



# ILUSTRACYJNA MACIERZ RYZYKA

Przewodnik uzupełniający do Zestawu narzędzi zarządzania jakością

# SPIS TREŚCI

<b>WPROWADZENIE</b>	<b>3</b>
Jak należy korzystać z macierzy ilustracyjnej?	3
<b>1 ŁAD KORPORACYJNY I PRZYWÓDZTWO</b>	<b>4</b>
<b>2 STOSOWNE WYMOGI ETYCZNE</b>	<b>7</b>
<b>3 AKCEPTACJA I KONTYNUACJA RELACJI Z KLIENTEM ORAZ KONKRETYCH ZLECEŃ</b>	<b>8</b>
<b>4 WYKONYWANIE ZLECENIA</b>	<b>10</b>
<b>5 ZASOBY</b>	<b>13</b>
<b>6 INFORMACJE I KOMUNIKACJA</b>	<b>17</b>

# WPROWADZENIE

- Celem ilustracyjnej macierzy ryzyk (przewodnika) jest zapewnienie wsparcia firmom nienależącym do sieci w identyfikacji, oszacowaniu i dokumentowaniu ryzyk jakości zgodnie z wymogami określonymi w elemencie „Proces oszacowania ryzyka przez firmę” **MSZJ 1** wydanego przez International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB).
- Niniejszy przewodnik może być stosowany łącznie z [Przewodnikiem dotyczącym wdrożenia po raz pierwszy](#) przygotowanym przez IAASB w celu lepszego zrozumienia Standardów Zarządzania Jakością i określonych w nich wymogów.
- Zapoznanie się z materiałami zawartymi w niniejszym przewodniku nie zastępuje zapoznania się z treścią Standardów Zarządzania Jakością.
- Biegli rewidenci (ang. *practitioners*) powinni korzystać z zestawu narzędzi stosując zawodowy osąd oraz patrząc przez pryzmat charakteru i okoliczności swojej firmy. Zawarte w niniejszej publikacji przykłady ryzyk jakości i reakcji na ryzyka nie stanowią katalogu zamkniętego i mają charakter wyłącznie ilustracyjny. **Wymagają one odpowiedniego dostosowania przez każdą firmę.**
- IFAC zrzeka się wszelkiej odpowiedzialności lub zobowiązań, które mogą powstać bezpośrednio lub pośrednio w konsekwencji użycia i zastosowania niniejszego zestawu narzędzi.

## Jak należy korzystać z macierzy ilustracyjnej?

1. Niniejsza macierz opiera się na sześciu elementach MSZJ 1, które obejmują cele jakości, jakie firma zobowiązana jest ustalić. Powinny one stanowić podstawę identyfikacji i oszacowania ryzyk jakości oraz zaprojektowania i wdrożenia reakcji na nie. Mogą wystąpić okoliczności, w których cel jakości lub jego aspekt może nie mieć zastosowania do Twojej firmy lub w których potrzebny jest dodatkowy cel jakości ze względu na charakter i okoliczności firmy lub jej zleceń. Rozważenie dodatkowych celów jakości, oprócz tych zawartych w MSZJ 1, jest ważne, jednak nie oczekuje się, że dodawanie nowych celów jakości będzie powszechnie stosowane.
2. Każda część przewodnika przedstawia cele jakości różnych elementów w postaci tabeli, z której należy korzystać w następujący sposób:

Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
<p>Ta kolumna każdej tabeli określa cele jakości występujące w MSZJ 1 dla każdego z sześciu elementów. Firmy powinny rozważyć, który cel jakości lub jego aspekt ma zastosowanie ze względu na charakter i okoliczności firmy lub jej zleceń. Na przykład, cel jakości w ramach elementu Wykonywanie zlecenia (b), odnoszący się do kierowania, nadzoru i przeglądu może nie być stosowny w przypadku jednoosobowej działalności biegłego rewidenta.</p>	<p>Ta kolumna zawiera pewne przykłady możliwych ryzyk jakości, które mogłyby stanowić zagrożenie dla każdego ze wskazanych celów jakości.</p> <p>W firmie należy przeprowadzić rozmowy mające na celu identyfikację określonych ryzyk dla osiągnięcia wskazanych celów jakości, które mają zastosowanie do Twojej firmy i jej zleceń. Niniejsza ilustracyjna macierz stanowi przykład, nie wzór.</p> <p>Ryzyko jakości to ryzyko, które ma racjonalną możliwość:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wystąpienia; oraz</li> <li>• indywidualnie lub w połączeniu z innymi rodzajami ryzyka, niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie celu lub celów jakości.</li> </ul> <p>Zidentyfikowane dodatkowe ryzyka jakości należy dodać do tabeli stosownego elementu podczas przygotowywania macierzy Twojej firmy.</p>	<p>Ta kolumna zawiera odwołania do odpowiednich części ilustracyjnego zestawu narzędzi: Zarządzanie jakością badania - małe i średnie firmy. Zestaw narzędzi zawiera przykładową dokumentację (tj. polityki, listy kontrolne, przykłady pism i formularzy), której celem jest zapewnienie wsparcia firmom nienależącym do sieci przy wdrażaniu reakcji na zidentyfikowane ryzyka jakości oraz reakcji mających na celu zmniejszenie takich ryzyk.</p> <p>Informacje zawarte w ilustracyjnych reakcjach na ryzyko będą prawdopodobnie wymagać dodania dalszych szczegółów.</p> <p>Firmy muszą również udokumentować sposób, w jaki reakcje odnoszą się do ryzyk jakości, w celu zapewnienia zgodności z par. 58(c) MSZJ 1.</p>

# 1 ŁAD KORPORACYJNY I PRZYWÓDZTWO

Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
<p>(a) Firma wykazuje zaangażowanie w obszarze jakości poprzez kulturę istniejącą w całej firmie, co stanowi uznanie i wzmocnienie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) roli firmy w służbie interesowi publicznemu poprzez konsekwentne wykonywanie zleceń spełniających wymogi jakości;</li> <li>(ii) wagi etyki zawodowej, zawodowych wartości i postaw;</li> <li>(iii) odpowiedzialności całego personelu za jakość związaną z wykonywaniem zleceń lub podejmowaniem działań w ramach systemu zarządzania jakością oraz oczekiwanego zachowania personelu; oraz</li> <li>(iv) znaczenia jakości w strategicznych decyzjach i działaniach firmy, w tym jej priorytetach operacyjnych i finansowych.</li> </ul>	<p>Obowiązki w zakresie jakości są niejasne lub nie są dobrze znane personelowi ze względu na brak odpowiedniego aktualizowania i przekazywania informacji o obszarach odpowiedzialności.</p>	<p>3.1 Deklaracja (ang. <i>statement</i>) polityki dotyczącej ładu korporacyjnego i przywództwa 3.2 Przydział obowiązków</p>
	<p>Kierownictwo firmy nie traktuje jakości jako priorytetowej kwestii w kluczowych decyzjach i działaniach strategicznych.</p>	<p>3.1 Deklaracja polityki dotyczącej ładu korporacyjnego i przywództwa</p>
	<p>Kierownictwo i personel traktują inne rozważane kwestie (na przykład wyniki finansowe i operacyjne) priorytetowo w stosunku do etyki oraz zawodowych standardów, wartości i postaw.</p>	<p>3.1 Deklaracja polityki dotyczącej ładu korporacyjnego i przywództwa 3.2 Przydział obowiązków</p>
	<p>Kierownictwo i personel nie stosują kart wyników i wskaźników odniesienia w zakresie jakości w celu jednoznacznego uznania i wzmocnienia roli firmy w służbie interesowi publicznemu poprzez konsekwentne wykonywanie zleceń spełniających wymogi jakości.</p>	<p>3.1 Deklaracja polityki dotyczącej ładu korporacyjnego i przywództwa 3.2 Przydział obowiązków</p>
	<p>Wskaźnikom odniesienia w zakresie jakości nie nadaje się odpowiedniej wagi w procesie oceny wyników pracy.</p>	<p>7.5 Ocena wyników pracy specjalistów</p>
	<p>Przydział zasobów dla systemu zarządzania jakością nie jest traktowany priorytetowo.</p>	<p>3.1 Deklaracja polityki dotyczącej ładu korporacyjnego i przywództwa 1.2 Dokument główny (ang. <i>hub document</i>) systemu zarządzania jakością</p>
	<p>Obowiązki z zakresu zarządzania jakością nie są przypisane odpowiednim kierownikom lub personelowi.</p>	<p>3.2 Przydział obowiązków</p>
	<p>Firma przewiduje zachęty, które są skoncentrowane na priorytetach finansowych i operacyjnych, które mogą zniechęcać do zachowań świadczących o zaangażowaniu w jakość.</p>	<p>3.1 Deklaracja polityki dotyczącej ładu korporacyjnego i przywództwa</p>
	<p><b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile mają zastosowanie]</b></p>	
<p>(b) Kierownictwo jest odpowiedzialne za jakość i jest z niej rozliczane.</p>	<p>Kierownictwo firmy nie przyjmuje odpowiedzialności w jasny sposób oraz nie jest rozliczane z jakości z naciskiem na terminowe podejmowanie działań naprawczych.</p>	<p>3.2 Przydział obowiązków 9.2 Deklaracja polityki dotyczącej monitorowania i korygowania</p>

	System zarządzania jakością nie jest zaprojektowany w celu gromadzenia i zapewnienia informacji dla potrzeb oceny i zarządzania zapewnianiem jakości przez kierownictwo.	9.2 Deklaracja polityki dotyczącej monitorowania i korygowania 1.1 Deklaracja polityki dotyczącej dokumentacji
	<b><i>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile mają zastosowanie]</i></b>	

Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
(c) Kierownictwo wykazuje zaangażowanie w jakość poprzez swoje działania i zachowania.	Kierownictwo firmy nie wykazuje stałego zaangażowania w jakość poprzez działania i zachowania w ramach komunikacji wewnątrz firmy.	9.2 Deklaracja polityki dotyczącej monitorowania i korygowania
	Oceny wyników pracy nie są przeprowadzane terminowo w odniesieniu do kluczowych stanowisk kierowniczych, w tym partnerów odpowiedzialnych za zlecenie, kontrolerów jakości wykonania zlecenia, ekspertów do spraw zagadnień będących przedmiotem zleceń oraz osób, którym przydzielono odpowiedzialność za system zarządzania jakością firmy.	3.2 Przydział obowiązków 7.5 Ocena wyników pracy specjalistów 7.6 Ocena wyników pracy pracowników administracyjnych
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka w stosownych przypadkach]</b>	
(d) Struktura organizacyjna oraz przydział ról, obowiązków i uprawnień są odpowiednie, aby umożliwić zaprojektowanie, wdrożenie i działanie systemu zarządzania jakością firmy.	Struktura organizacyjna i przydział ról, obowiązków i uprawnień są niejasne i nie są dobrze rozumiane przez personel firmy.	1.2 Dokument główny (ang. <i>hub document</i> ) systemu zarządzania jakością 1.3 Struktura firmy
	Struktura organizacyjna i przydział ról, obowiązków i uprawnień nie są odpowiednie, aby umożliwić zaprojektowanie, wdrożenie i działanie systemu zarządzania jakością firmy.	3.2 Przydział obowiązków
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile mają zastosowanie]</b>	
(e) Zapotrzebowanie na zasoby, w tym zasoby finansowe, jest planowane, a zasoby są pozyskiwane, alokowane lub przydzielane spójnie z zaangażowaniem firmy w jakość.	Nie można uzyskać odpowiednich zasobów, aby wesprzeć zaangażowanie firmy w jakość.	3.1 Deklaracja polityki dotyczącej ładu korporacyjnego i przywództwa 3.2 Przydział obowiązków
	Zapotrzebowanie na zasoby, w tym zasoby finansowe, nie jest odpowiednio zaplanowane, co może wpływać na alokowanie/przydzielanie zasobów.	3.1 Deklaracja polityki dotyczącej ładu korporacyjnego i przywództwa 3.2 Przydział obowiązków
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile mają zastosowanie]</b>	
<b>[Wstaw dodatkowe cele jakości, o ile mają zastosowanie]</b>	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile mają zastosowanie]</b>	

## 2 STOSOWNE WYMOGI ETYCZNE

Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
(a) Firma i jej personel: (i) Posiadają zrozumienie stosownych wymogów etycznych, którym podlega firma i wykonywane przez nią zlecenia; oraz (ii) Wypełniają swoje obowiązki w odniesieniu do stosownych wymogów etycznych, którym podlega firma i wykonywane przez nią zlecenia.	Stosowne wymogi etyczne nie są w jasny sposób udokumentowane i komunikowane wewnątrz firmy.	4.1 Deklaracja polityki dotyczącej stosownych wymogów etycznych
	Personel nie rozumie dobrze stosownych wymogów etycznych.	4.1 Deklaracja polityki dotyczącej stosownych wymogów etycznych 4.2 Oświadczenie roczne o niezależności Przeprowadzane są regularne szkolenia dla wszystkich pracowników, w tym w przypadku, gdy wprowadzane są nowe zmiany.
	Personel nie wypełnia swoich obowiązków związanych ze stosownymi wymogami etycznymi.	4.2 Oświadczenie roczne o niezależności 4.3 Notatka służbowa dotycząca niezależności 9.5 Formularz skargi klienta
	Wiedza personelu/firmy na temat stosownych wymogów etycznych nie jest uaktualniana.	4.2 Oświadczenie roczne o niezależności 7.7 Dokumentacja szkoleń i rozwoju
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile mają zastosowanie]</b>	
(b) Inni, w tym sieć, firmy należące do sieci, osoby z sieci lub z firm należących do sieci lub dostawcy usług, którzy podlegają stosownym wymogom etycznym, którym podlega firma i zlecenia firmy: (i) Posiadają zrozumienie stosownych wymogów etycznych, które mają do nich zastosowanie; oraz (ii) Wypełniają swoje obowiązki w odniesieniu do stosownych wymogów etycznych, które mają do nich zastosowanie.	Inne kluczowe strony nie rozumieją dobrze stosownych wymogów etycznych.	5.2 Kwestionariusz pytań kontrolnych do klienta 5.4 Pismo do poprzedniego biegłego rewidenta 7.9 Formularz wniosku dotyczącego nowego dostawcy usług
	Inne kluczowe strony nie wypełniają swoich obowiązków związanych ze stosownymi wymogami etycznymi.	6.3 Korzystanie z pracy ekspertów 6.4 Lista kontrolna - korzystanie z pracy ekspertów zewnętrznych 7.9 Formularz wniosku dotyczącego nowego dostawcy usług
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile mają zastosowanie]</b>	
<b>[Wstaw dodatkowe cele jakości, o ile mają zastosowanie]</b>	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile mają zastosowanie]</b>	

### 3 AKCEPTACJA I KONTYNUACJA RELACJI Z KLIENTEM ORAZ KONKRETNYCH ZLECEŃ

Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
(a) Osądy firmy dotyczące ewentualnej akceptacji lub kontynuacji relacji z klientem lub konkretnego zlecenia są odpowiednie w oparciu o: <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) informacje uzyskane na temat rodzaju i okoliczności zlecenia oraz uczciwości i wartości etycznych klienta (w tym kierownictwa oraz, gdy jest to odpowiednie, osób sprawujących nadzór), które są wystarczające, aby wspomóc takie osądy; oraz</li> <li>(ii) zdolność firmy do wykonania zlecenia zgodnie z zawodowymi standardami oraz mającymi zastosowanie wymogami prawnymi i regulacyjnymi.</li> </ul>	Odpowiednie informacje dotyczące nowych klientów i zleceń bądź klientów, z którymi kontynuowana jest współpraca i kontynuowanych zleceń, nie są uzyskiwane i uwzględniane w terminie.	5.1 Deklaracja polityki dotyczącej akceptacji i kontynuacji relacji z klientem i konkretnych zleceń 5.2 Kwestionariusz pytań kontrolnych do klienta 5.3 Formularz informacji o nowym kliencie 5.5 Lista kontrolna - akceptacja nowego zlecenia 5.6 Lista kontrolna - kontynuacja współpracy z klientem
	Nie istnieje proces rozliczalności lub przeglądu dla osądów dotyczących ewentualnej akceptacji lub kontynuacji współpracy z klientem lub określonego zlecenia.	5.1 Deklaracja polityki dotyczącej akceptacji i kontynuacji relacji z klientem i konkretnych zleceń 5.2 Kwestionariusz pytań kontrolnych do klienta 5.5 Lista kontrolna - akceptacja nowego klienta 5.6 Lista kontrolna - utrzymania (ang. <i>retention</i> ) klienta
	Rozważane kwestie dotyczące zlecenia, w tym zakres zlecenia i wymogi operacyjne, nie są wystarczająco jasne, aby właściwie ocenić zdolność firmy do wykonania zlecenia zgodnie z zawodowymi standardami oraz mającymi zastosowanie wymogami prawnymi i regulacyjnymi.	5.4 Pismo do poprzedniego biegłego rewidenta (ang. <i>ethical letter</i> ) 5.5 Lista kontrolna - akceptacja nowego klienta
	Brak jest dostatecznej liczby dostępnych pracowników w celu wykonania wszystkich zleceń w okresach największego zapotrzebowania.	5.2 Kwestionariusz pytań kontrolnych do klienta 5.5 Lista kontrolna - akceptacja nowego klienta
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile mają zastosowanie]</b>	



Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
(b) Priorytety finansowe i operacyjne firmy nie prowadzą do niewłaściwych osądów dotyczących tego, czy zaakceptować lub kontynuować relacje z klientem lub konkretne zlecenie.	Przychody mają nieodpowiedni wpływ na osądy dotyczące akceptacji lub kontynuacji relacji z klientem lub konkretnego zlecenia.	3.1 Deklaracja polityki dotyczącej ładu korporacyjnego i przywództwa 5.1 Deklaracja polityki dotyczącej akceptacji i kontynuacji relacji z klientem i konkretnych zleceń 5.2 Kwestionariusz pytań kontrolnych do klienta 5.5 Lista kontrolna - akceptacja nowego zlecenia 5.6 Lista kontrolna - utrzymania klienta 8.2 Ocena kultury - jakość
	Waga przychodów lub innych celów finansowych związanych z wynikami operacyjnymi nie jest odpowiednio określona w ocenach wyników pracy.	5.1 Deklaracja polityki dotyczącej akceptacji i kontynuacji relacji z klientem i konkretnych zleceń 7.5 Ocena wyników pracy specjalistów 8.2 Ocena kultury - jakość
	<i>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile mają zastosowanie]</i>	
<i>[Wstaw dodatkowe cele jakości, o ile mają zastosowanie]</i>	<i>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile mają zastosowanie]</i>	

## 4 WYKONYWANIE ZLECENIA

Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
<p>(a) Zespoły wykonujące zlecenie rozumieją i wypełniają swoje obowiązki w związku ze zleceniami, w tym, jeśli ma to zastosowanie, całościową odpowiedzialność partnerów odpowiedzialnych za zlecenie za zarządzanie i zapewnienie jakości podczas zlecenia oraz za wystarczające i odpowiednie zaangażowanie w trakcie całego zlecenia.</p>	<p>Polityki i procesy nadzoru i przeglądu nie są jasno określone i rozumiane przez członków zespołu.</p>	<p>6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia 6.2 Arkusz kontroli pracy</p>
	<p>Osoby dysponujące odpowiednimi umiejętnościami i doświadczeniem nie są dostępne podczas krytycznych momentów zlecenia lub w celu rozwiązania złożonych kwestii.</p>	<p>6.2 Arkusz kontroli pracy 6.3 Korzystanie z pracy ekspertów 6.4 Lista kontrolna - korzystanie z pracy ekspertów zewnętrznych</p>
	<p>Odpowiednie role i obowiązki członków zespołu wykonującego zlecenie są niejasne.</p>	<p>6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia 6.2 Arkusz kontroli pracy</p>
	<p>Członkom zespołu wykonującego zlecenie, w tym partnerom odpowiedzialnym za zlecenie, wyznacza się odpowiednią ilość czasu na zakończenie pracy i zapewnienie jakości zlecenia.</p>	<p>6.2 Arkusz kontroli pracy</p>
	<p><b>[Wstaw dodatkowe ryzyka w stosownych przypadkach]</b></p>	
<p>(b) Charakter, rozłożenie w czasie i zakres kierowania i nadzoru nad zespołami wykonującymi zlecenie oraz przeglądu wykonanej pracy są odpowiednie w zależności od rodzaju i okoliczności zleceń oraz zasobów przydzielonych lub udostępnionych zespołom wykonującym zlecenie, a praca wykonywana przez mniej doświadczonych członków zespołu jest kierowana, nadzorowana i przeglądana przez bardziej doświadczonych członków zespołu wykonującego zlecenie.</p>	<p>Bardziej doświadczeni członkowie zespołu wykonującego zlecenie nie zapewniają przeglądu i nadzoru nad mniej doświadczonymi członkami zespołu wykonującego zlecenie na odpowiednim poziomie.</p>	<p>6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia 6.2 Arkusz kontroli pracy</p>
	<p>Skład zespołu wykonującego zlecenie nie jest odpowiedni do rodzaju zlecenia, charakteru klienta lub branży, w której działa klient.</p>	<p>6.2 Arkusz kontroli pracy 6.3 Korzystanie z pracy ekspertów 6.4 Lista kontrolna - korzystanie z pracy ekspertów zewnętrznych</p>
	<p>Złożone obszary badania lub nieprzewidywane problemy są przydzielane personelowi nieposiadającemu odpowiedniej wiedzy lub doświadczenia.</p>	<p>6.2 Arkusz kontroli pracy</p>
	<p>Zmiany w firmie lub okolicznościach zlecenia, które nastąpiły w czasie wykonywania zlecenia, nie są należycie uwzględniane podczas wykonywania zlecenia.</p>	<p>5.2 Kwestionariusz pytań kontrolnych do klienta 5.3 Formularz informacji o nowym kliencie 6.2 Arkusz kontroli pracy</p>
	<p>Zlecenie nie jest wykonywane zgodnie z mającymi zastosowanie standardami zawodowymi.</p>	<p>4.1 Deklaracja polityki dotyczącej stosownych wymogów etycznych 6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia 6.6 Formularz kontroli jakości wykonania zlecenia</p>
	<p><b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b></p>	

Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
(c) Zespoły wykonujące zlecenie stosują odpowiedni zawodowy osąd oraz gdy ma to zastosowanie ze względu na rodzaj zlecenia, zawodowy sceptycyzm.	Członkowie zespołu wykonującego zlecenie nie posiadają odpowiedniego doświadczenia i szkoleń, aby stosować odpowiedni zawodowy osąd/sceptycyzm.	6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia 6.2 Arkusz kontroli pracy 7.5 Ocena wyników pracy specjalistów
	Zawodowy osąd/sceptycyzm jest odpowiednio stosowany, ale nie jest odpowiednio dokumentowany.	6.5 Rozstrzygnięcie rozbieżności opinii
	Obszary ryzyka nie zostały odpowiednio uwzględnione, aby skłonić zespoły wykonujące zlecenie do stosowania odpowiedniego zawodowego osądu/sceptycyzmu.	6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia 6.2 Arkusz kontroli pracy 9.3 Formularz przeglądu zlecenia
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b>	
(d) Podejmowane są konsultacje w sprawach trudnych lub spornych, a uzgodnione wnioski są wdrażane.	Brak odpowiedniego uwzględnienia ryzyk prowadzi do niepodjęcia konsultacji.	6.3 Korzystanie z pracy ekspertów 6.5 Rozstrzygnięcie rozbieżności opinii 6.6 Formularz kontroli jakości wykonania zlecenia
	Personelowi nieposiadającemu odpowiedniego doświadczenia przydzielane jest zadanie zbierania informacji na temat i rozpatrywania trudnych lub spornych spraw.	6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia 6.2 Arkusz kontroli pracy
	Brak odpowiedniego procesu i działań następczych prowadzi do braku odbycia konsultacji lub braku wdrożenia uzgodnionych wniosków w trudnych lub spornych sprawach.	6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia 6.2 Arkusz kontroli pracy 6.3 Korzystanie z pracy ekspertów 6.4 Lista kontrolna - korzystanie z pracy ekspertów zewnętrznych 6.5 Rozstrzygnięcie rozbieżności opinii 6.6 Formularz kontroli jakości wykonania zlecenia
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b>	

Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
(e) Rozbieżności opinii wewnątrz zespołu wykonującego zlecenie lub między zespołem wykonującym zlecenie a kontrolerem jakości wykonania zlecenia lub osobami wykonującymi czynności w ramach systemu zarządzania jakością firmy są zgłaszane firmie i rozstrzygane.	Rozbieżności opinii nie są zgłaszane firmie lub odpowiednio wyjaśniane ze względu na kulturę ugodowości lub z obawy o konsekwencje.	6.5 Rozstrzygnięcie rozbieżności opinii
	Rozbieżności opinii nie są odpowiednio rozstrzygane ze względu na brak czasu i zasobów.	6.2 Arkusz kontroli pracy 6.5 Rozstrzygnięcie rozbieżności opinii
	Bardziej doświadczeni członkowie zespołu wykonującego zlecenie lub inne osoby wykorzystują swoje umocowanie, aby w niewłaściwy sposób rozstrzygać rozbieżności opinii.	6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia 6.2 Arkusz kontroli pracy 6.5 Rozstrzygnięcie rozbieżności opinii
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b>	
(f) dokumentacja zlecenia jest zebrana w odpowiednim czasie po dacie sprawozdania ze zlecenia oraz jest odpowiednio utrzymywana i przechowywana w celu zaspokojenia potrzeb firmy i przestrzegania przepisów prawa, regulacji, stosownych wymogów etycznych lub standardów zawodowych.	Dokumentacja zlecenia nie jest zebrana i zabezpieczona w odpowiednim czasie po dacie sprawozdania ze zlecenia.	6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia
	Dokumentacja zlecenia nie jest odpowiednio utrzymywana i przechowywana w celu zaspokojenia potrzeb firmy i przestrzegania przepisów prawa, regulacji, odpowiednich wymogów etycznych lub standardów zawodowych.	6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia
	Zarchiwizowana dokumentacja jest ponownie otworzona i zmieniona bez zezwolenia.	6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia
	Polityki i procesy firmy dotyczące dokumentacji zlecenia nie są jasno komunikowane całemu personelowi.	1.1 Deklaracja polityki dotyczącej dokumentacji 6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b>	
<b>[Wstaw dodatkowe cele jakości, o ile mają zastosowanie]</b>	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b>	

## 5 ZASOBY

Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
<p><b>Zasoby ludzkie</b></p> <p>(a) Personel jest zatrudniany, rozwijany i utrzymywany oraz posiada kompetencje i możliwości w zakresie:</p> <p>(i) spójnego wykonywania zleceń spełniających wymogi jakości, w tym posiada wiedzę lub doświadczenie stosowne do zleceń wykonywanych przez firmę; lub</p> <p>(ii) wykonywania czynności lub wypełniania obowiązków związanych z funkcjonowaniem systemu zarządzania jakością firmy.</p>	<p>Polityki i procesy dotyczące rekrutacji są niejasne lub nieodpowiednio udokumentowane, aby przeprowadzać rekrutację personelu, który posiada wiedzę i doświadczenie stosowne do zleceń wykonywanych przez firmę.</p>	<p>7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów</p> <p>7.3 Lista kontrolna - rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem i ocena</p> <p>7.4 Lista kontrolna - wdrażanie nowych pracowników</p>
	<p>Personel firmy nie zachowuje umiejętności technicznych i kształcenie zawodowe personelu firmy nie odbywa się zgodnie z wymogami.</p>	<p>7.7 Dokumentacja szkoleń i rozwoju</p>
	<p>Personel nie podlega odpowiedniemu nadzorowi lub wsparciu bądź nie jest odpowiednio motywowany, aby spójnie wykonywać zlecenia spełniające wymogi jakości.</p>	<p>7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów</p> <p>7.2 Opisy stanowisk pracy</p> <p>7.7 Dokumentacja szkoleń i rozwoju</p>
	<p>Szkolenia wewnętrzne nie rozwijają w odpowiedni sposób kompetencji personelu firmy.</p>	<p>7.5 Ocena wyników pracy specjalistów</p> <p>7.7 Dokumentacja szkoleń i rozwoju</p>
	<p><b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b></p>	
<p>(b) Personel wykazuje zaangażowanie w jakość poprzez swoje działania i zachowania, rozwija i utrzymuje odpowiednie kompetencje do wykonywania swoich ról i jest w odpowiednim czasie rozliczany lub doceniany poprzez terminowe oceny, wynagrodzenia, awanse i inne zachęty.</p>	<p>Oceny wyników pracy nie są dokonywane w odpowiednim czasie podczas lub po każdym zleceniu.</p>	<p>7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów</p> <p>7.5 Ocena wyników pracy specjalistów</p> <p>9.3 Formularz przeglądu zlecenia</p>
	<p>Wynagrodzenie i zachęty zależą najbardziej od priorytetów finansowych i operacyjnych, które nie są spójne z realizowaniem celów jakości.</p>	<p>7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów</p> <p>7.5 Ocena wyników pracy specjalistów</p>
	<p>Oceny wyników pracy nie są jasne co do osiągnięcia rezultatów, wynagrodzenia lub zachęt.</p>	<p>7.5 Ocena wyników pracy specjalistów</p>
	<p>Ilość zadań personelu nie jest uwzględniana przy określaniu wzorców wyników pracy w stosunku do celów jakości.</p>	<p>7.2 Opisy stanowisk pracy</p> <p>7.5 Ocena wyników pracy specjalistów</p>
	<p><b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b></p>	

Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
<p>(c) Gdy firma nie posiada wystarczającego lub odpowiedniego personelu, aby umożliwić działanie systemu zarządzania jakością firmy lub wykonywanie zleceń, osoby są pozyskiwane ze źródeł zewnętrznych (tj. z sieci, z innej firmy należącej do sieci lub od dostawcy usług).</p>	<p>Polityki i procesy firmy dotyczące zarządzania jakością i wykonywania zleceń nie są odpowiednio komunikowane/uzgadniane z personelem pozyskanym ze źródeł zewnętrznych przed rozpoczęciem pracy nad zleceniem przez taki personel.</p>	<p>6.3 Korzystanie z pracy ekspertów 7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów 7.9 Formularz wniosku dotyczącego nowego dostawcy usług</p>
	<p>Personel pozyskany ze źródeł zewnętrznych nie posiada odpowiednich możliwości lub doświadczenia, aby stosować system zarządzania jakością firmy lub wykonywać zlecenia zgodnie z wymogami.</p>	<p>6.3 Korzystanie z pracy ekspertów 7.9 Formularz wniosku dotyczącego nowego dostawcy usług</p>
	<p>Firma nie posiada polityk i procesów dotyczących wdrażania pracowników (ang. <i>onboarding</i>), aby zapewnić wsparcie personelowi pozyskanemu ze źródeł zewnętrznych w stosowaniu systemu zarządzania jakością.</p>	<p>7.4 Lista kontrolna - wdrażanie nowych pracowników</p>
	<p><b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b></p>	
<p>(d) Do każdego zlecenia przydziela się członków zespołu wykonującego zlecenie, w tym partnera odpowiedzialnego za zlecenie, który posiada odpowiednie kompetencje i możliwości, w tym dysponuje wystarczającym czasem, aby wspólnie wykonywać zlecenia spełniające wymogi jakości.</p>	<p>Przydział zasobów, w tym przydział ujętego w budżecie czasu na realizację i personelu do każdego zlecenia nie jest odpowiedni, jednak nie jest przedmiotem reakcji ze strony zespołu kierownictwa.</p>	<p>3.1 Deklaracja polityki dotyczącej ładu korporacyjnego i przywództwa 6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia 6.2 Arkusz kontroli pracy</p>
	<p>Członkowie zespołu wykonującego zlecenie lub partnerzy odpowiedzialni za zlecenie nie posiadają odpowiednich kompetencji i możliwości, aby wspólnie wykonywać zlecenia spełniające wymogi jakości.</p>	<p>7.2 Opisy stanowisk pracy 7.5 Ocena wyników pracy specjalistów 7.7 Dokumentacja szkoleń i rozwoju</p>
	<p>Wskaźniki pomiaru są niewiarygodne lub brak jest wskaźników pomiaru, aby ocenić, czy zasoby przydzielone do każdego zlecenia są odpowiednie.</p>	<p>6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia 6.2 Arkusz kontroli pracy</p>
	<p><b>[Wstaw dodatkowe ryzyka w stosownych przypadkach]</b></p>	
<p>(e) Do wykonywania czynności w ramach systemu zarządzania jakością przydziela się osoby, które mają odpowiednie kompetencje i możliwości, w tym wystarczającą ilość czasu, aby wykonać takie czynności.</p>	<p>Osobom nie przydziela się obowiązku ani wystarczających i odpowiednich zasobów do wykonania czynności w ramach systemu zarządzania jakością.</p>	<p>6.2 Arkusz kontroli pracy 7.2 Opisy stanowisk pracy</p>
	<p>Nie przewidziano czasu na nadzór i przegląd.</p>	<p>6.2 Arkusz kontroli pracy</p>
	<p>Dodatkowy czas nie jest przydzielany, w przypadku, gdy jest to wymagane dla kluczowych spraw.</p>	<p>6.1 Deklaracja polityki dotyczącej wykonywania zlecenia 6.2 Arkusz kontroli pracy</p>
	<p><b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b></p>	

Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
<p><b>Zasoby technologiczne</b></p> <p>(f) Odpowiednie zasoby technologiczne są pozyskiwane lub rozwijane, wdrażane, utrzymywane i wykorzystywane, aby umożliwić działanie systemu zarządzania jakością firmy oraz wykonywanie zleceń.</p>	Zasoby technologiczne nie umożliwiają działania systemu zarządzania jakością firmy oraz wykonywania zleceń.	7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów 7.8 Formularz wniosku o nabycie technologii
	Zasoby technologiczne nie są wykorzystywane zgodnie ze swoim pełnym potencjałem.	7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów 7.8 Formularz wniosku o nabycie technologii
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b>	
<p><b>Zasoby intelektualne</b></p> <p>(g) Odpowiednie zasoby intelektualne są pozyskiwane lub rozwijane, wdrażane, utrzymywane i wykorzystywane, aby umożliwić działanie systemu zarządzania jakością firmy oraz spójne wykonywanie zleceń spełniających wymogi jakości, a takie zasoby intelektualne są spójne ze standardami zawodowymi oraz mającymi zastosowanie wymogami prawnymi i regulacyjnymi, gdzie ma to zastosowanie.</p>	Zasoby intelektualne nie umożliwiają działania systemu zarządzania jakością firmy oraz spójnego wykonywania zleceń spełniających wymogi jakości.	7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów
	Zasoby intelektualne nie są wykorzystywane zgodnie ze swoim pełnym potencjałem lub są przestarzałe.	7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów 7.5 Ocena wyników pracy specjalistów
	Zasoby intelektualne nie są spójne ze standardami zawodowymi oraz mającymi zastosowanie wymogami prawnymi i regulacyjnymi.	7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b>	

Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
<p><b>Dostawcy usług</b></p> <p>(h) Zasoby ludzkie, technologiczne lub intelektualne od dostawców usług są odpowiednie do wykorzystania w systemie zarządzania jakością firmy oraz podczas wykonywania zleceń, biorąc pod uwagę cele jakości, o których mowa w paragrafie 32 (d), (e), (f) oraz (g).</p>	<p>W odniesieniu do zasobów technologicznych i intelektualnych nie są stosowane spójne i rygorystyczne polityki i procesy dotyczące zamówień, bezpieczeństwa i wdrożenia.</p>	<p>7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów</p> <p>7.8 Formularz wniosku o nabycie technologii</p> <p>7.9 Formularz wniosku dotyczącego nowego dostawcy usług</p>
	<p>Personel jest rekrutowany dla swoich specjalistycznych umiejętności, jednakże nie jest odpowiedni do wykorzystania w systemie zarządzania jakością.</p>	<p>7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów</p> <p>7.9 Formularz wniosku dotyczącego nowego dostawcy usług</p>
	<p>Polityki i procesy dotyczące sposobu stosowania i zabezpieczania zasobów technologicznych i intelektualnych firmy nie są jasne lub są niewłaściwie komunikowane personelowi.</p>	<p>7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów</p> <p>7.7 Dokumentacja szkoleń i rozwoju</p> <p>8.1 Deklaracja polityki dotyczącej informacji i komunikacji</p>
	<p>Zasoby technologiczne nie podlegają ocenie pod względem strategicznym dla potrzeb przyszłych możliwości oraz zleceń.</p>	<p>7.8 Formularz wniosku o nabycie technologii</p>
	<p>Zmiany w systemach informatycznych i programach nie są odpowiednio weryfikowane i zatwierdzone/autoryzowane.</p>	<p>7.8 Formularz wniosku o nabycie technologii</p>
	<p>Personel nie odbywa odpowiednich szkoleń i nie otrzymuje odpowiedniego wsparcia w celu zarządzania zmianami w systemach informatycznych lub nowymi zasobami technologicznymi.</p>	<p>7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów</p> <p>7.7 Dokumentacja szkoleń i rozwoju</p>
	<p><b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b></p>	
<p><b>[Wstaw dodatkowe cele jakości, o ile mają zastosowanie]</b></p>	<p><b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b></p>	



## 6 INFORMACJE I KOMUNIKACJA

Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
(a) System informacyjny identyfikuje, przechwytuje, przetwarza i utrzymuje stosowne i wiarygodne informacje, które wspierają system zarządzania jakością, czy to ze źródeł wewnętrznych, czy zewnętrznych.	Odpowiednie zasoby są inwestowane w systemy informacyjne, jednakże systemy nie są wykorzystywane zgodnie ze swoim pełnym potencjałem.	7.1 Deklaracja polityki dotyczącej zasobów 7.7 Dokumentacja szkoleń i rozwoju 8.1 Deklaracja polityki dotyczącej informacji i komunikacji
	Systemy informacyjne nie są poddawane regularnym przeglądom lub regularnie aktualizowane dla celów operacyjnych i potrzeb wykonywania zlecenia.	7.8 Formularz wniosku o nabycie technologii
	Systemy informacyjne nie są regularnie testowane lub oceniane pod względem bezpieczeństwa danych.	7.8 Formularz wniosku o nabycie technologii
	Kopie zapasowe danych i informacji nie są wykonywane odpowiednio często oraz są wykonywane dla wybranych baz danych.	7.8 Formularz wniosku o nabycie technologii
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b>	
(b) Kultura firmy uznaje i wzmacnia odpowiedzialność personelu za wymianę informacji z firmą oraz między sobą.	Kultura firmy nie przewiduje zachęt/nagród dla personelu, który dzieli się wiedzą i wiarygodnymi informacjami, kierując się dobrymi intencjami.	8.1 Deklaracja polityki dotyczącej informacji i komunikacji 8.2 Ocena kultury - jakość
	Firma nie posiada odpowiednich polityk i procesów dotyczących udostępniania informacji.	8.1 Deklaracja polityki dotyczącej informacji i komunikacji
	Personel nie jest odpowiednio przeszkolony w zakresie takich polityk, aby rozpoznawać przypadki, w których powstaje obowiązek wymiany informacji.	7.7 Dokumentacja szkoleń i rozwoju 8.2 Ocena kultury - jakość
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b>	

Cele jakości	Ilustracyjne ryzyka jakości	Ilustracyjne reakcje na ryzyko
<p>(c) W całej firmie oraz z zespołami wykonującymi zlecenie wymieniane są stosowne i wiarygodne informacje, w tym:</p> <p>(i) Informacje są przekazywane personelowi i zespołom wykonującym zlecenia, a rodzaj, rozłożenie w czasie i zakres informacji są wystarczające, aby umożliwić im zrozumienie i wypełnianie przez nich obowiązków związanych z wykonywaniem czynności w ramach systemu zarządzania jakością lub zleceń; oraz</p> <p>(ii) Personel i zespoły wykonujące zlecenia przekazują informacje firmie podczas wykonywania czynności w ramach systemu zarządzania jakością lub zleceń.</p>	Firma nie wdraża polityk i procesów, aby zachęcać personel do dzielenia się informacjami z członkami kadry kierowniczej wyższego szczebla i innymi zespołami, które wymagają informowania.	8.1 Deklaracja polityki dotyczącej informacji i komunikacji
	Personel nie jest zachęcany, poprzez polityki i procesy lub kulturę firmy, do dzielenia się informacjami dotyczącymi stosownych spraw związanych ze zleceniem z członkami zespołu.	8.1 Deklaracja polityki dotyczącej informacji i komunikacji
	Firma nie ustala i/lub nie wykorzystuje odpowiednich kanałów komunikacyjnych w celu ułatwienia otwartej wymiany informacji.	7.7 Dokumentacja szkoleń i rozwoju 8.2 Ocena kultury - jakość
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b>	
<p>(d) Stosowne i wiarygodne informacje są przekazywane stronom trzecim, w tym:</p> <p>(i) Informacje są przekazywane przez firmę do sieci firmy lub w jej obrębie, bądź do dostawców usług, o ile tacy są, umożliwiając sieci lub dostawcom usług wypełnianie przez nich obowiązków związanych z wymogami sieci lub usługami sieci lub dostarczaniem przez nich zasobami; oraz</p> <p>(ii) Informacje są przekazywane na zewnątrz, gdy jest to wymagane przez przepisy prawa, regulacje lub standardy zawodowe lub w celu wspierania zrozumienia przez strony trzecie systemu zarządzania jakością.</p>	Komunikacja pisemna i ustna nie jest dostatecznie jasna dla określonych odbiorców i do spełnienia określonych wymogów.	7.7 Dokumentacja szkoleń i rozwoju
	Polityki i procesy firmy nie wskazują stosownych, wiarygodnych informacji, które należy przekazywać sieci firmy, dostawcom usług i stronom zewnętrznym.	8.1 Deklaracja polityki dotyczącej informacji i komunikacji
	Wiarygodna wiedza techniczna i prawna nie jest szybko dostępna w razie potrzeby.	6.3 Korzystanie z pracy ekspertów 6.4 Lista kontrolna - korzystanie z pracy ekspertów zewnętrznych
	W szkoleniach wewnętrznych nie kładzie się nacisku na kształcenie ustawiczne, aktualne informacje techniczne i rozwój umiejętności miękkich.	7.7 Dokumentacja szkoleń i rozwoju 9.3 Formularz przeglądu zlecenia
	Firma nie posiada wdrożonych odpowiednich polityk i procesów, aby zapewniać personelowi wytyczne dotyczące sposobu prezentowania informacji oraz udzielania odpowiedzi na zapytania o udzielenie informacji na podstawie przepisów prawa, regulacji lub standardów zawodowych bądź innym stronom zewnętrznym, które muszą posiadać zrozumienie systemu zarządzania jakością firmy.	8.1 Deklaracja polityki dotyczącej informacji i komunikacji
	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b>	
<b>[Wstaw dodatkowe cele jakości, o ile mają zastosowanie]</b>	<b>[Wstaw dodatkowe ryzyka, o ile ma to zastosowanie]</b>	

---

Copyright © październik 2023 r., the International Federation of Accountants (IFAC) oraz the Chartered Accountants Australia and New Zealand (CA ANZ). Wszelkie prawa zastrzeżone. Wykorzystano za zgodą IFAC i CA ANZ. Aby uzyskać pisemną zgodę na odtwarzanie, przechowywanie, przekazywanie lub wykorzystywanie w podobny sposób niniejszego dokumentu, z wyjątkiem jego wykorzystania wyłącznie do celów osobistych i niekomercyjnych, należy napisać na adres: [Permissions@ifac.org](mailto:Permissions@ifac.org)

IFAC jest globalną organizacją zrzeszającą przedstawicieli zawodu księgowego, której celem jest służyć interesowi publicznemu poprzez wzmacnianie zawodu księgowego i przyczynianie się do rozwoju silnych międzynarodowych gospodarek. IFAC składa się z ponad 180 członków zwyczajnych i stowarzyszonych pochodzących ze 135 jurysdykcji, reprezentujących prawie 3 miliony księgowych wykonujących wolny zawód, zatrudnionych w edukacji, sektorze publicznym, przemyśle i handlu. Więcej informacji jest dostępnych na stronie: [www.ifac.org](http://www.ifac.org)

CA ANZ reprezentuje ponad 136.000 członków na całym świecie, oferując swój flagowy Program CA, promując znak CA i wysokie standardy etyczne, świadcząc usługi na najwyższym światowym poziomie oraz zapewniając ustawiczne kształcenie swoim członkom i rzecznikom, działając dla dobra publicznego.

---

Niniejszy dokument *Ilustracyjna macierz ryzyka – Przewodnik uzupełniający do Zestawu narzędzi zarządzania jakością*, opublikowany w języku angielskim przez the International Federation of Accountants (IFAC) oraz the Chartered Accountants Australia and New Zealand (CA ANZ) w październiku 2023 roku, został przetłumaczony na język polski przez Polską Izbę Biegłych Rewidentów (PIBR) w lutym 2024 roku i jest powielany za zgodą IFAC oraz CA ANZ.

IFAC nie ponosi odpowiedzialności za dokładność i kompletność tłumaczenia ani za działania, które mogą z tego wynikać.

Tekst dokumentu *Ilustracyjna macierz ryzyka – Przewodnik uzupełniający do Zestawu narzędzi zarządzania jakością* w języku angielskim © 2023 by IFAC oraz CA ANZ. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Tekst dokumentu *Ilustracyjna macierz ryzyka – Przewodnik uzupełniający do Zestawu narzędzi zarządzania jakością* w języku polskim © 2024 by IFAC oraz CA ANZ. Wszelkie prawa zastrzeżone.

W celu uzyskania zgody na powielanie, przechowywanie lub przekazywanie, lub na inne podobne zastosowanie niniejszego dokumentu, z wyjątkiem jego wykorzystania wyłącznie do celów osobistych i niekomercyjnych, należy napisać na adres: [Permissions@ifac.org](mailto:Permissions@ifac.org).



IFAC



@IFAC



International Federation of Accountants

International Federation of Accountants  
529 Fifth Avenue  
New York, NY 10017  
USA  
T +1 212 286 9344  
[www.ifac.org](http://www.ifac.org)

