



# PONAZORITVENA MATRIKA TVEGANJ

Dodatek k naboru pripomočkov za upravljanje kakovosti

# KAZALO

<b>PREDGOVOR</b>	<b>3</b>
Kako uporabljati to ponazoritveno matriko	
<b>1 UPRAVLJANJE IN VODENJE</b>	<b>4</b>
<b>2 USTREZNE ETIČNE ZAHTEVE</b>	<b>6</b>
<b>3 SPREJEMANJE IN OHRANJANJE RAZMERIJ Z NAROČNIKI IN POSEBNIH POSLOV</b>	<b>7</b>
<b>4 IZVAJANJE POSLA</b>	<b>8</b>
<b>5 VIRI</b>	<b>11</b>
<b>6 OBVEŠČANJE IN KOMUNICIRANJE</b>	<b>14</b>

## PREGOVOR

- Namen ponazoritvene matrice tveganj (vodnika) je pomagati podjetjem, ki niso vključena v mrežo, pri prepoznavanju, ocenjevanju in dokumentiranju tveganj za kakovost, kot to zahteva razdelek *Postopek ocenjevanja tveganj v podjetju* v **MSUK-a I**, ki ga je izdal Odbor za mednarodne standarde revidiranja in dajanja zagotovil (IAASB).
- Ta vodnik se lahko uporablja skupaj z [Vodnikom za začetek uporabe](#), ki ga je prav tako pripravil IAASB, za boljše razumevanje standardov upravljanja kakovosti in njihovih zahtev.
- Uporaba gradiva v tem vodniku ne more nadomestiti branja standardov upravljanja kakovosti.
- Praktiki naj uporabijo nabor pripomočkov na podlagi svoje strokovne presoje ter vrste in okoliščin svojega podjetja. Vključeni primeri tveganj za kakovost in odzivov na tveganja niso celoviti in so le za ponazoritev. **Vsako podjetje jih mora posebej prilagoditi.**
- IFAC se odreka vsakršni odgovornosti ali obveznosti, ki bi lahko neposredno ali posredno nastala kot posledica uporabe in izvajanja tega nabora pripomočkov.

### Kako uporabljati to ponazoritveno matrico

1. Ta matrica temelji na šestih sestavinah iz MSUK-a I, obsegajo pa cilje kakovosti, ki jih mora podjetje določiti. Cilji so podlaga za prepoznavanje in ocenjevanje tveganj za kakovost ter načrtovanje in izvajanje odzivov. V nekaterih okoliščinah cilj glede kakovosti ali njegov vidik morda ni pomemben za vaše podjetje, ali pa je zaradi vrste in okoliščin podjetja ali njegovih poslov potreben dodaten cilj kakovosti ali njegov vidik. Razmislek o dodatnih ciljnih kakovosti poleg tistih, ki so vključeni v MSUK I, je pomemben, vendar se ne pričakuje, da bo dodajanje novih ciljev kakovosti običajno.
2. V vsakem razdelku vodnika so cilji kakovosti različnih sestavin predstavljeni v preglednici, ki jo je treba uporabljati, kot sledi.

Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
<p>V tem stolpcu vsake preglednice so navedeni cilji kakovosti, ki so v MSUK-u I opredeljeni za vsako od šestih področij. Podjetja naj razmislijo, ali je vsak cilj kakovosti ali njegov vidik primeren glede na vrsto in okoliščine podjetja ali njegovih poslov. Na primer cilj kakovosti v okviru razdelka <i>Izvajanje posla</i> (b), ki obravnava usmerjanje, nadziranje in pregledovanje, morda ne bo ustrezen za samostojnega podjetnika posameznika.</p>	<p>V tem stolpcu je navedenih nekaj primerov možnih tveganj za kakovost, ki bi lahko ogrozila vsakega od prikazanih ciljev kakovosti.</p> <p>Z razgovori v podjetju je treba opredeliti posebna tveganja za doseganje opredeljenih ciljev kakovosti, ki so pomembna za vaše podjetje in njegove posle. Ta ponazoritvena matrica je primer in ni obvezujoči obrazec.</p> <p>Tveganje za kakovost je tveganje, za katerega obstaja razumna možnost, da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se pojavi in</li> <li>• posamično ali skupaj z drugimi tveganji negativno vpliva na doseganje enega ali več ciljev kakovosti.</li> </ul> <p>Ko pripravljate matrico za svoje podjetje, je treba v ustrezno preglednico dodati še druga prepoznana tveganja kakovosti.</p>	<p>V tem stolpcu so sklicevanja na pripadajoče razdelke ponazoritvenega nabora pripomočkov: upravljanje kakovosti revizije v malih in srednje velikih podjetjih. Nabor pripomočkov vsebuje ponazoritveno dokumentacijo (tj. usmeritve, kontrolne sezname, vzorčne dopise in obrazce), ki je v pomoč podjetjem zunaj mreže pri odzivanju na obravnavanje in zmanjševanje ter prepoznavanje tveganj za kakovost.</p> <p>Verjetno bodo potrebne dodatne podrobnosti, kot so vključene v ponazoritvene odzive na tveganja. Podjetja morajo tudi dokumentirati, kako odzivi obravnavajo tveganja za kakovost, da bi bila skladna z odstavkom 58(c) MSUK-a I.</p>

# 1 UPRAVLJANJE IN VODENJE

Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
(a) Podjetje izkazuje zavezanost kakovosti s kulturo, ki obstaja v celotnem podjetju ter priznava in krepi: <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) vlogo podjetja pri služenju javnemu interesu z doslednim izvajanjem kakovostnih poslov;</li> <li>(ii) pomen poklicne etike, vrednot in odnosov;</li> <li>(iii) odgovornost celotnega osebja za kakovost v zvezi z izvajanjem poslov ali dejavnostmi v okviru sistema upravljanja kakovosti in njihovo pričakovano ravnanje;</li> <li>(iv) pomen kakovosti pri strateških odločitvah in ukrepih podjetja, vključno s finančnimi in operativnimi prednostnimi nalogami podjetja.</li> </ul>	Pristojnosti v zvezi s kakovostjo so nejasne in/ali slabo prepoznane med osebjem, ker se odgovornosti ne posodablajo in ne sporočajo ustrezno.	3.1 Izjava o politiki upravljanja in vodenja 3.2 Dodelitev odgovornosti
	Pri ključnih strateških odločitvah in ukrepih vodstvo podjetja ne daje prednosti kakovosti.	3.1 Izjava o politiki upravljanja in vodenja
	Vodstvo in osebje dajejo pred etiko, strokovnimi standardi, vrednotami in stališči prednost drugim vidikom (na primer finančnemu in operativnemu izvajanju).	3.1 Izjava o politiki upravljanja in vodenja 3.2 Dodelitev odgovornosti
	Vodstvo in osebje ne uporabljajo referenčnih vrednosti in primerjalnih sodil kakovosti, da bi jasno prepoznali in okrepili vlogo podjetja pri služenju javnemu interesu z doslednim izvajanjem kakovostnih poslov.	3.1 Izjava o politiki upravljanja in vodenja 3.2 Dodelitev odgovornosti
	Primerjalna sodila kakovosti nimajo ustrezne veljave v postopku preverjanja izvajanja.	7.5 Pregled delovanja strokovnega osebja
	Dodeljevanje virov za sistem upravljanja kakovosti ni prednostna naloga.	3.1 Izjava o politiki upravljanja in vodenja 1.2 Osrednji dokument o sistemu upravljanja kakovosti
	Odgovornosti za upravljanje kakovosti niso dodeljene ustreznemu vodji/vodjem oziroma osebju.	3.2 Dodelitev odgovornosti
	V podjetju so spodbude osredotočene na finančne in operativne prednostne naloge, kar lahko odvrča od ravnanja, ki kaže na zavezanost kakovosti.	3.1 Izjava o politiki upravljanja in vodenja
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	
(b) Vodstvo je pristojno in odgovorno za kakovost.	Vodstvo podjetja ne prevzema jasne pristojnosti in ne izvaja odgovornosti za kakovost s poudarkom na pravočasnem ukrepanju pri odpravljanju pomanjkljivosti.	3.2 Dodelitev odgovornosti 9.2 Izjava o politiki spremljanja in odpravljanja pomanjkljivosti
	Sistem upravljanja kakovosti ni zasnovan tako, da bi zajemal in zagotavljal informacije za ocenjevanje in upravljanje doseganja kakovosti vodij.	9.2 Izjava o politiki spremljanja in odpravljanja pomanjkljivosti 1.1 Izjava o politiki dokumentiranja
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	

Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
(c) Vodstvo s svojimi dejanji in ravnanjem izkazuje zavezanost kakovosti.	Vodstvo podjetja z dejanji in komuniciranjem v podjetju ne izkazuje dosledne zavezanosti kakovosti.	9.2 Izjava o politiki spremljanja in odprave pomanjkljivosti
	Ovrednotenje uspešnosti ključnih vodstvenih vlog se ne izvaja pravočasno, vključno s partnerji, zadolženimi za posel, ocenjevalci kakovosti posla, področnimi strokovnjaki in tistimi, ki jim je dodeljena pristojnost za sistem upravljanja kakovosti v podjetju.	3.2 Dodelitev odgovornosti 7.5 Pregled delovanja strokovnega osebja 7.6 Pregled delovanja upravnega osebja
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	
(d) Organizacijska struktura ter dodelitev vlog, pristojnosti in pooblastil je ustrezna, da omogoča zasnovo, izvajanje in upravljanje sistema upravljanja kakovosti v podjetju.	Organizacijska struktura ter dodelitev vlog, pristojnosti in pooblastil sta nejasni in osebje podjetja ju ne razume dobro.	1.2 Osrednji dokument o sistemu upravljanja kakovosti 1.3 Struktura podjetja
	Organizacijska struktura ter dodelitev vlog, pristojnosti in pooblastil nista ustrezni, da bi omogočili zasnovo, izvajanje in upravljanje sistema upravljanja kakovosti v podjetju.	3.2 Dodelitev odgovornosti
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	
(e) Potrebe po virih, vključno s finančnimi viri, se načrtujejo, viri pa se pridobivajo, dodeljujejo ali razporejajo na način, ki je skladen z zavezanostjo podjetja kakovosti.	Ustreznih virov za podporo zavezanosti podjetja kakovosti ni mogoče pridobiti.	3.1 Izjava o politiki upravljanja in vodenja 3.2 Dodelitev odgovornosti
	Potrebe po virih, vključno s finančnimi viri, niso ustrezno načrtovane, kar lahko vpliva na njihovo dodelitev/razporeditev.	3.1 Izjava o politiki upravljanja in vodenja 3.2 Dodelitev odgovornosti
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	
<b>[Vpišite dodatne cilje kakovosti, če obstajajo.]</b>	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	

## 2 USTREZNE ETIČNE ZAHTEVE

Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
(a) Podjetje in njegovo osebje: <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) razumejo ustrezne etične zahteve, ki veljajo za podjetje in njegove posle;</li> <li>(ii) izpolnjujejo svoje pristojnosti v zvezi z ustreznimi etičnimi zahtevami, ki veljajo za podjetje in njegove posle.</li> </ul>	Ustrezne etične zahteve v podjetju niso jasno dokumentirane in sporočene.	4.1 Izjava o politiki ustreznih etičnih zahtev
	Osebjem ne razume dobro ustreznih etičnih zahtev.	4.1 Izjava o politiki ustreznih etičnih zahtev 4.2 Letna potrditev neodvisnosti Izjava se redno usposabljanje celotnega osebja, tudi ob uvedbi novih sprememb.
	Osebjem ne izpolnjuje svojih pristojnosti v zvezi z ustreznimi etičnimi zahtevami.	4.2 Letna potrditev neodvisnosti 4.3 Memorandum o ureditvi vprašanja glede neodvisnosti 9.5 Zapis o pritožbah strank
	Znanje osebja/podjetja v zvezi z ustreznimi etičnimi zahtevami se ne posodablja.	4.2 Letna potrditev neodvisnosti 7.7 Evidenca o usposabljanju in razvoju
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	
(b) Drugi, vključno z mrežo podjetij, posamezniki v mreži ali podjetji v mreži ali ponudniki storitev, za katere veljajo ustrezne etične zahteve, ki veljajo za podjetje in njegove posle: <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) razumejo ustrezne etične zahteve, ki veljajo zanje;</li> <li>(ii) izpolnjujejo svoje odgovornosti v zvezi z ustreznimi etičnimi zahtevami, ki veljajo zanje.</li> </ul>	Druge ključne osebe ne razumejo dobro ustreznih etičnih zahtev.	5.2 Vprašanja za preverjanje stranke 5.4 Etično pismo 7.9 Obrazec zahteve za novega ponudnika storitev
	Druge ključne osebe ne izpolnjujejo odgovornosti v zvezi z ustreznimi etičnimi zahtevami.	6.3 Uporaba dela veččakov 6.4 Kontrolni seznam za uporabo zunanjih veččakov 7.9 Obrazec zahteve za novega ponudnika storitev
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	
<b>[Vpišite dodatne cilje kakovosti, če obstajajo.]</b>	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	

### 3 SPREJEMANJE IN OHRANJANJE RAZMERIJ Z NAROČNIKI IN POSEBNIH POSLOV

Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
<p>(a) Presoje podjetja o tem, ali naj sprejme ali ohranja razmerje z naročnikom ali poseben posel, so primerne na podlagi:</p> <p>(i) pridobljenih informacij o vrsti in okoliščinah posla ter neoporečnosti in etičnih vrednotah stranke (vključno s poslovodstvom in po potrebi pristojnimi za upravljanje), ki zadostujejo za utemeljitev takih presoj;</p> <p>(ii) sposobnosti podjetja, da opravi posel v skladu s strokovnimi standardi ter ustreznimi zakonskimi in regulativnimi zahtevami.</p>	<p>Ustrezne informacije o novih ali obstoječih strankah in poslih niso pravočasno pridobljene in upoštevane.</p>	<p>5.1 Izjava o politiki sprejemanja in ohranjanja razmerij z naročniki in posebnih poslov</p> <p>5.2 Vprašanja za preverjanje stranke</p> <p>5.3 Obrazec za novo stranko</p> <p>5.5 Kontrolni seznam za sprejetje novega naročnika</p> <p>5.6 Kontrolni seznam za ohranitev naročnika</p>
	<p>Pri presojah o tem, ali sprejeti ali ohranjati razmerje z naročnikom ali poseben posel, primanjkuje odgovornosti ali je postopek pomanjkljiv.</p>	<p>5.1 Izjava o politiki sprejemanja in ohranjanja razmerij z naročniki in posebnih poslov</p> <p>5.2 Vprašanja za preverjanje stranke</p> <p>5.5 Kontrolni seznam za sprejetje novega naročnika</p> <p>5.6 Kontrolni seznam za ohranitev naročnika</p>
	<p>Premisleki o poslu, vključno z obsegom posla in operativnimi zahtevami, niso dovolj jasni, da bi bilo mogoče ustrezno oceniti sposobnost podjetja za izvedbo posla v skladu s strokovnimi standardi ter veljavnimi zakonskimi in regulativnimi zahtevami.</p>	<p>5.4 Etično pismo</p> <p>5.5 Kontrolni seznam za sprejetje novega naročnika</p>
	<p>V času največjega povpraševanja ni na voljo dovolj osebja za izvedbo vseh poslov.</p>	<p>5.2 Vprašanja za preverjanje stranke</p> <p>5.5 Kontrolni seznam za sprejetje novega naročnika</p>
	<p><b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b></p>	

Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
(b) Finančne in operative prednostne naloge podjetja ne vodijo k neustreznim presojam o sprejemanju ali ohranjanju razmerja z naročnikom ali posebnega posla.	Prihodki neustrezno vplivajo na presoje o tem, ali sprejeti ali ohraniti razmerje z naročnikom ali poseben posel.	3.1 Izjava o politiki upravljanja in vodenja 5.1 Izjava o politiki sprejemanja in ohranjanja razmerij z naročnikom in posebnih poslov 5.2 Vprašanja za preverjanje stranke 5.5 Kontrolni seznam za sprejetje novega naročnika 5.6 Kontrolni seznam za ohranjanje naročnika 8.2 Ocena kulture – kakovost
	Cilji prihodkov ali drugi finančni cilji, povezani z rezultati poslovanja, so pri pregledih delovanja neprimerno poudarjeni.	5.1 Izjava o politiki sprejemanja in ohranjanja razmerij z naročniki in posebnih poslov 7.5 Pregled delovanja strokovnega osebja 8.2 Ocena kulture – kakovost
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	
<b>[Vpišite dodatne cilje kakovosti, če obstajajo.]</b>	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	



## 4 IZVAJANJE POSLA

Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
(a) Delovne skupine za posel razumejo in izpolnjujejo svoje pristojnosti v zvezi s posli, po potrebi vključno s splošno pristojnostjo partnerjev, zadolženih za posel, za upravljanje in doseganje kakovosti posla ter njihovo zadostno in ustrezno vključenostjo v celoten posel.	Usmeritve in postopki za nadzor in pregled niso jasno določeni ter jih člani skupin ne razumejo.	6.1 Izjava o politiki izvajanja posla 6.2 Obrazec za nadzor dela
	Na kritičnih točkah posla ali za obvladovanje zapletenih vprašanj niso na voljo ustrezna znanja in izkušnje.	6.2 Obrazec za nadzor dela 6.3 Uporaba dela veščakov 6.4 Kontrolni seznam za uporabo zunanjih veščakov
	Vloge in pristojnosti članov delovne skupine za posel so nejasne.	6.1 Izjava o politiki izvajanja posla 6.2 Obrazec za nadzor dela
	Članom delovne skupine za posel, vključno s partnerji, zadolženimi za posel, je dodeljeno dovolj časa za dokončanje dela in doseganje kakovosti posla.	6.2 Obrazec za nadzor dela
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	
(b) Vrsta, čas in obseg usmerjanja in nadzora delovnih skupin za posel ter pregled opravljenega dela je ustrezen glede na vrsto in okoliščine posla in virov, dodeljenih ali danih na voljo delovnim skupinam za posel, in delo, ki ga opravljajo manj izkušeni člani delovnih skupin za posel, usmerjajo, nadzorujejo in pregledujejo bolj izkušeni člani delovnih skupin za posel.	Bolj izkušeni člani delovne skupine za posel ne zagotavljajo ustrezne ravni pregledovanja in nadzora manj izkušenim članom delovne skupine za posel.	6.1 Izjava o politiki izvajanja posla 6.2 Obrazec za nadzor dela
	Sestava članov delovne skupine za posel ni primerna za vrsto posla, vrsto stranke in/ali panogo, v kateri deluje.	6.2 Obrazec za nadzor dela 6.3 Uporaba dela veščakov 6.4 Kontrolni seznam za uporabo zunanjih veščakov
	Zapletena revizijska področja ali nepričakovane zadeve so dodeljene osebju brez ustreznega znanja ali izkušenj.	6.2 Obrazec za nadzor dela
	Spremembe v podjetju ali okoliščinah posla med izvajanjem posla niso ustrezno upošteevane med izvajanjem posla.	5.2 Vprašanja za preverjanje stranke 5.3 Obrazec za novo stranko 6.2 Obrazec za nadzor dela
	Posel ni izveden v skladu z veljavnimi strokovnimi standardi.	4.1 Izjava o politiki ustreznih etičnih zahtev 6.1 Izjava o politiki izvajanja posla 6.6 Obrazec za ocenjevanje kakovosti posla
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	

Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
(c) Delovne skupine za posel ustrezno strokovno presojujejo in, kadar je to primerno za vrsto posla, uporabijo poklicno nezaupljivost.	Člani delovne skupine za posel nimajo ustreznih izkušenj in usposabljanja za ustrezno strokovno presojanje / uporabo poklicne nezaupljivosti.	6.1 Izjava o politiki izvajanja posla 6.2 Obrazec za nadzor dela 7.5 Pregled delovanja strokovnega osebja
	Strokovno presojanje / poklicna nezaupljivost je ustrezno uporabljeno/-a, vendar ni ustrezno dokumentirano/-a.	6.5 Reševanje razhajanja v mnenjih
	Področja tveganja niso bila ustrezno upoštevana, da bi delovne skupine za posel spodbujala k ustreznemu strokovnemu presojanju / uporabi poklicne nezaupljivosti.	6.1 Izjava o politiki izvajanja posla 6.2 Obrazec za nadzor dela 9.3 Obrazec za pregled posla
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	
(d) Posvetovanje o težavnih ali spornih zadevah se organizira in dogovorjeni sklepi se izvajajo.	Zaradi neustrezne obravnave tveganj se posvetovanje ne izvede.	6.3 Uporaba dela veščakov 6.5 Reševanje razhajanja v mnenjih 6.6 Obrazec za ocenjevanje kakovosti posla
	Za zbiranje informacij o težavnih ali spornih zadevah in njihovo obravnavo je dodeljeno osebje z neustreznimi izkušnjami.	6.1 Izjava o politiki izvajanja posla 6.2 Obrazec za nadzor dela
	Pomanjkanje ustreznega postopka in nadaljnega ukrepanja vodi do tega, da se posvetovanja ne organizirajo ali da se dogovorjeni sklepi o težavnih ali spornih zadevah ne izvajajo.	6.1 Izjava o politiki izvajanja posla 6.2 Obrazec za nadzor dela 6.3 Uporaba dela veščakov 6.4 Kontrolni seznam za uporabo zunanjih veščakov 6.5 Reševanje razhajanja v mnenjih 6.6 Obrazec za ocenjevanje kakovosti posla
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	

Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
<p>(e) Podjetje se opozori na razhajanje v mnenjih v delovni skupini za posel ali med delovno skupino za posel in ocenjevalcem kakovosti posla, ali posamezniki, ki opravljajo dejavnosti v okviru sistema upravljanja kakovosti v podjetju, in se jih razreši.</p>	<p>Podjetje ni opozorjeno na razhajanje v mnenjih ali ustrezno obravnavano zaradi kulture strinjanja ali strahu pred povračilnimi ukrepi.</p>	<p>6.5 Reševanje razhajanja v mnenjih</p>
	<p>Razhajanje v mnenjih ni ustrezno rešeno zaradi pomanjkanja časa in sredstev.</p>	<p>6.2 Obrazec za nadzor dela 6.5 Reševanje razhajanja v mnenjih</p>
	<p>Bolj izkušeni člani delovne skupine za posel ali drugi posamezniki uveljavljajo pooblastila za neustrezno odpravljanje razhajanja v mnenjih.</p>	<p>6.1 Izjava o politiki izvajanja posla 6.2 Obrazec za nadzor dela 6.5 Reševanje razhajanja v mnenjih</p>
	<p><b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b></p>	
<p>(f) Dokumentacija posla je sestavljena pravočasno po datumu poročila o poslu ter se ustrezno vzdržuje in hrani za potrebe podjetja in v skladu z zakoni, predpisi, ustreznimi etičnimi zahtevami ali strokovnimi standardi.</p>	<p>Dokumentacija o poslu ni pravočasno zbrana in zavarovana po datumu poročila o poslu.</p>	<p>6.1 Izjava o politiki izvajanja posla</p>
	<p>Dokumentacija o poslu ni ustrezno vzdrževana in hranjena za potrebe podjetja in v skladu z zakoni, predpisi, ustreznimi etičnimi zahtevami ali strokovnimi standardi.</p>	<p>6.1 Izjava o politiki izvajanja posla</p>
	<p>Arhivirana dokumentacija je ponovno odprta in popravljena brez odobritve.</p>	<p>6.1 Izjava o politiki izvajanja posla</p>
	<p>Usmeritve in postopki podjetja v zvezi z dokumentacijo o poslu niso jasno sporočeni celotnemu osebju.</p>	<p>1.1 Izjava o politiki dokumentiranja 6.1 Izjava o politiki izvajanja posla</p>
	<p><b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b></p>	
<p><b>[Vpišite dodatne cilje kakovosti, če obstajajo.]</b></p>	<p><b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b></p>	

## 5 VIRI

Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
<p><b>Človeški viri</b></p> <p>(a) Podjetje zaposli, razvija in zadrži osebje, ki je usposobljeno in ima zmožnosti, da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) dosledno izvaja kakovostne posle, kar vključuje znanje ali izkušnje, pomembne za posle, ki jih izvaja podjetje; ali</li> <li>(ii) opravlja dejavnosti ali izvaja obveznosti v zvezi z delovanjem sistema obvladovanja kakovosti v podjetju.</li> </ul>	<p>Usmeritve in postopki zaposlovanja so nejasni ali neustrezno dokumentirani za zaposlovanje osebja, ki ima znanje in izkušnje, pomembne za posle, ki jih opravlja podjetje.</p>	<p>7.1 Izjava o politiki glede virov</p> <p>7.3 Kontrolni seznam za razgovor s kandidati in ovrednotenje</p> <p>7.4 Kontrolni seznam za usmerjanje novega osebja</p>
	<p>Tehnično znanje in strokovna izobrazba osebja se ne vzdržujeta v skladu z zahtevami.</p>	<p>7.7 Evidenca o usposabljanju in razvoju</p>
	<p>Osebje ni ustrezno nadzorovano, nima ustreznih mentorjev ali ni motivirano za dosledno izvajanje kakovostnih poslov.</p>	<p>7.1 Izjava o politiki glede virov</p> <p>7.2 Opisi del in nalog</p> <p>7.7 Evidenca o usposabljanju in razvoju</p>
	<p>Interno usposabljanje ne razvija ustrezno usposobljenosti osebja podjetja.</p>	<p>7.5 Pregled delovanja strokovnega osebja</p> <p>7.7 Evidenca o usposabljanju in razvoju</p>
	<p><b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b></p>	
<p>(b) Osebje s svojimi ukrepi in vedenjem izkazuje zavezanost kakovosti, razvija in ohranja ustrezno usposobljenost za opravljanje svojih nalog ter za to odgovarja ali prejme priznanje s pravočasnim ovrednotenjem, nadomestili, napredovanjem in drugimi spodbudami.</p>	<p>Ovrednotenje delovanja se ne izvaja pravočasno med vsakim poslom ali po njem.</p>	<p>7.1 Izjava o politiki glede virov</p> <p>7.5 Pregled delovanja strokovnega osebja</p> <p>9.3 Obrazec za pregled posla</p>
	<p>Nadomestila in spodbude so osredotočene na finančne in operativne prednostne naloge, ki niso skladne z doseganjem ciljev kakovosti.</p>	<p>7.1 Izjava o politiki glede virov</p> <p>7.5 Pregled delovanja strokovnega osebja</p>
	<p>Ovrednotenje delovanja ni jasno glede doseganja rezultatov, nadomestil ali spodbud.</p>	<p>7.5 Pregled delovanja strokovnega osebja</p>
	<p>Pri določanju primerjalnih sodil delovanja glede na cilje kakovosti se ne upoštevajo delovne obremenitve osebja.</p>	<p>7.2 Opisi del in nalog</p> <p>7.5 Pregled delovanja strokovnega osebja</p>
	<p><b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b></p>	

Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
(c) Posamezniki se pridobijo iz zunanjih virov (tj. iz mreže, iz drugega podjetja v mreži ali ponudnika storitev), če podjetje nima zadostnega ali ustreznega osebja, ki bi omogočalo delovanje sistema upravljanja kakovosti v podjetju ali izvajanje poslov.	O usmeritvah in postopkih podjetja za upravljanje kakovosti in izvajanje poslov zunanji sodelavci pred začetkom dela niso ustrezno obveščeni oziroma ne podajo soglasja.	6.3 Uporaba dela veččakov 7.1 Izjava o politiki glede virov 7.9 Obrazec zahtevka za novega ponudnika storitev
	Osebj, pridobljeno iz zunanjih virov, nima ustreznih zmožnosti ali izkušenj, da bi ravnalo v skladu s sistemom upravljanje kakovosti v podjetju ali opravljalo posle v skladu z zahtevami.	6.3 Uporaba dela veččakov 7.9 Obrazec zahtevka za novega ponudnika storitev
	Podjetje nima pravilnikov in postopkov za uvajanje v delo, ki bi podpirali skladnost osebja, pridobljenega iz zunanjih virov, s sistemom upravljanja kakovosti.	7.4 Kontrolni seznam za usmerjanje novega osebja
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	
(d) Člani delovne skupine za posel so dodeljeni za vsak posel, vključno s partnerjem, zadolženim za posel, ki je ustrezno usposobljen in zmožen ter ima na voljo dovolj časa, da dosledno izvaja kakovostne posle.	Razporeditev virov, vključno s predvidenim časom in dodelitvijo osebja za vsak posel, ni ustrezna, vendar je vodstvena skupina ne obravnava.	3.1 Izjava o politiki upravljanja in vodenja 6.1 Izjava o politiki izvajanja posla 6.2 Obrazec za nadzor dela
	Člani delovne skupine za posel in/ali partnerji niso ustrezno usposobljeni in nimajo zmožnosti za dosledno izvajanje kakovostnih poslov.	7.2 Opisi del in nalog 7.5 Pregled delovanja strokovnega osebja 7.7 Evidenca o usposabljanju in razvoju
	Kazalniki merjenja za oceno, ali so viri, dodeljeni za vsak posel, ustrezni, so nezanesljivi ali jih ni.	6.1 Izjava o politiki izvajanja posla 6.2 Obrazec za nadzor dela
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	
(e) Za izvajanje dejavnosti v okviru sistema upravljanja kakovosti so zadolženi posamezniki z ustrezno usposobljenostjo in zmožnostjo ter z dovolj časa za izvajanje teh dejavnosti.	Posameznikom niso dodeljene pristojnosti ter zadostni in ustrezni viri za izvajanje dejavnosti v okviru sistema upravljanja kakovosti.	6.2 Obrazec za nadzor dela 7.2 Opisi del in nalog
	Čas za nadzor in pregledovanje ni predviden.	6.2 Obrazec za nadzor dela
	Za ključne zadeve ni dodeljen dodaten čas, kadar je to potrebno.	6.1 Izjava o politiki izvajanja posla 6.2 Obrazec za nadzor dela
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	

Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
<p><b>Tehnološki viri</b> (f) Ustrezni tehnološki viri se pridobijo ali razvijejo, izvajajo, vzdržujejo in uporabljajo, da omogočajo delovanje sistema upravljanja kakovosti v podjetju in izvajanje poslov.</p>	Tehnološki viri ne omogočajo delovanja sistema upravljanja kakovosti v podjetju in izvajanja poslov.	7.1 Izjava o politiki glede virov 7.8 Obrazec zahtevka za pridobitev tehnologije
	Tehnološki viri se ne uporabljajo v celoti.	7.1 Izjava o politiki glede virov 7.8 Obrazec zahtevka za pridobitev tehnologije
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	
<p><b>Intelektualni viri</b> (g) Ustrezni intelektualni viri se pridobijo ali razvijejo, izvajajo, vzdržujejo in uporabljajo, da omogočajo delovanje sistema upravljanja kakovosti v podjetju in dosledno izvajanje kakovostnih poslov. Taki intelektualni viri so skladni s strokovnimi standardi ter ustreznimi zakonskimi in regulativnimi zahtevami, kjer je to primerno.</p>	Intelektualni viri ne omogočajo delovanja sistema upravljanja kakovosti v podjetju in doslednega izvajanja kakovostnih poslov.	7.1 Izjava o politiki glede virov
	Intelektualni viri se ne uporabljajo v celoti ali so zastareli.	7.1 Izjava o politiki glede virov 7.5 Pregled delovanja strokovnega osebja
	Intelektualni viri niso skladni s strokovnimi standardi ter veljavnimi zakonskimi in regulativnimi zahtevami.	7.1 Izjava o politiki glede virov
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	

Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
<p><b>Ponudniki storitev</b> (h) Človeški, tehnološki ali intelektualni viri ponudnikov storitev so primerni za uporabo v sistemu upravljanja kakovosti v podjetju in pri opravljanju poslov ob upoštevanju ciljev kakovosti iz odstavka 32(d), (e), (f) in (g).</p>	<p>Za tehnologijo in intelektualne vire se ne uporabljajo dosledne in stroge usmeritve in postopki naročanja, varnosti in izvajanja.</p>	<p>7.1 Izjava o politiki glede virov 7.8 Obrazec zahtevka za pridobitev tehnologije 7.9 Obrazec zahtevka za novega ponudnika storitev</p>
	<p>Osebjem se zaposluje zaradi specializiranih znanj, ki pa niso primerna za uporabo v sistemu upravljanja kakovosti.</p>	<p>7.1 Izjava o politiki glede virov 7.9 Obrazec zahtevka za novega ponudnika storitev</p>
	<p>Usmeritve in postopki uporabe in varovanja tehnoloških in intelektualnih virov podjetja niso jasni in/ali so osebju napačno posredovani.</p>	<p>7.1 Izjava o politiki glede virov 7.7 Evidenca o usposabljanju in razvoju 8.1 Izjava o politiki informiranja in komuniciranja</p>
	<p>Tehnološki viri niso strateško ocenjeni glede na prihodnje zmožnosti in potrebe pri poslu.</p>	<p>7.8 Obrazec zahtevka za pridobitev tehnologije</p>
	<p>Spremembe IT sistemov in programov niso ustrezno pregledane in potrjene.</p>	<p>7.8 Obrazec zahtevka za pridobitev tehnologije</p>
	<p>Osebjem ni ustrezno usposobljeno in podprto pri upravljanju sprememb IT sistemov ali novih tehnoloških virov.</p>	<p>7.1 Izjava o politiki glede virov 7.7 Evidenca o usposabljanju in razvoju</p>
	<p><b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b></p>	
<p><b>[Vpišite dodatne cilje kakovosti, če obstajajo.]</b></p>	<p><b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b></p>	

## 6 OBVEŠČANJE IN KOMUNICIRANJE

Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
(a) Informacijski sistem prepozna, zajema, obdeluje in vzdržuje ustrezne in zanesljive informacije, ki podpirajo sistem upravljanja kakovosti, bodisi iz notranjih bodisi zunanjih virov.	V informacijske sisteme se vlagajo ustrezna sredstva, vendar sistemi niso v celoti izkoriščeni.	7.1 Izjava o politiki glede virov 7.7 Evidenca o usposabljanju in razvoju 8.1 Izjava o politiki obveščanja in komuniciranja
	Informacijski sistemi se ne pregledujejo ali nadgrajujejo redno za operativne namene in potrebe po izvajanju posla.	7.8 Obrazec zahtevka za pridobitev tehnologije
	Informacijski sistemi se redno ne preizkušajo ali vrednotijo z vidika varnosti podatkov.	7.8 Obrazec zahtevka za pridobitev tehnologije
	Varnostne kopije podatkov in informacij se ne izvajajo dovolj redno in za izbrane podatkovne zbirke.	7.8 Obrazec zahtevka za pridobitev tehnologije
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	
(b) Kultura podjetja prepozna in krepi odgovornost osebja za izmenjavo informacij s podjetjem in med seboj.	Kultura podjetja ne spodbuja / ne nagrajuje osebja, ki posreduje znanje in zanesljive informacije z dobrimi nameni.	8.1 Izjava o politiki obveščanja in komuniciranja 8.2 Ocena kulture – kakovost
	Podjetje nima ustreznih usmeritev in postopkov o izmenjavi informacij.	8.1 Izjava o politiki obveščanja in komuniciranja
	Osebe ni ustrezno usposobljeno za te usmeritve, da bi prepoznalo primere, v katerih se pojavi pristojnost za izmenjavo informacij.	7.7 Evidenca o usposabljanju in razvoju 8.2 Ocena kulture – kakovost
	<b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b>	



Cilji kakovosti	Ponazoritev tveganj za kakovost	Ponazoritev odzivov na tveganja
<p>(c) Ustrezne in zanesljive informacije se izmenjujejo v celotnem podjetju in z delovnimi skupinami za posel, kar vključuje:</p> <p>(i) informacije se sporočajo osebju in delovnim skupinam za posel, pri čemer so vrsta, čas in obseg informacij zadostni, da omogočajo razumevanje in izpolnjevanje odgovornosti v zvezi z izvajanjem dejavnosti v sistemu upravljanja kakovosti ali poslov;</p> <p>(ii) osebe in delovne skupine za posel sporočajo informacije podjetju, kadar izvajajo dejavnosti v sistemu upravljanja kakovosti ali posle.</p>	<p>Podjetje ne izvaja usmeritev in postopkov za spodbujanje osebja k izmenjavi informacij z višjimi vodji in drugimi skupinami, ki jih je treba obvestiti.</p>	<p>8.1 Izjava o politiki obveščanja in komuniciranja</p>
	<p>Osebj se z usmeritvami in postopki ali kulturo podjetja ne spodbuja k izmenjavi informacij s člani skupine o pomembnih zadevah v zvezi s poslom.</p>	<p>8.1 Izjava o politiki obveščanja in komuniciranja</p>
	<p>Podjetje ne vzpostavi in/ali ne uporablja ustreznih komunikacijskih poti, ki bi omogočale odprto izmenjavo informacij.</p>	<p>7.7 Evidenca o usposabljanju in razvoju 8.2 Ocena kulture – kakovost</p>
	<p><b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b></p>	
<p>(d) Ustrezne in zanesljive informacije se sporočajo zunanjim strankam, vključno z:</p> <p>(i) informacijami, ki jih podjetje sporoča mreži ali podjetjem znotraj nje ali morebitnim ponudnikom storitev, kar omogoča mreži ali ponudnikom storitev, da izpolnijo odgovornosti v zvezi z zahtevami mreže ali storitvami mreže ali viri, ki jih zagotavljajo;</p> <p>(ii) informacijami, ki se sporočajo navzven, kadar to zahtevajo zakoni, predpisi ali strokovni standardi ali za podporo zunanjim strankam pri razumevanju sistema upravljanja kakovosti.</p>	<p>Pisna in ustna komunikacija nista dovolj jasni za določeno občinstvo in zahteve.</p>	<p>7.7 Evidenca o usposabljanju in razvoju</p>
	<p>Usmeritve in postopki podjetja ne opredeljujejo ustreznih, zanesljivih informacij za sporočanje mreži podjetja, ponudnikom storitev in zunanjim strankam.</p>	<p>8.1 Izjava o politiki obveščanja in komuniciranja</p>
	<p>Zanesljivo tehnično in pravno strokovno znanje ni na voljo, kadar je to potrebno.</p>	<p>6.3 Uporaba dela veščakov 6.4 Kontrolni seznam za uporabo zunanjih veščakov</p>
	<p>Pri notranjem usposabljanju niso poudarjeni stalno strokovno izobraževanje, tehnične posodobitve in razvoj mehkih veščin.</p>	<p>7.7 Evidenca o usposabljanju in razvoju 9.3 Obrazec za pregled posla</p>
	<p>Podjetje nima ustreznih usmeritev in postopkov, ki bi osebju zagotavljali smernice o tem, kako predstaviti informacije ali kako odgovoriti na zahteve po informacijah v skladu z zakoni, predpisi, strokovnimi standardi, ali drugih zunanjih oseb, ki morajo razumeti sistem upravljanja kakovosti v podjetju.</p>	<p>8.1 Izjava o politiki obveščanja in komuniciranja</p>
<p><b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b></p>		
<p><b>[Vpišite dodatne cilje kakovosti, če obstajajo.]</b></p>	<p><b>[Vpišite dodatna tveganja, če obstajajo.]</b></p>	

---

Avtorske pravice © oktober 2023 Mednarodne zveze računovodij (IFAC) in Pooblašeni revizorji Avstralije in Nove Zelandije (CA ANZ). Vse pravice pridržane. Uporabljeno z dovoljenjem IFAC in CA ANZ. Za dovoljenje za razmnoževanje, shranjevanje ali prenos ali drugo podobno uporabo tega dokumenta se obrnite na [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org), razen kadar se dokument uporablja samo za individualno, nekomercialno uporabo.

IFAC je svetovna organizacija računovodske stroke v javnem interesu za krepitev stroke in prispevek k razvoju močnih gospodarstev po vsem svetu. IFAC sestavlja več kot 180 članov in pridruženih članov v več kot 135 pravnih ureditvah, ki predstavljajo skoraj tri milijone računovodij v javni službi, izobraževanju, vladnih službah, industriji in trgovini. Več informacij je na voljo tukaj: [www.ifac.org](http://www.ifac.org).

CA ANZ zastopa več kot 136.000 članov po vsem svetu in ponuja svoj vodilni program CA, spodbuja pridobitev naziva CA in visoke etične standarde ter zagotavlja vrhunske storitve in vseživljenjsko izobraževanje svojim članom, hkrati pa se zavzema za javno dobro.

„Ponazoriveno matriko tveganj, ki jo je izdala Mednarodna zveza računovodskih strokovnjakov novembra 2023 v angleškem jeziku, je v slovenski jezik prevedel Slovenski inštitut za revizijo novembra 2024 in se uporablja z dovoljenjem IFAC-a. Odobreno besedilo vseh publikacij IFAC-a je tisto, ki ga IFAC objavi v angleškem jeziku. IFAC ne prevzema nobene odgovornosti za točnost in popolnost prevoda ali za ukrepe, ki bi lahko nastali kot posledica prevoda.

Angleško besedilo Illustrative Risk Matrix© November 2023 IFAC. Vse pravice pridržane.

Slovensko besedilo Ponazoritvene matrike tveganj© november 2024 IFAC. Vse pravice pridržane.

Za dovoljenje za razmnoževanje, shranjevanje ali prenos ali drugo podobno uporabo tega dokumenta se obrnite na [Permissions@ifac.org](mailto:Permissions@ifac.org).



IFAC



@IFAC



International Federation of Accountants

