



Set brošura o upravljanju kvalitetom: Primjena u malim društvima



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



Početni koraci	3
Historijat	3
Uvod u brošure	4
Promjena načina razmišljanja	5
Prednosti SUK-ova	8
Izrada Plana realizacije projekta	9
Uvod u raspodjelu poslova i odgovornosti	13
Uvod u ciljeve u pogledu kvalitete	14
Uvod u postupak procjene rizika	15
Dimenzioniranje i prilagođavanje	15
Dodatak A – Sadržaj narednih brošura	16
Dodatak B – Osnovna literatura i izvori	18
Dodatak C – Definicije	19
Dodatak D – Ciljevi u pogledu kvalitete	21
Dodatak E – Dnevni red za prvi sastanak: Rasprava o ciljevima u pogledu kvalitete	24
Dodatak F – Dnevni red za drugi sastanak: Uvod u procjenu rizika po kvalitetu	25

POČETNI KORACI

HISTORIJAT

U decembru/prosincu 2020. godine, Odbor za međunarodne revizijske i standarde izražavanja uvjerenja /engl. skr. *IAASB*/ objavio je tri nova i izmijenjena standarda upravljanja kvalitetom kojima se ojačava i modernizira pristup društava upravljanju kvalitetom, tačnije:

- Međunarodni standard upravljanja kvalitetom (skr. MSUK 1), *Upravljanje kvalitetom za društva koja provode reviziju, uvide u finansijske izvještaje ili druge angažmane s izražavanjem uvjerenja, odnosno pružaju druge srodne usluge* (raniji Međunarodni standard kontrole kvalitete 1);
- MSUK 2, *Provjere kvalitete izvršenja angažmana*; i
- MRevS 220 (izmijenjeno izdanje), *Upravljanje kvalitetom za reviziju finansijskih izvještaja*.

Vaše društvo je do 15.12.2022. godine dužno uspostaviti namjenski Sistem upravljanja kvalitetom (skr. SUK) prilagođen vrsti i okolnostima društva. Dizajn i uvođenje SUK-a ne mogu se odraditi za Vas već isključivo s Vama i eventualno drugim stranama. Vaš SUK se mora osmisliti i izraditi na osnovu ulaznih podataka koje Vi osigurate i razgovora unutar Vašeg društva te, u određenim situacijama, s osobama izvan njega, kao što su pružatelji usluga. Pred Vama je puno posla i vrijeme je da napravite početne korake.



UVOD U BROŠURE

Cilj brošura: Ovaj set brošura o upravljanju kvalitetom je zamišljen kao vid praktične podrške **malim društvima** kod primjene MSUK-a I s njim povezanih standarda te izmjena i dopuna standarda.

Ovo je prva od tri brošure čiji cilj je pružiti natuknice i smjernice za primjenu standarda u praksi.

U brošurama se diskutira i daju ilustrativni primjeri za ono što nazivamo 'mala društva'. Napominjemo da pojam 'društvo' uključuje i samostalne djelatnosti. Mala društva mogu biti različitih veličina i funkcionirati u sklopu više različitih struktura. Ne mogu se osloviti sve moguće situacije, ali brošurama se nastojao predvidjeti razvoj događaja kod:

- samostalnih djelatnosti bez kadrova;
- samostalnih djelatnosti s kadrovima; i
- društava s 2-5 partnera i drugim kadrovima.

Druga i treća brošura pratiti će i studiju slučaja Marcela Mooneya iz [Vodiča kroz kontrolu kvalitete u malim i srednjim praksama](#) (Treće izdanje) Međunarodne federacije računovođa /engl. skr. *IFAC*, kako bi se ilustrirao prelazak s MSKK-a I na SUK.

U svim raspravama i ilustrativnim primjerima iz brošura pretpostavlja se da će mala društva provoditi revizije i uvide, odnosno pružati druge srodne usluge. Ukoliko Vaše društvo, primjera radi, ne vrši reviziju, u svom SUK-u možete pojednostaviti one ciljeve u pogledu kvalitete i rizike po kvalitetu iz MSUK-a I koji se tiču angažmana za provođenje revizije.

Brošure se ne bave pitanjima koja se tiču društava koja pružaju usluge subjektima koji kotiraju na burzi, odnosno koja su dio mreže društava, kako bi se mogle usredotočiti na samostalna društva koja pružaju usluge privatnim subjektima. MSUK I daje definiciju mreže za potrebe tog standarda, kao i posebne uvjete koji se tiču društava koja su dio mreže ili pružaju usluge u okviru mreže. Pri tome je bitno napomenuti da sve mreže nisu iste pa bi Vam, prema tome, čak i ako je Vaše društvo uključeno u mrežu, brošure ipak mogle biti od koristi, s tim što obavezno morate proučiti i MSUK I kako biste se upoznali s dodatnim zahtjevima i uputama.

S obzirom da je ovo prva brošura, naglasak je na početnim koracima, ali [Dodatak A](#) daje rezime naredna dva nastavka kako biste znali šta očekivati i u kom pravcu se kretati te svoj plan realizacije mogli staviti u pravi kontekst.

Društva s 2-5 partnera mogla bi htjeti razmotriti i kako se ocjena rada SUK-a odražava na ocjenu učinaka onih osoba kojima se povjere poslovi i odgovornosti u okviru SUK-a društva. Ocjena SUK-a je obrađena u trećoj brošuri, ali razmišljanje o tome već sada može se pokazati korisnim kod odlučivanja o raspodjeli poslova i odgovornosti

SET BROŠURA O UPRAVLJANJU KVALITETOM: PRIMJENA U MALIM DRUŠTVIMA

Prva brošura	Početni koraci	Vrijeme je da se pripremite za nove standarde upravljanja kvalitetom
Druga brošura	Osmišljavanje odgovora	<p>Druga brošura detaljnije se bavi:</p> <ul style="list-style-type: none">• postavljanjem Vaših ciljeva u pogledu kvalitete,• Vašim provođenjem postupaka procjene rizika,• prepoznavanjem već uspostavljenih (odnosno osmišljavanjem novih) odgovora na rizike po kvalitetu (poznatih i kao politike i/ili postupci, tj. kao 'kontrolne funkcije'); te• uvođenjem, dokumentiranjem i komuniciranjem o Vašem SUK-u.
Treća brošura	Praćenje rada i otklanjanje nepravilnosti	Treća brošura oslovljava praćenje rada Vašeg SUK-a i otklanjanje nepravilnosti.

Brošure pomažu primjenu novih standarda upravljanja kvalitetom, ali ne zamjenjuju čitanje samih standarda. Osobe iz prakse bi se brošurama trebale služiti u mjeri u kojoj im nalaže njihovo profesionalno rasuđivanje 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 prihvata odgovornost za štetu izravno ili neizravno prouzrokovana korištenjem i primjenom saznanja iz brošura.

PROMJENA NAČINA RAZMIŠLJANJA

Jedan od glavnih elemenata Vašeg putovanja ka uspostavi svog SUK-a je razumijevanje trenutnog stanja u Vašem društву i toga na koji način možete najbolje iskoristiti ono čime već raspolaže u pogledu upravljanja kvalitetom. To će iziskivati da se razmotri i uvaži moguća potreba za promjenom načina razmišljanja. Usmjerenost na standarde kontrole kvalitete možda je Vaše društvo ranije vodila kroz izradu i dokumentiranje politika i postupaka (ishoda) na osnovu priručnika, ali izmijenjeni standardi naglasak više ne stavljuju na statični set dokumenata već na trajan proces upravljanja kvalitetom.

Niko se sigurno ne bi usprotivio tvrdnji da pružanje bilo koje vrste profesionalnih usluga mora uključivati kvalitetu. Isto tako, niko neće reći da u njihovom društvu već ne postoji određena kvaliteta. Pripadnici naše profesije oduvijek su predvodili nastojanja da se kroz stalno unapređenje kvaliteta štiti javni interes. Pored toga, veliki broj društava već primjenjuju pristup upravljanju kvalitetom 'zasnovan na rizicima'. Ono što bi mogla biti novina je da takav pristup ostvarenju ciljeva u pogledu kvalitete i dokumentiranje uspostavljenog postupka, odnosno 'sistema' sada postaju obavezni da bi se zadovoljili zahtjevi iz MSUK-a I.

Očekuje se da pristup zasnovan na rizicima unaprijedi poslovanje Vašeg društva i izvršenje njegovih angažmana. Proaktiv fokus pomoći će upravljanje rizicima po kvalitetu i odgovore društva na njih. Ukoliko prepoznate takve prednosti SUK-a, njegovo osmišljavanje i uvođenje više neće predstavljati tek „zadovoljenje zahtjeva iz izmijenjenih standarda“, odnosno pristupanje jednom pozitivnom unapređenju „samo da bi se postupilo po propisima.“



Primjer promjene načina razmišljanja koji bi Vam mogao biti od koristi je poređenje 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.	Sistem upravljanja kvalitetom – naglasak je na procesu, odnosno sistemu, 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 da je proces u trenutku uvođenja SUK-a iterativne prirode a takav će ostati i ubuduće.
<p style="text-align: center;">Stečeno razumijevanje zahtjeva iz MSKK-a I</p> <p style="text-align: center;">Korišteno profesionalno rasuđivanje zasnovano na konkretnim okolnostima društva i njegovih angažmana kako bi se zadovoljili zahtjevi u pogledu kontrole kvalitete</p> <p style="text-align: center;">Izrađen Priručnik za kontrolu kvalitete (Priručnik o kvaliteti)</p>	
<p style="text-align: center;">Sljedećim tezama podrobnije se pojašnjavaju raniji grafički prikazi kako bi se pomogla promjena načina razmišljanja.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stečeno razumijevanje zahtjeva iz MSKK-a I i srodnih standarda. • Korišteno profesionalno rasuđivanje zasnovano na okolnostima društva i njegovih angažmana kako bi se zadovoljili zahtjevi u pogledu kontrole kvalitete kod revizije i uvida u finansijske izvještaje i drugih angažmana s izražavanjem uvjerenja, odnosno pružanja drugih srodnih usluga. • Usvojene politike i postupci koji su, u suštini, bili probrani iz raspoloživog fonda gotovih politika i postupaka, odnosno iz priručnika. • Izrađen Priručnik za kontrolu kvalitete (Priručnik o kvaliteti), koji je prilagođen potrebama konkretnog društva, služeći se politikama i praktičnim alatima, ali često je uključivao tipične politike i postupke koji nisu imali veze s ciljevima u pogledu kvalitete, odnosno s rizicima po kvalitetu. • Komunikacija je postojala, ali je često bila neformalne prirode. • Praćenje stanja je zahtijevano u skladu s Priručnikom i bilo usredotočeno na pojedinačne angažmane. <ul style="list-style-type: none"> • Steći razumijevanje zahtjeva iz MSUK-a I i srodnih standarda. • Koristiti profesionalno rasuđivanje zasnovano na vrsti i okolnostima društva i njegovih angažmana u funkciji: <ul style="list-style-type: none"> - utvrđivanja ciljeva u pogledu kvalitete; - procjene rizika po kvalitetu (primjene pristupa 'zasnovanog na rizicima'). • Osmisliti odgovore kojima se (kroz politike i/ili postupke) oslovjavaju rizici po kvalitetu u sklopu SUK-a društva. • Dokumentirati prosudbe i odluke (odnosno postupak uspostave i poštivanje SUK-a društva). Sistem, odnosno proces će biti jedinstven za Vaše društvo. • Održavati funkcioniranje SUK-a. • Veća su očekivanja u pogledu komunikacije, kako u okviru društva tako eventualno i s trećim stranama, kao što su pružatelji usluga. • Sveobuhvatniji zahtjevi za smjernicama za praćenje stanja i otklanjanje nepravilnosti u sklopu sistema stalnog unapređivanja, s naglaskom na SUK-u a ne samo na pojedinačnim angažmanima. 	

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, dosjeima, i sl. U određenim slučajevima može se desiti i to da su politike i postupci neformalne prirode te da ih nije moguće dokumentirati. Sve su prilike da ćete ustanoviti da politike i postupci već postoje, naročito za oblasti koje se tiču rizika po kvalitetu povezanih s izvršenjem angažmana. Pokazati će se korisnim da provedete analizu svojih politika i postupaka kako biste ustanovili šta Vam nedostaje. Druga brošura detaljnije obrađuje ovu aktivnost.

Ipak, ne preporučuje se da počinjete od onoga što već postoji jer biste na taj način mogli suziti djelokrug pitanja i rizika po kvalitetu s kakvima bi se moglo suočiti Vaše društvo i koje morate uzeti u razmatranje. Ispravnije ćete postupiti ako svoj SUK uspostavljate na osnovu novih standarda (služeći se tzv. pristupom 'zasnovanom na rizicima') a tek NAKON što ste utvrdili ciljeve u pogledu kvalitete i prepoznali rizike po kvalitetu kojima ćete morati upravljati iskoristite, odnosno prilagodite primjenjive postojeće politike i postupke.

Postupak procjene rizika po kvalitetu, kao i cijeli SUK će se mijenjati kako dolazi do promjene okolnosti. Namjena ojačanih postupaka praćenja stanja i otklanjanja nepravilnosti je upravo to da predvode primjenu proaktivnog i iterativnog postupka koji bi vremenom mogao dovesti do unapređenja Vašeg SUK-a .

Važno je upamtiti da je SUK, baš kao što to i sam njegov naziv sugerira, 'sistem' i nećete moći prosto primijeniti 'standardni' priručnik.

KAKO PROMIJEНИТИ NAČIN RAZMIŠLJANJA

Prvi korak podrazumijeva da se upoznate sa standardima. Drugi je da svemu pristupate bez unaprijed formiranih stavova i dopustite ciljevima u pogledu kvalitete i rizicima po kvalitetu da Vas vode do izgradnje Vašeg SUK-a kroz analizu, raspravu i razmjenu ideja u vezi s vrstom i okolnostima Vašeg društva.

ILUSTRATIVNA RASPRAVA

SAMOSTALNA DJELATNOST:

„Možda je do mene, ali smatram da već imam visoke ciljeve u pogledu kvalitete. Da li mi uspostava SUK-a zaista može biti od koristi?“

ODGOVOR:

Da, Vaše društvo može imati koristi od postupka osmišljavanja, uspostave i praćenja rada SUK-a. Štaviše, može se desiti da Vam je ponekad čak i teže upravljati rizicima po kvalitetu 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 a to, u pravilu, vodi bilo prihvaćanju takvih rizika na štetu društva ili raspolažanju ograničenim mogućnostima da se izbjegnu rizici po kvalitetu na koje bi se u drugaćijim uvjetima moglo odgovoriti.

Uspostava i odražavanje funkciranja SUK-a nagnati će Vas da redovno razmišljate o ciljevima u pogledu kvalitete, rizicima po kvalitetu i odgovorima na njih. Ukoliko imate i drugih kadrova, 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 gomilu politika i postupaka već kao na proces utvrđivanja ciljeva u pogledu kvalitete, rizika po kvalitetu i odgovora na te rizike koji će pomoći Vašu praksu.



PREDNOSTI SUK-ova

Prednosti SUK-ova počivaju u ispravnom prepoznavanju i procjeni rizika po kvalitetu te osmišljavanju, provođenju i održavanju funkcioniranja odgovarajućih namjenskih odgovora. Samo osmišljavanje, uvođenje i održavanje funkcioniranja (uključujući praćenje rada) SUK-a vremenom će podrazumijevati određene troškove, ali oni vrijede povećanja učinkovitosti, osjećaja sigurnosti i duševnog mira koje će Vam donijeti saznanje da su ciljevi u pogledu kvalitete ostvareni i da su rizici po kvalitetu 'pod kontrolom'.

Bitno je napomenuti da SUK neće eliminirati rizike po kvalitetu. Cilj je doći do razumnog uvjerenja, a apsolutno uvjerenje u konačnici prosto nije ostvarivo jer bi troškovi pokušaja da se ostvari bili prekomjerni. Iz tog razloga, morate se služiti profesionalnim rasuđivanjem kako bi uspostavili praktičan SUK primjereno društву veličine Vašeg.

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

Svjesna i kohezivna upoznatost s ciljevima u pogledu kvalitete pomoći će društvu da ispunji svoje ciljeve, u skladu s njegovom vizijom/misijom i strategijom.

Vaši kadrovi, ukoliko ih imate, posjedovati će jasno razumijevanje onoga šta se od njih očekuje u općem smislu i u kontekstu izvršenja angažmana.

Tu su još i smanjenje rizika da ciljevi u pogledu kvalitete neće biti ispunjeni, zaštita javnog interesa i interesa i reputacije Vašeg društva, kao i ublažavanje negativnih posljedica mogućih tužbi i svih regulatornih ili stručnih inspekcijskih kontrola.

SUK omogućava proces stalnog unapređivanja poslovanja društva i izvršenja angažmana.

Uvođenje SUK-a u skladu s MSUK-om I značiti će uspostavljanje politika i postupaka kakvi su prilagođeni potrebama Vašeg društva i kakve su svi spremniji razumjeti i poštovati.

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

Politike, odnosno postupci koji potiču konsultacije o teškim temama i spornim pitanjima te podcrtavaju njihov značaj mogu pomoći da se naglasi značaj kvalitete.

Uvođenje sveobuhvatnog sistema koji će podupirati Vaše odluke o prihvaćanju, odnosno produžavanju odnosa s konkretnim klijentima i određenih angažmana doprinijeti će određivanju tona u Vašem društvu u pogledu kvalitete i poboljšati Vašu reputaciju među uposlenicima, klijentima i drugim stranama.

IZRADA PLANA REALIZACIJE PROJEKTA

Datum stupanja na snagu

SUK-ovi moraju biti osmišljeni i uvedeni do 15.12.2022. godine (tačka 13. MSUK-a I).

Ocjenu rada SUK-a je obavezno provesti u roku godine dana od 15.12.2022., odnosno najkasnije do 15.12.2023. godine (više riječi o ovome će biti u trećoj brošuri).

Raspodjela poslova i odgovornosti

Iako ne predstavlja obavezno prvi korak kod izrade Plana realizacije, raspodjela poslova i odgovornosti je bitan korak za društva s više partnera i osoblja koji će biti uključeni u aktivnosti.

Tačka 19. MSUK-a I navodi da su društva dužna osmislići, uvesti i održavati funkcioniranje SUK-ova. U skladu s tim, društva su ta koja u konačnici odgovaraju za svoje SUK-ove. Ona su, međutim, subjekti a ne pojedinci koji mogu poduzeti određene radnje, zbog čega im MSUK I nalaže da izvrše raspodjelu odgovornosti za SUK i konkretne aspekte SUK-a, kako bi date osobe odgovarale za poslove koji su im stavljeni u nadležnost.

Poslovi i obaveze koje društva moraju raspodijeliti pojedincima uključuju:

- **krajnju nadležnost i odgovornost** za SUK;
- **operativnu nadležnost** za SUK;
- operativnu nadležnost za **određene aspekte** SUK-a, tj.
 - postupanje prema zahtjevima u vezi s **nezavisnošću**;
 - postupak praćenja rada i otklanjanja nepravilnosti.

U manjim društвима, krajnja nadležnost i odgovornost za SUK mogu biti povjereni jednoj osobi. Ona može ujedno preuzeti odgovornost i za sve aspekte SUK-a, uključujući operativnu nadležnost za SUK, postupanje prema zahtjevima u vezi s nezavisnošću i postupke praćenja rada i otklanjanja nepravilnosti. Kada se, na primjer, radi o samostalnoj djelatnosti, zahtjevi u pogledu organizacijske strukture i raspodjele poslova, nadležnosti i odgovornosti unutar društva, te usmjeravanja, nadziranja i provjeravanja rada osoblja, kao i oslovljavanja razlika u mišljenjima možda neće biti relevantni.



Jednom kada se uspostavi, SUK će biti iterativan proces, ali na njegovo uvođenje se može gledati kao na projekat s konkretnim rokovima. Ovdje je dat grafički prikaz primjera plana osmišljavanja i uvođenja SUK-a za društvo s 2-5 partnera, koji je moguće prilagoditi konkretnim uvjetima društva:



KADA	ŠTA	KO
KADA** provesti aktivnost kako bi se ispoštovao rok za provedbu	Sugerirana aktivnosti ŠTA NAPRAVITI	KO bi to trebao napraviti (konkretna osoba, više osoba iz društva, i sl.) Odgovarajuća/e osoba/e
KORAK I: Imenovati rukovodioca projekta	Imenovati rukovodioca ili vođu projekta da olakšava njegovu realizaciju i određuje rokove za nju (rukovodilac projekta). (Samostalne djelatnosti a možda čak ni mala društva ne moraju imati rukovodioca projekta)	KO bi to trebao napraviti (konkretna osoba, više osoba iz društva, i sl.) Odgovarajuća/e osoba/e
KORAK 2: Pripremne radnje	Prolaženje kroz osnovnu literaturu i druge pripreme	Sve odgovarajuće osobe

Napomena: Rukovodilac projekta ne mora obvezno biti isti kao osoba koja odgovara za SUK, ali mora upravljati projektom i osiguravati da se rokovi poštuju.

Napomene: Ovu aktivnost svaki pojedinac treba provesti samostalno prije sazivanja prvog sastanka. Kako bi učestvovali u osmišljavanju i izradi SUK-a društva, svi pojedinci uključeni u projekat moraju se upoznati s novim setom standarda i dostupnim pripadajućim vodičima kroz njihovu primjenu. S obzirom da postoji čitav niz drugih dokumenata, video klipova i sl., rukovodilac projekta bi trebao odrediti prioritetne materijale kroz koje ostali u društvu moraju proći. [Dodatak B](#) daje popis takvih materijala.

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

Rukovodilac projekta bi mogao razmotriti i mogućnost dostavljanja relevantnih materijala svim uključenim osobama, odnosno uvođenja zajedničke elektronske datoteke koja bi bila postavljena na internu mrežu ili na internet.

** To KADA će se oslovjavati ova pitanja ovisi o trenutnom stanju društva. Većina provedbe biti će završena u trećem tromjesečju 2022. godine, uz decembar/prosinac kao službeni datum stupanja na snagu.



KADA	ŠTA	KO
KORAK 3: Prvi sastanak	<ol style="list-style-type: none">1. Održati sastanak u svrhu razmjene ideja i rasprave o ciljevima u pogledu kvalitete (s težištem na ciljevima iz MSUK-a I).2. Prepoznati rizike koji bi mogli onemogućiti ostvarenje utvrđenih ciljeva a potom ih procijeniti kako bi se odredilo koji od njih će se smatrati rizicima po kvalitetu. <p>(Za samostalne djelatnosti ovo je prije svega aktivnost promišljanja.)</p>	Odgovarajuća/e osoba/e
KORAK 4: Drugi sastanak – rasporediti poslove i odgovornosti	<p>Rasporediti poslove i odgovornosti u vezi sa SUK-om. Što je društvo veće i kompleksnije, to će biti potrebnije poslove i odgovornosti rasporediti na više različitih osoba.</p> <p>(Samostalne djelatnosti bez osoblja ne moraju održavati ovaj sastanak, odnosno poduzimati bilo kakvu radnju u ovoj fazi.)</p> <p>Kod društava s 2-5 partnera, gdje će poslovi biti raspoređeni na više osoba, ne treba zaboraviti da će ocjena rada SUK-a bar djelomično uticati na ocjenu učinaka osoba kojima su povjereni određeni poslovi i nadležnosti u vezi s njim. Priznavanje činjenice da će provoditi ocjene učinaka je od ključnog značaja i one su detaljnije obrađene u trećoj brošuri.</p>	Sve odgovarajuće osobe Natuknica: Preporučljivo je da u startu uključite sve odgovarajuće pojedince kako biste čuli njihova mišljenja i povećali vjerojatnoću da će krajnji SUK biti široko prihvaćen. Nastojite da ne podlegnete iskušenju da uspostavu SUK-a povjerite samo jednoj osobi.

Napomena: Neka društva bi mogla odabrati da raspodjelu poslova izvrše na prvom sastanku.



KADA	ŠTA	KO
KORAK 5: Prikupiti informacije	Prikupiti svu dokumentaciju o trenutnim politikama i postupcima u odgovoru na rizike po kvalitetu (uključujući važeće priručnike o kvaliteti, kadrovima, informatičkim tehnologijama, itd.).	Odgovarajuća/e osoba/e
KORAK 6: Treći sastanak	Uskladiti trenutne politike/postupke i osmislitи odgovore na prepoznate rizike po kvalitetu.	Sve odgovarajuće osobe
KORAK 7: Četvrti sastanak	Finalizirati dokumentiranje SUK-a, uključujući postupak njegovog uvođenja, kako bi mogao biti stavljen u funkciju prije datuma stupanja na snagu, tj. decembra/prosinca 2022. god. Društva koja imaju osoblje moraju ih informirati o ovome i izraditi planove obuke.	Odgovarajuća/e osoba/e
KORAK 8: Peti sastanak	Rizici po kvalitetu i odgovori povezani s praćenjem rada i oticanjem nepravilnosti u pravilu bi bili prepoznati i usuglašeni na 4. sastanku, ali moguća je izrada dodatnih detalja u pogledu osmišljavanja i provođenja aktivnosti praćenja prije nego bude neophodno izvršiti ocjenu rada. Početak primjene odgovora i provođenja aktivnosti praćenja se očekuju tek 15.12.2023. godine.	Sve odgovarajuće osobe

Napomena: Više riječi o ovome biće u drugoj brošuri.

Napomena: Više riječi o ovome biće u drugoj brošuri.

Napomena: Više riječi o ovome biće u trećoj brošuri.

Obavezno je provođenje procjene rada SUK-a u roku godine dana od 15.12.2022. godine.

** To **kada** će se oslovjavati ova pitanja ovisi o trenutnom stanju u društvu. Većina provedbe biti će završena u trećem tromjesečju 2022. godine, uz decembar/prosinac kao službeni datum stupanja na snagu.

UVOD U RASPODJELU POSLOVA I ODGOVORNOSTI

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

- **samostalnih djelatnosti** – sva odgovornost počiva na Vama, ali može se pokazati neophodnim da uključite i druge, tačnije ako angažirate treće strane ('pružatelje usluga') da vode računa o određenim aspektima Vaše prakse ili u nju uključite neki vid eksternih provjera kvalitete, morate to na neki način urediti, ako već niste;
- **društava s partnerima i drugim kadrovima** – krajna odgovornost biti će povjerena jednoj osobi (u pravilu generalnom direktoru/rukovodnom partneru), ali može se pokazati uputnim SUK koncipirati tako da se različitim pojedincima dodijeli više konkretnih poslova. Ukoliko je primjenjivo, krajna nadležnost i odgovornost mogu biti povjerene i Upravnom odboru društva koji čine njegovi partneri (ili osobe na jednakim funkcijama).

Poslovi i obaveze koje društva moraju raspodijeliti pojedincima

Osobe kojima se poslovi stavljuju u nadležnost moraju raspolagati odgovarajućim radnim iskustvom, znanjem, vremenom, utjecajem i autoritetom.

Podtačke b. i c. tačke 28. daju ciljeve u pogledu kvalitete za koje je rukovodstvo nadležno i odgovara za kvalitetu i kroz svoje postupanje i ponašanje iskazuje predanost kvaliteti.

Krajna nadležnost i odgovornost za SUK

- povjerava se generalnom direktoru (ili osobi na jednakoj funkciji), rukovodnom partneru (ili osobi na jednakoj funkciji) ili, ukoliko je primjereno, upravnom odboru koji čine partneri društva (ili osobe na jednakim funkcijama)
- očekuje se da posjeduje razumijevanje MSUK-a I (tačka 18.)
- ima krajnu nadležnost i odgovornost za to da li će društvo ostvariti cilj MSUK-a I
- nadležan/a je za procjenu i donošenje zaključaka o tome da li SUK ispunjava svoje ciljeve, što je bitno jer se na osnovu toga smatra izravno nadležnim/om i odgovornim/om za SUK (tačke 53. i 54.)

Operativna nadležnost za SUK

- očekuje se da posjeduje razumijevanje MSUK-a I (tačka 18.)
- nadležan/a je i odgovara za osmišljavanje, uvođenje i održavanje funkcioniranja SU

Operativna nadležnost za određene aspekte SUK-a

- postupanje prema zahtjevima u vezi s nezavisnošću
 - nadležan/a je za nadziranje pitanja koja se tiču nezavisnosti (tačka A36.)
- postupak praćenja rada i otklanjanja nepravilnosti
 - nadležan/a je za nadziranje praćenja rada i otklanjanja nepravilnosti
 - osoba/e su dužne poduzeti radnje na otklanjanju nepravilnosti i obavještavati o pitanjima koja se tiču praćenja rada i otklanjanja nepravilnosti (tačke 43., 44. i 46.)
- drugi konkretni aspekti koje odredi društvo

UVOD U CILJEVE U POGLEDU KVALITETE

MSUK I daje konkretnе ciljeve u pogledu kvalitete za različite komponente SUK-a, kako bi bilo jasno koje ishode društvo mora ostvariti kako bi raspolagalo SUK-om koji učinkovito upravlja kvalitetom. Vaše društvo je dužno postaviti navedene ciljeve u pogledu kvalitete za sljedeće komponente pobrojane MSUK-om I, prilagođene svojim okolnostima:

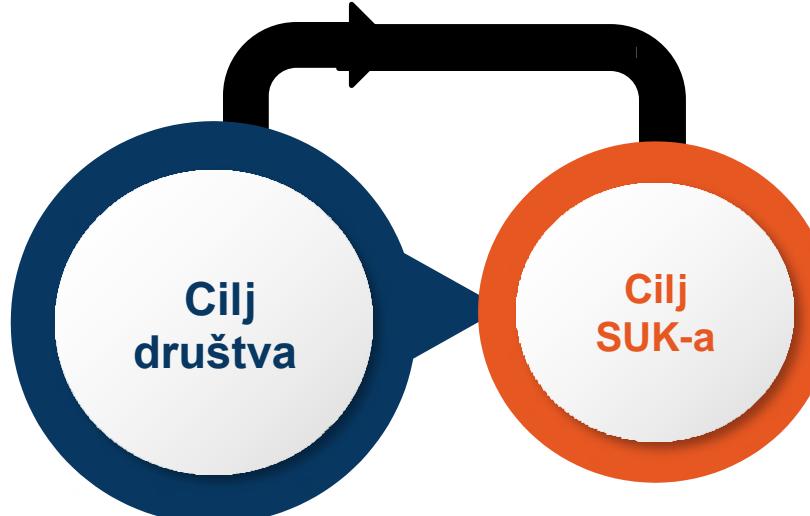
- upravljanje i rukovođenje;
- relevantni etički zahtjevi;
- prihvatanje i produžavanje odnosa s klijentima i određenih angažmana;
- izvršenje angažmana;
- resursi; i
- informiranje i komunikacija.

Postoje, međutim, situacije kada određeni cilj u pogledu kvalitete ili njegov aspekt nisu relevantni za Vaše društvo i kada je, zbog vrste i okolnosti društva ili njegovih

Angažmana, potrebno uvesti dodatni cilj ili aspekt cilja u pogledu kvalitete. Bitno je razmotriti i ciljeve u pogledu kvalitete koji nisu uređeni MSUK-om I, ali se ne očekuje da će uvođenje dodatnih ciljeva biti česta praksa.

Svi partneri bi trebali prikupiti i na sastanak donijeti informacije sa službene internet stranice Vašeg društva, polisu osiguranja, listu klijenata, uz naznaku vrste angažmana koji se izvršavaju za njih, te sva nedokumentirana saznanja.

Cilj MSUK-a I (tačka 14. MSUK-a I)



Ispunjavanje ciljeva u pogledu kvalitete pruža društvu razumno uvjerenje da su ostvareni i ciljevi SUK-a.

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

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

Napomena: Bilo bi dosta neuobičajeno da malo društvo utvrdi druge ciljeve u pogledu kvalitete pored onih koji su uređeni MSUK-om I a nije ih neophodno ni dalje dijeliti na preciznije podciljeve.

Ciljevi u pogledu kvalitete

- | | |
|--|-----------------------------|
| | Rukovođenje |
| | Relevantni etički zahtjevi |
| | Prihvatanje i produžavanje |
| | Izvršenje angažmana |
| | Resursi |
| | Informiranje i komunikacija |

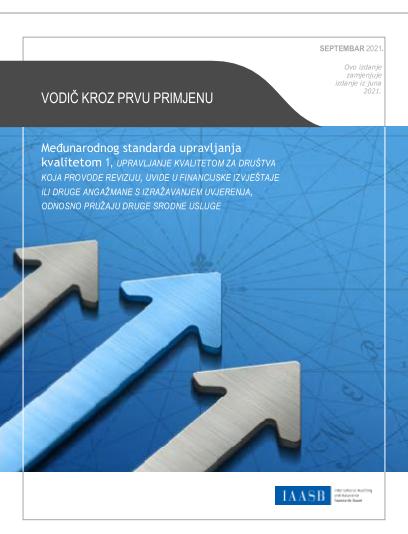
Napominjemo da komponente 'Procjene rizika' i 'Praćenje rada i otklanjanje nepravilnosti' ne uključuju ciljeve u pogledu kvalitete jer se radi o postupcima.

UVOD U POSTUPAK PROCJENE RIZIKA

MSUK I Vam nalaže da razmotrite različite uvjete, događaje, okolnosti, postupanje ili nepostupanje u Vašem društvu. Dobro poznajete svoje društvo pa bi ovo trebao biti jednostavan zadatak a razmjena i dokumentiranje ideja o ovim pitanjima će Vam pomoći kod izrade SUK-a prilagođenog potrebama društva. Trebali biste razmotriti uključivanje sljedećih stavki u polaznu strukturu Vašeg postupka procjene rizika:

- složenost i odlike poslovanja društva;
- strateške i poslovne odluke i mјere, postupke rada i model poslovanja društva;
- odlike i upravljački stil rukovodstva;
- resurse društva, uključujući resurse koje osiguraju pružatelji usluga;
- zakone, druge propise, profesionalne standarde i okruženje u kojem društvo posluje;
- vrste angažmana koje društvo izvršava i izvještaja koje izdaje;
- vrste subjekata za koje se izvršavaju angažmani.

IAASB-ov „Vodič kroz prvu primjenu MSUK-a I“ nudi detaljan grafički prikaz glavnih faktora koje treba uzeti u obzir u postupku procjene rizika, kao i određene smjernice za primjenu koje bi Vam moglo biti od koristi.



Društva ne moraju dokumentirati razmatranje **svakog** uvjeta, događaja, okolnosti, postupanja ili nepostupanja koji bi mogli dovesti do pojave rizika po kvalitetu. Dokumentiranje rizika po kvalitetu može uključivati razloge za procjenu datih rizika, odnosno razmatranje konkretne pojave i njenog uticaja na ostvarenje ciljeva u pogledu kvalitete.

Preporučljivo je da dokumentirate postupke i analize koje provedete u funkciji postavljanja ciljeva u pogledu kvalitete, prepoznavanja i procjene rizika po kvalitetu i osmišljanja odgovora na takve rizike, na taj način predočavajući historijat osnova za odluke koje donešete u odnosu na uspostavu svog SUK-a. Ta dokumentacija može podrazumijevati dnevne redove, zapisnike sa sastanaka, i sl.

DIMENZIONIRANJE I PRILAGOĐAVANJE

MSUK I Vašem društvu nalaže da osmišljavanje, uvoђenje i održavanje funkcioniranja svog SUK-a zasniva na vrstama i okolnostima društva i angažmana koje izvršava. Kod osmišljavanja, uvođenja i održavanja funkcioniranja SUK-a neophodno je koristiti profesionalno rasuđivanje i dokumentirati prosudbe do kojih se dođe na taj način.

Uputstva u vezi sa dimenzioniranjem i prilagođavanjem su u zahtjeve MSUK-a I ugrađena na više načina; tačnije:

Ciljevi u pogledu kvalitete se zasnivaju na ishodima. Vi ste ti koji određujete na koji način ostvariti te ciljeve.

Rizici po kvalitetu se prilagođavaju Vašem društvu. Prilikom prepoznavanja i procjenjivanja rizika po kvalitetu, fokusirati ćete se na razumijevanje uvjeta, događaja, okolnosti, postupanja ili nepostupanja koji su povezani s vrstama i okolnostima Vašeg društva i njegovih angažmana.

Unaprijed je određen samo ograničen broj neophodnih odgovora i od Vašeg društva se očekuje da osmisli i provede vlastite odgovore na rizike po kvalitetu.

Zahtjevima u pogledu postupka praćenja rada i otklanjanja nepravilnosti određeno je šta se u tom smislu od Vašeg društva očekuje da uspostavi, ali način na koji društvo provodi ovaj postupak se prilagođava njegovim okolnostima.

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

Prilagođavanje standarda je u ovom setu brošura prikazano kroz diskusiju i primjere.

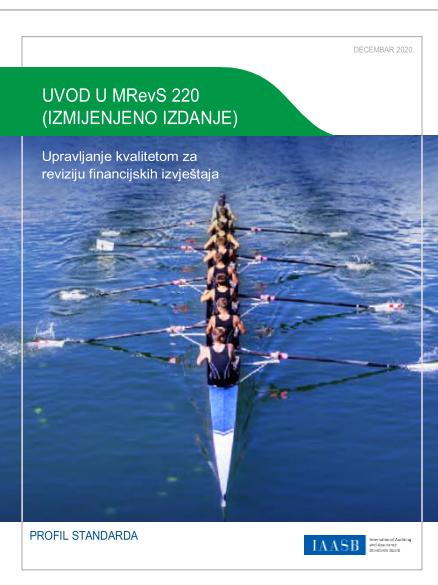
DODATAK A - SADRŽAJ NAREDNIH BROŠURA

U ovom dodatku su date osnovne informacije o naredne dvije brošure jer bi Vam na samom početku primjene moglo biti od pomoći da znate šta su naredni koraci.

Druga brošura – Izrada detaljnog Plana realizacije

U ovoj brošuri dublje ćemo se pozabaviti time kako mala društva mogu pristupiti izradi detaljnog Plana realizacije, uključujući i to

na koji način koristiti profesionalno rasuđivanje kod osmišljavanja, uvođenja i održavanja funkciranja SUK-a. Tako je, na primjer, određene politike i postupke moguće provoditi izravno na razini angažmana (vidjeti MRevS 220 (izmijenjeno izdanje), [Upravljanje kvalitetom za reviziju finansijskih izvještaja](#)).



Pregled osnovnih komponenti Vašeg SUK-a

Upravljanje i rukovođenje – Na koji način uspostaviti okruženje i kulturu koji podržavaju SUK. Nadležnosti i odgovornost rukovodstva društva za kvalitetu. Sticanje podrške partnera i ostalog osoblja. Određivanje osobe kojoj će biti povjerena krajnja odgovornost (znatno jednostavnije za samostalne djelatnosti).

Relevantni etički zahtjevi – Na koji način utvrditi ciljeve u pogledu kvalitete koji se tiču izvršavanja poslova i obaveza u skladu s relevantnim etičkim zahtjevima.

Prihvatanje i produžavanje odnosa s klijentima i određenih angažmana – Na koji način utvrditi ciljeve u pogledu kvalitete koji se tiču prosudbi Vašeg društva a tome da li prihvati ili produžiti odnos s konkretnim klijentom ili određeni angažman. Može obuhvatati finansijske (npr. naknade, dobit društva) ili operativne (npr. rast, strateško usmjerenje) prioritete Vašeg društva.

Izvršenje angažmana – Na koji način društvo utvrđuje ciljeve u pogledu kvalitete koji se tiču kvalitetnog izvršavanja angažmana. To obuhvata da angažirani timovi razumiju i ispunjavaju svoje obaveze kao i opću odgovornost partnera na angažmanu za postizanje kvalitete i upravljanje istom.

Resursi – Na koji način utvrditi ciljeve u pogledu kvalitete koji se tiču primjenjenog i pravovremenog pribavljanja, stvaranja, korištenja, održavanja, raspodjele i raspoređivanja resursa. Ovime su obuhvaćeni ljudski, tehnološki i intelektualni resursi potrebni za rad SUK-a i izvršenje angažmana.

Informiranje i komunikacija – Na koji način utvrditi ciljeve u pogledu kvalitete koji se tiču pribavljanja, stvaranja, odnosno korištenja informacija u vezi sa SUK-om i pravovremenog dijeljenja tih informacija unutar društva i s trećim stranama.

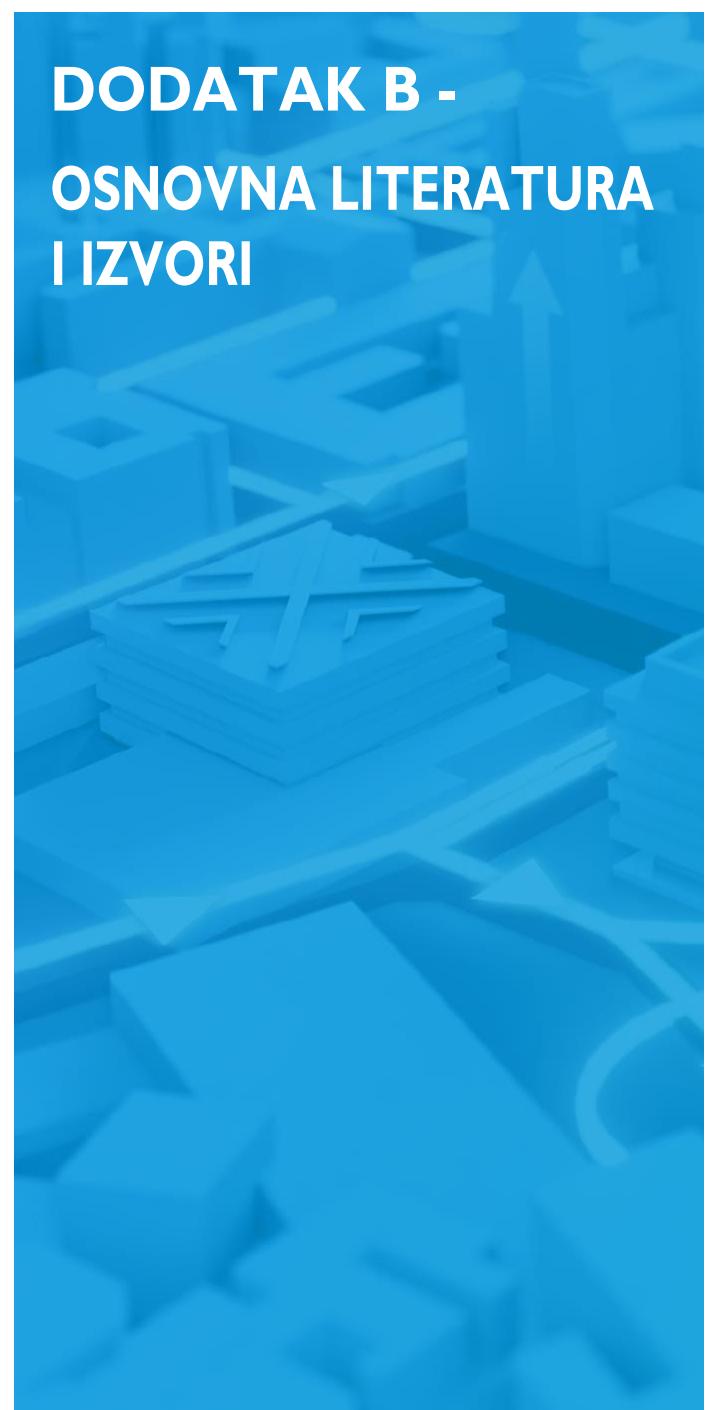
DODATAK A - SADRŽAJ NAREDNIH BROŠURA (nastavak)

Treća brošura – Postupak praćenja rada i otklanjanja nepravilnosti

Treća brošura će se baviti :

- time kako osmisliti interne aktivnosti praćenja, kako bi SUK kao cjelina davao relevantne, pouzdane i pravovremene informacije o svom dizajnu, uvođenju i održavanju funkcioniranja (što podrazumijeva da naglasak više neće biti na razini angažmana). U brošuri se podcrtava da je za unapređenje aktivnosti praćenja rada i otklanjanja nepravilnosti presudna primjena proaktivnog i iterativnog pristupa;
- faktorima koji određuju vrstu, rokove i opseg aktivnosti praćenja – pristupom inspekcijskom nadzoru završenih angažmana. Aktivnosti praćenja mogu početi u redovnim ciklusima, uz mogućnost naknadnih izmjena zasnovano na procjeni rizika i tekućim angažmanima;
- opsegom aktivnosti praćenja i tehnologijom/platformom za podršku istima te time koliko vrijednosti će se pridavati povratnim informacijama prikupljenim kroz praćenje u kontekstu stalnih unapređenja;
- preispitivanjem okvira za procjenu nalaza i utvrđivanjem nedostataka. Pored toga, biće potrebno uspostaviti i okvir za procjenu ozbiljnosti i zastupljenosti nedostataka, što podrazumijeva i ispitivanje njihovih uzroka;
- time na koji način odgovoriti na prepoznate nepravilnosti, uključujući
 - osmišljavanje i provođenje korektivnih mjera u funkciji oslovljavanja uzroka prepoznatih nepravilnosti;
 - procjenu da li su korektivne mjere osmišljene na odgovarajući način i, ako nisu, poduzimanje primjerenih radnji;
 - procjenu da li su se korektivne mjere provedene u odgovoru na ranije nepravilnosti pokazale učinkovitim te, ako nisu, poduzimanje odgovarajućih radnji;
- komunikacijom u vezi s postupcima praćenja rada i otklanjanja nepravilnosti, uključujući to s kim je neophodno komunicirati i o čemu bi se moglo pokazati neophodnim komunicirati;
- ocjenom rada SUK-a u okviru godine dana.

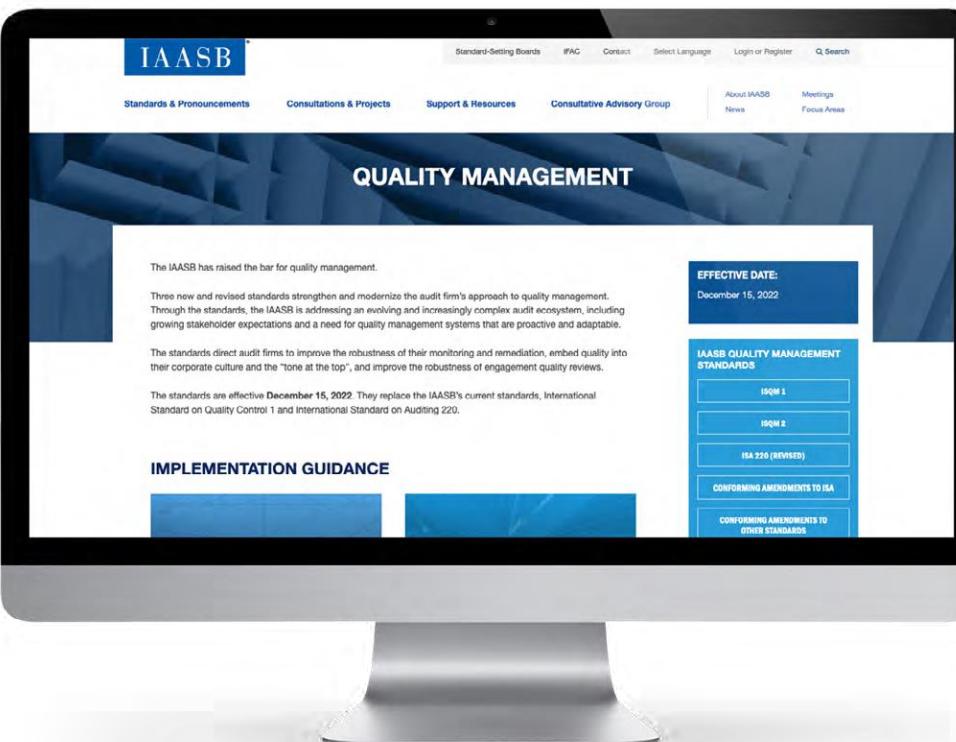




DODATAK B - OSNOVNA LITERATURA I IZVORI

1

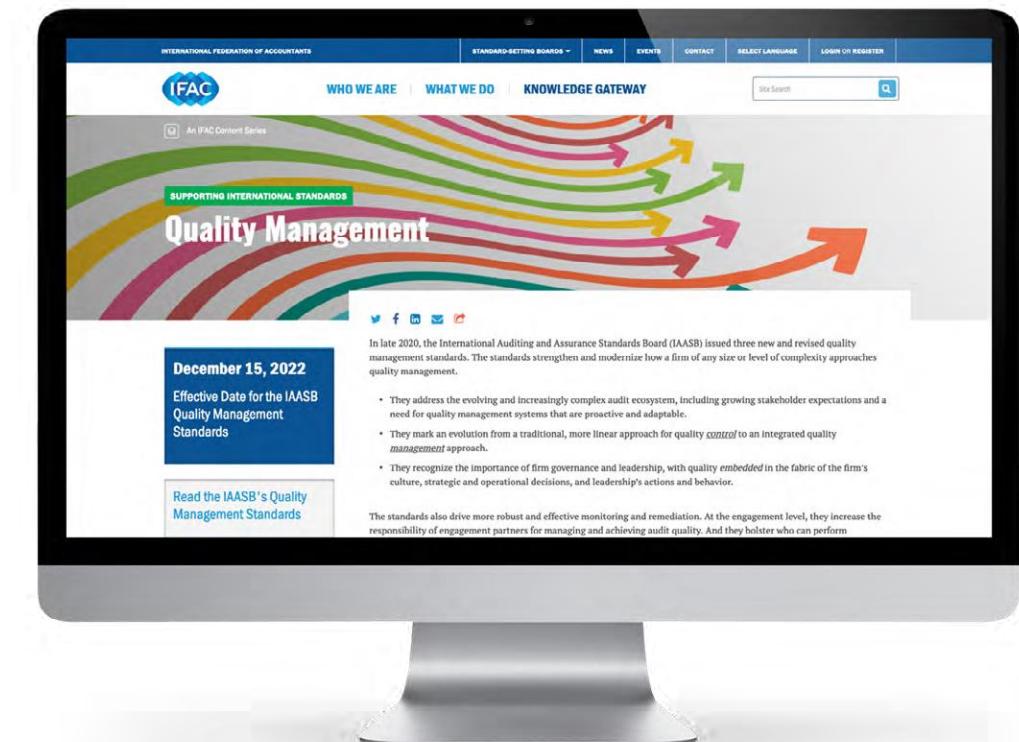
Pročitajte standarde, koji su dostupni na internet stranici */IAASB-a:*
iaasb.org/quality-management.



Stranica uspostavljena za ove potrebe sadrži tekstove data tri standarda, vodiće kroz njihovu prvu primjenu i druge izvore.

2

Posjetite namjensku internet stranicu */IFAC-a:*
ifac.org/qualitymanagement.

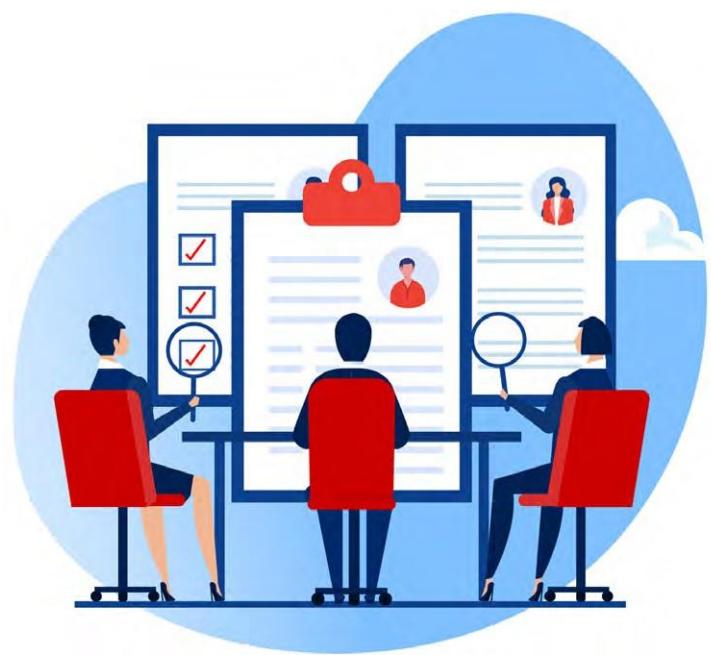


Na ovoj internet stranici pronaći ćete različite resurse koji Vam mogu biti od koristi kod izrade Plana realizacije.

DODATAK C - DEFINICIJE

Tabela u nastavku teksta daje pregled određenih definicija iz MSUK-a I, uz par napomena. Bitno je da kod izrade svojih planova i u svojoj dokumentaciji koristite terminologiju standarda.

Izvod iz tačke 16. MSUK-a I	Napomene
Za potrebe MSUK-a I, sljedeći pojmovi imaju značenja data u nastavku teksta.	
(i) Društvo – samostalna djelatnost, partnerstvo, korporacija ili drugi subjekt profesionalnih računovođa, odnosno njegov ekvivalent iz javnog sektora (vidjeti tačku A18.).	Obratite pažnju na inkluzivnu prirodu pojma 'društvo' i, ako ste samostalna djelatnost bez osoblja, standard čitajte prepoznajući da se odnosi na Vas, a ključno će biti da prepoznote prilike za njegovo prilagođavanje.
(j) Subjekt koji se kotira na burzi – subjekt čije dionice ili dužnički papiri kotiraju ili su uvršteni na priznatu burzu, odnosno njima se trguje prema pravilima priznate burze ili drugog ekvivalentnog tijela.	Brošure se ne bave ovom kategorijom subjekata. Pri čitanju standarda možete zanemariti svaku diskusiju koja ih se tiče a, ako je određujete, Vaša službena politika bi trebala biti da ih ne prihvataste kao klijente.
(k) Društvo iz mreže – društvo ili subjekt koji pripada mreži predmetnog društva.	O njima nema riječi u brošurama.
(l) Mreža – veća struktura koja (vidjeti tačku A19.): <ul style="list-style-type: none"> (i) je usmjerena na saradnju; i (ii) jasno ima za cilj stvaranje dobiti ili dijeljenje troškova, odnosno koja dijeli vlasništvo, kontrolu ili upravu, zajedničke politike ili postupke za upravljanje kvalitetom, zajedničku poslovnu strategiju, koristi zajednički zaštićeni naziv ili značajan dio profesionalnih resursa. 	Brošure se ne bave mrežama. Pri čitanju standarda možete zanemariti svaku diskusiju o mrežama i društvima iz mreža ako niste član mreže i dokumentirajte to kod provjere/dokumentiranja vrste društva.
(o) Profesionalno rasudivanje – korištenje relevantne osposobljenosti, znanja i iskustva, u kontekstu profesionalnih standarda, kod donošenja informiranih odluka o narednim koracima koji su primjereni osmišljavanju, uvođenju i održavanju funkciranja sistema društva za upravljanje kvalitetom.	Profesionalno rasuđivanje će se koristiti u svim dijelovima SUK-a. Dokumentiranje profesionalnih prosudbi biti će uvršteno u opća načela dokumentiranja.
(p) Profesionalni standardi – standardi za angažmane koje je izdao IAASB, kako je definirano u IAASB-ovom <i>Predgovoru Međunarodnih objava za oblasti upravljanja kvalitetom, revizije, uvida, drugih angažmana s izražavanjem uvjerenja i srodnih usluga</i> , te relevantni etički zahtjevi.	Prilikom čitanja standarda, ne smije se zaboraviti da to uključuje relevantne standarde za angažmane i relevantne etičke zahtjeve.



Izvod iz tačke 16. MSUK-a I	Napomene
(q) Ciljevi u pogledu kvalitete – željeni ishodi u vezi s komponentama sistema upravljanja kvalitetom koje društvo nastoji ostvariti	
(r) Rizik po kvalitetu – rizik za koji postoji razumna mogućnost: (i) da se desi; i (ii) da se samostalno ili s drugim rizicima negativno odrazi na ispunjenje jednog ili više ciljeva u pogledu kvalitete.	Napominjemo da ćete prepoznati mnogo rizika, ali rizici po kvalitetu su samo oni rizici za koje postoji razumna 'vjerojatnoća' da će se desiti i da će negativno uticati na jedan ili više ciljeva u pogledu kvalitete.
(v) Pružatelj usluga (u kontekstu MSUK-a I) – pojedinac ili organizacija izvan društva koja osigurava resurs koji se koristi u sklopu sistema upravljanja kvalitetom ili za izvršenje angažmana. U pružatelje usluga ne spadaju mreža društva, druga društva iz mreže niti druge strukture ili organizacije u mreži (vidjeti tačke A28. i A105).	Mala društva ponekad koriste pružatelje usluga, kao što su oni iz IT sektora, tehnička podrška, ugovarači iz subjekata koji nisu povezani s društvom privremeno angažirani da pomognu izvršenje 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, tj. dokumentiranju strukture društva, uključite pružatelje usluga i pregledajte ugovore kako biste ustanovili u kojoj mjeri se dogovoren uvjeti uklapaju s ciljevima u pogledu kvalitete, rizicima po kvalitetu i odgovorima na njih i na koji način ćete trebati komunicirati s pružateljima usluga.
(w) Osoblje – profesionalni kadrovi koji nisu partneri, uključujući sve stručnjake koje društvo zapošjava.	lako nije izgledno da malo društvo upošljava stručnjaka, treba napomenuti da se za potrebe primjene ovih standarda takvi stručnjaci smatraju osobljem.
(x) Sistem upravljanja kvalitetom – sistem koji je društvo osmislio, uvelo i čije funkcioniranje održava kako bi mu pružio razumno uvjerenje da: (i) društvo i njegovi kadrovi svoje obaveze ispunjavaju i angažmane izvršavaju u skladu s profesionalnim standardima i primjenjivim zakonskim i regulatornim zahtjevima; i da (ii) izvještaji o angažmanima koje izda društvo ili partneri na angažmanu odgovaraju datim okolnostima.	Ovdje se radi o SUK-u!

DODATAK D -

CILJEVI U POGLEDU KVALITETE

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

1. Upravljanje i rukovođenje
2. Relevantni etički zahtjevi
3. Prihvatanje i produžavanje odnosa s klijentima i određenih angažmana
4. Izvršenje angažmana
5. Resursi – ljudski, intelektualni i tehnološki
6. Informiranje i komunikacija

Pri čitanju MSUK-a I, vjerovatno ćete zapaziti da su u svakoj od šest navedenih oblasti pobrojani detaljni ciljevi u pogledu 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 svako upućivanje na mreže. U ovom Dodatku je dat primjer mogućih izmjena za jednu od oblasti.

Upravljanje i rukovođenje

Izvod iz tačke 28. i tačaka A55-A61. MSUK-a I

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

Prilagodite ih kako bi bila relevantna za Vaše društvo.

Društvo je dužno uspostaviti sljedeće ciljeve u pogledu kvalitete koji se tiču rukovođenja i upravljanja u društvu kakvo stvara okruženje koje pomaže sistem upravljanja kvalitetom:

- (a) Društvo pokazuje predanost kvaliteti kroz kulturu koja je zastupljena u cijelom društvu a kojom se prepoznaju i podcrtavaju:
- (i) obaveza društva da služi javnom interesu tako što će dosljedno kvalitetno izvršavati angažmane;
 - (ii) značaj profesionalne etike, vrijednosti i stavova;
 - (iii) odgovornost svog osoblja za kvalitetu u vezi s izvršavanjem angažmana, odnosno provođenjem aktivnosti u SUK-u i za ponašanje kakvo se očekuje od njih; i
 - (iv) značaj kvalitete za strateške odluke i poteze društva, uključujući njegove finansijske i operativne prioritete.

(a) Predanost kvaliteti

- Šta kvaliteta znači za naše društvo?
- Šta se u našem društvu podrazumijeva pod kvalitetnim izvršavanjem angažmana?
- Kojim profesionalnim vrijednostima, etikom i stavovima se vodimo u radu?
- Ko je sve uključen u angažmane i druge aktivnosti našeg društva i na koji način njihovo izvršavanje relevantnih poslova utiče na kvalitetu kojoj stremimo?
- Kako možemo postići da značaj kvalitete bude prisutan u svakodnevnom poslovanju našeg društva i njegovim strateškim prioritetima i postupcima



Upravljanje i rukovođenje	
(b) Rukovodstvo je nadležno i odgovara za kvalitetu.	(b) Nadležnosti i odgovornosti rukovodstva <ul style="list-style-type: none"> • Koje rukovodne funkcije obnašaju pojedinci u našem društву? • Na koji način te osobe trenutno u sklopu obavljanja svojih poslova pokazuju da su nadležni i odgovorni za kvalitetu?
(c) Rukovodstvo svojim ponašanjem i postupanjem pokazuje predanost kvaliteti.	(c) Kakvo ponašanje i postupanje pokazuju našu predanost kvaliteti? Šta bismo mogli raditi bolje ili na formalniji način kako bismo pokazali svoju predanost kvaliteti?
(d) Organizacijska struktura i raspodjela poslova, nadležnosti i odgovornosti u društvu su takvi da omogućavaju osmišljavanje, uvođenje i održavanje funkcioniranja njegovog sistema upravljanja kvalitetom.	(d) Organizacijska struktura <ul style="list-style-type: none"> • Da li trebamo izraditi grafički prikaz organizacijske strukture sa imenima konkretnih osoba raspoređenih na pojedine funkcije i poslove? • Trebamo li obnašanje pojedinih funkcija ograničiti na određeni period?
(e) Potrebe za resursima, uključujući finansijska sredstva, unaprijed se planiraju i resursi pribavljaju, raspoređuju, odnosno raspodjeljuju 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 oblastima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • financije – budžet i sl.; • kadrovi – osoblje i dr.; • tehnologija – npr. potrebne i ažurirane aplikacije; • intelektualni resursi – npr. da li se kod izvršenja angažmana služimo relevantnim najnovijim alatima; • koje pružatelje usluga koristimo?

DODATAK D - CILJEVI U POGLEDU KVALITETE (nastavak)

U ilustrativne svrhe, ovdje je dat primjer ciljeva u pogledu kvalitete iz MSUK-a I s mogućim izmjenama:

Izvršenje angažmana – izmjenjeno za samostalne djelatnosti bez revizija ili osoblja

Izvršenje angažmana (izvod iz tačke 31. i tačaka A67.-A74. MSUK-a I)	Izmjenjeni tekst
(a) Angažirani timovi razumiju i ispunjavaju svoje obaveze u vezi sa angažmanima, uključujući, kada je primjenjivo, opću odgovornost partnera na angažmanu za upravljanje i postizanje željene kvalitete kod izvršenja angažmana te dovoljno i odgovarajuće uključivanje tokom cijelog angažmana.	(a) Angažirani timovi Samostalna djelatnost razumijue i ispunjavaju sve svoje obaveze u vezi sa angažmanima, uključujući, kada je primjenjivo, opću odgovornost partnera na angažmanu za upravljanje i postizanje željene kvalitete kod izvršenja angažmana te dovoljno i odgovarajuće uključivanje tokom cijelog angažmana.
(b) Vrsta, rokovi i obim usmjeravanja, nadziranja i provjere rada angažiranih timova odgovaraju vrsti i okolnostima angažmana i resursima koji su raspoređeni, odnosno stavljeni na raspolaganje angažiranim timovima a rad manje iskusnih članova angažiranih timova usmjeravaju, nadziru i provjeravaju iskusniji od njih.	(b) Vrsta, rokovi i obim usmjeravanja, nadziranja i provjere rada angažiranih timova odgovaraju vrsti i okolnostima angažmana i resursima koji su raspoređeni, odnosno stavljeni na raspolaganje angažiranim timovima a rad manje iskusnih članova angažiranih timova usmjeravaju, nadziru i provjeravaju iskusniji od njih.
(c) Angažirani timovi se služe odgovarajućim profesionalnim rasuđivanjem te, kada je primjenjivo u odnosu na vrstu angažmana, profesionalnim skepticizmom.	(c) Angažirani timovi Samostalna djelatnost se služe odgovarajućim profesionalnim rasuđivanjem te, kada je primjenjivo u odnosu na vrstu angažmana, profesionalnim skepticizmom.
(d) Vrše se konsultacije o teškim temama i spornim pitanjima i provode zaključci do kojih se dođe tim putem.	(d) Vrše se konsultacije o teškim temama i spornim pitanjima i provode zaključci do kojih se dođe tim putem.
(e) O razlikama o mišljenjima unutar angažiranog tima ili između angažiranog tima i kontrolora kvalitete izvršenja angažmana, odnosno između osoba koje provode druge aktivnosti u sklopu SUK-a društva obavještava se društvo i te razlike se rješavaju.	(e) Razlike između mišljenja samostalne djelatnosti i onih do kojih se došlo kroz konsultacije o teškim temama i spornim pitanjima ili mišljenja kontrolora kvalitete izvršenja angažmana, ukoliko je primjenjivo , odnosno osoba koje provode druge aktivnosti u sklopu SUK-a društva se rješavaju.
(f) Dokumentacija o angažmanima se pravovremeno objedinjuje nakon datuma izvještaja o angažmanu i održava i čuva na način koji odgovara potrebama društva i zadovoljava zakone, druge propise, relevantne etičke zahtjeve, odnosno profesionalne standarde.	(f) Dokumentacija o angažmanima se pravovremeno objedinjuje nakon datuma izvještaja o angažmanu i održava i čuva na način koji odgovara potrebama društva i zadovoljava zakone, druge propise, relevantne etičke zahtjeve, odnosno profesionalne standarde.
(g) Dodatni ciljevi u pogledu kvalitete (opisite ih, ako postoje).	(g) Dodatni ciljevi u pogledu kvalitete (opisite ih, ako postoje).

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

U sljedećim recima se govori o sastanku, odnosno dnevnom redu za sastanak, ali samostalne djelatnosti mogu prilagoditi date sugestije kako bi se mogle koristiti za promišljanje i razgovor s osobljem. Nadalje, treba promisliti i o tome koga sve uključiti u sastanak o ciljevima u pogledu kvalitete i da na njega ne bi trebalo pozvati samo osoblje nadležno za osiguravanje standarda u vezi s izražavanjem uvjerenja već širok krug stručnih lica iz različitih oblasti pružanja usluga jer i administrativno osoblje može doprinijeti diskusiji o ciljevima u pogledu kvalitete za društvo kao cjelinu.

Dnevni red za prvi sastanak

UVOD U SASTANAK:

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

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

I

UPITAJTE da li ima pitanja o pripremnim materijalima (vidjeti [Dodatak B](#)) i prodite kroz definicije iz [Dodatka C](#) kako bi se na sastanku koristila konzistentna terminologija.

2

UPITAJTE druge kako oni definiraju kvalitetu. Na taj način ćete pokrenuti otvorenu diskusiju i stići određeni uvid u kulturu u društvu od različitih učesnika. Time ćete, bez obzira što će ova diskusija biti opće prirode, ujedno staviti ciljeve u pogledu kvalitete u kontekst.

3

PROĐITE kroz ciljeve u pogledu

kvalitete za sljedeće komponente date u MSUK-u I (vidjeti [Dodatak D](#)):

- Upravljanje i rukovođenje;
- Relevantni etički zahtjevi;
- Prihvatanje i produžavanje odnosa s klijentima i određenih angažmana;
- Izvršenje angažmana;
- Resursi; i
- Informiranje i komunikacija.

Odredite koji ciljevi u pogledu kvalitete su relevantni za društvo. To bi trebalo uključivati većinu ciljeva pobrojanih u MSUK-u I. Izbjegavajte mijenjanje datih formulacija osim kada je to relevantno. Razlog za stalno podcrtavanje toga da ne bi trebalo mijenjati ili brisati određene riječi je to da bi i najmanje izmjene mogle voditi uspostavi SUK-a koji neće biti u skladu sa standardom.

4

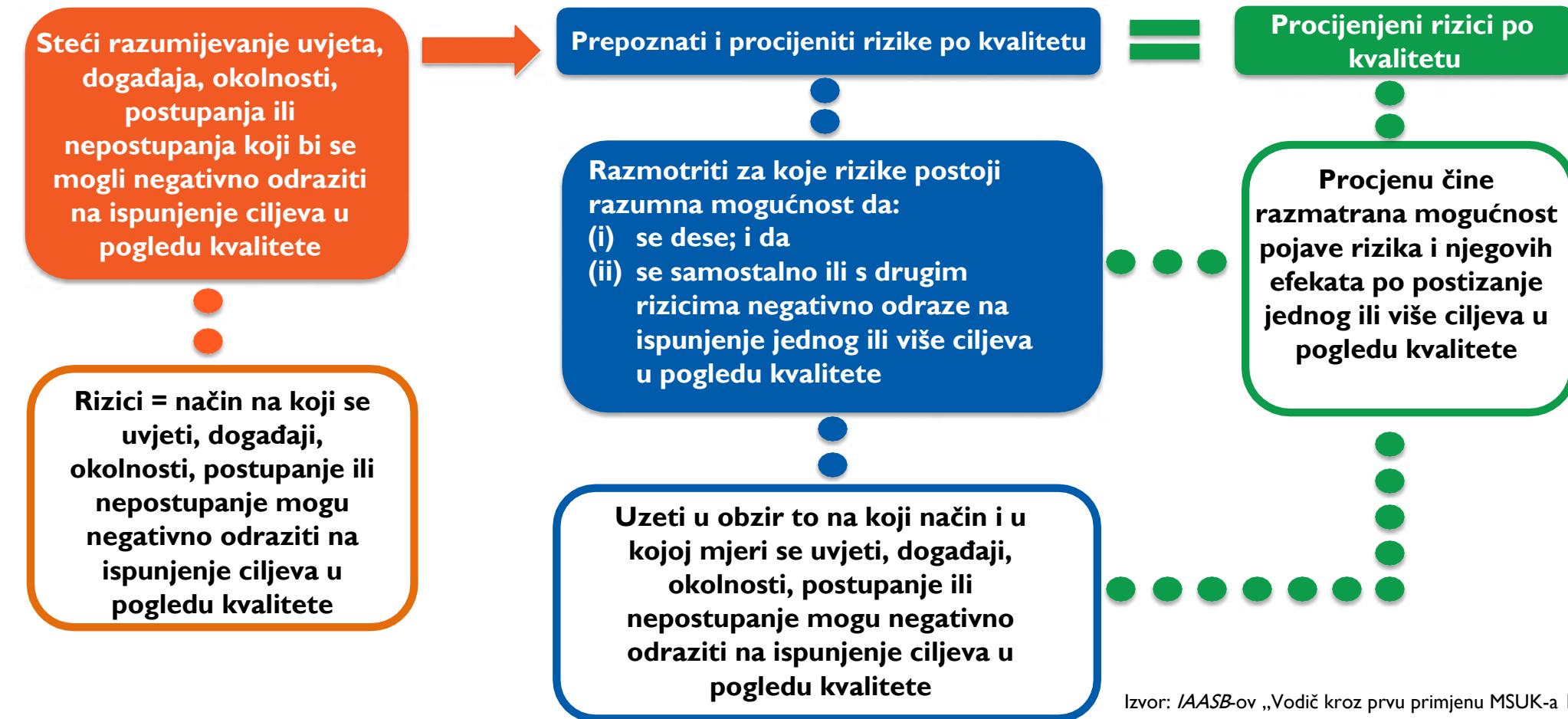
DISKUTIRAJTE o strategiji pristupanja narednim koracima, odnosno procjeni rizika po kvalitetu s kojom se svi mogu složiti i smatraju je učinkovitom. Svakako će biti onih koji žele osloviti sve ciljeve u pogledu kvalitete odjednom, sve do odgovora. Drugi će se opet htjeti prvo pozabaviti nekim konkretnim ciljevima, uključujući relevantne rizike po upravljanje kvalitetom, odnosno zagovarati postupni pristup. Treći će birati da prvo oslove oblasti za koje smatraju da će biti teže (ili lakše). Primjera radi, neka društva su se najprije bavila ciljevima u vezi s izvršenjem angažmana jer procjenjuju da je ta komponenta trenutno najrazvijenija. Nema ispravnog pristupa i svaka diskusija o njemu je opravdana. Razgovor o redoslijedu ujedno će pomoći izvjesnu podjelu poslova, ako će biti izvršavani u blokovima, prije narednog sastanka, s tim što svakom razdvajaju treba pristupati s oprezom da aktivnosti ne bi postale previše rasparčane jer ima dosta preklapanja i određeni odgovori bi mogli pokriti više ciljeva.

DODATAK F - DNEVNI RED ZA DRUGI SASTANAK: UVOD U PROCJENU RIZIKA PO KVALITETU

KORISTITI sljedeći grafikon kao podsjetnik učesnicima na koji način je moguće prepoznati i procijeniti rizike po kvalitetu.

NA KOJI NAČIN DRUŠTVA PREPOZNAJU I PROCJENJUJU RIZIKE PO KVALITETU

MSUK I uređuje postupak kojeg su se društva dužna pridržavati kod prepoznavanja i procjene rizika po kvalitetu. Postupak je prikazan sljedećim grafikonom:



Izvor: /IASB-ov „Vodič kroz prvu primjenu MSUK-a I“

DODATAK F -

DNEVNI RED ZA DRUGI SASTANAK: UVOD U PROCJENU RIZIKA PO KVALITETU (nastavak)

UPITAJTE SE šta bi moglo poslužiti kao pokazatelj da ciljevi u pogledu kvalitete nisu ispunjeni!

Ukoliko se odlučite postaviti ovo pitanje na sastanku, sljedeća tabela ilustrira neke od mogućih odgovora u vezi s dvije date komponente.

Komponenta	Mogući pokazatelji	Mogući razlozi zašto su stvari pošle po zlu
Izvršenje angažmana	<p>Otkriveno je da izdati finansijski izvještaji sadrže značajno pogrešne tvrdnje</p> <p>Pregled dosjea i praćenje rada ukazuju na postojanje nepravilnosti</p> <p>Podnošenje tužbe</p> <p>Nezadovoljni klijenti/pritužbe, propušteni rokovi</p> <p>Gubljenje klijenata</p>	<p>Osoblje istovremeno izvršava više angažmana i ne stiže sve</p> <p>Nedovoljno uključivanje partnera u angažman</p> <p>Manjak/osipanje kadrova</p> <p>Klijent je kasnio s dostavom dokumentacije ili dostavio informacije koje sadrže nepravilnosti... zbrzanost</p> <p>Novi računovodstveni/standardi za izražavanje uvjerenja nisu adekvatno primjenjeni/obuka je zbrzana</p>
Prihvatanje	<p>Klijenti su teški za saradnju, odnosno ne dostavljaju uvek potrebne informacije</p> <p>Klijenti su izuzetno osjetljivi kada se radi o naknadama i može se desiti da kasne s plaćanjem</p> <p>Gledište da su svi potencijalni klijenti 'dobri klijenti', bez razmišljanja o tome da li se posjeduje odgovarajuća ekspertiza ili posebnih faktora za datu privrednu granu</p>	<p>Nije izvršena dubinska provjera klijenta</p> <p>Stvaranje pritiska da se prave ustupci ili finansijskog opterećenja, odnosno moguće prijetnje po nezavisnost – što se može povećavati ukoliko angažman duže traje</p> <p>Nove i privredne grane u razvoju nisu obavezno razumljive svima</p>

DODATAK F -

DNEVNI RED ZA DRUGI SASTANAK: UVOD U PROCJENU RIZIKA PO KVALITETU

(nastavak)

Na sastanku bi se mogle početi prikupljati ideje o mogućim rizicima po kvalitetu i ako se odgovori odmah dokumentiraju u dnevniku to bi moglo pomoći provjeru potpunosti, služiti za unakrsno upućivanje i dokumentiranje samog SUK-a.

Pojednostavljeni primjer takvog dnevnika dat je u nastavku teksta.

	MOGUĆI FORMAT: IZRADITI REGISTAR RIZIKA		
	Nakon sticanja razumijevanja vrste i okolnosti društva i razmatranja vjerojatnoće da se rizik desи te njegovih mogućih implikacija, dokumentirajte ga i svrstajte pod odgovarajuću komponentu.		
Popuniti služeći se postojećim politikama/postupcima a potom ih, po potrebi, mijenjati ili dodavati nove			
Rizik po kvalitetu	Odgovor - politika	Odgovor – politika	
RI	O1		
R2	O2		
Neki odgovori će pokrivati više rizika a neki rizici će čak iziskivati više odgovora.			

O postupku procjene rizika više riječi će biti u drugoj brošuri iz ovog seta.

ILUSTRATIVNA DISKUSIJA

Malo društvo: „Zašto ne mogu prosto početi upravljati osiguranjem kvalitete a onda vidjeti da li ima manjkavosti ?

ODGOVOR:

Bitno je odrediti šta sve mora biti uspostavljeno za potrebe SUK-a a tek **ONDA** utvrditi šta već postoji i može se iskoristiti (eventualno uz izmjene/unapređenja) i potom nastojati oslovititi manjkavosti. Startajući s

postojećim politikama i postupcima izlažete se riziku da propustite razmjenu ideja i ne otkrijete nove rizike. Vaš važeći priručnik možda nije izrađen primjenom pristupa 'zasnovanog na rizicima' i mogao bi Vas navesti da produžite primjenu politika i postupaka koji ne oslovjavaju rizike po kvalitetu.

Startanje s postojećim politikama bi 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.

Prednacrte, dokumente za konsultacije i druge publikacije IFAC objavljuje i autorska prava na njih posjeduje IFAC.

IFAC ne prihvata odgovornost za štetu uzrokovana bilo kojoj osobi koja postupa ili se suzdržava od postupanja u skladu s materijalima iz ove publikacije, bez obzira da li je ta šteta prouzrokovana nemarom ili nastala na drugi način.

Logotip IFAC i nazivi 'International Federation of Accountants' i 'IFAC'su zaštitni znakovi i oznake usluga IFAC u Sjedinjenim Američkim Državama i drugim zemljama.

Copyright © 2022 International Federation of Accountants (IFAC). Sva prava pridržana. Za svako umnožavanje, pohranjivanje, prijenos ili korištenje ovog dokumenta za druge slične namjene, osim u slučaju korištenja za lične potrebe nekomercijalne prirode, potrebno je tražiti pisani dozvolu IFAC putem e-mail adrese permissions@ifac.org

Ovo izdanje Set brošura o upravljanju kvalitetom (primjena u malim društvima), Dio I: Vrijeme je da se pripremite za nove standarde upravljanja kvalitetom, kojeg je u oktobru 2022. na engleskom jeziku objavio International Federation of Accountants, u januaru 2023. je na bosanski jezik preveo Savez računovođa, revizora i finansijskih radnika Federacije BiH (SRRiF-FBiH) i umnožava ga uz dopuštenje IFAC. Odobreni tekst svih IFAC publikacija su ona izdanja koja je IFAC objavio na engleskom jeziku. IFAC ne snosi odgovornost za ispravnost i potpunost prijevoda, niti za postupanje koje bi moglo proisteći iz njega.

Tekst na engleskom jeziku Set brošura o upravljanju kvalitetom (primjena u malim društvima), Dio I: Vrijeme je da se pripremite za nove standarde upravljanja kvalitetom © 2022. IFAC. Sva prava pridržana.

Tekst na bosanskom jeziku Set brošura 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" (October 2022)

Obратite se na Permissions@ifac.org za dopuštenje za reprodukciju, pohranu ili prijenos ili za izradu drugih slične upotrebe ovog dokumenta.