



Seriya publikacija o upravljanju kvalitetom: Primjena u malim društvima



**DIO I:** Vrijeme je da se pripremite za nove standarde upravljanja kvalitetom



## SADRŽAJ

Početni koraci	3
Pozadina	3
Pregled serije publikacija	4
Promjena načina razmišljanja	5
Prednosti SUK-ova	8
Izrada plana implementacije projekta	9
Uvod u dodjelu uloga i odgovornosti	13
Uvod u ciljeve kvalitete	14
Uvod u proces procjene rizika	15
Prilagodljivost veličini	15
Dodatak A – Završite u sljedeće publikacije u seriji	16
Dodatak B – Pripremni materijali za čitanje i izvori	18
Dodatak C – Definicije	19
Dodatak D – Ciljevi kvalitete	21
Dodatak E – Dnevni red za prvi sastanak: Rasprava o ciljevima kvalitete	24
Dodatak F – Dnevni red za drugi sastanak: Uvod u procjenu rizika kvalitete	25

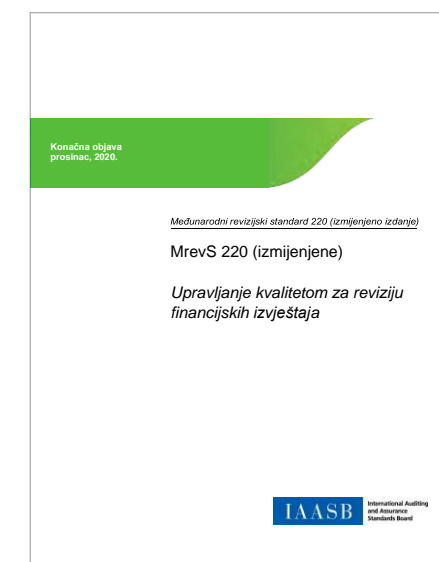
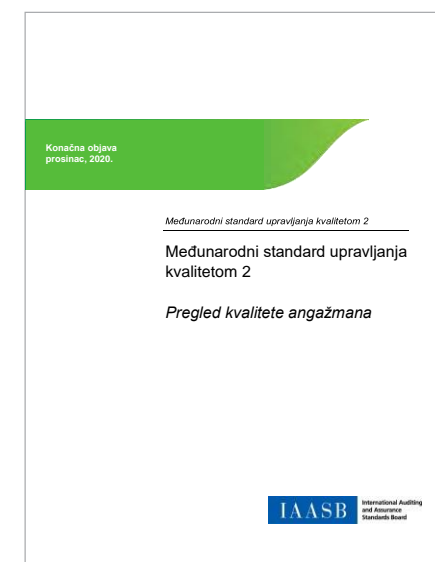
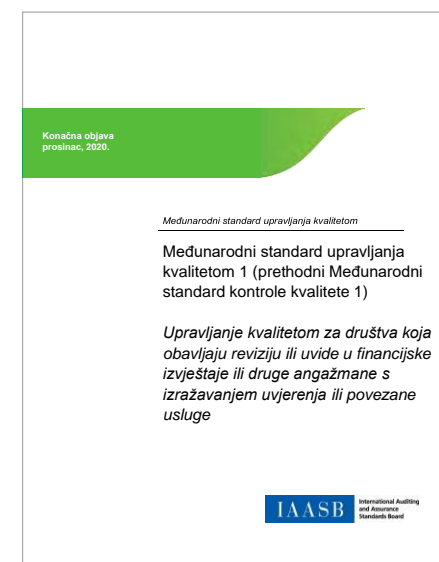
## POČETNI KORACI

### POZADINA

U prosincu 2020. godine Odbor za međunarodne revizijske i standarde izražavanja uvjerenja (International Auditing and Assurance Standards Board, IAASB), objavio je tri nova i izmijenjena standarda upravljanja kvalitetom kojima se ojačava i modernizira pristup društava upravljanju kvalitetom:

- Međunarodni standard upravljanja kvalitetom (MSUK 1), *Upravljanje kvalitetom za društva koja obavljaju reviziju ili uvid u financijske izvještaje ili druge angažmane s izražavanjem uvjerenja ili povezane usluge* (prethodni Međunarodni standard kontrole kvalitete 1);
- MSUK 2, *Pregledi kvalitete angažmana*; i
- MRevS 220 (izmijenjen), *Upravljanje kvalitetom za reviziju financijskih izvještaja*.

Do 15. prosinca 2022. Vaše revizorsko društvo (dalje: društvo) treba uspostaviti prilagođeni sustav upravljanja kvalitetom (SUK), razvijen uzimajući u obzir vrstu i okolnosti Vašeg društva. Oblikovanje i implementacija SUK-a ne mogu se odraditi za Vas, već isključivo s Vama i eventualno drugim stranama. Vaš SUK mora biti oblikovan i razvijen na bazi doprinosa i rasprave unutar Vašeg društva, a u nekim okolnostima i osobama izvan Vašeg društva, kao što su primjerice pružatelji usluga. Pred Vama je puno posla i vrijeme je da napravite početne korake.



Objavljeno na mrežnoj stranici Hrvatske revizorske komore na sljedećoj poveznici: [Međunarodni standardi upravljanja kvalitetom - HRVATSKA REVIZORSKA KOMORA \(revizorska-komora.hr\)](https://revizorska-komora.hr)

## PREGLED SERIJE PUBLIKACIJA

**Cilj serije publikacija:** Ova serija publikacija o upravljanju kvalitetom osmišljena je kako bi pružila praktičnu podršku **malim društvima** kod primjene MSUK-a I te povezanih standarda i izmjena i dopuna tih standarda.

Ova publikacija je prva u nizu od tri nastavka. Osmišljena je kako bi pružila savjete i smjernice za praktičnu provedbu.

U publikacijama se diskutira i daju ilustrativni primjeri za ona društva koja nazivamo „malim društvima“. Napominjemo da pojam „društvo“ uključuje i samostalne revizore. Mala društva mogu biti različitih veličina i djelovati u okviru različitih struktura. Ne bi bilo moguće adresirati sve moguće situacije, ali publikacijama se nastoje razmotriti mogući scenariji kod:

- samostalnih revizora s osobljem;
- samostalnih revizora bez osoblja; i
- društava sa 2-5 partnera i osobljem.

Druga i treća publikacija će pratiti i studiju slučaja Marcela Mooneya iz [Vodiča za kontrolu kvalitete za mala i srednja revizorska društva](#) (Treće izdanje) Međunarodne federacije računovođa (IFAC), kako bi se ilustrirao prelazak s MSKK-a I na SUK.

U svim raspravama i ilustrativnim primjerima iz serije publikacija pretpostavlja se da će mala društva pružati usluge revizije i uvida te druge povezane usluge. Ako Vaše društvo, primjerice, ne pruža usluge revizije, u vlastitom SUK-u moći ćete pojednostaviti ciljeve kvalitete i rizike povezane s revizijskim angažmanima uključenima u MSUK I.

Publikacije se ne bave pitanjima koja se tiču društava koja pružaju usluge subjektima uvrštenima na burzi, odnosno koja su dio mreže društava, kako bi se fokus stavio na samostalna društva koja pružaju usluge privatnim subjektima. MSUK I daje definiciju mreže društava za potrebe tog standarda, kao i posebne uvjete koji se tiču društava koja su dio mreže ili pružaju usluge u okviru mreže. Bitno je napomenuti da čak i ako je Vaše društvo uključeno u mrežu, a s obzirom da sve mreže nisu iste, publikacije bi Vam ipak mogle biti od koristi, s time da obavezno morate proučiti i MSUK I kako biste se upoznali s dodatnim zahtjevima i smjernicama.

S obzirom da je ovo prva u seriji publikacija, naglasak je na početnim koracima, ali [Dodatak A](#) daje sažetak sadržaja sljedeće dvije publikacije, kako biste znali što očekivati i u kojem pravcu se kretati te svoj plan realizacije mogli staviti u pravi kontekst. Društva sa 2-5 partnera mogla bi htjeti razmotriti i kako se ocjenjivanje SUK-a odražava na ocjene uspješnosti onih osoba kojima se povjere poslovi i odgovornosti u okviru SUK-a društva. Ocjenjivanje SUK-a je obrađeno u trećoj publikaciji, ali može biti korisno početi unaprijed razmišljati o tome kod odlučivanja o raspodjeli uloga i odgovornosti.

### SERIJA PUBLIKACIJA O UPRAVLJANJU KVALITETOM: PRIMJENA U MALIM DRUŠTVIMA

Prva publikacija	Početni koraci	Vrijeme je da se pripremite za nove standarde upravljanja kvalitetom
Druga publikacija	Razvijanje reakcija	<p>Drugi dio se detaljnije bavi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificiranjem Vaših ciljeva kvalitete,</li> <li>• dovršetkom Vašeg procesa procjene rizika kvalitete,</li> <li>• prepoznavanjem već postojećih (odnosno osmišljavanjem novih) reakcija na rizike kvalitete (poznatih i kao politike i/ili postupci, ili kao „kontrole“); te</li> <li>• implementacijom, dokumentiranjem i komuniciranjem o Vašem SUK-u.</li> </ul>
Treća publikacija	Monitoring i otklanjanje nedostataka	Treći dio se bavi monitoringom Vašeg SUK-a i otklanjanjem nedostataka.

Publikacije pomažu kod implementacije novih standarda upravljanja kvalitetom, ali ne zamjenjuju čitanje samih standarda. Osobe iz prakse bi se publikacijama trebale služiti koristeći svoje profesionalne prosudbe te u skladu s činjeničnim stanjem i okolnostima svojih društava. Danim primjerima nisu obuhvaćene sve moguće situacije i služe isključivo u ilustrativne svrhe. IFAC ne prihvaća odgovornost za štetu izravno ili neizravno prouzrokovanu korištenjem i primjenom saznanja iz publikacija.

## PROMJENA NAČINA RAZMIŠLJANJA

Jedan od glavnih elemenata Vašeg putovanja prema uspostavi SUK-a je razumijevanje trenutnog stanja u Vašem društvu i načina na koji najbolje možete iskoristiti ono čime već raspolazete u kontekstu upravljanja kvalitetom. To će zahtijevati promišljanje i prepoznavanje moguće potrebe za promjenom u načinu Vašeg razmišljanja. U prošlosti je Vaš fokus na standarde kontrole kvalitete možda vodio Vaše društvo kroz razvoj i dokumentiranje politika i postupaka (ishoda) na osnovi priručnika. S izmjenom standarda naglasak se odmiče od samog statičnog seta dokumenata na kontinuiran proces upravljanja kvalitetom.

Nitko se sigurno ne bi usprotivio tvrdnji da pružanje profesionalnih usluga mora uključivati kvalitetu i nitko ne bi rekao da u njegovom društvu već ne postoji određena kvaliteta! Struka je uvijek predvodila nastojanja da se kroz stalno unapređenje kvalitete štiti javni interes. Osim toga, veliki broj društava već primjenjuju pristup upravljanja kvalitetom temeljen na rizicima („risk-based“ pristup). Ono što bi mogla biti novina je da pristup ostvarenju ciljeva kvalitete temeljen na rizicima te dokumentiranje uspostavljenog postupka, odnosno „sustava“, sada postaju obvezni kako bi se zadovoljili zahtjevi iz MSUK-a I.

Očekuje se da pristup temeljen na rizicima unaprijedi poslovanje i obavljanje angažmana Vašeg društva. Proaktivan fokus pomoći će upravljanju rizicima kvalitete i reakcijama društva na te rizike. Ako prepoznate takve prednosti SUK-a, njegovo osmišljavanje i implementacija više neće predstavljati tek „zadovoljenje zahtjeva iz izmijenjenih standarda, ili pristup u kojem se samo osigurava usklađenost“, već zaista pozitivno unapređenje.



Primjer promjene načina razmišljanja koji bi Vam mogao koristiti je usporedba ranije primjene MSKK-a I sa sadašnjom primjenom MSUK-a I.



Primjena MSKK-a I	Primjena MSUK-a I
Kontrola kvalitete – naglasak je na ishodima, odnosno izradi priručnika.	Sustav upravljanja kvalitetom – naglasak je na procesu, odnosno sustavu, što može podrazumijevati i jedan ili više priručnika.
Sljedeći grafički prikaz linearnih koraka ilustrira naglasak na ishodima politika i postupaka.	Sljedeći grafički prikaz kruga ilustrira iterativnu prirodu procesa, kako u samoj implementaciji, tako i ubuduće.
<div style="text-align: center;"> <p>Stečeno razumijevanje zahtjeva iz MSKK-a I</p> <p>Korištena profesionalna prosudba temeljena na konkretnim okolnostima društva i njegovih angažmana kako bi se zadovoljili zahtjevi kontrole kvalitete</p> <p>Izrađen Priručnik za kontrolu kvalitete (Priručnik o kvaliteti)</p> </div>	
Sljedećim tezama detaljnije se pojašnjavaju raniji grafički prikazi kako bi se pomogla promjena načina razmišljanja.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stečeno razumijevanje zahtjeva iz MSKK-a I i srodnih standarda.</li> <li>• Korištena profesionalna prosudba temeljena na konkretnim okolnostima Vašeg društva i njegovih angažmana kako bi se zadovoljili zahtjevi u pogledu kontrole kvalitete kod revizije i uvida u financijske izvještaje i drugih angažmana s izražavanjem uvjerenja, odnosno pružanja drugih srodnih usluga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steći razumijevanje zahtjeva iz MSUK-a I i srodnih standarda.</li> <li>• Koristiti profesionalnu prosudbu temeljenu na specifičnoj prirodi i okolnostima Vašeg društva i njegovih angažmana kako bi se: <ul style="list-style-type: none"> <li>– utvrdili ciljevi kvalitete;</li> <li>– procijenili rizici kvalitete (primjena pristupa temeljenog na rizicima).</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usvojene politike i postupci koji su, u suštini, bili izabrani iz raspoloživog fonda gotovih politika i postupaka, ili iz oglednog priručnika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osmisliti reakcije kojima se (kroz politike i/ili postupke) adresiraju rizici kvalitete u sklopu SUK-a društva.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izrađen Priručnik za kontrolu kvalitete (Priručnik o kvaliteti), koji je prilagođen potrebama Vašeg društva, služeći se politikama i praktičnim alatima, ali je često uključivao generičke politike i postupke koji nisu bili povezani s ciljevima ili rizicima kvalitete.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentirati prosudbe i odluke (tj. proces razvoja te pridržavanja zahtjeva Vašeg SUK-a). Sustav ili proces će biti jedinstven za Vaše društvo.</li> <li>• Implementiranje SUK-a.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacija je postojala, ali je često bila neformalne prirode.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veća su očekivanja u pogledu komunikacije, kako u okviru društva, tako eventualno i s trećim stranama, kao što su pružatelji usluga.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring je bio zahtijevan u skladu s Priručnikom o kvaliteti i usmjeren na svaki angažman.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snažniji / sveobuhvatniji zahtjevi za smjernicama vezano uz monitoring i otklanjanje nedostataka kao dio sustava stalnog unapređivanja, s naglaskom na SUK, a ne samo na pojedinačne angažmane.</li> </ul>

Vaše društvo je već uspostavilo politike i postupke, često uvrštene u priručnike, i MOĆI ĆETE iskoristiti neke od njih. Politike i postupke je moguće dokumentirati na više mjesta, odnosno u priručnicima, datotekama, i sl. U nekim slučajevima politike i postupci možda postoje neformalno i nisu dokumentirani. Vjerojatno ćete utvrditi da politike i postupci već postoje, posebno u područjima povezanim s rizicima kvalitete kod obavljanja angažmana. Korisno će biti da pregledate svoje politike i postupke kako biste utvrdili što Vam nedostaje tj. proveli analizu nedostajućeg („gap analizu“). Ova aktivnost će biti detaljnije obrađena u drugoj publikaciji.

Ipak, ne preporučuje se da počinjete od onoga što već postoji jer biste na taj način mogli suziti Vaša razmišljanja i kontemplacije o rizicima kvalitete s kojima se možete suočiti u svojem društvu. Ispravnije ćete postupiti ako svoj SUK izgradite na temelju novih standarda (služeći se tzv. pristupom utemeljenom na rizicima), i tek NAKON što ste utvrdili ciljeve kvalitete i identificirali rizike kvalitete kojima ćete morati upravljati, iskoristite, odnosno prilagodite primjenjive postojeće politike i postupke.

Postupak procjene rizika kvalitete, kao i cijeli SUK, će se mijenjati zajedno s promjenama okolnosti. Naglasak na procesu monitoringa i otklanjanja nedostataka osmišljen je kako bi potaknuo proaktivan i iterativni pristup koji će rezultirati mogućim poboljšanjima Vašeg SUK-a tijekom vremena.

Zapamtite da je SUK, baš kao što to i sam njegov naziv sugerira, „sustav“ i nećete biti u mogućnosti jednostavno primijeniti neki već postojeći „standardni“ priručnik.

## KAKO PROMIJENITI NAČIN RAZMIŠLJANJA

Prvi korak podrazumijeva da se upoznate sa standardima. Drugi je da svemu pristupate otvorena uma i dopustite ciljevima kvalitete i rizicima kvalitete da vode razvoj Vašeg SUK-a kroz promišljanje, raspravu i razmjenu ideja u vezi s vrstom i okolnostima Vašeg društva.

## ILUSTRATIVNA RASPRAVA

### SAMOSTALNI REVIZOR:

„Samo sam ja u pitanju i smatram da već imam visoke ciljeve kvalitete. Mogu li zaista imati koristi od razvoja SUK-a?“

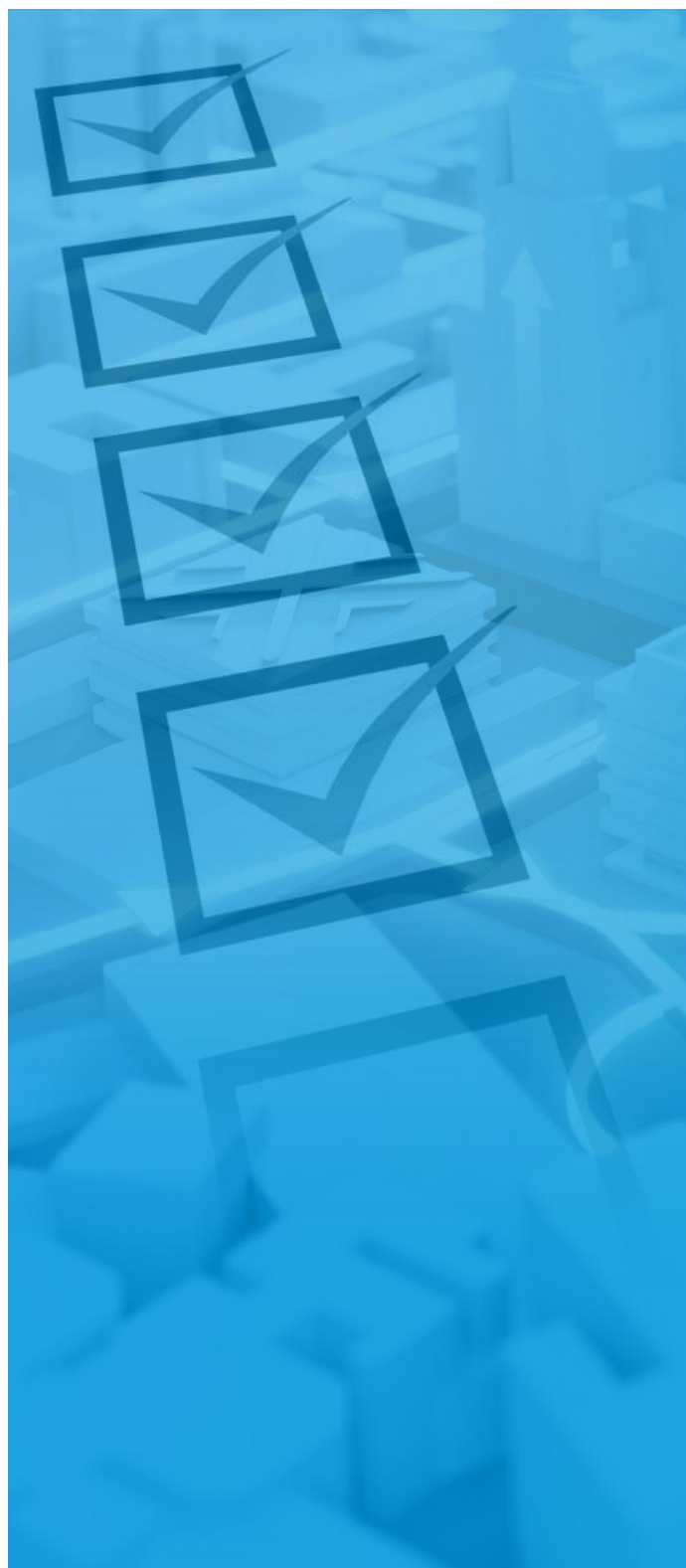
### ODGOVOR:

Da, možete imati koristi od procesa razvoja, implementacije i monitoringa SUK-a. Štoviše, može se dogoditi da Vam je ponekad čak i teže upravljati rizicima kvalitete zato što ste sami. Vođenje samostalne djelatnosti podrazumijeva čitav niz odgovornosti i suprotstavljenih prioriteta i nećete obavezno uvijek imati vremena da razmišljate o procjeni rizika. To obično rezultira ili prihvaćanjem rizika kvalitete na Vašu štetu ili ograničavanjem Vaših mogućnosti da izbjegnute rizike kvalitete na koje bi se u drugačijim uvjetima moglo reagirati.

Razvoj i odražavanje funkcioniranja Vašeg SUK-a nagnat će Vas da redovno razmišljate o ciljevima kvalitete, rizicima kvalitete i reakcijama na njih. Ako imate i drugo osoblje, Vaš SUK će predstavljati mehanizam koji možete koristiti da ih redovno obavještavate i komunicirate s njima, kako biste se svi kretali u pravcu ostvarivanja visoke kvalitete.

### NOVI NAČIN RAZMIŠLJANJA:

Nemojte na SUK gledati kao na hrpu politika i postupaka, već kao na proces utvrđivanja ciljeva kvalitete, rizika kvalitete i reakcija na te rizike koje će Vam pomoći u Vašoj djelatnosti.



## PREDNOSTI SUK-ova

Prednosti SUK-ova počivaju u ispravnom prepoznavanju i procjeni rizika kvalitete te oblikovanju, implementaciji i održavanju funkcioniranja odgovarajućih i prilagođenih reakcija. Vrijeme utrošeno na oblikovanje, implementaciju i održavanje funkcioniranja (uključujući monitoring) SUK-a predstavljat će trošak, ali taj se trošak može uravnotežiti s povećanom učinkovitošću, osjećajem sigurnosti i mirom koje će Vam donijeti spoznaja da su ciljevi kvalitete ispunjeni ili da su rizici kvalitete „pod kontrolom“.

Bitno je napomenuti da SUK neće eliminirati rizike kvalitete. Cilj je postići razumno uvjerenje, s obzirom da apsolutno uvjerenje u konačnici nije ostvarivo jer bi troškovi pokušaja postizanja apsolutnog uvjerenja bili previsoki. Stoga je potrebno koristiti profesionalnu prosudbu kako bi uspostavili praktičan SUK prilagođen upravo veličini Vašeg društva.

Tabela u nastavku teksta daje pregled nekih od koristi SUK-ova osmišljenih u skladu s novim standardima.

Svjesna i kohezivna osviještenost o ciljevima kvalitete pomoći će društvu da ispuni svoje ciljeve, u skladu s njegovom vizijom/misijom i strategijom.

Vaše će osoblje, ako ih imate, jasno razumjeti što se od njih očekuje, kako općenito, tako i u kontekstu obavljanja angažmana.

Smanjen je rizik od neispunjavanja ciljeva kvalitete i zaštite javnog interesa te interesa i ugleda Vašeg društva, smanjene su negativne posljedice povezane s mogućim tužbama i bilo kakvim regulatornim ili profesionalnim inspekcijskim nadzorima.

SUK omogućava proces stalnog unapređivanja poslovanja društva i obavljanja angažmana.

Uvođenje SUK-a u skladu s MSUK-om I značit će uspostavljanje politika i postupaka prilagođenih potrebama Vašeg društva, koje će zato biti razumljivije i lakše za primjenu.

SUK pomaže da se aktivnosti i angažmani društva provode na konzistentan način.

Politike, odnosno postupci koji potiču i naglašavaju važnost i koristi konzultacija o složenim ili prijepornim pitanjima mogu pomoći u naglašavanju važnosti kvalitete.

Implementacija snažnog sustava koji će podupirati Vaše odluke o prihvaćanju, odnosno nastavljanju odnosa s klijentima i određenih angažmana pridonijet će određivanju ukupnog tona Vašeg društva u pogledu kvalitete i poboljšati Vaš ugled među zaposlenicima, klijentima i drugim stranama.



# IZRADA PLANA IMPLEMENTACIJE PROJEKTA

## Datum stupanja na snagu

SUK-ovi moraju biti oblikovani i implementirani do 15. prosinca 2022. (točka 13. MSUK-a I).

Ocjenjivanje SUK-a obavezno je provesti u roku od godine dana od 15. prosinca 2022., odnosno najkasnije do 15. prosinca 2023. (o ovome će više riječi biti u trećoj publikaciji).

## Dodjela odgovornosti

Iako nije nužno prvi korak kod izrade plana implementacije, dodjela odgovornosti bit će bitna za društva s više partnera i osoblja koji će preuzeti određene uloge.

Točka 19. MSUK-a I navodi da su društva dužna oblikovati, implementirati i održavati funkcioniranje SUK-ova. U skladu s tim, društva su ta koja su u konačnici odgovorna za svoje SUK-ove. Ona su, međutim, subjekti a ne pojedinci koji mogu poduzeti određene radnje, zbog čega im MSUK I nalaže da izvrše dodjelu odgovornosti za SUK i ostale aspekte SUK-a te drži pojedince odgovornima za dodijeljene im uloge.

Uloge i odgovornosti koje društva moraju dodijeliti pojedincima uključuju:

- **krajnju nadležnost i odgovornost** za SUK;
- **operativnu odgovornost** za SUK;
- operativnu odgovornost za **određene aspekte** SUK-a, tj.
  - usklađenost sa zahtjevima **neovisnosti**;
  - proces monitoringa i otklanjanja nedostataka.

U manjim društvima, krajnja nadležnost i odgovornost za SUK mogu biti povjereni jednoj osobi. Ona može ujedno preuzeti odgovornost za sve aspekte SUK-a, uključujući operativnu odgovornost za SUK, usklađenost sa zahtjevima neovisnosti i proces monitoringa i otklanjanja nedostataka. Ako ste, na primjer, samostalni praktičar, zahtjevi koji se odnose na organizacijsku strukturu i dodjelu uloga, odgovornost i ovlasti unutar društva, te usmjeravanje, nadziranje i pregledavanje te rješavanje razlika u mišljenjima, možda neće biti relevantni.



Jednom kada se uspostavi, SUK će biti iterativan proces, ali na njegovu inicijalnu implementaciju se može gledati kao na projekt s konkretnim rokovima. Sljedeći grafički prikaz ilustrira primjer plana oblikovanja i implementacije SUK-a za društvo sa 2-5 partnera, koji je moguće prilagoditi specifičnostima Vašeg društva:



## KADA

KADA\*\* provesti aktivnost kako bi se ispoštovao rok za implementaciju

### KORAK 1: Imenovati voditelja projekta

### KORAK 2: Pripremne radnje

## ŠTO

Sugerirana aktivnosti ŠTO NAPRAVITI

Imenovati menadžera ili voditelja projekta kako bi se olakšala realizacija projekta i odredili vremenski rokovi („voditelj projekta“ ili „projektни voditelj“).  
(Samostalni praktičari, a možda čak ni mala društva, ne moraju imati voditelja projekta)

*Napomena: Projektni menadžer / voditelj projekta ne mora nužno biti osoba koja odgovara za SUK, ali je osoba koja upravlja projektom i osigurava poštivanje rokova.*

Čitanje pripremnih materijala i druge pripreme

*Napomene: Ovu aktivnost svaki pojedinac treba provesti samostalno prije sazivanja prvog sastanka.*

*Kako bi sudjelovali u razvoju i implementaciji SUK-a društva, svi pojedinci uključeni u projekt moraju se upoznati s novim setom standarda i dostupnim pripadajućim vodičima za njihovu implementaciju. S obzirom da postoji čitav niz dokumenata, video klipova i sl., voditelj projekta bi trebao odrediti prioritetne materijale kroz koje ostali u društvu moraju proći. [Dodatak B](#) daje popis takvih materijala.*

*Može se pokazati potrebnim osigurati i da svi jasno razumiju definicije iz standarda, pa bi u tom smislu [Dodatak C](#) i dio MSUK-a 1 s definicijama mogli biti od koristi tijekom rasprava.*

*Voditelj projekta bi mogao razmotriti i mogućnost dostavljanja relevantnih materijala svim uključenim osobama ili uvođenje zajedničke elektronske datoteke na internoj mreži ili na drugoj lokaciji sa zajedničkim pristupom.*

## TKO

TKO bi to trebao napraviti  
(npr. konkretna osoba, više osoba iz društva, i sl.)

Odgovarajuća/e osoba/e

Sve odgovarajuće osobe

\*\* KADA će se ova pitanja adresirati ovisi o trenutnom stanju društva. Većina implementacije bit će završena u trećem tromjesečju 2022., uz prosinac 2022. kao službeni datum stupanja na snagu.



## KADA

KORAK 3: Prvi sastanak

KORAK 4: Drugi sastanak –  
dodijeliti uloge i odgovornosti

## ŠTO

1. Održati sastanak u svrhu razmjene ideja i rasprave o ciljevima kvalitete (s fokusom na specifičnim ciljevima kvalitete iz MSUK-a 1).
  2. Prepoznati rizike koji bi mogli onemogućiti ostvarenje tih ciljeva a potom ih procijeniti kako bi se odredilo koji od njih će se smatrati rizicima kvalitete.
- (Za samostalnog revizora navedeno više predstavlja aktivnost promišljanja.)

Dodijeliti uloge i odgovornosti u vezi sa SUK-om. Što je društvo veće i kompleksnije, to će biti potrebnije uloge i odgovornosti dodijeliti na više različitih osoba.

(Samostalni revizori bez osoblja ne moraju održavati ovaj sastanak, odnosno poduzimati bilo kakvu radnju u ovoj fazi.)

Kod društava sa 2-5 partnera, gdje će uloge biti raspoređene na više osoba, ne treba zaboraviti da će ocjena rada SUK-a pružiti određenu ocjenu uspješnosti i samih osoba kojima su povjerene određene uloge i odgovornosti u vezi s njim. Priznavanje činjenice da će se provoditi ocjenjivanje uspješnosti je od ključnog značaja i ono je detaljnije obrađeno u trećoj publikaciji.

## TKO

Odgovarajuća/e osoba/e

Sve odgovarajuće osobe

Savjet: Preporučljivo je da u startu uključite sve odgovarajuće pojedince kako biste čuli njihova mišljenja i povećali vjerojatnost da će krajnji SUK biti široko prihvaćen. Izbjegavajte iskušenje da delegirate razvoj SUK-a samo jednoj osobi.

*Napomene: Sastavni dio rasprave svakako bi moralo biti i puno razumijevanje samog Vašeg društva.*

*Raspravu i razmjenu ideja najproduktivnije je započeti od ciljeva kvalitete, ali vodeći računa o tome što sve može „krenuti po zlu“ u ostvarivanju tih ciljeva.*

*Ovaj se sastanak održava sa svima, prije dodjele uloga i odgovornosti kako bi se cijelo vodstvo potaknulo na uključivanje te izbjeglo „dodjeljivanje“ uloga i odgovornosti određenim pojedincima bez razumijevanja onoga što je potrebno.*

*Napomena: Neka društva će već na prvom sastanku željeti delegirati uloge.*



KADA	ŠTO	TKO
KORAK 5: Prikupiti informacije	Prikupiti svu dokumentaciju o trenutnim politikama i postupcima koji adresiraju rizike kvalitete (uključujući važeće priručnike o kvaliteti, osoblju, informatičkim tehnologijama, itd.).	Odgovarajuća/e osoba/e
KORAK 6: Treći sastanak	Uskladiti trenutne politike/postupke i osmisli reakcije na prepoznate rizike kvalitete.	Sve odgovarajuće osobe
<i>Napomena: O ovome će više riječi biti u drugoj publikaciji.</i>		
KORAK 7: Četvrti sastanak	<p>Finalizirati dokumentiranje SUK-a, uključujući postupak njegove implementacije, kako bi SUK mogao biti stavljen u funkciju prije datuma stupanja na snagu u prosincu 2022. godine.</p> <p>Društva koja imaju osoblje moraju o ovome informirati svoje osoblje i izraditi planove obuke.</p>	Odgovarajuća/e osoba/e
<i>Napomena: O ovome će više riječi biti u drugoj publikaciji.</i>		
KORAK 8: Peti sastanak	Rizici kvalitete i reakcije povezane s monitoringom i otklanjanjem nedostataka u pravilu će biti prepoznati i usuglašeni na četvrtom sastanku, ali prije nego što će biti potrebno provesti ocjenjivanje SUK-a, mogu se razviti dodatni detalji vezano za oblikovanje i implementaciju aktivnosti monitoringa. Početak primjene reakcija i provođenja aktivnosti monitoringa se očekuju tek od 15. prosinca 2022. nadalje.	Sve odgovarajuće osobe
<i>Napomena: O ovome će više riječi biti u drugoj publikaciji.</i>		
<i>Ocjenjivanje SUK-a je obavezno u roku godine dana od 15. prosinca 2022..</i>		

\*\* KADA će se ova pitanja adresirati ovisi o trenutnom stanju društva. Većina implementacije bit će završena u trećem tromjesečju 2022., uz prosinac 2022. kao službeni datum stupanja na snagu.

# UVOD U DODJELU ULOGA I ODGOVORNOSTI

Nakon upoznavanja s problematikom upravljanja kvalitetom i s njom povezanim profesionalnim standardima, sljedeći zadatak je utvrditi način dodjele uloga i odgovornosti i to, konkretno, kod:

- **samostalnih revizora** – sva odgovornost počiva na Vama, ali ako eksternalizirate neke aspekte svoje prakse na treće strane („pružatelje usluga“) možda ćete morati uključiti i druge, ili ako u svoju praksu uključite neki vid eksternih provjera kvalitete angažmana, morat ćete to na neki način urediti, ako već niste;
- **društva s partnerima i drugim osobljem** – krajnja odgovornost bit će dodijeljena jednoj osobi (u pravilu glavnom izvršnom direktoru/glavnom poslovnom partneru društva), ali SUK se najbolje može razviti na način da se različitim pojedincima dodijeli više konkretnih uloga. Ako je to primjenjivo, krajnja nadležnost i odgovornost može biti na odboru poslovnih partnera društva (ili osoba na jednakim funkcijama).

## Uloge i odgovornosti koje društva moraju dodijeliti pojedincima

Osobe kojima se dodjeljuju ove odgovornosti moraju imati odgovarajuće radno iskustvo, znanje, vrijeme, utjecaj i autoritet.

Podtočke b. i c. točke 28. MSUK-a I uključuju ciljeve kvalitete prema kojima je vodstvo nadležno i odgovorno za kvalitetu te svojim postupcima i ponašanjima pokazuje predanost kvaliteti.

## Krajnja nadležnost i odgovornost za SUK

- Dodjeljuje se glavnom izvršnom direktoru (ili osobi na jednakoj funkciji), poslovnom partneru (ili osobi na jednakoj funkciji), ili ako je to primjereno, odboru poslovnih partnera društva (ili osobama na jednakim funkcijama).
- Očekuje se da razumiju MSUK I (točka 18.).
- Imaju krajnju nadležnost i odgovornost za ostvarenje cilja MSUK-a I.
- Odgovorni za ocjenu i donošenje zaključaka o tome da li SUK ispunjava svoje ciljeve, što je bitno jer se na osnovu toga smatraju izravno nadležnima i odgovornima za SUK (točke 53. i 54. MSUK-a I)

## Operativna odgovornost za SUK

- Očekuje se da razumiju MSUK I (točka 18.).
- Nadležni su i odgovorni za oblikovanje, implementiranje i funkcioniranje SUK-a.

## Operativna odgovornost za određene aspekte SUK-a

- Postupanje prema zahtjevima neovisnosti
  - odgovorni su za nadzor svih pitanja povezanih s neovisnošću (točka A36. MSUK-a I).
- Proces monitoringa i otklanjanja nedostataka
  - odgovorni su za nadziranje monitoringa i otklanjanja nedostataka
  - pojedinac/i mora/ju poduzeti radnje za otklanjanje nedostataka i komunicirati pitanja koja se tiču monitoringa i otklanjanja nedostataka (točke 43., 44. i 46. MSUK-a I).
- Drugi konkretni aspekti koje odredi društvo.

## UVOD U CILJEVE KVALITETE

Kako bi se pojasnili ciljevi koje društvo treba ostvariti da bi SUK bio učinkovit u upravljanju kvalitetom, MSUK I za različite komponente SUK-a daje konkretne ciljeve kvalitete. Vaše društvo treba postaviti ciljeve kvalitete za sljedeće komponente navedene u MSUK-u I, prilagođene okolnostima Vašeg društva:

- upravljanje i vođenje;
- relevantni etički zahtjevi;
- prihvaćanje i nastavljanje odnosa s klijentima i posebnih angažmana;
- obavljanje angažmana;
- resursi; i
- informacije i komunikacija.

Postoje, međutim, situacije kada određeni cilj kvalitete ili njegov aspekt nisu relevantni za Vaše društvo, ili kada je zbog vrste i okolnosti društva ili njegovih angažmana, potrebno uvesti dodatni cilj kvalitete ili neki njegov aspekt. Razmatranje dodatnih ciljeva kvalitete pored onih koji su uključeni u MSUK I je važno, ali se ne očekuje da će uvođenje tih dodatnih ciljeva biti česta praksa.

Svi partneri bi trebali prikupiti i raspraviti pridonijeti s informacijama sa službene internet stranice Vašeg društva, iz police osiguranja, iz liste klijenata koja sadrži naznaku vrste angažmana, te iz različitog nedokumentiranog prikupljenog znanja.

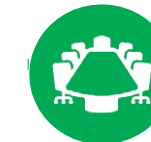


Izvor: IAASB-ov „Vodič kroz prvu primjenu MSUK-a 1“

Ciljevi kvalitete detaljnije su obrađeni u [Dodatku D](#).

Napomena: Bilo bi dosta neuobičajeno da malo društvo, uz ciljeve kvalitete iz MSUK-a I, utvrdi i dodatne ciljeve kvalitete, a nepotrebnim bi se smatralo i preciziranje podciljeva.

### Ciljevi kvalitete



Upravljanje i vođenje



Relevantni etički zahtjevi



Prihvaćanje i nastavljanje



Obavljanje angažmana



Resursi



Informacije i komunikacija

Imajte na umu da komponente procjene rizika te monitoringa i otklanjanja nedostataka ne uključuju ciljeve kvalitete jer se radi o procesima.

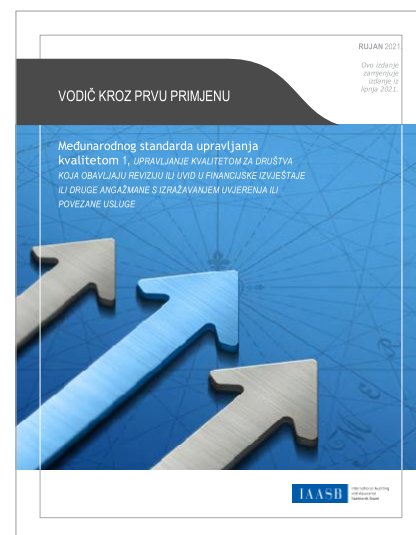
# UVOD U PROCES PROCJENE RIZIKA

MSUK I Vam nalaže da razmotrite različita stanja, događaje, okolnosti, mjere ili izostanke mjera u Vašem društvu. Dobro poznajete svoje društvo pa bi ovo trebao biti jednostavan zadatak, a rasprava i razmjena te dokumentiranje ideja o ovim pitanjima pomoći će Vam kod izrade SUK-a prilagođenog potrebama Vašeg društva. Kako bi se strukturirao početak Vašeg procesa procjene rizika, potrebno je razmotriti sljedeće:

- složenost i poslovne karakteristike društva;
- strateške i operativne odluke i mjere, poslovne procese i poslovne modele društva;
- karakteristike i upravljački stil vodstva;
- resurse društva, uključujući resurse koje pružaju pružatelji usluga;
- zakone, regulative, profesionalne standarde i okruženje u kojem društvo posluje;
- vrste angažmana koje društvo obavlja i izvješća koja treba izdati;
- vrste subjekata za koje se takvi angažmani obavljaju.

IAASB-ov „Vodič kroz prvu primjenu MSUK-a I“

nudi detaljan grafički prikaz glavnih faktora koje treba uzeti u obzir u procesu procjene rizika, kao i određene smjernice za primjenu koje bi Vam mogle biti od koristi.



Društva ne moraju dokumentirati razmatranje **svakog** stanja, događaja, okolnosti, mjera ili izostanaka mjera koji bi mogli dovesti do pojave rizika kvalitete. Dokumentiranje rizika kvalitete može uključivati razloge za procjenu danu rizicima kvalitete, odnosno razmatranje konkretne pojave rizika i utjecaja istog na ostvarenje ciljeva kvalitete.

Preporučljivo je da dokumentirate procese i analize za uspostavljanje ciljeva kvalitete, identificiranje i procjenjivanje rizika kvalitete te oblikovanje i implementaciju reakcije na takve rizike. Ovo će osigurati postojanje povijesti osnova za odluke koje je društvo donijelo o uspostavi svog SUK-a. Ta dokumentacija može uključivati dnevne redove i zapisnike sa sastanaka, i sl.

## PRILAGODLJIVOST VELIČINI

MSUK I Vašem društvu nalaže da oblikovanje, implementiranje i funkcioniranje svog SUK-a prilagodite vrsti i okolnostima društva i angažmana koje obavljate. Kod oblikovanja, implementiranja i funkcioniranja SUK-a neophodno je korištenje profesionalne prosudbe i dokumentiranje tih prosudbi.

Uputstva u vezi s prilagođavanjem veličini su u zahtjeve MSUK-a I ugrađena na više načina:

Ciljevi kvalitete se temelje na ishodima. Vi ste ti koji određujete na koji način ostvariti te ciljeve.

Rizici kvalitete se prilagođavaju Vašem društvu. Prilikom identificiranja i procjenjivanja rizika kvalitete, fokusirat ćete se na razumijevanje stanja, događaja, okolnosti, mjera ili izostanaka mjera koji su povezani s vrstom i okolnostima Vašeg društva i njegovih angažmana.

Unaprijed je određen samo ograničen broj određenih reakcija i od Vašeg društva se očekuje da osmisli i implementira vlastite reakcije na rizike kvalitete.

Zahtjevima u pogledu monitoringa i otklanjanja nedostataka određeno je što se u tom smislu od Vašeg društva očekuje da uspostavi, a način na koji Vaše društvo provodi ovaj postupak se prilagođava okolnostima Vašeg društva.

(Izvor: IAASB-ov „Vodič kroz prvu primjenu MSUK-a I (izmišljeni)“)

Prilagođavanje standarda veličini je u ovoj seriji publikacija prikazano kroz diskusiju i primjere.

## DODATAK A - ZAVIRITE U SLJEDEĆE PUBLIKACIJE U SERIJI

Ovaj dodatak Vam pruža uvid u sljedeće dvije publikacije, jer bi Vam na početku implementacije moglo pomoći da imate određeni uvid u sljedeće korake.

### Druga publikacija – Izrada detaljnog plana implementacije

U ovoj publikaciji dublje ćemo se pozabaviti pitanjem izrade detaljnog plana implementacije u malim društvima, uključujući i to:

na koji način koristiti profesionalnu prosudbu kod oblikovanja, implementiranja i održavanja funkcioniranja SUK-a. Tako je, na primjer, određene politike i postupke moguće implementirati izravno na razini angažmana (vidjeti MRevS 220 (izmijenjen), [Upravljanje kvalitetom za reviziju financijskih izvještaja](#)).



### Pregled osnovnih komponenti Vašeg SUK-a

*Upravljanje i vođenje.* Kako uspostaviti okruženje i kulturu koji podržavaju SUK. Nadležnosti i odgovornost vodstva društva za kvalitetu. Stjecanje podrške partnera i ostalog osoblja. Određivanje osobe kojoj će biti povjerena krajnja odgovornost (znatno jednostavnije za samostalne revizore).

*Relevantni etički zahtjevi.* Kako uspostaviti ciljeve kvalitete koji se odnose na ispunjavanje odgovornosti u skladu s relevantnim etičkim zahtjevima.

*Prihvatanje i nastavljanje odnosa s klijentima i posebnih angažmana.* Kako uspostaviti ciljeve kvalitete koji se odnose na prosudbe Vašeg društva o tome da li prihvatiti ili nastaviti odnos s klijentom ili posebni angažman. Obuhvaća financijske (npr. naknade i dobit društva) ili operativne (npr. rast i strateško usmjerenje) prioritete Vašeg društva.

*Obavljanje angažmana.* Kako društvo uspostavlja ciljeve kvalitete koji se odnose na kvalitetno obavljanje angažmana. Ovo obuhvaća angažirane timove koji razumiju i ispunjavaju svoje obveze te opću odgovornost partnera na angažmanu za postizanje kvalitete i upravljanje istom.

*Resursi.* Kako uspostaviti ciljeve kvalitete koji se odnose na primjereno i pravovremeno dobivanje, razvoj, korištenje, održavanje, alociranje i raspoređivanje resursa. Ovime su obuhvaćeni ljudski, tehnološki i intelektualni resursi potrebni za rad SUK-a i obavljanje angažmana.

*Informacije i komunikacija.* Kako uspostaviti ciljeve kvalitete koji se odnose na dobivanje, generiranje ili korištenje informacija u vezi sa SUK-om i pravovremeno komuniciranje tih informacija unutar društva i trećim stranama.



## DODATAK A - ZAVIRITE U SLJEDEĆE PUBLIKACIJE U SERIJI (nastavak)

### Treća publikacija – Monitoring i otklanjanje nedostataka

Treća publikacija se bavi :

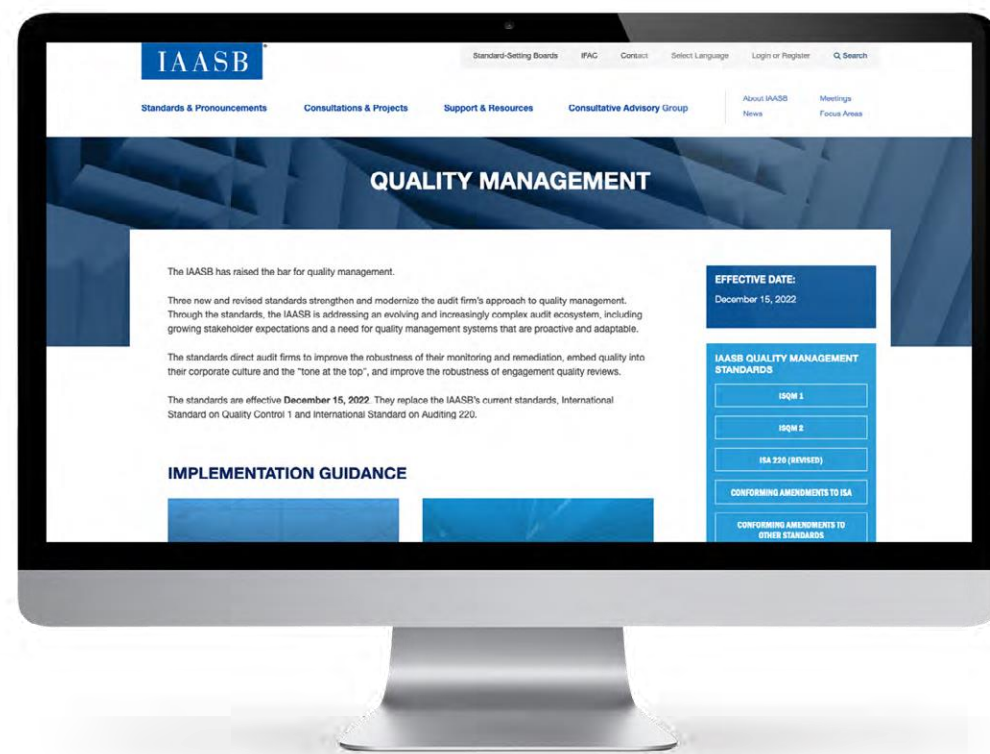
- time kako osmisлити interne aktivnosti monitoringa kako bi SUK kao cjelina davao relevantne, pouzdane i pravovremene informacije o oblikovanju, implementiranju i funkcioniranju SUK-a (što podrazumijeva promjenu fokusa s monitoringa na razini angažmana). U publikaciji se naglašava da je za unapređenje aktivnosti monitoringa i otklanjanja nedostataka presudna primjena proaktivnog i iterativnog pristupa;
- faktorima koji određuju vrstu, vremenski raspored i opseg aktivnosti monitoringa – pristupom provjere završenih angažmana. Aktivnosti monitoringa mogu započeti u redovnim periodičnim osnovama, ali ovo se može promijeniti ovisno o procjeni rizika i tekućim angažmanima;
- opsegom aktivnosti monitoringa i tehnologijom/platformom za podršku tih aktivnosti te time koliko vrijednosti će se pridavati povratnim informacijama prikupljenim kroz monitoring u kontekstu stalnih unapređenja;
- pregledavanjem okvira za ocjenu nalaza i identificiranje nedostataka. Dodatno će biti potrebno uspostaviti i okvir za ocjenjivanje ozbiljnosti i prožimajuće prirode nedostatka, što uključuje i istraživanje njihovih glavnih uzroka;
- načinom reakcije na identificirane nedostatke, uključujući:
  - oblikovanje i implementiranje korektivnih mjera kako bi se razriješio utvrđeni nedostatak i povezani glavni uzrok tog nedostatka;
  - ocjenjivanje da li su korektivne mjere primjereno oblikovane, te ako nisu, poduzimanje primjerenih radnji;
  - ocjenjivanje da li su se učinkovitima pokazale korektivne mjere implementirane kako bi se razriješili prijašnji nedostaci, te ako nisu, poduzimanje primjerenih radnji;
- komunikacijom u vezi s monitoringom i otklanjanjem nedostataka, uključujući s kime se zahtijeva komunikacija i što bi se moglo pokazati neophodnim komunicirati;
- ocjenom SUK-a u okviru godine dana.



## DODATAK B - PRIPREMNI MATERIJALI ZA ČITANJE I IZVORI

1

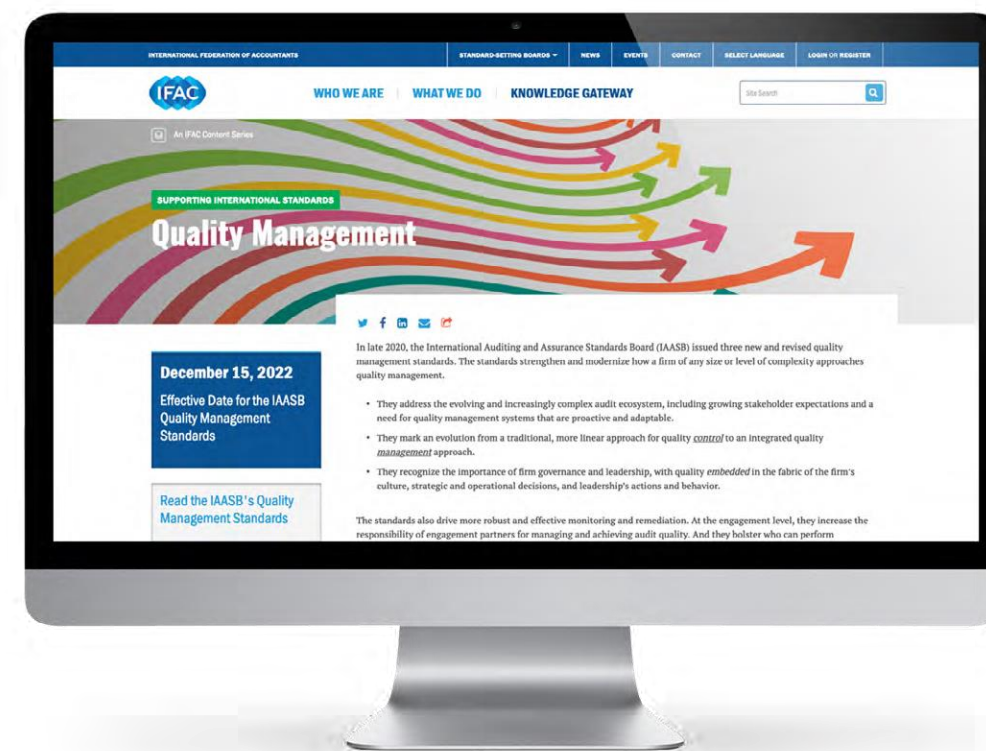
Pročitajte standarde koji su dostupni na internet stranici IAASB-a:  
[iaasb.org/quality-management](https://iaasb.org/quality-management).



Stranica posvećena ovoj temi sadrži tri relevantna standarda, vodiče kroz njihovu prvu primjenu i druge izvore.

2

Posjetite internet stranicu IFAC-a posvećenu ovoj temi:  
[ifac.org/quality-management](https://ifac.org/quality-management).



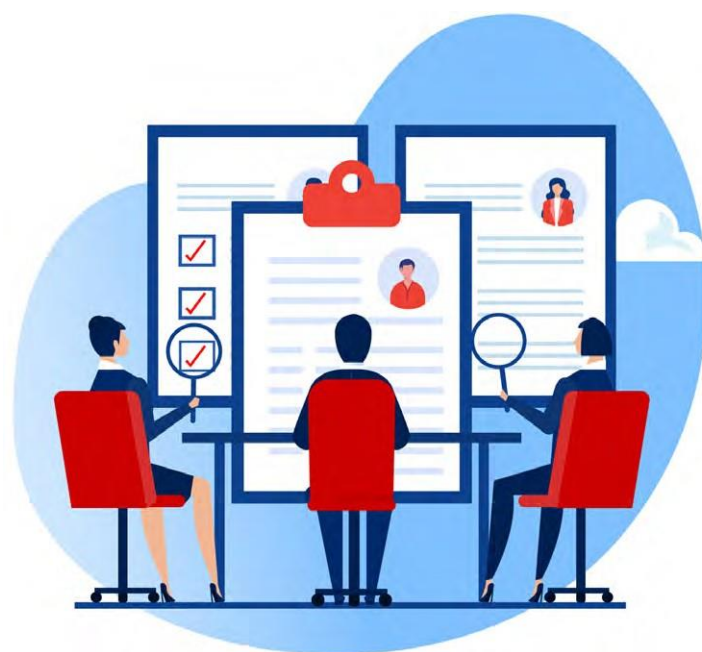
Na ovoj internet stranici pronaći ćete različite resurse koji Vam mogu biti od koristi kod implementacije plana.

## DODATAK C - DEFINICIJE

Tabela u nastavku teksta daje pregled nekih definicija iz MSUK-a I, uz određene napomene.

Bitno je da u svom planiranju i dokumentiranju koristite terminologiju standarda.

Izvod iz točke 16. MSUK-a I	Napomene
Za potrebe MSUK-a I, sljedeći pojmovi imaju značenja dana u nastavku:	
(i) <b>Društvo</b> (Firm) – samostalni praktičar, partnerstvo ili korporacija ili drugi subjekt profesionalnih računovođa ili ekvivalent u javnom sektoru. (Vidjeti točku: A18)	Obratite pažnju na inkluzivnu prirodu pojma društvo te ako ste samostalni revizor bez osoblja, standard čitajte prepoznavajući da se odnosi na Vas, ali ključno će biti da identifikirate prilike za njegovo prilagođavanje Vašoj veličini.
(j) <b>Uvršteni subjekt</b> (Listed entity) – subjekt čije dionice ili dužnički papiri kotiraju ili su uvršteni na priznatu burzu ili kojima se trguje prema pravilima priznate burze ili drugog jednakovrijednog tijela.	Ova serija publikacija se njima ne bavi. Ako navedete da je Vaša politika da ne prihvaćate uvrštene subjekte kao klijente, pri čitanju standarda možete zanemariti svaku diskusiju koja se njih tiče.
(k) <b>Društvo mreže</b> (Network firm) – društvo ili subjekt koji pripada mreži društva.	Ova serija publikacija se njima ne bavi.
(l) <b>Mreža</b> (Network) – veća struktura koja: (Vidjeti točku: A19)  (i) je usmjerena na suradnju; i  (ii) jasno ima za cilj stvaranje dobiti ili dijeljenje troškova ili dijeli zajedničko vlasništvo, kontrolu ili menadžment, zajedničke politike i postupke kontrole kvalitete, zajedničku poslovnu strategiju, korištenje zajedničkog brenda ili značajan dio profesionalnih resursa.	Ova serija publikacija se njima ne bavi. Ako niste član mreže i to dokumentirate kod pregleda/dokumentiranja vrste društva, pri čitanju standarda možete zanemariti svaku diskusiju o mrežama i društvima mreža.
(o) <b>Profesionalna prosudba</b> (Professional judgment) – primjena relevantne osposobljenosti, znanja i iskustva, u kontekstu profesionalnih standarda, u donošenju informiranih odluka o smjerovima djelovanja koji su primjereni u oblikovanju, implementaciji i funkcioniranju sustava upravljanja kvalitetom u društvu.	Profesionalna prosudba će se koristiti u svim dijelovima procesa SUK-a. Dokumentiranje profesionalnih prosudbi bit će uvršteno u opća načela dokumentiranja.
(p) <b>Profesionalni standardi</b> (Professional standards) – standardi angažmana koje je izdao IAASB, kako je definirano u IAASB-ovom <i>Predgovoru Međunarodnim objavama iz područja upravljanja kvalitetom, revizije, uvida, drugih angažmana za izražavanje uvjerenja i povezanih usluga</i> te relevantni etički zahtjevi.	Prilikom čitanja standarda ne smije se zaboraviti da to uključuje relevantne standarde angažmana KAO I relevantne etičke zahtjeve.



Izvod iz točke 16. MSUK-a I	Napomene
(q) <b>Ciljevi kvalitete</b> (Quality objectives) – željeni ishodi u odnosu na komponente sustava upravljanja kvalitetom koje društvo mora postići.	
(r) <b>Rizik kvalitete</b> (Quality risk) – rizik koji ima razumnu mogućnost:  (i) nastanka; i  (ii) pojedinačno ili u kombinaciji s drugim rizicima negativno utječe na postizanje jednog ili više ciljeva kvalitete.	Napominjemo da ćete prepoznati puno rizika, ali da su rizici kvalitete oni rizici za koje postoji razumna „vjerojatnost“ nastanka i negativnog utjecaja na jedan ili više ciljeva kvalitete.
(v) <b>Pružatelj usluga</b> (Service provider) (u kontekstu ovog MSUK-a) – pojedinac ili organizacija izvan društva koja daje resurs koji se koristi u sustavu upravljanja kvalitetom ili u obavljanju angažmana. Davatelji usluga isključuju mrežu društva, druga društva mreže ili druge strukture ili organizacije u mreži. (Vidjeti točke: A28, A105)	Mala društva ponekad koriste pružatelje usluga, kao što su oni iz IT sektora, tehnička podrška, ugovaratelji iz subjekata koji nisu povezani s društvom a privremeno su angažirani da pomognu u obavljanju angažmana i sl. Bitno je uočiti odredbe standarda koje se odnose na pružatelje usluga i biti svjestan da se komponente Vašeg SUK-a tiču i njih. Pri rezimiranju/dokumentiranju strukture društva, uključite pružatelje usluga i pregledajte ugovore s njima kako biste ustanovili u kojoj mjeri se dogovoreni uvjeti uklapaju u ciljeve kvalitete, rizike kvalitete i reakcije na rizike te na koji način ćete trebati komunicirati s pružateljima usluga.
(w) <b>Stručno osoblje</b> (Staff) – profesionalci, osim partnera, uključujući sve stručnjake koje društvo zapošljava.	Iako je malo vjerojatno da će malo društvo zaposliti stručnjaka, važno je napomenuti da se za potrebe primjene ovih standarda takvi stručnjaci smatraju „osobljem“.
(x) <b>Sustav upravljanja kvalitetom</b> (Quality management system) – sustav koji je oblikovalo, implementiralo i kojim upravlja društvo kako bi društvu pružio razumno uvjerenje da:  (i) društvo i njegovo osoblje ispunjavaju svoje odgovornosti u skladu s profesionalnim standardima i primjenjivim zakonskim i regulativnim zahtjevima te obavljaju angažmane u skladu s takvim standardima i zahtjevima; i  (ii) da su izvješća o angažmanu koja izdaje društvo ili angažirani partneri primjerena u danim okolnostima.	Ovdje se radi o SUK-u!

## DODATAK D - CILJEVI KVALITETE

U MSUK-u I, ciljevi kvalitete su organizirani po sljedećim komponentama:

1. Upravljanje i vođenje
2. Relevantni etički zahtjevi
3. Prihvatanje i nastavljanje odnosa s klijentima i posebnih angažmana
4. Obavljanje angažmana
5. Resursi – ljudski, intelektualni i tehnološki
6. Informacije i komunikacija

Pri čitanju MSUK-a I, vjerojatno ćete zapaziti da su u svakom od šest navedenih područja uključeni detaljni ciljevi kvalitete. Preporučljivo je izmjene tih ciljeva svesti na najmanju moguću mjeru, odnosno mijenjati ih samo onda kada nisu relevantni za Vaše društvo. Na primjer, ako niste član mreže, smijete pobrisati svaku referencu na mreže. U ovom Dodatku je dan primjer mogućih izmjena za jedno područje.

### Upravljanje i vođenje

#### Izvod iz točke 28. i točaka A55-A6 I. MSUK-a I

Društvo je dužno uspostaviti sljedeće ciljeve kvalitete koji se odnose na upravljanje i vodstvo društva, a kojima se uspostavlja okruženje koje podupire sustav upravljanja kvalitetom:

(a) Društvo pokazuje predanost kvaliteti kroz kulturu koja postoji u društvu, a koja prepoznaje i osnažuje:

- (i) ulogu društva u služenju javnom interesu dosljednim obavljanjem kvalitetnih angažmana;
- (ii) važnost profesionalne etike, vrijednosti i stavova;
- (iii) odgovornost ukupnog osoblja za kvalitetu koja se odnosi na obavljanje angažmana ili aktivnosti unutar sustava upravljanja kvalitetom, te njihovo očekivano ponašanje; i
- (iv) važnost kvalitete u strateškim odlukama i radnjama društva, uključujući financijske i operativne prioritete društva.

Primjeri pitanja za potrebe diskusije (i dokumentiranja) kako bi se pomoglo razumijevanje ciljeva predstavljenih u standardu

Prilagodite ih kako bi bili relevantni za Vaše društvo.

(a) Predanost kvaliteti

- Što kvaliteta znači za naše društvo?
- Što se u našem društvu podrazumijeva pod kvalitetnim obavljanjem angažmana?
- Kojim profesionalnim vrijednostima, etikom i stavovima se vodimo u radu?
- Tko je uključen u angažmane i aktivnosti našeg društva te kako rad tog osoblja u okviru njihovih uloga utječe na kvalitetu koju nastojimo ostvariti?
- Kako možemo postići da važnost kvalitete bude prisutna u svakodnevnom poslovanju našeg društva i njegovim strateškim odlukama i radnjama?



Upravljanje i vođenje	
(b) Vodstvo je nadležno i odgovara za kvalitetu.	(b) Nadležnosti i odgovornosti vodstva <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koje vodeće uloge imaju pojedinci u našem društvu?</li> <li>• Kako oni trenutno u okviru svojih vodećih uloga pokazuju odgovornost i nadležnost za kvalitetu?</li> </ul>
(c) Vodstvo pokazuje predanost kvaliteti svojim postupcima i ponašanjem.	(c) Kakvo ponašanje i kakve radnje pokazuju našu predanost kvaliteti? Što bismo mogli raditi bolje, ili na formalniji način, kako bismo pokazali svoju predanost kvaliteti?
(d) Organizacijska struktura i dodjela uloga, odgovornosti i ovlasti primjerena je za omogućavanje oblikovanja, implementacije i održavanja funkcioniranja sustava upravljanja kvalitetom društva.	(d) Organizacijska struktura <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trebamo li pripremiti grafički prikaz organizacijske strukture koji prikazuje imena osoba s njihovim odgovornostima i ulogama?</li> <li>• Trebamo li dodijeljene uloge ograničiti na određeni vremenski period?</li> </ul>
(e) Potrebe za resursima, uključujući financijska sredstva, unaprijed se planiraju, a sredstva se dobivaju, alociraju ili dodjeljuju na način koji je u skladu s predanošću društva kvaliteti.	(e) Potrebe za resursima <p>Na koji način planiramo i prioritiziramo svoje potrebe za resursima u sljedećim područjima:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• financije – budžet i sl.;</li> <li>• ljudski resursi – osoblje i dr.;</li> <li>• tehnologija – npr. potrebne i ažurirane aplikacije;</li> <li>• intelektualni resursi – npr. da li se kod obavljanja angažmana služimo relevantnim najnovijim alatima;</li> <li>• koje pružatelje usluga koristimo?</li> </ul>

## DODATAK D - CILJEVI KVALITETE (nastavak)

Kao ilustrativni primjer, dolje je prikazan izvadak ciljeva kvalitete iz MSUK-a I s mogućim izmjenama:

### Obavljanje angažmana – izmijenjeno za **samostalne revizore bez revizija ili osoblja**

Obavljanje angažmana (izvod iz točke 31. i točaka A67.-A74. MSUK-a I)	Izmijenjeni tekst
(a) Angažirani timovi razumiju i ispunjavaju svoje odgovornosti u vezi s angažmanima, uključujući, gdje je primjereno, ukupnu odgovornost angažiranog partnera za upravljanje angažmanom i postizanje kvalitete angažmana te dostatnu i odgovarajuću uključenost tijekom cijelog angažmana.	(a) <del>Angažirani timovi</del> <b>Samostalni revizor</b> razumijue i ispunjavaju <b>sve</b> svoje odgovornosti u vezi s angažmanima, <del>uključujući, gdje je primjereno,</del> ukupnu odgovornost angažiranog partnera za upravljanje angažmanom i postizanje kvalitete angažmana te dostatnu i odgovarajuću uključenost tijekom cijelog angažmana.
(b) Vrsta, vremenski raspored i opseg usmjeravanja i nadziranja angažiranih timova te pregled obavljenog posla primjereni su u odnosu na vrstu i okolnosti angažmana i resurse dodijeljene ili dostupne angažiranim timovima, a rad manje iskusnih članova angažiranog tima usmjeravaju, nadziru i pregledavaju iskusniji članovi angažiranog tima.	(b) <del>Vrsta, vremenski raspored i opseg usmjeravanja i nadziranja angažiranih timova te pregled obavljenog posla primjereni su u odnosu na vrstu i okolnosti angažmana i resurse dodijeljene ili dostupne angažiranim timovima, a rad manje iskusnih članova angažiranog tima usmjeravaju,</del> nadziru i pregledavaju iskusniji članovi angažiranog tima.
(c) Angažirani timovi koriste primjerenu profesionalnu prosudbu i, kad je primjenjivo na vrstu angažmana, profesionalni skepticizam.	(c) <del>Angažirani timovi</del> <b>Samostalni revizor</b> koristei primjerenu profesionalnu prosudbu i, kad je primjenjivo na vrstu angažmana, profesionalni skepticizam.
(d) Obavljaju se konzultacije o složenim ili prijepornim pitanjima te se implementiraju dogovoreni zaključci.	(d) Obavljaju se konzultacije o složenim ili prijepornim pitanjima te se implementiraju dogovoreni zaključci.
(e) O razlikama u mišljenju unutar angažiranog tima ili između angažiranog tima i pregledavatelja kvalitete angažmana ili pojedinaca koji obavljaju aktivnosti unutar sustava društva za upravljanje kvalitetom obavještava se društvo i razlike se razrješavaju.	(e) Razriješavaju se razlike u mišljenju između samostalnog revizora i mišljenja iz konzultacija o složenim ili prijepornim pitanjima, ili pregledavatelja kvalitete angažmana, <b>ako je primjenjivo</b> , ili pojedinaca koji obavljaju aktivnosti unutar sustava društva za upravljanje kvalitetom.
(f) Dokumentacija angažmana sastavlja se pravodobno nakon datuma izvješća o angažmanu te se na odgovarajući način održava i čuva kako bi se zadovoljile potrebe društva i ispunili zahtjevi zakona, regulative, relevantni etički zahtjevi ili zahtjevi profesionalnih standarda.	(f) Dokumentacija angažmana sastavlja se pravodobno nakon datuma izvješća o angažmanu te se na odgovarajući način održava i čuva kako bi se zadovoljile potrebe društva i ispunili zahtjevi zakona, regulative, relevantni etički zahtjevi ili zahtjevi profesionalnih standarda.
(g) Dodatni ciljevi kvalitete (opišite ih ako postoje).	(g) <del>Dodatni ciljevi kvalitete (opišite ih ako postoje).</del>

## DODATAK E - DNEVNI RED ZA PRVI SASTANAK: RASPRAVA O CILJEVIMA KVALITETE

U sljedećim recima se govori o sastanku, odnosno dnevnom redu za sastanak, s time da samostalni revizor može prilagoditi dane prijedloge te ih koristiti za promišljanje i razgovor s osobljem, ako je to primjenjivo. Također, treba promisliti i o tome koga sve uključiti u sastanak o ciljevima kvalitete te na njega ne bi trebalo pozvati samo osoblje uključeno u pružanje standarda u vezi s izražavanjem uvjerenja, već širok krug stručnjaka iz različitih područja pružanja usluga i administrativno osoblje, koji svi zajedno mogu doprinijeti raspravi o ciljevima kvalitete za društvo kao cjelinu.

### Dnevni red za prvi sastanak

#### UVOD U SASTANAK:

Započnite sastanak predstavljanjem svih prisutnih i pregledajte nadležnosti i odgovornosti SUK-a, kako u strateškom tako i u operativnom smislu.

**PODSJETITE** sudionike na cilj sastanka (koji bi trebalo jasno definirati u skladu s okolnostima društva) i razmotrite poduzimanje sljedećih aktivnosti:

#### 1

**PITAJTE** sudionike imaju li pitanja o pripremnim materijalima za čitanje (vidjeti [Dodatak B](#)) i prođite kroz definicije iz [Dodatka C](#) kako bi se na sastanku koristila konzistentna terminologija.

#### 2

**PITAJTE** sudionike kako oni definiraju kvalitetu. Na taj način ćete pokrenuti otvorenu raspravu i od različitih sudionika dobiti određeni uvid u kulturu u društvu. Time ćete, bez obzira što će ova rasprava biti opće prirode, ujedno staviti ciljeve kvalitete u potreban kontekst.

#### 3

**PROĐITE** kroz **ciljeve kvalitete** za sljedeće komponente dane u MSUK-u I (vidjeti [Dodatak D](#)):

- Upravljanje i vođenje;
- Relevantni etički zahtjevi;
- Prihvaćanje i nastavljanje odnosa s klijentima i posebnih angažmana;
- Obavljanje angažmana;
- Resursi; i
- Informacije i komunikacija.

Odredite koji ciljevi kvalitete su relevantni za društvo. To bi trebala biti većina ciljeva uključenih u MSUK I i ne bi trebali mijenjati dane formulacije, osim ako za Vas nisu relevantne. Naglasak na tome da ne bi trebalo mijenjati ili brisati određene riječi je iz razloga što bi bilo kakve promjene mogle rezultirati razvojem SUK-a koji neće biti u skladu sa standardom.

#### 4

**RASPRAVITE** o strategiji pristupa sljedećim koracima ili procjeni rizika kvalitete koja će svima biti prihvatljiva i učinkovita. Neki će možda htjeti riješiti ciljeve kvalitete sve odjednom, sve do reakcija ne te rizike. Drugi će željeti rješavati prvo određene ciljeve, zajedno s relevantnim rizicima upravljanja kvalitetom, i tako redom. Treći će se prvo htjeti pozabaviti područjima za koja smatraju da će biti teža (ili lakša). Na primjer, neka su se društva prvo bavila ciljevima obavljanja angažmana jer smatraju da je ta komponenta trenutno najrazvijenija. Ne postoji jedan ispravan pristup i svaka rasprava o pristupu je opravdana. Rasprava o redoslijedu također će olakšati određenu podjelu poslova, ako se oni izvršavaju u dijelovima prije sljedećeg sastanka. Treba, međutim, biti oprezan – aktivnosti ne bi trebalo prekomjerno raščlaniti jer postoji dosta preklapanja, a određene reakcije bi mogle pokriti više ciljeva.

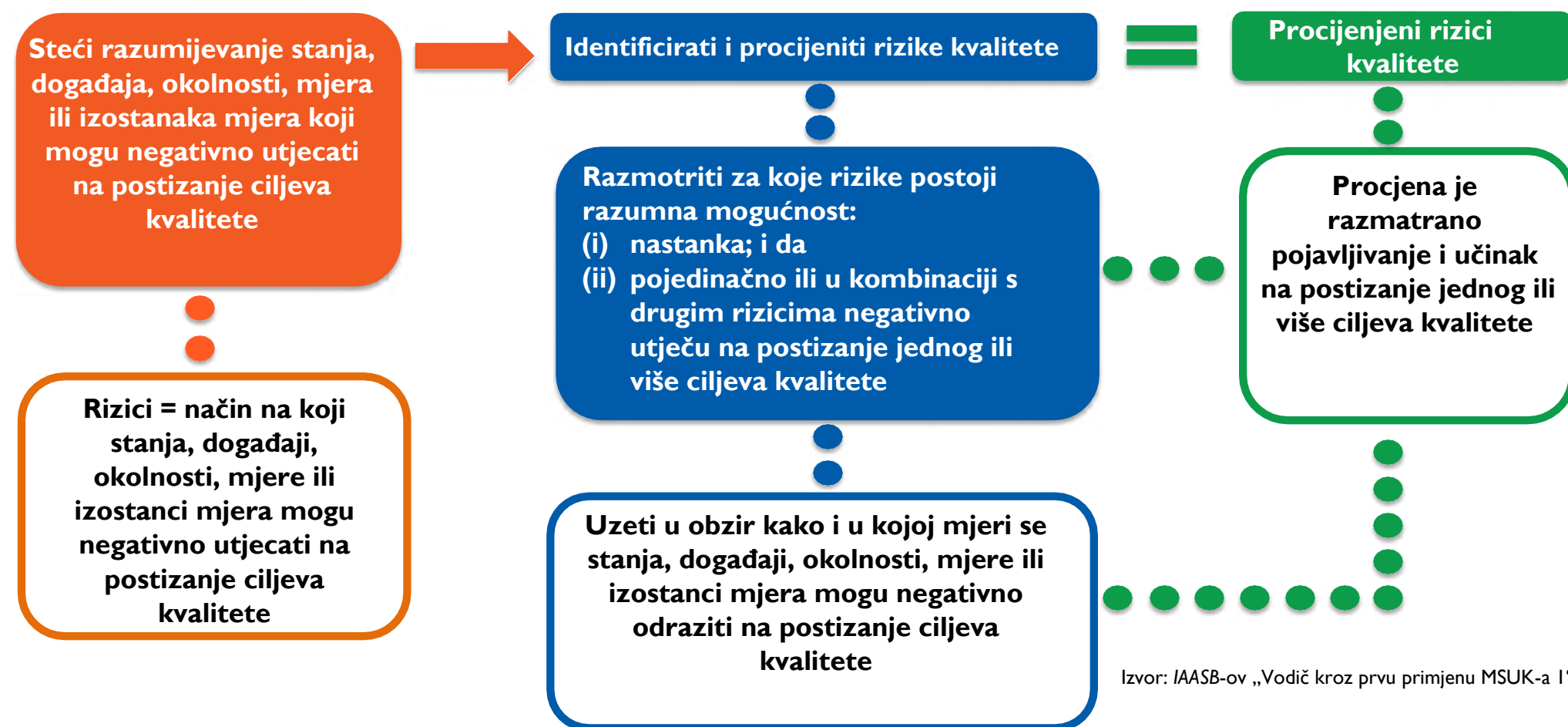


## DODATAK F - DNEVNI RED ZA DRUGI SASTANAK: UVOD U PROCJENU RIZIKA KVALITETE

**KORISTITE** sljedeći grafikon da podsjetite sudionike na koji način mogu identificirati i procijeniti rizike kvalitete.

### NA KOJI NAČIN DRUŠTVA IDENTIFICIRAJU I PROCJENJUJU RIZIKE KVALITETE

MSUK I određuje postupak kojeg su se društva dužna pridržavati kod identificiranja i procjene rizika kvalitete. Postupak je prikazan sljedećim grafikonom:



## DODATAK F - DNEVNI RED ZA DRUGI SASTANAK: UVOD U PROCJENU RIZIKA KVALITETE (nastavak)

**ZAPITAJTE SE** koji bi bili pokazatelji neispunjenja ciljeva kvalitete?

Ako postavite ovo pitanje na sastanku, sljedeća tabela ilustrira neke od mogućih odgovora u vezi s dvije navedene komponente.

Komponenta	Mogući pokazatelji	Mogući razlozi zašto su stvari pošle po zlu
Obavljanje angažmana	<p>Otkriveno je da su izdani financijski izvještaji značajno pogrešno prikazani</p> <p>Pregledi spisa angažmana i monitoring otkrivaju nedostatke</p> <p>Tužbe</p> <p>Nezadovoljni klijenti/pritužbe, propušteni rokovi</p> <p>Gubljenje klijenata</p>	<p>Više angažmana se obavlja u isto vrijeme, nedostaje raspodjela angažmana kroz šire vremensko razdoblje</p> <p>Nedovoljno uključivanje partnera u angažman</p> <p>Manjak/fluktuacija osoblja</p> <p>Klijent je kasnio s dostavom dokumentacije ili je dostavio informacije koje sadrže nepravilnosti...užurbanost</p> <p>Novi računovodstveni standardi/standardi za izražavanje uvjerenja nisu adekvatno implementirani/obuka provedena na brzinu</p> <p>Tehnologija ili intelektualni resursi nisu ažurirani/kvarovi nisu riješeni</p>
Prihvatanje	<p>Klijenti su teški za suradnju ili ne dostavljaju uvijek potrebne informacije</p> <p>Klijenti su izuzetno osjetljivi kada se radi o naknadama i može se desiti da kasne s plaćanjem</p> <p>Percepcija kako su svi potencijalni klijenti „dobri klijenti“, bez razmatranja potrebne stručnosti ili poznavanja čimbenika specifičnih za industriju klijenta</p>	<p>Nije detaljno izvršena dubinska provjera klijenta</p> <p>Pritisak da se čine ustupci i love prečaci ili stvori financijski pritisak i potencijalna prijetnja neovisnosti – moguće pojačano kod kontinuiranih angažmana</p> <p>Novo industrije i industrije u razvoju nisu svima razumljive</p>

## DODATAK F - DNEVNI RED ZA DRUGI SASTANAK: UVOD U PROCJENU RIZIKA KVALITETE (nastavak)

Na sastanku se mogu početi prikupljati ideje o mogućim rizicima kvalitete, a dokumentiranje reakcija na te rizike može pomoći provjeru potpunosti, unakrsno referenciranje i dokumentiranje samog SUK-a. Jednostavan primjer dan je u nastavku:

MOGUĆI FORMAT: IZRADITI REGISTAR RIZIKA			
	<p>Nakon stjecanja razumijevanja vrste i okolnosti društva te razmatranja vjerojatnosti i implikacija rizika, dokumentirajte rizik kvalitete i svrstajte ga u odgovarajuću komponentu.</p>		
			<b>Popunite služeći se postojećim politikama/postupcima koje po potrebi revidirajte ili dodajte nove</b>
	Rizik kvalitete		Reakcija - politika
R1		O1	
R2		O2	
			<b>Neke reakcije će pokrivati više rizika, a neki rizici će čak iziskivati više reakcija.</b>

O postupku procjene rizika više riječi će biti u drugoj publikaciji iz ove serije publikacija.

### ILUSTRATIVNA DISKUSIJA

**Malo društvo: „Zašto ne mogu jednostavno započeti sa svojim sustavom upravljanja osiguranjem kvalitete i vidjeti ima li nekih nepokrivenih područja?“**

#### ODGOVOR:

Bitno je identificirati što sve mora biti uspostavljeno za potrebe SUK-a, **NAKON TOGA** utvrditi što već postoji i može se iskoristiti (eventualno uz izmjene/unapređenja) a onda vidjeti kako pokriti nepokrivena područja. Krećući od

postojećih politika i postupaka izlažete se riziku da ne dođe do rasprave i razmjene ideja i da ne otkrijete nove rizike. Vaš postojeći priručnik možda nije izrađen primjenom pristupa koji se temelji na rizicima i mogao bi Vas navesti da nastavite primjenjivati politike i postupke koji ne adresiraju te rizike kvalitete.

Kretanje s postojećim politikama bi također moglo značiti i da se usredotočite na ponavljanje/ponovno korištenje postojećih materijala i propustite priliku da prestanete raditi nešto što je možda neučinkovito ili neefikasno.

IFAC objavljuje i autorskim pravima zaštićuje svoje nacрте za javnu raspravu, konzultacijske dokumente i druge publikacije.

IFAC ne preuzima odgovornost za štetu prouzročenu bilo kojoj osobi koja djeluje ili se suzdržava od djelovanja oslanjajući se na materijal u ovoj publikaciji, bez obzira da li je ta šteta prouzročena nepažnjom ili na neki drugi način.

Logotip IFAC i nazivi „International Federation of Accountants“ i „IFAC“ su registrirani zaštitni znakovi i oznake usluge IFAC-a u Sjedinjenim Američkim Državama i drugim zemljama.

Autorsko pravo © 2022 International Federation of Accountants (IFAC). Sva prava pridržana. Za svako reproduciranje, pohranjivanje, prijenos ili korištenje ovog dokumenta za druge slične namjene, osim u slučaju korištenja za osobne potrebe nekomercijalne prirode, potrebno je tražiti pisanu dozvolu IFAC putem e-mail adrese [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).

Ovo izdanje Serije publikacija o upravljanju kvalitetom: Primjena u malim društvima, Dio I: Vrijeme je da se pripremite za nove standarde upravljanja kvalitetom, objavio je International Federation of Accountants (IFAC) u listopadu 2022. na engleskom jeziku, a u svibnju 2023. je Hrvatska revizorska komora prevela na hrvatski jezik i koristi je uz dopuštenje IFAC-a. Odobreni tekst svih IFAC publikacija je izdanje koje je IFAC objavio na engleskom jeziku. IFAC ne snosi odgovornost za ispravnost i potpunost prijevoda, niti za postupanje koje bi moglo proizaći iz njega.

Tekst na engleskom jeziku Quality Management Series: Small Firm Implementation, Installment One: It is time to get ready for the new quality management standards © 2022 IFAC. Sva prava pridržana.

Tekst na hrvatskom jeziku Serija publikacija o upravljanju kvalitetom: Primjena u malim društvima, Dio I: Vrijeme je da se pripremite za nove standarde upravljanja kvalitetom © 2023 IFAC. Sva prava pridržana.

Izvorni naslov: Quality Management Series: Small Firm Implementation, Installment One: It is time to get ready for the new quality management standards, October 2022

Za svako umnožavanje, pohranjivanje, prijenos ili korištenje ovog dokumenta za druge slične namjene, potrebno je tražiti dopuštenje IFAC-a. Kontakt e-mail adresa: [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).