

# MATRICEA ILUSTRATIVĂ A RISCURILOR

Un material însoțitor al Setului de instrumente pentru managementul calității



Tradus de:



# CUPRINS

<b>PREFAȚĂ</b>	<b>3</b>
Cum se utilizează această matrice ilustrativă	3
<b>1 GUVERNANȚA ȘI CONDUCEREA</b>	<b>4</b>
<b>2 DISPOZIȚIILE DE ETICĂ RELEVANTE</b>	<b>6</b>
<b>3 ACCEPTAREA ȘI CONTINUAREA RELAȚIILOR CU CLIENȚII ȘI ALE MISIUNILOR SPECIFICE</b>	<b>7</b>
<b>4 EFECTUAREA MISIUNII</b>	<b>9</b>
<b>5 RESURSELE</b>	<b>12</b>
<b>6 INFORMAREA ȘI COMUNICAREA</b>	<b>16</b>

# PREFAȚĂ

- Scopul matricei ilustrative a riscurilor (ghidul) este de a ajuta firmele care nu fac parte din rețea să identifice, să evalueze și să documenteze riscurile la adresa calității potrivit dispozițiilor aferente componentei „Procesul de evaluare a riscurilor din cadrul firmei” din **ISQM 1** al Auditing and Assurance Standards Board (IAASB).
- Acest ghid poate fi utilizat împreună cu [Ghidul pentru implementarea pentru prima dată](#) întocmit de IAASB pentru a înțelege mai bine Standardele privind Managementul Calității și dispozițiile acestora.
- Citirea materialului din acest ghid nu înlocuiește citirea Standardelor privind Managementul Calității.
- Practicienii trebuie să utilizeze setul de instrumente folosindu-se de raționamentul lor profesional și de natura și circumstanțele firmei lor. Exemplele de riscuri la adresa calității și de măsuri în privința riscurilor incluse nu sunt exhaustive și sunt doar ilustrative. **Acestea trebuie să fie adaptate de fiecare firmă în parte.**
- IFAC își declină orice responsabilitate sau răspundere care ar putea apărea, direct sau indirect, drept consecință a utilizării și aplicării acestui set de instrumente.

## Cum se utilizează această matrice ilustrativă

1. Această matrice se bazează pe cele șase componente din cadrul ISQM 1 care cuprind obiectivele referitoare la calitate pe care firma trebuie să le stabilească. Acestea ar trebui să constituie baza pentru identificarea și evaluarea riscurilor la adresa calității, precum și pentru elaborarea și implementarea măsurilor. Pot exista circumstanțe în care un obiectiv referitor la calitate sau un aspect al acestuia să nu fie relevant pentru firma dvs. sau în care este necesar un obiectiv referitor la calitate suplimentar sau un aspect al acestuia din cauza naturii și circumstanțelor firmei sau ale misiunilor sale. Este important să se ia în considerare obiective referitoare la calitate suplimentare dincolo de cele incluse în ISQM 1, dar nu se preconizează că adăugarea unor obiective referitoare la calitate noi va fi ceva obișnuit.
2. Fiecare secțiune din ghid prezintă obiectivele referitoare la calitate ale unei componente diferite într-un tabel care va fi utilizat după cum urmează:

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
<p>Această coloană a fiecărui tabel identifică obiectivele referitoare la calitate care apar în ISQM 1 pentru fiecare dintre cele șase componente. Firmele trebuie să analizeze dacă fiecare obiectiv referitor la calitate sau un aspect al acestuia este relevant în funcție de natura și circumstanțele firmei sau ale misiunilor sale. De exemplu, obiectivul referitor la calitate de la litera (b) din cadrul Efectuării misiunii care se referă la conducere, supraveghere și revizuire este posibil să nu fie relevant pentru un practician individual.</p>	<p>Această coloană oferă câteva exemple de posibile riscuri la adresa calității care ar putea amenința fiecare dintre obiectivele referitoare la calitate prezentate. Conversațiile la nivel de firmă ar trebui să fie utilizate pentru a identifica riscurile specifice pentru atingerea obiectivelor referitoare la calitate identificate care sunt relevante pentru firma dvs. și misiunile acesteia. Această matrice ilustrativă este un exemplu, nu o pro forma.</p> <p>Un risc referitor la calitate este un risc care are o probabilitate rezonabilă:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de a se produce; și</li> <li>• individual sau în combinație cu alte riscuri, de a afecta negativ realizarea unuia sau mai multor obiective referitoare la calitate.</li> </ul> <p>Riscurile la adresa calității suplimentare identificate trebuie adăugate în tabelul cu componente relevant atunci când întocmiți matricea firmei dvs.</p>	<p>Această coloană prezintă referințele la secțiunile aplicabile din Setul de instrumente ilustrative: Managementul calității auditului – Firme mici și mijlocii. Setul de instrumente cuprinde documentație ilustrativă (de exemplu, politici, liste de verificare, modele de scrisori și formulare) pentru a ajuta firmele care nu fac parte din rețea să implementeze măsurile pentru tratarea și atenuarea riscurilor la adresa calității identificate. Este posibil să fie necesare mai multe detalii decât cele incluse în exemplele de măsuri în privința riscurilor.</p> <p>De asemenea, firmele trebuie să documenteze modul în care măsurile tratează riscurile la adresa calității pentru a se conforma punctului 58 litera (c) din ISQM 1.</p>

# 1 GUVERNANȚA ȘI CONDUCEREA

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
<p>(a) Firma demonstrează un angajament față de calitate prin intermediul unei culturi existente la nivelul întregii firme, care recunoaște și consolidează:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Rolul firmei în deservirea interesului public prin îndeplinirea în mod consecvent a unor misiuni de calitate;</li> <li>(ii) Importanța eticii, valorilor și atitudinilor profesionale;</li> <li>(iii) Responsabilitatea întregului personal pentru calitatea efectuării misiunilor sau activităților din cadrul sistemului de management al calității și comportamentul așteptat de la acesta; și</li> <li>(iv) Importanța calității în deciziile și acțiunile strategice ale firmei, inclusiv prioritățile financiare și operaționale ale acesteia.</li> </ul>	Responsabilitățile în ceea ce privește calitatea sunt neclare și/sau nu sunt bine recunoscute în rândul personalului deoarece responsabilitățile nu sunt actualizate și comunicate în mod adecvat.	3.1 Declarație de politică privind guvernanta și conducerea 3.2 Atribuirea responsabilităților
	Conducerea firmei nu acordă prioritate calității în deciziile și acțiunile strategice cheie.	3.1 Declarație de politică privind guvernanta și conducerea
	Conducerea și personalul acordă prioritate altor considerente (de exemplu, performanța financiară și operațională) înaintea eticii, standardelor profesionale, valorilor și atitudinilor.	3.1 Declarație de politică privind guvernanta și conducerea 3.2 Atribuirea responsabilităților
	Conducerea și personalul nu aplică grile de punctaj și repere referitoare la calitate pentru a recunoaște și consolida în mod clar rolul firmei în deservirea interesului public prin efectuarea consecventă a unor misiuni de calitate.	3.1 Declarație de politică privind guvernanta și conducerea 3.2 Atribuirea responsabilităților
	Reperelor referitoare la calitate nu li se acordă o pondere adecvată în procesul de evaluare a performanței.	7.5 Evaluarea performanței personalului profesional
	Alocării resurselor pentru sistemul de management al calității nu i se acordă prioritate.	3.1 Declarație de politică privind guvernanta și conducerea 1.2 Documentul „hub” al sistemului de management al calității
	Responsabilitățile privind managementul calității nu îi sunt alocate liderului corespunzător (nu le sunt alocate liderilor corespunzători) sau personalului corespunzător.	3.2 Atribuirea responsabilităților
	Firma are stimulente care se concentrează pe prioritățile financiare și operaționale, ceea ce poate descuraja comportamentele care demonstrează un angajament față de calitate.	3.1 Declarație de politică privind guvernanta și conducerea
<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>		
<p>(b) Conducerea este responsabilă și răspunzătoare pentru calitate.</p>	Conducerea firmei nu își asumă în mod clar responsabilitatea și nu își exercită răspunderea pentru calitate cu accent pe măsurile de remediere în timp util.	3.2 Atribuirea responsabilităților 9.2 Declarație de politică privind monitorizarea și remedierea
	Sistemul de management al calității nu este conceput pentru a colecta și furniza informațiile pentru a evalua și gestiona realizarea de către lideri a calității.	9.2 Declarație de politică privind monitorizarea și remedierea 1.1 Declarație de politică privind documentarea
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
(c) Conducerea demonstrează un angajament față de calitate prin acțiunile și comportamentele sale.	Conducerea firmei nu demonstrează un angajament față de calitate constant prin acțiuni și comportamente prin intermediul comunicării la nivelul întregii firme.	9.2 Declarație de politică privind monitorizarea și remedierea
	Evaluările performanței nu sunt implementate în timp util pentru rolurile-cheie de conducere, inclusiv partenerii de misiune, persoanele care revizuiesc calitatea misiunii, experții în materie și cei cărora le-a fost atribuită responsabilitatea pentru sistemul de management al calității din cadrul firmei.	3.2 Atribuirea responsabilităților 7.5 Evaluarea performanței personalului profesional 7.6 Evaluarea performanței personalului administrativ
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	
(d) Structura organizatorică și atribuirea rolurilor, responsabilităților și autorității sunt adecvate pentru a permite proiectarea, implementarea și funcționarea sistemului de management al calității din cadrul firmei.	Structura organizatorică și atribuirea rolurilor, responsabilităților și autorității sunt neclare și nu sunt bine înțelese de personalul firmei.	1.2 Documentul „hub” al sistemului de management al calității 1.3 Structura firmei
	Structura organizatorică și atribuirea rolurilor, responsabilităților și autorității nu sunt adecvate pentru a permite proiectarea, implementarea și funcționarea sistemului de management al calității din cadrul firmei.	3.2 Atribuirea responsabilităților
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	
(e) Necesarul de resurse, inclusiv resursele financiare, este planificat și resursele sunt obținute, alocate sau atribuite într-un mod care este în concordanță cu angajamentul față de calitate al firmei.	Nu se pot obține resurse adecvate pentru a sprijini angajamentul față de calitate al firmei.	3.1 Declarație de politică privind guvernanța și conducerea 3.2 Atribuirea responsabilităților
	Necesarul de resurse, inclusiv resursele financiare, nu este planificat adecvat pentru alocare/atribuire, ceea ce poate avea un impact asupra alocării/atribuirii.	3.1 Declarație de politică privind guvernanța și conducerea 3.2 Atribuirea responsabilităților
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	
<b>[Introduceți obiective referitoare la calitate suplimentare, dacă este cazul]</b>	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	

## 2 DISPOZIȚIILE DE ETICĂ RELEVANTE

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
(a) Firma și personalul acesteia: (i) Înțeleg dispozițiile de etică relevante care se aplică în cazul firmei și al misiunilor firmei; și (ii) Își îndeplinesc responsabilitățile în ceea ce privește dispozițiile de etică relevante care se aplică în cazul firmei și al misiunilor firmei.	Dispozițiile de etică relevante nu sunt clar documentate și comunicate în cadrul firmei.	4.1 Declarație de politică privind dispozițiile de etică relevante
	Dispozițiile de etică relevante nu sunt bine înțelese de personal.	4.1 Declarație de politică privind dispozițiile de etică relevante 4.2 Confirmarea anuală a independenței Se efectuează o formare periodică a întregului personal, inclusiv atunci când sunt introduse noi modificări.
	Personalul nu își îndeplinește responsabilitățile în legătură cu dispozițiile de etică relevante.	4.2 Confirmarea anuală a independenței 4.3 Memorandum de rezoluție privind independența 9.5 Registrul privind reclamațiile clienților
	Cunoștințele personalului/firmei referitoare la dispozițiile de etică relevante nu sunt actualizate.	4.2 Confirmarea anuală a independenței 7.7 Registrul privind formarea și dezvoltarea
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	
(b) Alte părți, inclusiv rețeaua, firmele din rețea, persoanele din rețea sau din firmele din rețea sau prestatorii de servicii, care fac obiectul dispozițiilor de etică relevante care se aplică în cazul firmei și al misiunilor acesteia: (i) Înțeleg dispozițiile de etică relevante care li se aplică; și (ii) Își îndeplinesc responsabilitățile în legătură cu dispozițiile de etică relevante care li se aplică.	Dispozițiile de etică relevante nu sunt bine înțelese de alte părți-cheie.	5.2 Întrebări de preselecție pentru clienți 5.4 Scrisoare referitoare la etică 7.9 Formular de solicitare a unui nou prestator de servicii
	Alte părți-cheie nu își îndeplinesc responsabilitățile în ceea ce privește dispozițiile de etică relevante.	6.3 Utilizarea muncii experților 6.4 Listă de verificare pentru utilizarea experților externi 7.9 Formular de solicitare a unui nou prestator de servicii
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	
<b>[Introduceți obiective referitoare la calitate suplimentare, dacă este cazul]</b>	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	

### 3 ACCEPTAREA ȘI CONTINUAREA RELAȚIILOR CU CLIEȚII ȘI ALE MISIUNILOR SPECIFICE

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
<p>(a) Raționamentele firmei cu privire la acceptarea sau continuarea unei relații cu un client sau a unei misiuni specifice sunt adecvate pe baza:</p> <p>(i) Informațiilor obținute cu privire la natura și circumstanțele misiunii și la integritatea și valorile etice ale clientului (inclusiv conducerea și, dacă este cazul, persoanele responsabile cu governanța) care sunt suficiente pentru a susține acele raționamente; și</p> <p>(ii) Abilității firmei de a realiza misiunea în conformitate cu standardele profesionale și cu dispozițiile legale și de reglementare aplicabile.</p>	<p>Informațiile adecvate cu privire la clienții și misiunile noi sau continui nu sunt obținute și analizate în timp util.</p>	<p>5.1 Declarație de politică privind acceptarea și continuarea relațiilor cu clienții și ale misiunilor specifice</p> <p>5.2 Întrebări de preselecție pentru clienți</p> <p>5.3 Formular pentru un client nou</p> <p>5.5 Listă de verificare pentru acceptarea unui client nou</p> <p>5.6 Listă de verificare pentru retenția clienților</p>
	<p>Există o lipsă de răspundere în procesul de revizuire pentru raționamentele făcute cu privire la acceptarea sau continuarea unei relații cu un client sau a unei misiuni specifice.</p>	<p>5.1 Declarație de politică privind acceptarea și continuarea relațiilor cu clienții și ale misiunilor specifice</p> <p>5.2 Întrebări de preselecție pentru clienți</p> <p>5.5 Listă de verificare pentru acceptarea unui client nou</p> <p>5.6 Listă de verificare pentru retenția clienților</p>
	<p>Considerentele privind misiunea, inclusiv aria de acoperire a misiunii și dispozițiile operaționale, nu sunt suficient de clare pentru a evalua corespunzător capacitatea firmei de a efectua misiunea în conformitate cu standardele profesionale și cu dispozițiile legale și de reglementare aplicabile.</p>	<p>5.4 Scrisoare referitoare la etică</p> <p>5.5 Listă de verificare pentru acceptarea unui client nou</p>
	<p>Personalul disponibil este insuficient pentru a efectua toate misiunile în perioadele de vârf ale cererii.</p>	<p>5.2 Întrebări de preselecție pentru clienți</p> <p>5.5 Listă de verificare pentru acceptarea unui client nou</p>
	<p><b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b></p>	

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
(b) Prioritățile financiare și operaționale ale firmei nu conduc la raționamente inadecvate cu privire la acceptarea sau continuarea unei relații cu un client sau a unei misiuni specifice.	Veniturile influențează inadecvat raționamentele cu privire la acceptarea sau continuarea unei relații cu un client sau a unei misiuni specifice.	3.1 Declarație de politică privind guvernanta și conducerea 5.1 Declarație de politică privind acceptarea și continuarea relațiilor cu clienții și ale misiunilor specifice 5.2 Întrebări de preselecție pentru clienți 5.5 Listă de verificare pentru acceptarea unui client nou 5.6 Listă de verificare pentru retenția clienților 8.2 Evaluarea culturii – calitatea
	Veniturile sau alte obiective financiare legate de rezultatele operaționale sunt ponderate inadecvat în evaluările performanței.	5.1 Declarație de politică privind acceptarea și continuarea relațiilor cu clienții și ale misiunilor specifice 7.5 Evaluarea performanței personalului profesional 8.2 Evaluarea culturii – calitatea
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	
<b>[Introduceți obiective referitoare la calitate suplimentare, dacă este cazul]</b>	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	

## 4 EFECTUAREA MISIUNII

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
(a) Echipele misiunilor își înțeleg și își îndeplinesc responsabilitățile în legătură cu misiunile, inclusiv, după caz, responsabilitatea generală a partenerilor de misiune privind gestionarea și realizarea calității misiunii și implicarea suficientă și adecvată pe tot parcursul misiunii.	Politicile și procesele pentru supraveghere și revizuire nu sunt clar stabilite și înțelese de membrii echipei.	6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii 6.2 Formular de control al muncii
	Nu sunt disponibile abilitățile și experiența adecvate în punctele critice ale misiunii sau pentru a gestiona probleme complexe.	6.2 Formular de control al muncii 6.3 Utilizarea muncii experților 6.4 Listă de verificare pentru utilizarea experților externi
	Rolurile și responsabilitățile aferente membrilor echipei misiunii sunt neclare.	6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii 6.2 Formular de control al muncii
	Membrii echipei misiunii, inclusiv partenerilor de misiune, nu le este alocată o perioadă de timp rezonabilă pentru a-și finaliza activitatea și a realiza o misiune de calitate.	6.2 Formular de control al muncii
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	
(b) Natura, plasarea în timp și amploarea coordonării și supravegherii echipelor misiunilor și ale revizuirii activităților efectuate sunt adecvate în contextul naturii și circumstanțelor misiunilor și al resurselor alocate sau puse la dispoziția echipelor misiunilor, iar activitățile desfășurate de membrii mai puțin experimentați din echipele misiunilor sunt coordonate, supravegheate și revizuite de membrii mai experimentați ai echipelor.	Membrii mai puțin experimentați ai echipelor misiunilor nu beneficiază de niveluri adecvate de revizuire și supraveghere din partea membrilor mai experimentați ai echipelor misiunilor.	6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii 6.2 Formular de control al muncii
	Componenta echipei misiunii nu este adecvată pentru tipul de misiune, natura clientului și/sau industria în care acesta își desfășoară activitatea.	6.2 Formular de control al muncii 6.3 Utilizarea muncii experților 6.4 Listă de verificare pentru utilizarea experților externi
	Domeniile de audit complexe sau problemele neprevăzute le sunt alocate personalului care nu dispune de cunoștințele sau experiența adecvate.	6.2 Formular de control al muncii
	Schimbările circumstanțelor firmei sau ale misiunii în timpul misiunii nu sunt luate în considerare în mod adecvat în timpul misiunii.	5.2 Întrebări de preselectie pentru clienți 5.3 Formular pentru un client nou 6.2 Formular de control al muncii
	Misiunea nu este realizată în conformitate cu standardele profesionale aplicabile.	4.1 Declarație de politică privind dispozițiile de etică relevante 6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii 6.6 Formular pentru revizuirea calității misiunii
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
(c) Echipele misiunilor exercită un raționament profesional adecvat și, atunci când se aplică tipului de misiune, un scepticism profesional adecvat.	Membrii echipei misiunii nu au o experiență și o pregătire adecvate pentru a-și exercita raționamentul/scepticismul profesional adecvat.	6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii 6.2 Formular de control al muncii 7.5 Evaluarea performanței personalului profesional
	Raționamentul/scepticismul profesional este aplicat corespunzător, dar nu este documentat adecvat.	6.5 Soluționarea diferențelor de opinie
	Zonele de risc nu au fost luate în considerare în mod adecvat pentru a determina echipele misiunilor să exercite un raționament/scepticism profesional adecvat.	6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii 6.2 Formular de control al muncii 9.3 Formular de revizuire a misiunii
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	
(d) Se desfășoară consultări cu privire la aspectele dificile sau controversate, iar concluziile convenite sunt implementate.	Analiza inadecvată a riscurilor conduce la neefectuarea de consultări.	6.3 Utilizarea muncii experților 6.5 Soluționarea diferențelor de opinie 6.6 Formular pentru revizuirea calității misiunii
	Personalul cu experiență inadecvată este desemnat să adune informații și să analizeze aspectele dificile sau controversate.	6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii 6.2 Formular de control al muncii
	Lipsa unui proces și a unor acțiuni ulterioare adecvate conduce fie la neorganizarea de consultări, fie la neimplementarea concluziilor convenite cu privire la aspectele dificile sau controversate.	6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii 6.2 Formular de control al muncii 6.3 Utilizarea muncii experților 6.4 Listă de verificare pentru utilizarea experților externi 6.5 Soluționarea diferențelor de opinie 6.6 Formular pentru revizuirea calității misiunii
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
(e) Diferențele de opinie din cadrul echipei misiunii sau dintre echipa misiunii și persoana care revizuieste calitatea misiunii sau persoanele care desfășoară activități ce țin de sistemul de management al calității din cadrul firmei sunt aduse în atenția firmei și soluționate.	Diferențele de opinie nu sunt aduse în atenția firmei sau tratate corespunzător din cauza unei culturi privind conformitatea sau a fricii de represalii.	6.5 Soluționarea diferențelor de opinie
	Diferențele de opinie nu sunt soluționate în mod adecvat din cauza lipsei de timp și de resurse.	6.2 Formular de control al muncii 6.5 Soluționarea diferențelor de opinie
	Membrii mai experimentați ai echipei misiunii sau alte persoane își exercită autoritatea pentru a trece în mod neadecvat peste diferențele de opinie.	6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii 6.2 Formular de control al muncii 6.5 Soluționarea diferențelor de opinie
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	
(f) Documentația misiunii este alcătuită în timp util după data raportului misiunii și este menținută și păstrată în mod adecvat pentru a corespunde nevoilor firmei și pentru a se conforma legislației, reglementărilor, dispozițiilor de etică relevante sau standardelor profesionale.	Documentația misiunii nu este alcătuită și asigurată în timp util după data raportului misiunii.	6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii
	Documentația misiunii nu este menținută și păstrată în mod adecvat pentru a corespunde nevoilor firmei și pentru a se conforma legislației, reglementărilor, dispozițiilor de etică relevante sau standardelor profesionale.	6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii
	Documentația arhivată este redeschisă și revizuită fără aprobare.	6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii
	Politicile și procesele firmei privind documentația misiunii nu îi sunt comunicate clar întregului personal.	1.1 Declarație de politică privind documentarea 6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	
<b>[Introduceți obiective referitoare la calitate suplimentare, dacă este cazul]</b>	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	

## 5 RESURSELE

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
<p><b>Resursele umane</b></p> <p>(a) Personalul este angajat, dezvoltat și păstrat și are competențe și capacitățile:</p> <p>(i) De a efectua în mod consecvent misiuni de calitate, inclusiv deținând cunoștințele sau experiența relevante pentru misiunile pe care le desfășoară firma; sau</p> <p>(ii) De a desfășura activități sau de a îndeplini responsabilități în legătură cu funcționarea sistemului de management al calității din cadrul firmei.</p>	<p>Politicile și procesele privind recrutarea sunt neclare sau documentate inadecvat pentru a recruta personal care are cunoștințele și experiența relevante pentru misiunile pe care le desfășoară firma.</p>	<p>7.1 Declarație de politică privind resursele</p> <p>7.3 Listă de verificare pentru interviul și evaluarea candidaților</p> <p>7.4 Listă de verificare pentru îndrumarea personalului nou</p>
	<p>Abilitățile tehnice și educația profesională ale personalului firmei nu sunt menținute după cum este necesar.</p>	<p>7.7 Registrul privind formarea și dezvoltarea</p>
	<p>Personalul nu este supravegheat, instruit sau motivat corespunzător pentru a realiza în mod consecvent misiuni de calitate.</p>	<p>7.1 Declarație de politică privind resursele</p> <p>7.2 Descrierea posturilor</p> <p>7.7 Registrul privind formarea și dezvoltarea</p>
	<p>Formarea internă nu dezvoltă în mod adecvat competența personalului firmei.</p>	<p>7.5 Evaluarea performanței personalului profesional</p> <p>7.7 Registrul privind formarea și dezvoltarea</p>
	<p><b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b></p>	
<p>(b) Personalul demonstrează un angajament față de calitate prin acțiunile și comportamentele sale, își dezvoltă și își menține competența adecvată pentru a-și îndeplini rolurile și este tras la răspundere sau primește recunoaștere prin evaluări, remunerație, promovări și alte stimulente la momentul oportun.</p>	<p>Evaluările performanței nu sunt efectuate la momentul oportun în timpul fiecărei misiuni sau după fiecare misiune.</p>	<p>7.1 Declarație de politică privind resursele</p> <p>7.5 Evaluarea performanței personalului profesional</p> <p>9.3 Formular de revizuire a misiunii</p>
	<p>Remunerațiile și stimulentele sunt axate pe priorități financiare și operaționale care nu sunt în concordanță cu atingerea obiectivelor referitoare la calitate.</p>	<p>7.1 Declarație de politică privind resursele</p> <p>7.5 Evaluarea performanței personalului profesional</p>
	<p>Evaluările performanței nu sunt clare cu privire la obținerea rezultatelor, remunerațiilor sau stimulentele.</p>	<p>7.5 Evaluarea performanței personalului profesional</p>
	<p>Volumul de muncă al personalului nu este luat în considerare atunci când sunt stabilite criteriile de performanță în raport cu obiectivele referitoare la calitate.</p>	<p>7.2 Descrierea posturilor</p> <p>7.5 Evaluarea performanței personalului profesional</p>
	<p><b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b></p>	

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
<p>(c) Persoanele sunt obținute din surse externe (de exemplu, din rețea, de la o altă firmă din rețea sau de la un prestator de servicii) atunci când firma nu dispune de personal suficient sau adecvat pentru a permite funcționarea sistemului de management al calității din cadrul firmei sau efectuarea misiunilor.</p>	<p>Politicile și procesele pentru managementul calității și efectuarea misiunilor din cadrul firmei nu sunt comunicate în mod adecvat către/convenite în mod adecvat cu personalul din surse externe înainte ca acesta să înceapă lucrul la o misiune.</p>	<p>6.3 Utilizarea muncii experților 7.1 Declarație de politică privind resursele 7.9 Formular de solicitare a unui nou prestator de servicii</p>
	<p>Personalul din surse externe nu dispune de capacitățile sau experiența adecvate pentru a se conforma sistemului de management al calității din cadrul firmei sau pentru a efectua misiunile după cum este necesar.</p>	<p>6.3 Utilizarea muncii experților 7.9 Formular de solicitare a unui nou prestator de servicii</p>
	<p>Firma nu are politici și procese privind inițierea pentru a sprijini personalul provenit din surse externe în ce privește conformarea cu sistemul de management al calității.</p>	<p>7.4 Listă de verificare pentru îndrumarea personalului nou</p>
	<p><b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b></p>	
<p>(d) Pentru fiecare misiune sunt desemnați membri ai echipei misiunii, inclusiv un partener de misiune, care au competența și capacitățile adecvate, inclusiv fiindu-le acordat suficient timp, pentru a efectua în mod consecvent misiuni de calitate.</p>	<p>Alocarea resurselor, inclusiv timpul bugetat și alocarea personalului pentru fiecare misiune, nu este adecvată, dar nu este tratată de echipa de conducere.</p>	<p>3.1 Declarație de politică privind governanța și conducerea 6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii 6.2 Formular de control al muncii</p>
	<p>Membrii echipei misiunii și/sau partenerii de misiune nu au competența și capacitățile adecvate pentru a efectua în mod consecvent misiuni de calitate.</p>	<p>7.2 Descrierea posturilor 7.5 Evaluarea performanței personalului profesional 7.7 Registrul privind formarea și dezvoltarea</p>
	<p>Indicatorii privind evaluarea pentru a evalua dacă resursele alocate fiecărei misiuni sunt adecvate nu sunt fiabili sau nu există.</p>	<p>6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii 6.2 Formular de control al muncii</p>
	<p><b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b></p>	
<p>(e) Pentru efectuarea activităților din cadrul sistemului de management al calității sunt desemnate persoane care au competența și capacitățile adecvate, inclusiv suficient timp, pentru a efectua aceste activități.</p>	<p>Persoanelor nu li se alocă responsabilitatea și resurse suficiente și adecvate pentru a efectua activitățile din cadrul sistemului de management al calității.</p>	<p>6.2 Formular de control al muncii 7.2 Descrierea posturilor</p>
	<p>Nu este oferit timp pentru supraveghere și revizuire.</p>	<p>6.2 Formular de control al muncii</p>
	<p>Nu este alocat timp suplimentar atunci când este necesar pentru aspectele-cheie.</p>	<p>6.1 Declarație de politică privind efectuarea misiunii 6.2 Formular de control al muncii</p>
	<p><b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b></p>	

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
<p><b>Resursele tehnologice</b></p> <p>(f) Sunt obținute sau dezvoltate, implementate, menținute și utilizate resurse tehnologice adecvate pentru a permite funcționarea sistemului de management al calității din cadrul firmei și efectuarea misiunilor.</p>	Resursele tehnologice nu permit funcționarea sistemului de management al calității din cadrul firmei și efectuarea misiunilor.	7.1 Declarație de politică privind resursele 7.8 Formular de solicitare a achiziției de tehnologie
	Resursele tehnologice nu sunt utilizate la întregul lor potențial.	7.1 Declarație de politică privind resursele 7.8 Formular de solicitare a achiziției de tehnologie
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	
<p><b>Resursele intelectuale</b></p> <p>(g) Sunt obținute sau dezvoltate, implementate, menținute și utilizate resurse intelectuale adecvate pentru a permite funcționarea sistemului de management al calității din cadrul firmei și efectuarea în mod consecvent a unor misiuni de calitate, iar aceste resurse intelectuale sunt în concordanță cu standardele profesionale și cu dispozițiile legale și de reglementare aplicabile, după caz.</p>	Resursele intelectuale nu permit funcționarea sistemului de management al calității din cadrul firmei și efectuarea consecventă a unor misiuni de calitate.	7.1 Declarație de politică privind resursele
	Resursele intelectuale nu sunt utilizate la întregul lor potențial sau sunt depășite.	7.1 Declarație de politică privind resursele 7.5 Evaluarea performanței personalului profesional
	Resursele intelectuale nu sunt consecvente cu standardele profesionale și dispozițiile legale și de reglementare aplicabile.	7.1 Declarație de politică privind resursele
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
<p><b>Prestatorii de servicii</b></p> <p>(h) Resursele umane, tehnologice sau intelectuale de la prestatorii de servicii sunt adecvate pentru a fi utilizate în sistemul de management al calității din cadrul firmei și pentru efectuarea misiunilor, ținând cont de obiectivele referitoare la calitate de la punctul 32 literele (d), (e), (f) și (g).</p>	Nu sunt aplicate politici și procese consecvente și riguroase privind achizițiile, securitatea și implementarea pentru tehnologie și resursele intelectuale.	7.1 Declarație de politică privind resursele 7.8 Formular de solicitare a achiziției de tehnologie 7.9 Formular de solicitare a unui nou prestator de servicii
	Personalul este recrutat pentru abilitățile specializate, dar nu este adecvat pentru a fi utilizat în sistemul de management al calității.	7.1 Declarație de politică privind resursele 7.9 Formular de solicitare a unui nou prestator de servicii
	Politicile și procesele referitoare la modul de aplicare și de asigurare ale resurselor tehnologice și intelectuale ale firmei nu sunt clare și/sau îi sunt comunicate greșit personalului.	7.1 Declarație de politică privind resursele 7.7 Registrul privind formarea și dezvoltarea 8.1 Declarație de politică privind informarea și comunicarea
	Resursele tehnologice nu sunt evaluate în mod strategic din punctul de vedere al capacităților viitoare și al necesităților misiunilor.	7.8 Formular de solicitare a achiziției de tehnologie
	Modificările aduse sistemelor și programelor de IT nu sunt revizuite și aprobate/autorizate în mod adecvat.	7.8 Formular de solicitare a achiziției de tehnologie
	Personalului nu i se oferă pregătirea și sprijinul adecvate pentru a gestiona modificările aduse sistemelor de IT sau noilor resurse tehnologice.	7.1 Declarație de politică privind resursele 7.7 Registrul privind formarea și dezvoltarea
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	
<b>[Introduceți obiective referitoare la calitate suplimentare, dacă este cazul]</b>	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	

## 6 INFORMAREA ȘI COMUNICAREA

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
(a) Sistemul informatic identifică, colectează, procesează și menține informațiile relevante și fiabile care sprijină sistemul de management al calității, fie din surse interne, fie din surse externe.	Sunt investite resurse adecvate în sistemele informatice, dar sistemele nu sunt utilizate la întregul lor potențial.	7.1 Declarație de politică privind resursele 7.7 Registrul privind formarea și dezvoltarea 8.1 Declarație de politică privind informarea și comunicarea
	Sistemele informatice nu sunt revizuite sau actualizate periodic în scopuri operaționale și pentru nevoile legate de efectuarea misiunilor.	7.8 Formular de solicitare a achiziției de tehnologie
	Sistemele informatice nu sunt testate sau evaluate periodic în ce privește securitatea datelor.	7.8 Formular de solicitare a achiziției de tehnologie
	Nu sunt efectuate cu suficientă regularitate copii de siguranță ale datelor și informațiilor și pentru bazele de date selectate.	7.8 Formular de solicitare a achiziției de tehnologie
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	
(b) Cultura firmei recunoaște și consolidează responsabilitatea personalului de a face schimb de informații cu firma și cu ceilalți membri ai personalului.	Cultura firmei nu încurajează/recompensează personalul care împărtășește cunoștințe și informații fiabile fiind bine intenționat.	8.1 Declarație de politică privind informarea și comunicarea 8.2 Evaluarea culturii – calitatea
	Firma nu are politici și procese adecvate privind schimbul de informații.	8.1 Declarație de politică privind informarea și comunicarea
	Personalul nu este instruit în mod adecvat cu privire la aceste politici pentru a recunoaște situațiile în care apare responsabilitatea de a face schimb de informații.	7.7 Registrul privind formarea și dezvoltarea 8.2 Evaluarea culturii – calitatea
	<b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b>	

Obiective referitoare la calitate	Exemple de riscuri la adresa calității	Exemple de măsuri în privința riscurilor
<p>(c) Schimbul de informații relevante și fiabile este făcut la nivelul întregii firme și cu echipele misiunilor, inclusiv:</p> <p>(i) Informațiile le sunt comunicate personalului și echipelor misiunilor, iar natura, plasarea în timp și amploarea informațiilor sunt suficiente pentru a le permite acestora să-și înțeleagă și să-și îndeplinească responsabilitățile legate de efectuarea activităților în cadrul sistemului de management al calității sau al misiunilor; și</p> <p>(ii) Personalul și echipele misiunilor îi comunică informații firmei atunci când efectuează activități în cadrul sistemului de management al calității sau al misiunilor.</p>	<p>Firma nu implementează politici și procese pentru a încuraja personalul să împărtășească informațiile cu conducerea superioară și cu alte echipe care trebuie informate.</p> <p>Personalul nu este încurajat, prin politici și procese sau prin cultura firmei, să împărtășească informațiile cu membrii echipei despre aspectele relevante ale misiunii.</p> <p>Firma nu instituie și/sau nu utilizează canale de comunicare adecvate pentru a facilita un schimb de informații deschis.</p> <p><b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b></p>	<p>8.1 Declarație de politică privind informarea și comunicarea</p> <p>8.1 Declarație de politică privind informarea și comunicarea</p> <p>7.7 Registrul privind formarea și dezvoltarea</p> <p>8.2 Evaluarea culturii – calitatea</p>
<p>(d) Informațiile relevante și fiabile le sunt comunicate părților externe, inclusiv:</p> <p>(i) Informațiile sunt comunicate de firmă către rețeaua firmei ori prestatorii de servicii sau în cadrul rețelei firmei sau al prestatorilor de servicii, dacă este cazul, permițând rețelei sau prestatorilor de servicii să își îndeplinească responsabilitățile legate de cerințele rețelei sau de serviciile rețelei sau de resursele furnizate de aceștia; și</p> <p>(ii) Informațiile sunt comunicate la nivel extern atunci când acest lucru este impus de legislație, reglementări sau de standardele profesionale ori pentru a sprijini înțelegerea de către părțile externe a sistemului de management al calității.</p>	<p>Comunicarea scrisă și verbală nu este suficient de clară pentru publicul vizat și cerințele specifice.</p> <p>Politicile și procesele firmei nu identifică informațiile relevante și fiabile pentru a fi comunicate către rețeaua, prestatorii de servicii și părțile externe ale firmei.</p> <p>Nu este disponibilă imediat o competență tehnică și juridică fiabilă atunci când este necesar.</p> <p>În formarea internă, nu se pune accentul pe educația profesională, actualizările tehnice și dezvoltarea abilităților sociale continue.</p> <p>Firma nu are politici și procese adecvate pentru a-i oferi personalului îndrumări cu privire la modul de prezentare a informațiilor sau la modul în care răspunde solicitărilor de informații în conformitate cu legislația, reglementările, standardele profesionale sau altor părți externe care trebuie să înțeleagă sistemul de management al calității din cadrul firmei.</p> <p><b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b></p>	<p>7.7 Registrul privind formarea și dezvoltarea</p> <p>8.1 Declarație de politică privind informarea și comunicarea</p> <p>6.3 Utilizarea muncii experților</p> <p>6.4 Listă de verificare pentru utilizarea experților externi</p> <p>7.7 Registrul privind formarea și dezvoltarea</p> <p>9.3 Formular de revizuire a misiunii</p> <p>8.1 Declarație de politică privind informarea și comunicarea</p>
<p><b>[Introduceți obiective referitoare la calitate suplimentare, dacă este cazul]</b></p>	<p><b>[Introduceți riscuri suplimentare, după caz]</b></p>	

---

Drepturi de autor © octombrie 2023 ale International Federation of Accountants (IFAC) și ale Chartered Accountants Australia and New Zealand (CA ANZ). Toate drepturile rezervate. Utilizat cu permisiunea IFAC și a CA ANZ. Contactați [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org) pentru permisiunea de a reproduce, a stoca, a transmite sau a utiliza acest document în scopuri similare, cu excepția cazurilor în care documentul este utilizat doar în scop individual, necomercial.

IFAC este organizația globală a profesiei contabile dedicată servirii interesului public prin consolidarea profesiei și contribuția la dezvoltarea unor economii internaționale puternice. IFAC este formată din peste 180 de membri și asociați din peste 135 de jurisdicții, reprezentând aproape 3 milioane de profesioniști contabili practicieni, din educație, serviciile de stat, industrie și comerț. Mai multe informații aici: [www.ifac.org](http://www.ifac.org)

CA ANZ reprezintă mai mult de 136.000 de membri din întreaga lume, oferindu-și programul său emblematic pentru experții contabili, promovând certificarea de expert contabil și standarde etice înalte și oferindu-le servicii de clasă mondială și educație pe viață membrilor săi și susținătorilor interesului public.

Documentul *Matricea ilustrativă a riscurilor. Un material însoțitor al Setului de instrumente pentru managementul calității*, publicat de International Federation of Accountants (IFAC) în octombrie 2023 în limba engleză, a fost tradus în limba română de Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România (CECCAR) în martie 2025 și a fost reprodus cu permisiunea IFAC. Textul aprobat al tuturor publicațiilor IFAC este cel publicat de IFAC în limba engleză. IFAC nu își asumă nicio responsabilitate pentru acuratețea și caracterul complet ale traducerii sau pentru orice acțiuni care ar putea decurge ca urmare a acesteia.

Textul în limba engleză al documentului *Matricea ilustrativă a riscurilor. Un material însoțitor al Setului de instrumente pentru managementul calității* © 2023 al International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate.

Textul în limba română al documentului *Matricea ilustrativă a riscurilor. Un material însoțitor al Setului de instrumente pentru managementul calității* © 2025 al International Federation of Accountants (IFAC). Toate drepturile rezervate.

Titlul original: *Illustrative Risk Matrix. A Companion to the Quality Management Toolkit*

Contactați [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org) pentru permisiunea de a reproduce, a stoca, a transmite sau a utiliza acest document în alte scopuri similare.



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)

