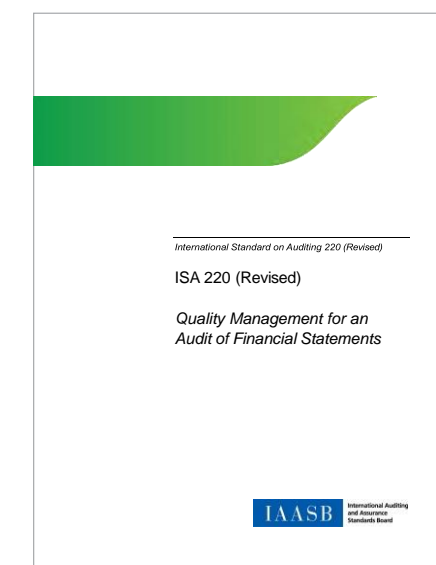
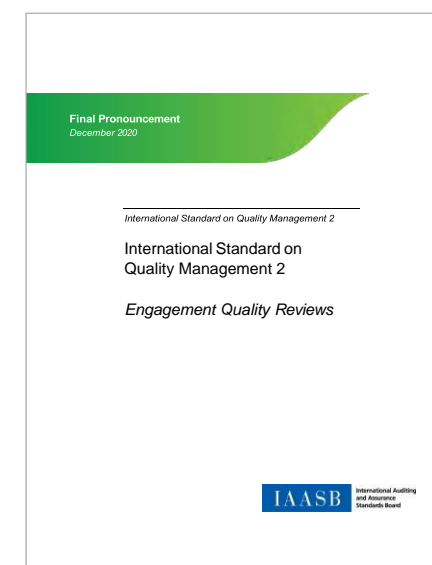
ZAČÍNÁME

NOVÉ STANDARDY

V prosinci 2020 vydala Rada pro mezinárodní auditorské a ověřovací standardy (International Auditing and Assurance Standards Board, IAASB) tři nové, resp. novelizované standardy, jejichž cílem je posílit a zmodernizovat přístup auditorské firmy k řízení kvality. Jedná se o:

- ISQM 1 *Řízení kvality u firem provádějících auditu nebo prověrky účetních závěrek, ostatní ověřovací zakázky či zakázky na související služby* (dříve ISQC 1)
- ISQM 2 *Kontroly kvality zakázky*
- ISA 220 (revidované znění) *Řízení kvality auditu účetní závěrky*

Do 15. prosince 2022 musíte ve vaší auditorské firmě zavést interní systém řízení kvality, který bude zohledňovat její charakter a konkrétní okolnosti. Takový systém pro vás nikdo nenavrhne ani nezavede „na klíč“, musíte na tom spolupracovat. Váš systém musí být navržen a vyvinut na základě podnětů a diskusí v rámci vaší firmy, případně s podporou dalších subjektů, například externích poskytovatelů služeb. Je třeba udělat spoustu práce, takže je čas začít.



CO SÉRIE O ŘÍZENÍ KVALITY OBSAHUJE

Cíl série: cílem série materiálů o řízení kvality je poskytnout **malým auditorským firmám** praktickou podporu při implementaci ISQM 1 a dalších souvisejících standardů a novel.

Tato publikace je první částí třídílné série, která přináší malým auditorským firmám tipy a návody, jak v praxi postupovat.

Série obsahuje diskuse a ilustrativní příklady týkající se „malých firem“. Zde je třeba připomenout, že termín „firma“ zahrnuje rovněž samostatného odborníka. I malé firmy mohou mít tudíž různou velikost i nejrůznější strukturu. Protože není možné v naší sérii pokrýt všechny alternativy, omezili jsme se na následující scénáře:

- samostatný odborník bez zaměstnanců
- samostatný odborník se zaměstnanci
- auditorská firma se 2–5 partnery a se zaměstnanci.

Ilustrace přechodu z předchozího ISQC I na nový systém řízení kvality ve druhém a třetím díle série navíc vychází z případové studie Marcela Mooneyho uvedené v [Guide to Quality Control for Small- and Medium-Sized Practices](#) (třetí vydání).

Diskuse a příklady v této sérii předpokládají, že malé firmy provádějí jak audity, tak prověrky a zakázky na související služby. Pokud tedy vaše firma například nedělá audity, kvalitativní cíle a rizika auditorských zakázek vymezené v ISQM 1 si pro účely vašeho firemního systému řízení kvality příslušným způsobem upravíte.

Série je určena samostatným auditorským firmám poskytujícím služby soukromým subjektům. Nezabývá se tedy záležitostmi, které jsou relevantní pro firmy poskytující služby kotovaným společnostem či pro firmy, jež jsou členy sítě. ISQM 1 obsahuje definici sítě a konkrétní požadavky na firmy, které jsou členy sítě nebo využívají síť poskytované služby. Je důležité si uvědomit, že všechny sítě nejsou stejné. Tato série pro vás může být přínosem, i když je vaše firma členem sítě. Další požadavky a návodné informace najdete v ISQM 1.

Tento díl je první částí série, a zaměřuje se tudíž na to, jak začít. Nicméně abyste měli představu o obsahu dalších částí a širší kontext pro zpracování implementačního plánu, shrnujeme v [Příloze A](#) rovněž obsah dalších dvou dílů.

Firmu se 2–5 partnery patrně bude zajímat, jaký vliv bude vyhodnocení firemního systému řízení kvality mít na hodnocení výkonnosti osob, které v rámci tohoto systému zastávají vedoucí role a odpovědnosti. Vyhodnocením systému řízení kvality se zabývá až třetí díl, nicméně je dobré na to myslet už při rozhodování o tom, komu by měly být tyto role a odpovědnosti přiděleny.

SÉRIE O ŘÍZENÍ KVALITY: IMPLEMENTACE V MENŠÍCH FIRMÁCH

První díl	Začínáme	Je čas připravit se na nové standardy pro řízení kvality
Druhý díl	Reakce na rizika ohrožující kvalitu	Druhý díl je věnován: <ul style="list-style-type: none">• identifikaci vašich kvalitativních cílů,• dokončení procesu vyhodnocení rizik,• zmapování stávajících (nebo navržení nových) reakcí na rizika ohrožující kvalitu (tj. pravidel a postupů neboli „kontrol“),• zavedení a zdokumentování vašeho systému řízení kvality a informování o něm.
Třetí díl	Monitorovací a nápravný proces	Třetí díl se zabývá monitorováním vašeho systému a zaváděním nápravných opatření.

Smyslem této série je podpořit implementaci nových standardů pro řízení kvality. Série nenahrazuje seznámení s těmito standardy a odborníci by při jejím používání měli uplatňovat odborný úsudek a brát ohled na situaci a okolnosti své firmy. Uvedené příklady nejsou vyčerpávající a slouží pouze pro ilustraci. IFAC se zříká jakékoli odpovědnosti vzniklé přímo či nepřímo v důsledku používání a uplatňování této série.

ZMĚNA V MYŠLENÍ

Důležitým momentem na cestě k zavedení firemního systému řízení kvality je pochopit, z čeho vaše firma vychází a jak může využít to, co již v oblasti řízení kvality má. K tomu je ale obvykle nutné změnit způsob myšlení. V minulosti vypadalo zavádění standardů pro řízení kvality většinou tak, že vaše firma formou interních předpisů nastavila pravidla a postupy (ty byly samy o sobě výsledkem). V rámci nových standardů se důraz přesouvá od statického souboru dokumentů k procesu řízení kvality, který probíhá kontinuálně.

Každý nepochybně souhlasí s tím, že odborné služby musí mít vysokou kvalitu. A nikdo netvrdí, že práce vaší firmy není kvalitní. Auditorská profese vždy byla na čele ochrany veřejného zájmu a soustavně usilovala o kvalitu. Navíc již dnes mnoho firem uplatňuje přístup k řízení kvality založený na míře „rizika“. Určitou novinkou však může být to, že v požadavcích ISQM 1 je zakotven přístup k naplňování kvalitativních cílů založený na míře rizika a že se vyžaduje zdokumentování procesu nebo „systému“ řízení kvality.

Přístup založený na míře rizika by měl zlepšit fungování vaší firmy a zkvalitnit realizaci vašich zakázek. Je to přístup proaktivní, což bude přínosem pro řízení rizik ohrožujících kvalitu i pro nastavení reakcí na tato rizika. Cílem vašeho úsilí při navrhování a zavádění firemního systému řízení kvality už nebude „pouhé plnění požadavků revidovaných standardů, tj. dodržování předpisů“, ale skutečné zlepšení.



Změnu v myšlení dobře ilustruje srovnání toho, jak v minulosti probíhala implementace ISQC 1, se stávající implementací ISQM 1.



Implementace ISQC 1	Implementace ISQM 1
Řízení kvality – důraz se klade na vytvoření interních předpisů, tj. výsledkem implementace jsou interní předpisy.	Systém řízení kvality – důraz se klade na proces, tj. na systém, jehož součástí jsou rovněž interní předpisy.
Následující lineární kroky znázorňují, že se klade důraz na pravidla a postupy jakožto výsledek implementace.	Následující kruh znázorňuje, že se jedná o opakující se proces, který neprobíhá jen během implementace ISQM I, ale trvale.
<div style="text-align: center;"> <p>Seznámení s požadavky ISQC 1</p> <hr/> <p>Při implementaci požadavků týkajících se řízení kvality je uplatňován odborný úsudek s ohledem na konkrétní okolnosti firmy a jejích zakázek</p> <hr/> <p>Vytvoření interního předpisu o řízení kvality</p> </div>	<pre> graph TD A[Stanovení kvalitativních cílů] --> B[Vyhodnocení rizik] B --> C[Návrh reakcí] C --> D[Komunikace] D --> E[Monitoring a náprava] E --> A </pre>
<p>Následující body podrobněji rozvádějí výše uvedené grafické znázornění, aby vám usnadnily změnu v myšlení:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Seznámit se s požadavky ISQC 1 a souvisejících standardů. • Při implementaci požadavků týkajících se řízení kvality auditů a prověrek účetních závěrek, ostatních ověřovacích zakázek a zakázek na související služby uplatňovat odborný úsudek s ohledem na konkrétní okolnosti vaší firmy a jejích zakázek. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seznámit se s požadavky ISQM 1 a souvisejících standardů. • Uplatňovat odborný úsudek s ohledem na konkrétní charakter a okolnosti vaší firmy a jejích zakázek při: <ul style="list-style-type: none"> – stanovení kvalitativních cílů; – vyhodnocování rizik ohrožujících kvalitu („přístup založený na míře rizika“).
<ul style="list-style-type: none"> • Přijmout pravidla a postupy, převzaté primárně z „knihovny“ nebo ze vzorové příručky. 	<ul style="list-style-type: none"> • Navrhnout v rámci firemního systému řízení kvality (prostřednictvím pravidel a postupů) reakce na rizika ohrožující kvalitu.
<ul style="list-style-type: none"> • Vytvořit interní předpis o řízení kvality přizpůsobený vaší firmě s využitím pravidel a praktických nástrojů. Takový předpis často obsahoval pravidla a postupy, které byly obecné a nesouvisely s kvalitativními cíli ani s riziky ohrožujícími kvalitu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdokumentovat úsudky a rozhodnutí (tj. proces vývoje firemního systému řízení kvality a jeho dodržování). Tento systém nebo proces bude pro vaši firmu jedinečný. • Implementovat systém řízení kvality.
<ul style="list-style-type: none"> • Komunikace probíhala, ale byla často neformální. 	<ul style="list-style-type: none"> • Větší očekávání týkající se komunikace, a to jak v rámci vaší firmy, tak s případnými externími stranami, např. s externími poskytovateli služeb.
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring vyžadován v souladu s interní příručkou, jeho předmětem byla každá jednotlivá zakázka. 	<ul style="list-style-type: none"> • Větší nároky na návodné informace týkající se monitorování a nápravných opatření, protože se jedná o součást systému neustálého zlepšování. Důraz se klade na celý systém řízení kvality, nikoli na jednotlivé zakázky.

Vaše firma již má zavedená různá pravidla a postupy, které jsou často součástí interních předpisů. Některé z nich BUDETE nepochybně moci využít. Pravidla a postupy mohou být zdokumentovány na různých místech, např. v interních předpisech, spisech atd. Někdy mohou pravidla a postupy existovat neformálně a nemusí být zdokumentovány. Pravděpodobně zjistíte, že nějaká pravidla a postupy už existují, zejména pro rizika ohrožující kvalitu realizace zakázky.

Bude užitečné zkontrolovat stávající pravidla a postupy a provést „analýzu nedostatků“. Ta bude podrobněji popsána ve druhém dílu naší série.

Nicméně nedoporučuje se začínat tím, „co už máte“. To by totiž mohlo limitovat šíři vašich úvah nad riziky ohrožujícími kvalitu, jimž vaše firma potenciálně čelí. Váš firemní systém řízení kvality musí vycházet z nových standardů („přístup založený na míře rizika“). AŽ POTÉ, co si stanovíte kvalitativní cíle a identifikujete rizika ohrožující kvalitu, která je třeba řídit, podle potřeby využijte nebo přepracujte stávající pravidla a postupy.

Proces vyhodnocení rizik ohrožujících kvalitu a celý systém řízení kvality se bude v průběhu času měnit spolu s tím, jak se budou měnit okolnosti. Zkvalitněný monitorovací a nápravný proces je navržen jako proaktivní a opakující se proces, který postupně povede ke zlepšení vašeho systému řízení kvality.

Nezapomeňte, že váš firemní systém řízení kvality je, jak už název napovídá, „systém“. Není možné implementovat nějaký „hotový komerční manuál“.

JAK DOSÁHNOUT ZMĚNY V MYŠLENÍ

Nejdříve si pročtěte nové standardy. A pak mějte otevřenou mysl, aby se kvalitativní cíle a rizika ohrožující kvalitu staly prostřednictvím úvah, diskusí a brainstormingu o charakteru a okolnostech vaší firmy motorem vývoje vašeho firemního systému řízení kvality.

ILUSTRATIVNÍ PŘÍKLAD DISKUSE

SAMOSTATNÝ ODBORNÍK:

„Firma, to jsem jen já sám. Kvalitativní cíle už jsem si stanovil. Může pro mě mít systém řízení kvality vůbec nějaký přínos?“

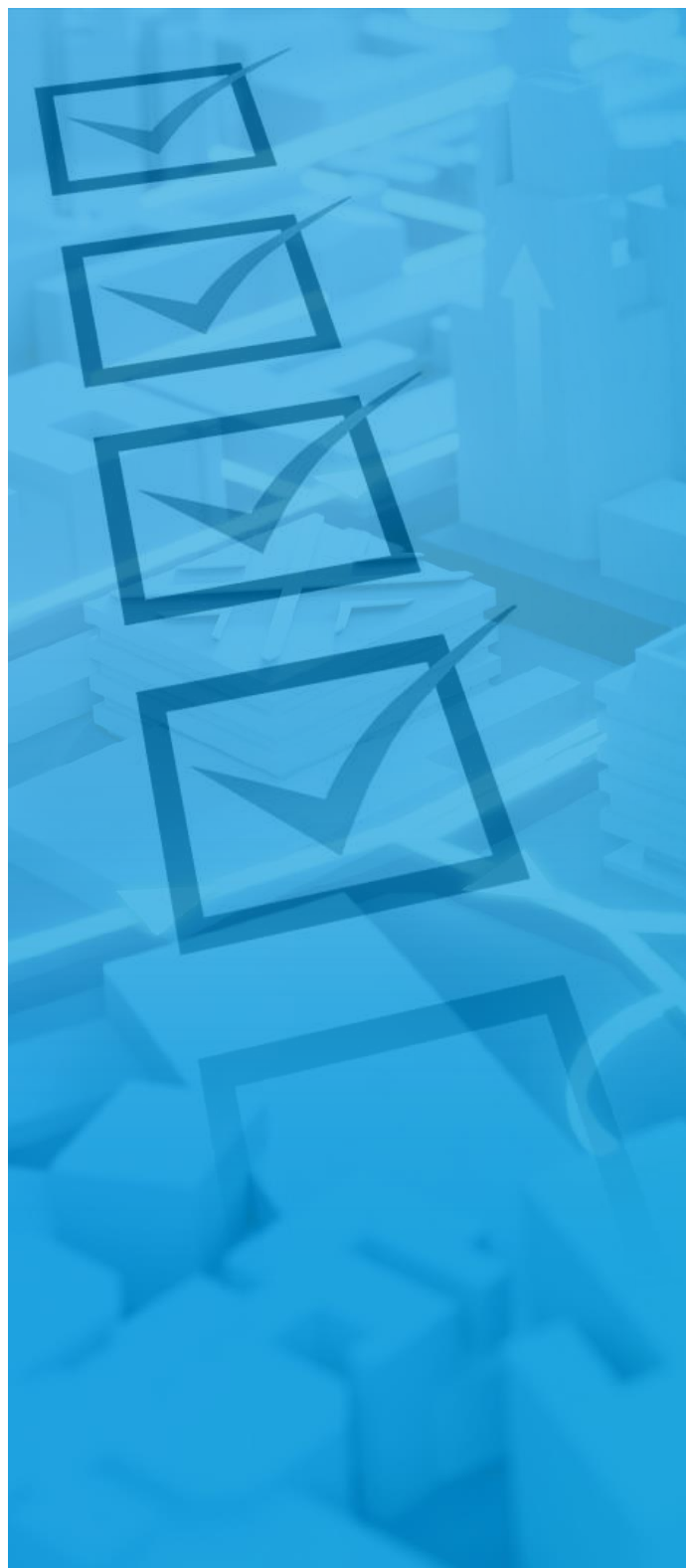
ODPOVĚĎ:

Ano, i pro vaši firmu může být proces vývoje a implementace systému řízení kvality a jeho monitoring přínosem. Když jste ve firmě sám, může být někdy zvládnutí rizik ohrožujících kvalitu obtížnější. Jako samostatný odborník máte množství povinností a vzájemně si konkurujících priorit a nemusíte si vždy udělat čas na analýzu a na vyhodnocení rizik. To obvykle vede buď k tomu, že rizika ohrožující kvalitu akceptujete, čímž můžete svou firmu poškodit, nebo naopak z obavy před riziky nevyužijete některé příležitosti, i když by související rizika bylo možné ošetřit.

Vývoj a udržování firemního systému řízení kvality vás donutí pravidelně přemýšlet o vašich kvalitativních cílech, rizicích ohrožujících kvalitu a reakcích na ně. Pokud máte zaměstnance, budete mít v rámci firemního systému řízení kvality mechanismus pro plánování pravidelných diskusí a komunikace, takže budou všichni prosazovat vysokou kvalitu.

ZMĚNA V MYŠLENÍ:

Nevnímejte svůj firemní systém řízení kvality jak soubor pravidel a postupů, ale jako proces identifikace kvalitativních cílů, rizik ohrožujících kvalitu a reakcí na ně, které vaší firmě pomůžou.



PŘÍNOS SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY

Přínos systému řízení kvality spočívá ve správné identifikaci a vyhodnocení rizik ohrožujících kvalitu a v návrhu, implementaci a fungování vhodných reakcí přizpůsobených okolnostem. Na návrh, implementaci a fungování firemního systému řízení kvality (včetně monitorování) budete muset vynaložit určité náklady, ty ale budou vyváženy vyšší účinností a pocitem jistoty a klidu, že kvalitativní cíle jsou splněny a že rizika ohrožující kvalitu jsou „řízena“.

Je důležité si uvědomit, že firemní systém řízení kvality neodstraní veškerá rizika ohrožující kvalitu. Cílem je dosáhnout přiměřenou jistotu. Absolutní jistotu fakticky nelze dosáhnout, protože náklady s tím spojené by byly neúnosné. Je tudíž nutné uplatňovat odborný úsudek, aby systém řízení kvality byl účelný a nastavený podle potřeb vaší firmy.

Následující tabulka shrnuje hlavní přínosy systému řízení kvality vyplývající z nových standardů:

Jednotné povědomí o kvalitativních cílech přispěje k naplňování firemních cílů, které budou v souladu s vizí/posláním a strategií firmy.

Vaši případní zaměstnanci budou mít jasnou představu o tom, co se od nich očekává, a to jak obecně, tak konkrétně při realizaci zakázek.

Sníží se riziko nesplnění kvalitativních cílů, posílí se ochrana veřejného zájmu i zájmů vaší firmy a jejího renomé. Omezí se negativní důsledky soudních sporů a případných regulačních kontrol či kontrol prováděných profesními orgány.

Systém řízení kvality přispívá k soustavnému zlepšování firemního provozu a realizace zakázek.

Systém řízení kvality vyvinutý v souladu s ISQM 1 je zárukou, že související pravidla a postupy jsou přizpůsobeny vaší firmě a jsou snáze pochopitelné a aplikovatelné.

Systém řízení kvality podporuje jednotnou realizaci firemních činností i zakázek.

Pravidla a postupy, které podporují a posilují význam a přínos konzultací pro řešení obtížných nebo sporných otázek, přispívají k většímu důrazu na kvalitu.

Zavedení robustního systému pro podporu schvalování nových klientů, resp. nových zakázek a pokračování vztahů s klientem posílí důraz na kvalitu v rámci vaší firmy alepší její renomé u zaměstnanců, klientů i dalších subjektů.

ZPRACOVÁNÍ IMPLEMENTAČNÍHO PLÁNU

Datum účinnosti

System řízení kvality musí být navržen a zaveden do 15. prosince 2022 (ISQM 1, odstavec 13).

Vyhodnocení systému řízení kvality je nutné provést do jednoho roku od 15. prosince 2022, tj. do 15. prosince 2023 (podrobněji k tomu ve třetím dílu série).

Přidělení odpovědností

Přidělení odpovědností sice nemusí být nutně prvním krokem implementačního plánu, nicméně v případě, že má firma více partnerů a zaměstnanců, kteří budou jednotlivé role zastávat, jedná se o krok důležitý.

V odstavci 19 ISQM 1 se říká, že firma je povinna navrhnout, zavést a provozovat systém řízení kvality. To znamená, že nese konečnou odpovědnost za tento systém. Jedná-li se však o právnickou, a nikoli o fyzickou osobu, je v souladu s ISQM 1 firma povinna přidělit odpovědnost za systém řízení kvality jako takový a za jeho konkrétní aspekty určitým osobám, které musí nést za jim svěřené role odpovědnost.

Role a odpovědnosti, které musí firma svěřit konkrétním osobám:

- konečná odpovědnost za systém řízení kvality
- provozní odpovědnost za systém řízení kvality
- provozní odpovědnost za konkrétní aspekty systému řízení kvality
 - odpovědnost za dodržování požadavků na nezávislost
 - odpovědnost za monitorovací a nápravný proces



V menší firmě bývá konečná odpovědnost za systém řízení kvality svěřena jedné osobě. Tato osoba může převzít odpovědnost za všechny aspekty systému řízení kvality, včetně provozní odpovědnosti za tento systém, za dodržování požadavků na nezávislost a za monitorovací a nápravný proces. Pokud jste samostatný odborník, patrně pro vás nebudou relevantní požadavky týkající se organizační struktury a přidělení rolí, odpovědností a pravomocí v rámci firmy, řízení, dohledu a kontroly a odstraňování rozdílů v názorech.

Jakmile je systém řízení kvality zaveden, jde o opakující se proces. Jeho prvotní implementace je ale časově omezeným projektem. Následující tabulka obsahuje plán návrhu a implementace systému řízení kvality pro firmu, která má 2–5 partnerů.

Plán lze upravit podle specifik vaší firmy:



KDY	CO	KDO
KDY** dokončit určitou činnost, aby se stihl termín implementace	Navrhovaná činnost – CO SE MÁ UDĚLAT	KDO to má udělat (tj. určitá osoba, členové firmy atd.)
KROK 1: Určení vedoucího projektu	Určení projektového manažera nebo vedoucího projektu, který zajistí realizaci projektu a určí časový harmonogram. (U samostatného odborníka není vedoucí projektu nutný, totéž může platit i pro menší firmu)	Příslušná osoba/osoby
KROK 2: Příprava	Čtení a příprava	Všechny příslušné osoby

Komentář: Projektový manažer/vedoucí projektu nemusí být nutně osoba odpovědná za systém řízení kvality. Je to osoba, která projekt řídí a zajišťuje.

Komentář: Tuto činnost provádí každý individuálně před svoláním první schůzky.

Všechny osoby, které se mají podílet na vývoji a implementaci firemního systému řízení kvality, se musí seznámit s novými standardy a souvisejícími implementačními materiály. Existuje mnoho dokumentů a videí atd., takže vedoucí projektu by měl vybrat, co si ostatní mají přečíst. Seznam viz [Příloha B](#).

Je vhodné ujistit se, že jsou všem jasné definice uvedené ve standardech. V tom může být užitečná Příloha C a rovněž příslušný odstavec ISQM 1 obsahující definice.

Vedoucí projektu může distribuovat příslušné materiály všem zúčastněným osobám nebo může vytvořit sdílenou elektronickou složku v interním systému nebo na úložišti pro sdílení souborů.

** KDY, tj. termín závisí na tom, kde firma působí. Vzhledem k tomu, že datum účinnosti je v prosinci 2022, bude většina implementace dokončena ve 3. čtvrtletí roku 2022.



KDY

KROK 3: První schůzka

KROK 4: Druhá schůzka –
Přidělení rolí a odpovědností

CO

1. Brainstormingová schůzka, kde se bude diskutovat o kvalitativních cílech (především o těch vymezených v ISQM 1).
 2. Identifikace rizik ohrožujících splnění kvalitativních cílů, jejich vyhodnocení a výběr těch, která ohrožují kvalitu.
- (V případě samostatného odborníka jde o témata k zamyšlení)

Komentář: Je důležité, aby diskuse byla založena na komplexní znalosti vaší firmy. Brainstormingová aktivita je nejproduktivnější, pokud vychází z kvalitativních cílů. Ale diskutujte otevřeně o tom, co se při plnění kvalitativních cílů „může pokazit“.

Této schůzky se účastní všichni, koná se ještě před přidělením rolí a odpovědností, aby se zapojili všichni vedoucí pracovníci a aby nedocházelo k „přidělování“ rolí bez pochopení toho, co vyžadují.

Přidělení rolí a odpovědností týkajících se systému řízení kvality. Čím větší a složitější je vaše firma, tím víc rolí a odpovědností bude patrně nutné různým osobám přidělit.

(V případě samostatného odborníka, který nemá zaměstnance, se v tomto kroku nevyžaduje žádná schůzka ani činnost.)

V případě firmy se 2–5 partnery, kde budou role rozděleny mezi několik osob, je třeba mít na paměti, že hodnocení systému řízení kvality bude do jisté míry východiskem pro hodnocení výkonnosti osob, jimž byly role a odpovědnosti přiděleny. Vědomí o hodnocení výkonnosti je důležité. Hodnocením se zabývá třetí díl série.

Komentář: Některé firmy přidělí role již na první schůzce.

KDO

Příslušná osoba/osoby

Všechny příslušné osoby

Tip: Je vhodné všechny příslušné osoby zapojit hned od začátku. Jednak od nich můžete získat cenné podněty a jednak to posílí akceptaci výsledného systému řízení kvality. Vyhněte se pokušení pověřit vývojem systému jen jednu osobu.



KDY	CO	KDO
KROK 5: Sběr informací	Shromáždění veškerých stávajících pravidel a postupů týkajících se rizik ohrožujících kvalitu (např. předpis o kontrole kvality, předpisy týkající se lidských zdrojů, IT atd.)	Příslušná osoba/osoby
KROK 6: Třetí schůzka	Úprava stávajících pravidel/postupů a nastavení reakcí na identifikovaná rizika. <i>Komentář: Bude tématem druhého dílu</i>	Všechny příslušné osoby
KROK 7: Čtvrtá schůzka	Finalizace dokumentace k systému řízení kvality a jeho implementace, tak aby fungoval před datem účinnosti v prosinci 2022. Informování všech případných zaměstnanců firmy a naplánování školení. <i>Komentář: Bude tématem druhého dílu</i>	Příslušná osoba/osoby
KROK 8: Pátá schůzka	Pokud jde o monitorovací a nápravný proces, související rizika a reakce by měly být identifikovány a odsouhlaseny již na schůzce č. 4. Další zpřesnění může přijít během návrhu a provádění monitorovacích činností, ještě před povinným vyhodnocením systému řízení kvality. Reakce a monitorovací činnosti musí začít fungovat až od 15. prosince 2022. <i>Komentář: Bude tématem třetího dílu</i>	Všechny příslušné osoby

Komentář: Bude tématem třetího dílu

Vyhodnocení systému řízení kvality je nutné provést do jednoho roku od 15. prosince 2022.

***Kdy, tj. termín závisí na tom, kde firma působí. Vzhledem k tomu, že datum účinnosti je v prosinci 2022, bude většina implementace dokončena ve 3. čtvrtletí roku 2022.*

ÚVOD DO PROBLEMATIKY PŘIDĚLENÍ ROLÍ A ODPOVĚDNOSTÍ

Dalším úkolem – po seznámení s novými standardy pro řízení kvality – je určit, jak budou rozděleny role a odpovědnosti:

- **Samostatný odborník** – nesete veškerou odpovědnost, nicméně pokud některé aspekty své praxe zadáváte externím dodavatelům („externím poskytovatelům služeb“) nebo pokud v rámci své praxe využíváte osobu provádějící kontrolu kvality, patrně budete muset přijmout určitá opatření, pokud se tak ještě nestalo.
- **Firma s partnery a zaměstnanci** – konečná odpovědnost musí být svěřena jedné osobě (obvykle se jedná o generálního ředitele nebo vedoucího partnera), ale nejlepší pro vývoj systému řízení kvality je přidělit různé role různým osobám. V takovém případě může nést konečnou odpovědnost správní rada partnerů firmy (nebo rovnocenný orgán).

Role a odpovědnosti, které musí firma svěřit konkrétním osobám

Osoby, jimž je tato odpovědnost svěřena, musí mít odpovídající zkušenosti, znalosti, dostatek času, vliv a pravomoci v rámci firmy.

V odstavci 28(b)–28(c) jsou vymezeny následující kvalitativní cíle: za kvalitu je odpovědné vedení, které ji prosazuje prostřednictvím svého jednání a chování.

Konečná odpovědnost za systém řízení kvality

- Firma ji musí svěřit generálnímu řediteli nebo vedoucímu partnerovi (nebo osobě zastávající rovnocennou funkci), případně správní radě partnerů (nebo rovnocennému orgánu).
- Tyto osoby musí znát ISQM 1 (odstavec 18).
- Nesou konečnou odpovědnost za to, že firma naplní cíl ISQM 1.
- Jsou odpovědné za vyhodnocení systému řízení kvality a posouzení toho, zda systém naplňuje své cíle, což je důležité pro to, aby za něj mohly nést přímou odpovědnost (odstavce 53–54).

Provozní odpovědnost za systém řízení kvality

- Tyto osoby musí znát ISQM 1 (odstavec 18).
- Jsou odpovědné za návrh, zavedení a fungování systému řízení kvality.

Provozní odpovědnost za konkrétní aspekty systému řízení kvality

- Odpovědnost za dodržování požadavků na nezávislost
 - odpovědnost za dohled nad veškerými záležitostmi souvisejícími s nezávislostí (odstavec A36).
- Odpovědnost za monitorovací a nápravný proces
 - odpovědnost za dohled nad monitorovacím a nápravným procesem;
 - tyto osoby musí přijmout opatření k nápravě nedostatků a podávat informace o monitorovacím a nápravném procesu (odstavce 43–44 a 46).
- Další konkrétní aspekty stanovené firmou.

ÚVOD DO PROBLEMATIKY KVALITATIVNÍCH CÍLŮ

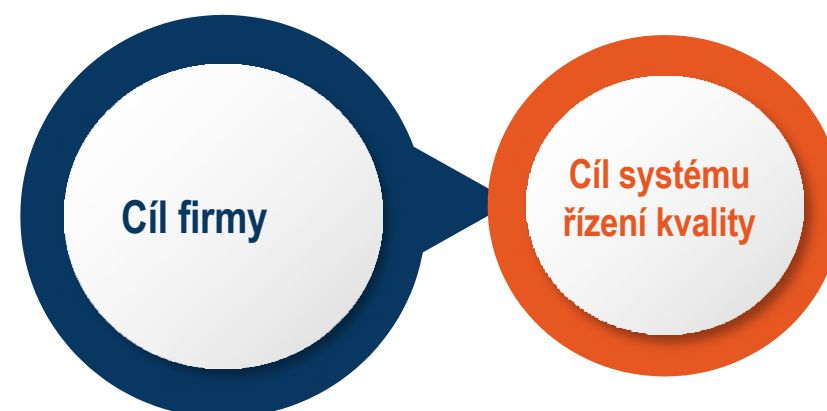
ISQM 1 definuje pro jednotlivé složky firemního systému řízení kvality konkrétní kvalitativní cíle specifikující, co musí firma zajistit, aby systém řízení kvality účinně fungoval. Vaše firma je povinna stanovit si kvalitativní cíle pro následující složky uvedené v ISQM 1:

- Správa a řízení a vedení;
- Příslušné etické požadavky;
- Schvalování nových klientů, resp. nových zakázek a pokračování vztahů s klientem;
- Realizace zakázky;
- Zdroje;
- Informace a komunikace.

Některé kvalitativní cíle nebo jejich aspekty nemusí být pro vaši firmu vzhledem k jejímu charakteru a okolnostem nebo charakteru a okolnostem zakázek, které realizuje, relevantní. Někdy je naopak nutné další cíl nebo jeho aspekt doplnit. Doplnění dalších kvalitativních cílů nad rámec těch definovaných v ISQM 1 má svůj význam, ale nepředpokládá se, že by to firmy dělaly běžně.

Všichni partneři by se měli podílet na shromažďování informací např. z webových stránek vaší firmy, z její žádosti o pojištění, ze seznamu klientů (včetně charakteru zakázek) a nezdokumentovaných znalostí a dát je ostatním k dispozici.

CÍL ISQM 1 (odstavec 14 ISQM 1)



Zdroj: Implementační příručka IAASB (ISQM 1 First-Time Implementation Guide)

Kvalitativním cílům se podrobněji věnuje [Příloha D](#).

Pozn.: Malá firma jen zřídka identifikuje další kvalitativní cíle nad rámec těch, které jsou vymezeny v ISQM 1. A obvykle si ani nepotřebuje stanovit dílčí cíle.

Kvalitativní cíle

-  Správa a řízení a vedení
-  Příslušné etické požadavky
-  Schvalování nových klientů, resp. nových zakázek a pokračování vztahů s klientem
-  Realizace zakázky
-  Zdroje
-  Informace a komunikace

Vyhodnocení rizik ani monitoring a náprava nezahrnují kvalitativní cíle, protože se v obou případech jedná o procesy.

ÚVOD DO PROCESU VYHODNOCENÍ RIZIK

V souladu s ISQM 1 je vaše firma povinna seznámit se s podmínkami, událostmi, okolnostmi a přijatými nebo nepřijatými opatřeními, jež mohou negativně ovlivnit naplňování kvalitativních cílů. Svou firmu dobře znáte a možná to bude snadné. Nicméně brainstorming o těchto záležitostech a jejich zdokumentování vám pomůže vytvořit systém řízení kvality „ušitý na míru“ vaší firmě. Před zahájením procesu vyhodnocení rizik je třeba zvážit následující faktory:

- složitost firmy a charakteristické znaky její činnosti;
- firemní strategická a provozní rozhodnutí a opatření, podnikové procesy a obchodní model;
- charakteristické znaky a styl řízení firmy;
- zdroje firmy, včetně zdrojů od externích poskytovatelů služeb;
- právní předpisy, profesní standardy a prostředí, ve kterém firma působí;
- typy zakázek, které firma realizuje, a zprávy, které bude vydávat;
- typy účetních jednotek, pro které firma zakázky realizuje.

Implementační příručka IAASB ([ISQM 1 First-time Implementation Guide](#)) obsahuje podrobnou tabulku vypočítávající faktory, které je třeba v procesu vyhodnocení rizik zohlednit, doplněnou o užitečné implementační rady.



Firma nemusí dokumentovat **každou** podmínku, událost, okolnost a přijaté nebo nepřijaté opatření, které může vést ke vzniku rizika ohrožujícího kvalitu. V dokumentaci lze uvést důvody pro vyhodnocení rizika, tj. pravděpodobnost jeho výskytu a jeho dopad na naplňování kvalitativních cílů.

Doporučuje se zdokumentovat proces a analýzy, z nichž firma vycházela při stanovení kvalitativních cílů, při identifikaci a vyhodnocení rizik ohrožujících kvalitu a při navrhování reakcí na tato rizika. To firmě následně umožní doložit, z čeho vycházejí její rozhodnutí týkající se systému řízení kvality. Dokumentace může zahrnovat program schůzek, zápisy z jednání atd.

ODSTUPŇOVÁNÍ POŽADAVKŮ

V souladu s ISQM 1 je vaše firma povinna přizpůsobit návrh, zavedení a fungování systému řízení kvality svému charakteru a okolnostem a charakteru a okolnostem zakázek, které realizuje. Při navrhování, zavádění a provozování tohoto systému musí uplatňovat odborný úsudek a tyto případy musí zdokumentovat.

Odstupňování požadavků a požadavek na přizpůsobení systému řízení kvality charakteru firmy a charakteru jejich zakázek se do ISQM 1 promítá různými způsoby:

Kvalitativní cíle jsou založeny na výsledcích, sami si určíte, jak cíle naplníte.

Vymezení rizik ohrožujících kvalitu zohledňuje charakter vaší firmy, při jejich identifikaci a vyhodnocení se zaměřujete na seznámení s podmínkami, událostmi, okolnostmi a přijatými nebo nepřijatými opatřeními, které se vztahují k charakteru a okolnostem vaší firmy a jejich zakázek.

Počet předepsaných konkrétních reakcí je omezený, od vaší firmy se očekává, že si navrhne a implementuje vlastní reakce, které budou reagovat na její rizika ohrožující kvalitu.

Požadavky na monitorovací a nápravný proces stanoví, co musí vaše firma mít zavedeno, aby tento proces fungoval, realizace tohoto procesu je přizpůsobena okolnostem vaší firmy.

(Zdroj: Implementační příručka IAASB (ISQM 1 First-Time Implementation Guide – Modified))

Odstupňování požadavků standardů je v naší sérii ilustrováno v diskusích a příkladech.

PŘÍLOHA A: CO PŘINESOU DALŠÍ DÍLY SÉRIE

Cílem této přílohy je přiblížit vám obsah druhého a třetího dílu série, abyste už na počátku implementace měli představu to tom, jaké budou další kroky.

Druhý díl – Zpracování podrobného implementačního plánu

Druhý díl se blíže zaměří na to, jak malé firmy mohou přistupovat k vývoji detailního implementačního plánu, mimo jiné:

Jak uplatňovat odborný úsudek při navrhování, zavádění a provozování systému řízení kvality. Například některá pravidla a postupy je možné implementovat přímo na úrovni zakázky (viz ISA 220 (revidované znění) *Řízení kvality auditu účetní závěrky* (*Quality Management for an Audit of Financial Statements*)).



Přehled hlavních složek vašeho systému řízení kvality:

Správa a řízení a vedení. Jak vytvořit prostředí a firemní kulturu podporující systém řízení kvality. Odpovědnost vedení firmy za kvalitu. Jak zaangažovat partnery a zaměstnance firmy. Výběr osoby, již bude svěřena konečná odpovědnost (což je v případě samostatných odborníků jednodušší).

Příslušné etické požadavky. Jak nastavit kvalitativní cíle týkající se plnění povinností daných příslušnými etickými požadavky.

Schvalování nových klientů, resp. nových zakázek a pokračování vztahů s klientem. Jak nastavit kvalitativní cíle týkající se úsudků vaší firmy ohledně toho, zda schválit nového klienta, resp. novou zakázku nebo zda pokračovat ve vztahu s klientem. Patří sem mimo jiné finanční (např. odměna a zisk firmy) a provozní (např. růst či strategické směřování e) priority vaší firmy.

Realizace zakázky. Jak nastavit kvalitativní cíle týkající se realizace kvalitních zakázek. Patří sem mimo jiné povinnost týmů provádějících zakázky seznámit se s jejich povinnostmi a plnit je a celková odpovědnost partnerů odpovědných za zakázku za její řízení a zajištění její kvality.

Zdroje. Jak nastavit kvalitativní cíle týkající se náležitého a včasného pořizování, vyvíjení, používání, udržování, rozdělování a přidělování zdrojů. Patří sem lidské, technologické a duševní zdroje, které firma potřebuje pro fungování systému řízení kvality a pro realizaci zakázek.

Informace a komunikace. Jak nastavit kvalitativní cíle týkající se získávání, generování nebo používání informací o firemním systému řízení kvality a jejich včasného předávání v rámci firmy i externím subjektům.

PŘÍLOHA A: CO PŘINESOU DALŠÍ DÍLY SÉRIE (pokračování)

Třetí díl – Monitorovací a nápravný proces

Třetí díl se věnuje následujícím tématům:

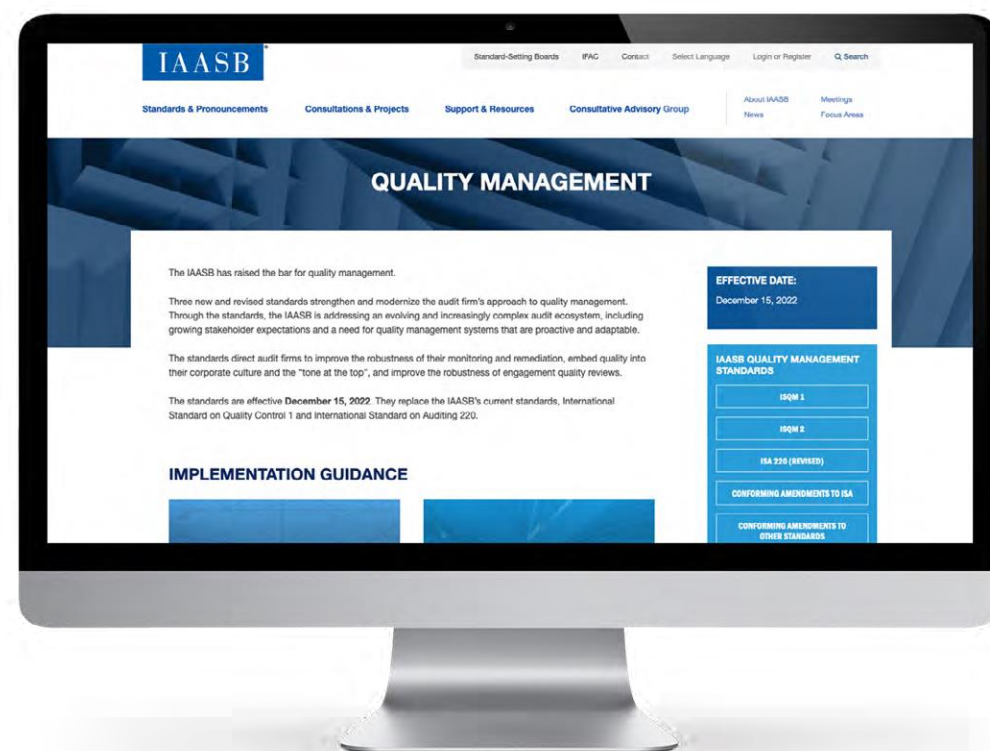
- Jak pro systém řízení kvality navrhnout interní monitoring, který firmě poskytne relevantní, spolehlivé a včasné informace o návrhu, zavádění a fungování tohoto systému (primární důraz se již neklade na monitoring na úrovni zakázky). Akcent na to, že klíčem ke kvalitnějšímu monitorovacím činnostem a nápravným opatřením je proaktivní přístup a opakující se proces.
- Faktory ovlivňující charakter, načasování a rozsah monitorovacích činností – přístup k inspekcím dokončených zakázek. Provádění monitorovacích činností lze prvotně nastavit periodicky, což se následně může změnit podle vyhodnocení rizik nebo podle probíhajících zakázek.
- Rozsah monitorovacích činností, technologie/platforma, která je bude podporovat, a způsob, jakým bude centrálně využívána pro účely průběžné zpětné vazby v zájmu soustavného zlepšování.
- Prověrka rámce, který slouží pro vyhodnocení zjištění a identifikaci nedostatků. Firma bude muset mít rovněž rámec pro vyhodnocení závažnosti a rozsáhlosti zjištěných nedostatků, včetně vyšetření jejich hlavní příčiny.
- Způsoby reakce na zjištěné nedostatky, mimo jiné:
 - Návrh a realizace nápravných opatření, jejichž cílem je odstranit zjištěné nedostatky a která reagují na hlavní příčinu.
 - Vyhodnocení toho, zda jsou nápravná opatření vhodně navržena, a pokud ne, přijetí vhodných opatření.
 - Vyhodnocení toho, zda nápravná opatření, jejichž cílem bylo odstranit zjištěné nedostatky, byla účinná, a pokud ne, přijetí příslušných opatření.
- Komunikace týkající se monitorovacího a nápravného procesu, včetně toho, s kým je třeba komunikovat a o čem.
- Vyhodnocení systému řízení kvality po roce.



PŘÍLOHA B: SEZNÁMENÍ S NOVÝMI STANDARDY A ZDROJE

1

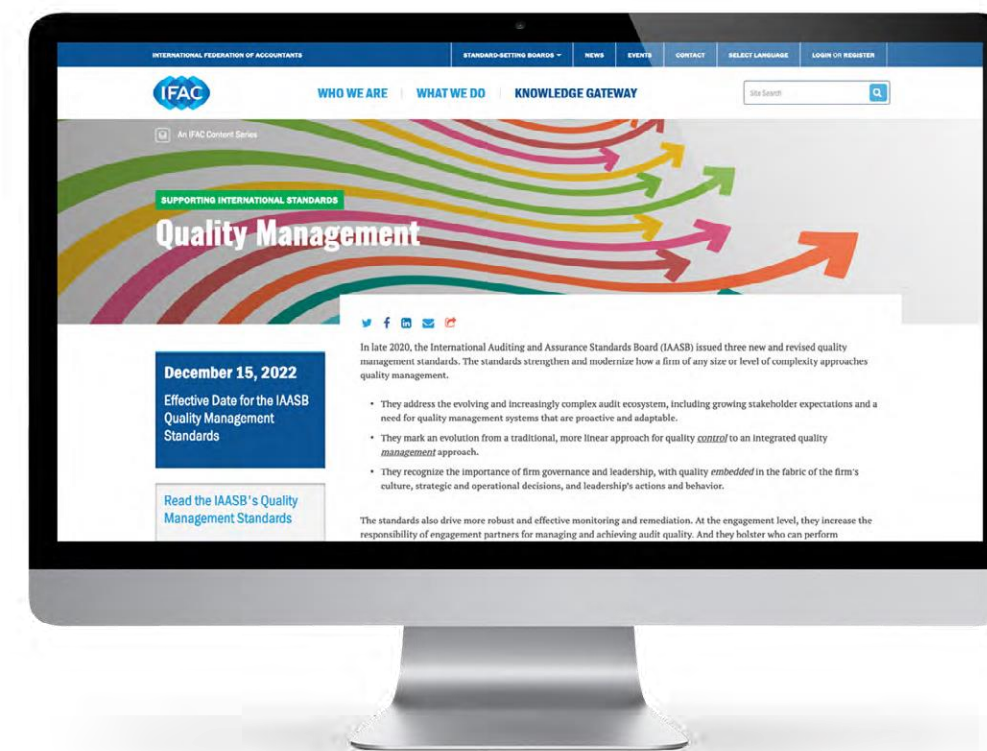
Seznamte se s novými standardy, jsou k dispozici na webových stránkách IAASB: iaasb.org/quality-management.



Kromě textu tří standardů zde najdete rovněž implementační příručky a další zdroje.

2

Navštivte webové stránky IFAC věnované řízení kvality: ifac.org/qualitymanagement.

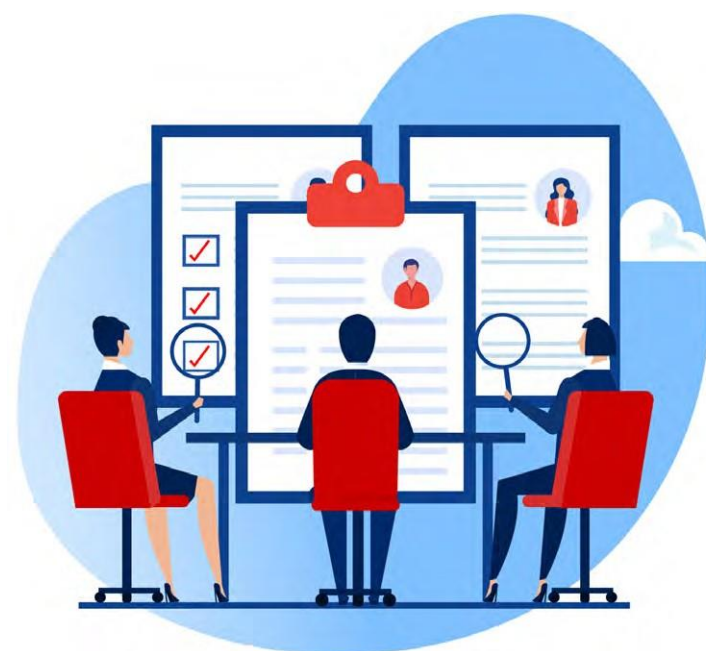


Najdete zde různé zdroje, které vám pomohou při sestavování a realizaci implementačního plánu.

PŘÍLOHA C: DEFINICE

V následující tabulce jsou uvedeny vybrané definice z ISQM 1, doplněné o komentář.
Při plánování a v dokumentaci je nutné používat terminologii tohoto standardu.

Citace z ISQM 1, odstavec 16	Komentář
Níže uvedené výrazy se v ISQM 1 používají v následujícím významu:	
(i) Firma – samostatný odborník, osobní společnost, kapitálová společnost nebo jiný subjekt sdružující auditory a účetní odborníky, případně příslušný ekvivalent z veřejného sektoru. (viz odstavec A18)	Termín firma má inkluzivní charakter. Pokud jste samostatný odborník bez zaměstnanců, čtěte standardy s vědomím, že se vztahují i na vás. Důležité ale bude zjistit, jak lze jejich požadavky odstupňovat.
(j) Kotovaná účetní jednotka – účetní jednotka, jejíž kapitálové nebo dluhové cenné papíry jsou kotovány na uznávané burze cenných papírů nebo jsou obchodovány v souladu s předpisy takové burzy nebo jiného obdobného subjektu.	Není tématem této série. Při čtení standardů můžete všechna ustanovení týkající se kotovaných účetních jednotek ignorovat, pokud máte stanovené pravidlo, že takové klienty nepřijímáte.
(k) Firma v síti – firma nebo jiná účetní jednotka, která je součástí sítě.	Není tématem této série.
(l) Síť – rozsáhlejší struktura: (viz odstavec A19) (i) která je zaměřena na spolupráci; (ii) která je jednoznačně zaměřena na sdílení zisků nebo nákladů nebo má společného vlastníka, společnou ovládající osobu nebo společné vedení, společná pravidla a postupy pro řízení kvality, společnou obchodní strategii či používá společnou firemní značku nebo sdílí významnou část odborných kapacit.	Není tématem této série. Pokud vaše firma není členem sítě, můžete při čtení standardů všechna ustanovení týkající se sítě a firem v síti ignorovat a zdokumentovat to při kontrole/dokumentaci charakteru vaší firmy.
(o) Odborný úsudek – v kontextu daném profesními standardy jde o uplatňování relevantní odborné přípravy, znalostí a zkušeností pro informovaná rozhodnutí o dalším postupu, která budou vhodná pro návrh, zavedení a provozování firemního systému řízení kvality.	V souvislosti se všemi složkami systému řízení kvality je nutné uplatňovat odborný úsudek. Zdokumentování těchto úsudků spadá pod obecné principy dokumentace.
(p) Profesní standardy – standardy IAASB vymezené v <i>Předmluvě k mezinárodním standardům pro řízení kvality, audit, prověrky, ostatní ověřovací zakázky a související služby</i> a příslušné etické požadavky.	Při čtení standardů je třeba mít na paměti, že pod výraz „standardy“ patří nejen relevantní standardy upravující prováděné zakázky, ALE I příslušné etické požadavky.



Citace z ISQM 1, odstavec 16	Komentář
(q) Kvalitativní cíle – požadované výsledky jednotlivých složek systému řízení kvality, kterých má firma dosáhnout.	
(r) Riziko ohrožující kvalitu – riziko, u něhož je reálně pravděpodobné: (i) že se vyskytne; (ii) že jednotlivě nebo v kombinaci s jinými riziky nepříznivě ovlivní naplnění jednoho či několika kvalitativních cílů.	Určitě identifikujete celou řadu rizik, ale riziko ohrožující kvalitu je takové, u kterého existuje reálná „pravděpodobnost“, že se vyskytne, a reálná „pravděpodobnost“, že bude mít nepříznivý dopad na jeden či několik kvalitativních cílů.
(v) Poskytovatel služeb (v kontextu ISQM 1) – externí fyzická osoba nebo organizace poskytující zdroje využívané v systému řízení kvality nebo při realizaci zakázek. Poskytovatelem služeb není firemní síť, jiné firmy v síti ani jiné struktury či organizace, které jsou součástí sítě. (viz odstavce A28, A105)	Malé firmy někdy využívají externí poskytovatele služeb. Může se jednat např. o dodavatele IT, o technickou podporu, smluvní pracovníky dočasně najaté od nespřízněného subjektu, kteří pomáhají s realizací zakázek atd. Důležité je nepřehlédnout zmínky o externích poskytovatelích služeb ve standardu a uvědomit si, že se složky vašeho systému řízení kvality vztahují i na ně. Při shrnutí/dokumentaci struktury vaší firmy nezapomeňte na externí poskytovatele služeb. Zkontrolujte příslušné smlouvy, abyste zjistili, jaký mají dopad na kvalitativní cíle, na rizika ohrožující kvalitu i na reakce na tato rizika a zda bude s externím poskytovatelem služeb nutná nějaká interakce.
(w) Zaměstnanci – odborní pracovníci zaměstnaní firmou včetně všech expertů, ale s výjimkou partnerů.	Je nepravděpodobné, že by malá firma zaměstnávala experta. Nicméně je důležité mít na paměti, že experti firmy se při uplatňování standardů považují za „zaměstnance“.
(x) Systém řízení kvality – systém, který firma navrhla, zavedla a který provozuje, aby získala přiměřenou jistotu, že: (i) ona sama i její pracovníci plní povinnosti stanovené profesními standardy a požadavky příslušných právních předpisů a provádějí zakázky v souladu s těmito standardy a požadavky; (ii) zprávy, které firma nebo partneři odpovědní za zakázku vydávají o realizovaných zakázkách, jsou za daných okolností vhodné.	Systém řízení kvality!

PŘÍLOHA D: KVALITATIVNÍ CÍLE

Kvalitativní cíle jsou v ISQM 1 vymezeny podle následujících složek:

1. Správa a řízení a vedení
2. Příslušné etické požadavky
3. Schvalování nových klientů, resp. nových zakázek a pokračování vztahů s klientem
4. Realizace zakázky
5. Zdroje – lidské, duševní a technologické
6. Informace a komunikace

Při čtení ISQM 1 jste si mohli všimnout, že kvalitativní cíle jsou v něm pro každou z výše uvedených šesti oblastí podrobně vymezeny. Doporučuje se u těchto cílů minimalizovat počet úprav a změny provádět pouze v případě, že cíl není pro vaši firmu relevantní. Pokud vaše firma například není členem sítě, lze všechny odkazy týkající se sítě vymazat. Příklad možné revize pro jednu oblast je uveden dále v této příloze.

Správa a řízení a vedení	
(ISQM 1, odstavce 28 a A55–A61) Citace ze standardů	Příklady otázek, které usnadňují diskusi (a zdokumentování) a pomáhají pochopit cíle vymezené ve standardu
	Modifikujte otázky tak, aby byly relevantní pro vaši firmu.
<p>V oblasti správy a řízení a vedení, která vytváří vhodné prostředí pro systém řízení kvality, je firma povinna stanovit si následující kvalitativní cíle:</p> <p>(a) firma prosazuje kvalitu prostřednictvím své firemní kultury, která respektuje a posiluje:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) roli, kterou firma plní tím, že slouží veřejnému zájmu konzistentním prováděním kvalitních zakázek; (ii) důležitost profesní etiky, hodnot a postojů; (iii) odpovědnost všech pracovníků za kvalitu zakázek nebo činností vykonávaných v rámci systému řízení kvality a jejich očekávané chování; (iv) důležitost kvality pro strategická rozhodnutí a opatření přijímaná firmou, včetně jejich finančních a provozních priorit; 	<p>(a) Prosazování kvality</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co kvalita znamená pro naši firmu? • Co pro naši firmu znamená provádět kvalitní zakázku? • Jakou profesní etikou, hodnotami a postoji se řídíme? • Kdo se podílí na zakázkách a činnostech naší firmy a jaký vliv má jeho práce, kterou v rámci své role odvádí, na kvalitu? • Jak můžeme zajistit, aby se vnímání důležitosti kvality stalo nedílnou součástí každodenní činnosti naší firmy a jejich strategických rozhodnutí a opatření?



Správa a řízení a vedení	
(b) za kvalitu je odpovědné vedení;	<p>(b) Odpovědnost vedení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaké vedoucí funkce jsou v naší firmě? • Jak osoby zastávající tyto funkce v současnosti projevují svou odpovědnost za kvalitu?
(c) vedení prosazuje kvalitu prostřednictvím svého jednání a chováním;	<p>(c) Jaké jednání a chování demonstruje naši snahu o prosazování kvality? Co bychom mohli dělat lépe nebo formálněji, abychom tuto snahu prokázali?</p>
(d) organizační struktura firmy a rozdělení rolí, odpovědností a pravomocí jsou vhodným základem umožňujícím navržení, zavedení a fungování firemního systému řízení kvality;	<p>(d) Organizační struktura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Musíme si udělat organizační schéma, specifikující odpovědnosti a role se jmenovitě uvedenými osobami? • Měli bychom u přidělených rolí určit časově omezené funkční období?
(e) plánování nároků na zdroje, včetně finančních, a jejich získávání, rozdělování nebo přidělování se provádí způsobem, který je v souladu se snahou firmy o prosazování kvality.	<p>(e) Nároky na zdroje</p> <p>Jak plánujeme nároky na zdroje v následujících oblastech a jak určujeme jejich priority:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanční – rozpočty atd. • Lidské – personální zajištění atd. • Technologické – např. potřebné aplikace a jejich aktualizování • Duševní – např. používáme pro realizaci zakázek relevantní a aktualizované nástroje? • Jaké externí poskytovatele služeb využíváme?

PŘÍLOHA D: KVALITATIVNÍ CÍLE (pokračování)

Na následujícím výňatku z ISQM 1 týkajícím se vymezení kvalitativních cílů ilustrujeme, jak lze text upravit pro specifické účely konkrétní firmy:

Realizace zakázky – úprava textu pro **samostatného odborníka, který neprovádí audity a nemá zaměstnance**

Realizace zakázky (ISQM 1, odstavce 31 a A67–A74) Citace ze standardu	Upravený text
(a) Týmy provádějící zakázky jsou seznámeny se svými povinnostmi týkajícími se zakázek a plní je, včetně, pokud je to relevantní, celkové odpovědnosti partnerů odpovědných za zakázku za její řízení a zajištění její kvality a jejich dostatečného a vhodného zapojení v průběhu celé zakázky.	(a) Týmy provádějící zakázky jsou seznámeny Samostatný odborník je seznámen se všemi svými povinnostmi týkajícími se zakázek a plní je včetně, pokud je to relevantní, celkové odpovědnosti partnerů odpovědných za zakázku za její řízení a zajištění její kvality a jejich dostatečného a vhodného zapojení v průběhu celé zakázky.
(b) Charakter, načasování a rozsah řízení týmů provádějících zakázku, dohledu nad nimi a kontroly jimi provedené práce jsou s ohledem na charakter a okolnosti zakázky a zdroje, které byly těmto týmům přiděleny nebo které tyto týmy mají k dispozici, přiměřené a práce prováděné méně zkušenými členy týmu je řízena, dozorována a kontrolována zkušenějšími členy týmu.	(b) Charakter, načasování a rozsah řízení týmů provádějících zakázku, dohledu nad nimi a kontroly jimi provedené práce jsou s ohledem na charakter a okolnosti zakázky a zdroje, které byly těmto týmům přiděleny nebo které tyto týmy mají k dispozici, přiměřené a práce prováděné méně zkušenými členy týmu je řízena, dozorována a kontrolována zkušenějšími členy týmu.
(c) Týmy provádějící zakázky uplatňují náležitý odborný úsudek, a pokud je to pro daný typ zakázky relevantní, i profesní skepticismus.	(c) Týmy provádějící zakázky uplatňují Samostatný odborník uplatňuje náležitý odborný úsudek, a pokud je to pro daný typ zakázky relevantní, i profesní skepticismus
(d) Obtížné nebo sporné otázky jsou konzultovány a závěry vzešlé z těchto konzultací jsou naplňovány.	(d) Obtížné nebo sporné otázky jsou konzultovány a závěry vzešlé z těchto konzultací jsou naplňovány.
(e) Firma je informována o rozdílech v názorech v rámci týmu provádějícího zakázku nebo mezi týmem provádějícím zakázku a osobou provádějící kontrolu kvality zakázky, případně osobami vykonávajícími činnosti v rámci firemního systému řízení kvality a tyto rozdíly jsou řešeny.	(e) Případné rozdíly mezi názory odborníka a konzultacemi obtížných a sporných otázek nebo mezi názory osoby provádějící kontrolu kvality zakázky, pokud je to relevantní, či osob vykonávajících činnosti v rámci firemního systému řízení kvality jsou řešeny.
(f) Dokumentace zakázky je zpracována po datu příslušné zprávy bez zbytečného odkladu a je vhodně vedena a uchovávána pro potřeby firmy a v souladu s právními předpisy, příslušnými etickými požadavky nebo profesními standardy.	(f) Dokumentace zakázky je zpracována po datu příslušné zprávy bez zbytečného odkladu a je vhodně vedena a uchovávána pro potřeby firmy a v souladu s právními předpisy, příslušnými etickými požadavky nebo profesními standardy.
(g) Další kvalitativní cíle (specifikujte)	(g) Další kvalitativní cíle (specifikujte)

PŘÍLOHA E: PROGRAM PRVNÍ SCHŮZKY – DISKUSE O KVALITATIVNÍCH CÍLECH

Následující text je popisem schůzky, resp. jejího programu. Samostatný odborník si návrhy může upravit tak, aby mu to usnadnilo úvahy o dané problematice a případnou diskusi se zaměstnanci. Důležité je také zvážit, kdo by se měl schůzky o kvalitativních cílech zúčastnit. Neměli by to být pouze členové týmu, kteří se podílejí na realizaci ověřovací zakázky, ale široké spektrum odborníků z různých oddělení. Také administrativní pracovníci mohou přispět k diskusi o kvalitativních cílech relevantních pro firmu jako celek.

Program první schůzky

ÚVOD SCHŮZKY:

Schůzku začněte představením přítomných a shrnutím odpovědností týkajících se systému řízení kvality, a to ze strategického i provozního hlediska.

PŘIPOMEŇTE účastníkům cíl schůzky (který by měl být jasně definován se zřetelem k okolnostem firmy) a poté můžete udělat následující:

1

ZEPTEJTE SE, zda mají účastníci schůzky nějaké dotazy k textu standardů, které si přečetli (viz [Příloha B](#)), a proberte s nimi definice v [Příloze C](#), aby výrazivo používané během schůzky bylo jednotné.

2

ZEPTEJTE SE: Jak definujete kvalitu? Snažte se iniciovat otevřenou diskusi, která umožní nahlédnout do vaší firemní kultury z perspektivy různých účastníků schůzky. I když bude tato diskuse mít obecný charakter, zasadí kvalitativní cíle do širších souvislostí.

3

PROVEĎTE ANALÝZU kvalitativních cílů uvedených v ISQM 1 (viz [Příloha D](#)) pro následující složky:

- Správa a řízení a vedení;
- Příslušné etické požadavky;
- Schvalování nových klientů, resp. nových zakázek a pokračování vztahů s klientem;
- Realizace zakázky;
- Zdroje;
- Informace a komunikace.

Určete, které kvalitativní cíle jsou pro vaši firmu relevantní. Měla by to být většina cílů uvedených v ISQM 1. Jejich znění neupravujte, resp. upravte ho pouze v případě, že standardní text není relevantní. Je důležité určitá slova neměnit ani nevymazávat, protože v takovém případě byste mohli navrhnout systém řízení kvality, který by nebyl v souladu se standardy.

4

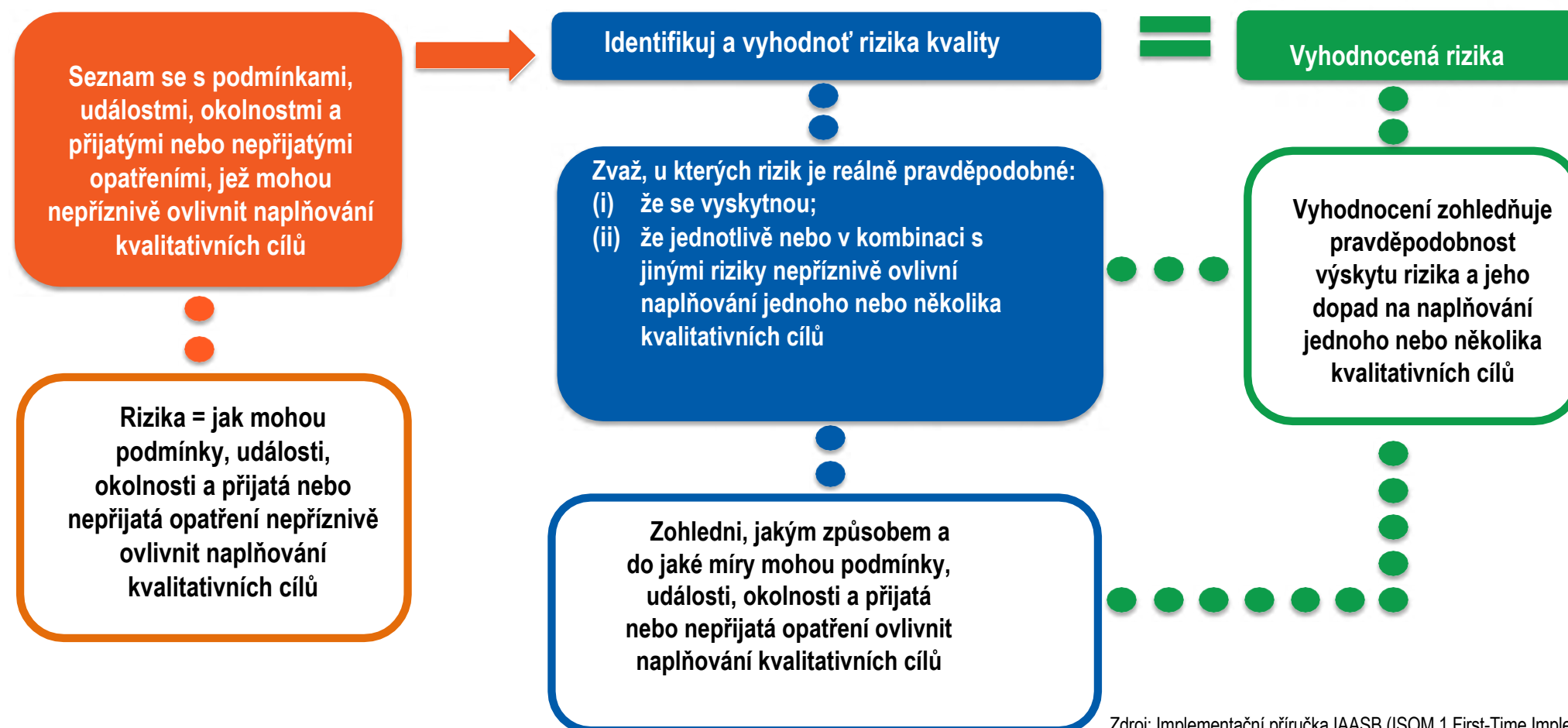
PRODISKUTUJTE strategii dalších kroků, tj. primárně strategii pro vyhodnocení rizik ohrožujících kvalitu, která je přijatelná a kterou považujete za účinnou. Některé firmy dávají přednost tomu, že kvalitativní cíle vyřeší najednou, včetně reakcí na vyhodnocená rizika. Jiné se chtějí nejprve zaměřit na určité vybrané kvalitativní cíle, a to spolu s příslušnými riziky v oblasti řízení kvality, tj. řeší cíle postupně. Další se nejprve zabývají oblastmi, které budou podle jejich názoru obtížnější (nebo naopak jednodušší). Některé firmy se například nejprve věnují cílům týkajícím se realizace zakázek, protože se domnívají, že k této složce mají aktuálně nejvíc informací. Neexistuje jediná správná odpověď a je legitimní o přístupu diskutovat. Mimo jiné i proto, že postupné řešení cílů před další schůzkou přispěje ke snadnějšímu delegování odpovědností. Doporučujeme však opatrnost – práce by se neměla rozdělovat mezi velký počet lidí, protože se v mnohém překrývá a některé reakce mohou pokrývat více cílů.

PŘÍLOHA F: PROGRAM DRUHÉ SCHŮZKY – ÚVOD DO VYHODNOCENÍ RIZIK OHROŽUJÍCÍCH KVALITU

POUŽIJTE následující schéma, abyste účastníkům připomněli, jak lze identifikovat a vyhodnotit rizika ohrožující kvalitu:

JAK FIRMA IDENTIFIKUJE A VYHODNOCUJE RIZIKA OHROŽUJÍCÍ KVALITU

ISQM 1 definuje proces, podle něhož firma musí postupovat při identifikaci a vyhodnocování rizik ohrožujících kvalitu. Tento proces je znázorněn v následujícím diagramu:



PŘÍLOHA F:
PROGRAM DRUHÉ
SCHŮZKY – ÚVOD DO
VYHODNOCENÍ RIZIK
OHROŽUJÍCÍCH KVALITU
 (pokračování)

ZEPTEJTE SE: jaké signály by mohly svědčit o tom, že kvalitativní cíle nejsou naplňovány?

Následující tabulka ilustruje možné odpovědi na výše položenou otázku, a to pro dvě vybrané složky systému řízení kvality:

Složka	Potenciální signály	Možné důvody, proč se něco nedaří
Realizace zakázky	<p>Zjistilo se, že vydaná účetní závěrka obsahuje materiální nesprávnosti</p> <p>Prověrka spisu auditora a monitoring odhalily nedostatky</p> <p>Soudní spor</p> <p>Stížnosti klienta, nedodržení termínů</p> <p>Ztráta klienta</p>	<p>Realizace několika zakázek současně, příliš rozptýlené zdroje</p> <p>Nedostatečné zapojení partnera do zakázky</p> <p>Nedostatek zaměstnanců/jejich fluktuace</p> <p>Klient dodal podklady pozdě nebo poskytl informace, které obsahovaly chyby... spěch</p> <p>Nedostatečné zavedení nových účetních /ověřovacích standardů / uspěchané školení</p> <p>Neaktualizované technologie nebo duševní zdroje/neodstraněné závady</p>
Schvalování zakázek/klientů	<p>Jednání s klientem je obtížné, případně nespoupracuje a neposkytuje informace</p> <p>Klient je extrémně citlivý na výši odměny a platí se zpožděním</p> <p>Názor, že všichni potenciální klienti jsou „dobří klienti“, bez ohledu na odborné znalosti firmy nebo faktory specifické pro určité odvětví</p>	<p>Prvotní kontrola klienta nebyla dostatečně důkladná</p> <p>Tlak na snižování nákladů, finanční tíseň a potenciální ohrožení nezávislosti – tyto problémy se ještě více prohlubují u pokračujících zakázek</p> <p>Firma nemá dostatečné znalosti o nově vznikajících odvětvích</p>

PŘÍLOHA F: PROGRAM DRUHÉ SCHŮZKY – ÚVOD DO VYHODNOCENÍ RIZIK OHROŽUJÍCÍCH KVALITU (pokračování)

Na schůzce lze začít s agregováním kvalitativních rizik. Pokud jsou reakce na ně zdokumentovány v pracovním materiálu, usnadní to kontrolu úplnosti, křížové odkazy a zdokumentování systému řízení kvality. Níže uvádíme jednoduchý příklad:

MOŽNÝ FORMÁT: ZPRACUJTE SOUPIS RIZIK			
	Na základě znalosti charakteru a okolností firmy a s ohledem na pravděpodobnost výskytu rizika ohrožujícího kvalitu a jeho dopad riziko zdokumentujte podle relevantních složek.		
		Uveďte stávající pravidla/postupy, které podle potřeby zrevidujte a doplňte nové	
	Riziko ohrožující kvalitu		
		Reakce – pravidlo	Reakce – postup
RK1		R1	
RK2		R2	
		Některé reakce budou pokrývat více rizik a některá rizika budou vyžadovat více reakcí.	

Proces vyhodnocení rizik podrobněji probereme ve druhém díle této série.

ILUSTRATIVNÍ PŘÍKLAD DISKUSE

Malá firma: „Proč nemůžu jednoduše vzít naše stávající řízení kvality a jen zmapovat, jestli jsou v něm nějaké „mezery“?“

ODPOVĚĎ:

Nejprve je nutné zjistit, co nový systém řízení kvality musí obsahovat, **A AŽ POTOM** řešit, co už firma má a co lze použít (případně s určitými změnami a vylepšeními) a poté doplnit „mezery“. Pokud vyjdete ze stávajících firemních pravidel a postupů, existuje riziko, že neproběhne „brainstorming“ a žádná nová rizika nebudou identifikována.

Vaše stávající interní předpisy patrně nevycházejí z přístupu založeného na míře rizika, a pokud z nich vyjdete, hrozí, že jen „zrecyklujete“ pravidla a postupy, které rizika ohrožující kvalitu vůbec nepokrývají.

Další riziko v případě použití stávajících pravidel spočívá v tom, že se zaměříte na opakování / opětovné použití existujícího materiálu a propásnete příležitost opustit postupy, které jsou neúčinné nebo neefektivní.

Tato "Série o řízení kvality: Implementace v malých firmách; Díl první: Je čas připravit se na nové standardy pro řízení kvality" zveřejněný International Federation of Accountants v říjnu 2022 v anglickém jazyce byl přeložen do českého jazyka Komorou auditorů České republiky v únoru 2023 a zveřejněn se souhlasem IFAC. O průběhu překladu byl IFAC informován a překlad proběhl v souladu s postupy vydanými IFAC pro překlad a reprodukci. Schválený text je ten, který je publikován IFAC v anglickém jazyce. IFAC nepřebírá žádnou zodpovědnost za přesnost a úplnost překladu.

Text prvního dílu "Je čas připravit se na nové standardy pro řízení kvality" © 2022 by IFAC. All rights reserved.

Text prvního dílu "Je čas připravit se na nové standardy pro řízení kvality" © 2023 by IFAC. All rights reserved.

Série o řízení kvality: Implementace v malých firmách; Díl první: Je čas připravit se na nové standardy pro řízení kvality

Exposure Drafts, Consultation Papers, and other IFAC publications are published by, and copyright of, IFAC.

IFAC does not accept responsibility for loss caused to any person who acts or refrains from acting in reliance on the material in this publication, whether such loss is caused by negligence or otherwise.

The IFAC logo, 'International Federation of Accountants', and 'IFAC' are registered trademarks and service marks of IFAC in the US and other countries.

Copyright © 2022 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved. Written permission from IFAC is required to reproduce, store or transmit, or to make other similar uses of, this document, save for where the document is being used for individual, noncommercial use only. Contact permissions@ifac.org.