Prognoza płynności — wpływy i wydatki



13-tygodniowa prognoza przepływów

Pozycja	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13
Saldo początkowe													
Wpływy od klientów													
Inne wpływy													
Wynagrodzenia i składki													
Dostawcy i podatki													
Planowane inwestycje													
Saldo końcowe i bufor													

Procedura krok po kroku:

- Użyj dat **przewidywanych wpływów**, nie samych faktur.
- Oddziel dane **pewne** od **szacunków**.
- Aktualizuj prognozę **po każdym zamkniętym tygodniu.**
- Przy spadku bufora **uzgodnij działanie** z właścicielem.

Prognoza to scenariusz, nie gwarancja wpływu.



Koszty istotne dla decyzji



Istotne:

przyszłe przepływy, które różnią się między wariantami.

Nieistotne:

koszty już poniesione i takie same w każdym wariancie.

Przykład

- Koszt historyczny projektu: 5 000 zł — poniesiony, nie zmieni się.
- Dodatkowy przychód zamówienia: 18 000 zł.
- Dodatkowe materiały i praca: 11 000 zł.

Wkład przyrostowy:

18 000 – 11 000 = 7 000 zł

Wniosek:

Jeśli istnieje wolna moc i brak kosztu alternatywnego, wkład może poprawić wynik; sprawdź inne ograniczenia.

Dane przykładowe

Odchylenie ceny zakupu materiału



Cena standardowa:	**20 zł/kg**
Cena rzeczywista:	**22 zł/kg**
Zakupiona ilość:	**500 kg**
Odchylenie ceny:	**(22 – 20) × 500 = 1 000 zł niekorzystne**

Wyższa cena zakupu zwiększa koszt przy tej samej ilości. Sprawdź zmianę dostawcy, warunki transportu, jakość i moment zamówienia.

Dane przykładowe

Karta kalkulacyjna produktu

Karta kalkulacyjna pokazuje, z jakich elementów składa się koszt wytworzenia produktu i ile wynosi koszt partii produkcji.



Element kalkulacji	Wartość
Materiał bezpośredni	40 zł/szt.
Robocizna bezpośrednia	25 zł/szt.
Koszty pośrednie produkcji	15 zł/szt.
Koszt wytworzenia	**40 + 25 + 15 = 80 zł/szt.**
Produkcja	120 sztuk
Koszt partii	**120 × 80 = 9 600 zł**

Wskazówka: Wyłącz koszty, których nie wolno zaliczyć do kosztu wytworzenia zgodnie z właściwymi zasadami.

Dane przykładowe

Obieg dokumentu – od wpływu do księgi



Proces obiegu faktury

Odbiór i rejestracja → kontrola formalna → akceptacja merytoryczna i finansowa → dekretacja → księgowanie → archiwizacja

Lista kontroli

- [x] Nadaj numer i datę wpływu.
- [x] Sprawdź duplikat i kontrahenta.
- [x] Potwierdź dostawę lub wykonanie usługi.
- [x] Ustal właściwe konto i okres.
- [x] Zarejestruj akceptację i osobę odpowiedzialną.
- [x] Zachowaj połączenie z zapisem.



Dokument bez dowodu wykonania świadczenia wymaga wyjaśnienia.

Dostosuj workflow do polityki rachunkowości i kontroli wewnętrznej.

Rozrachunki podatkowe — uzgodnienie i kontrola



Kalkulacja → Deklaracja → Zobowiązanie w księdze → Przelew → Potwierdzenie → Rozliczenie salda

- [x] Uzgodnij podstawę i kwotę z kalkulacją.
- [x] Sprawdź status wysłanego pliku.
- [x] Potwierdź kwotę i odbiorcę płatności.
- [x] Wyjaśnij nadpłatę, niedopłatę lub zwrot.
- [x] Zapisz kontakt z urzędem.
- [x] Zachowaj dowody wpłaty i korekty.

Nie zakładaj, że wysłanie deklaracji oznacza zaksięgowanie płatności.

Stawki, terminy i kanały sprawdź według aktualnych przepisów.

Wąskie gardło — decyzja o miksie produkcji



Produkt	Marża pokrycia (zł/szt.)	Czas wąskiego gardła (min/szt.)	Marża na minutę (zł/min) = marża ÷ czas
Produkt A	36 zł/szt.	3 min/szt.	**12 zł/min** (36 ÷ 3 = 12)
Produkt B	30 zł/szt.	2 min/szt.	**15 zł/min** (30 ÷ 2 = 15)

Wniosek: Przy ograniczonej liczbie minut priorytet otrzymuje produkt B, jeśli popyt i pozostałe ograniczenia pozwalają.

Wskazówka: Po zaspokojeniu popytu wróć do kolejnego najlepszego produktu; uwzględnij ograniczenia materiałów i rynku.

Dane przykładowe

Odchylenie stawki robocizny



Stawka standardowa:	32 zł/godz.
Stawka rzeczywista:	35 zł/godz.
Godziny rzeczywiste:	180

Odchylenie stawki:

$$(35 - 32) \times 180 = 540 \text{ zł niekorzystne}$$

Wyższa stawka zwiększa koszt przy tej samej liczbie godzin.

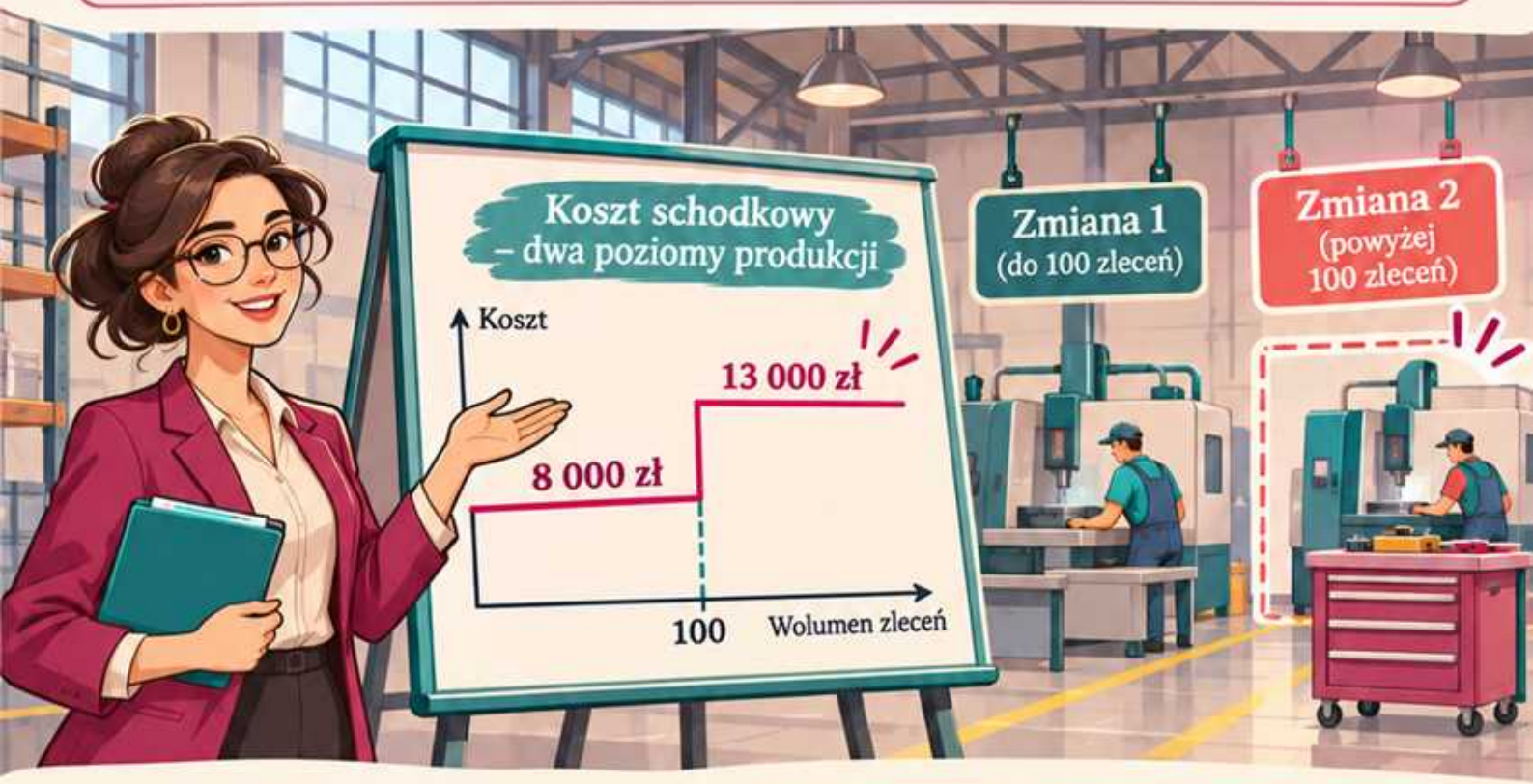
Sprawdź dodatki, zmianę kwalifikacji, nadgodziny i prawidłowość normy.

- Dodatki
- Zmiana kwalifikacji
- Nadgodziny
- Prawidłowość normy

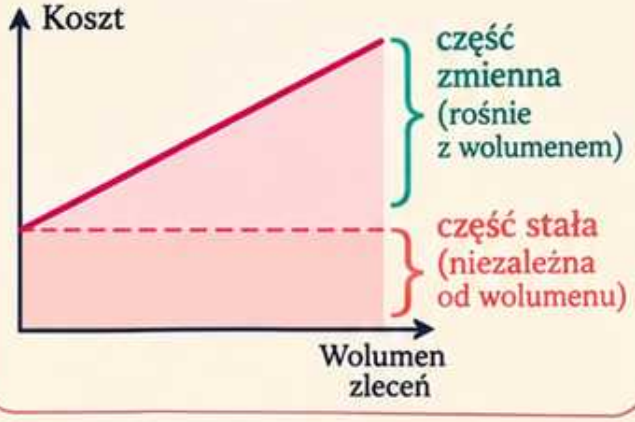
Dane przykładowe

Koszty mieszane i schodkowe

Koszt mieszany zawiera część stałą i zmienną; **koszt schodkowy** pozostaje stały w przedziale aktywności, a potem skokowo rośnie.



Koszt mieszany



Przykład (warsztat produkcyjny)

- Zmiana 1 obsługuje do 100 zleceń: koszt **8 000 zł.**
- Powyżej 100 zleceń potrzebna jest druga zmiana: koszt **13 000 zł.**
- Wolumen 120 zleceń wymaga kosztu **13 000 zł.**

Przy prognozie ustal właściwy przedział aktywności i moment przekroczenia progu.

Dane przykładowe; zweryfikuj zachowanie kosztu na danych jednostki.

Zobowiązania wobec pracowników — saldo

Cel: uzgodnić saldo konta rozrachunków z pracownikami po dokonanych wypłatach, tak aby odzwierciedlało rzeczywiste, pozostałe zobowiązania jednostki wobec pracowników.



Lista płac → naliczone zobowiązanie → wypłata netto → potrącenia i składki → saldo do uzgodnienia

Checklista uzgodnienia

- [ ] Uzgodnij listę z kontem kosztów i zobowiązań.
- [ ] Porównaj przelewy z bankiem.
- [ ] Sprawdź niewypłacone kwoty i zwroty.
- [ ] Wyjaśnij saldo po wypłacie.
- [ ] Ustal właściciela i termin korekty.

Zobowiązanie może pozostać otwarte z uzasadnionej przyczyny — opisz ją i zaplanuj rozliczenie.



Dane pracowników chroń zgodnie z RODO i procedurą jednostki.

Obserwacja inwentaryzacji — rola audytora



Obserwacja procedury klienta nie zastępuje odpowiedzialności kierownika za spis.

Kroki obserwatora

1 Oceń instrukcje i przygotowanie.



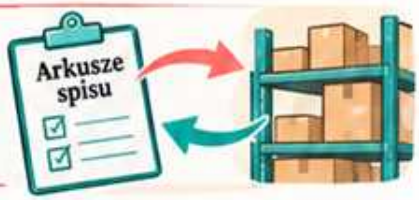
- Czy procedura klienta jest jasna?
- Czy zespół i magazyn są odpowiednio przygotowane?

2 Obserwuj oznaczenie policzonych pozycji.



- Czy policzone pozycje są wyraźnie i trwale oznaczane?
- Czy oznaczenie zapobiega podwójnemu liczeniu?

3 Wybierz własne pozycje do testu z arkuszy do magazynu i z magazynu do arkuszy.



- Dobierz własne pozycje do sprawdzenia.
- Sprawdź zgodność: arkusze → magazyn oraz magazyn → arkusze.

4 Zapisz wyjątki, uszkodzenia i pozycje bez ruchu.



- Ujawnij i opisz różnice oraz niezgodności.
- Odnotuj uszkodzenia.
- Zidentyfikuj pozycje bez ruchu (np. długotrwale niewykorzystywane).

5 Powiąż wyniki z testem kompletności i istnienia.



- Wykorzystaj obserwacje i testy do oceny, czy ujęto wszystkie pozycje (kompletność).
- Oceń, czy ujęte pozycje faktycznie istnieją (istnienie).

Zaplanuj pracę według właściwego standardu i okoliczności.

Rachunkowość

Zakup firmowy i użytek prywatny

Najpierw ustal cel, zakres użycia i dokumenty; skutki VAT i podatku dochodowego analizuj osobno.



Fakty:

- **kto kupił** (np. przedsiębiorca),
- **kiedy** dokonano zakupu (data),
- **do czego służy** (w działalności i prywatnie).

Dowody:

- **faktura** (dokument zakupu),
- **ewidencja użycia** (np. opis, sposób i zakres korzystania),
- **polityka firmy** (np. zasady używania sprzętu).

Decyzja:

- **opisz przyjęte rozliczenie** (np. w jakiej części związane z działalnością),
- **wskaż uzasadnienie** (na podstawie zebranych faktów i dowodów).

Nie zakładaj pełnego odliczenia wyłącznie na podstawie faktury.

Sprawdź aktualne przepisy i status podatnika.

Notatnik rachunkowości

Amortyzacja — ustal metodę i ślad decyzji



Metodę i okres użytkowania dobiera się do zasad rachunkowości oraz właściwych przepisów podatkowych; wartości bilansowe i podatkowe mogą się różnić.

1. **Zidentyfikuj składnik i moment przyjęcia do używania.**
2. **Udokumentuj wartość początkową i przewidywany okres użytkowania.**
3. **Zapisz metodę, stawkę/plan i podstawę wyboru.**
4. **Uzgodnij ewidencję księgową z podatkową.**
5. **Sprawdź zmianę szacunku, ulepszenie, sprzedaż lub likwidację.**

Nie kopiuj automatycznie stawki z poprzedniego środka.

Przykład edukacyjny; weryfikuj aktualne regulacje i politykę jednostki.

Cykl konwersji gotówki — co mówi?

To orientacyjny czas między wypływem środków na działalność a wpływem gotówki od klientów, liczony na bazie przyjętych wskaźników.



Trzy składniki cyklu:

Dni zapasów → **Dni należności** → **Dni zobowiązań**

Cykl = dni zapasów + dni należności – dni zobowiązań



- ☑ Dłuższy cykl może wiązać kapitał;
- ☑ Rozbij zmianę na zapasy, należności i zobowiązania;
- ☑ Porównuj okresy i sezonowość;
- ☑ Sprawdź jakość danych i definicję wskaźnika.

Wynik zależy od sposobu liczenia — ujawnij założenia.

Dane przykładowe, bez wartości liczbowych.

Notatnik rachunkowości

Szacunek utraty wartości należności

Oceń, czy istnieją przesłanki utraty wartości; szacunek powinien wynikać z udokumentowanych danych i przyjętej polityki.



Zbierz dowody

Wiekowanie sald
– struktura należności według okresów przeterminowania.

Historia płatności
– terminowość, regularność i ostatnie wpływy.

Spory i sytuacja dłużnika
– toczące się spory, kondycja finansowa i istotne zdarzenia.

Zabezpieczenia i późniejsze wpływy
– dostępne zabezpieczenia, oczekiwane lub otrzymane wpływy po dacie bilansu.

Udokumentuj

Kryteria segmentacji
– zasady podziału portfela należności (np. według ryzyka, branży, profilu dłużnika).

Źródła i datę danych
– wykorzystane raporty, zestawienia i informację o dacie, na którą przygotowano szacunek.

Założenia oraz niepewność
– przyjęte scenariusze, kluczowe założenia oraz główne obszary niepewności.

Przegląd przez osobę odpowiedzialną
– weryfikacja założeń, danych i wniosków przez uprawnioną osobę (np. kierownika).

Nie utożsamiaj przeterminowania automatycznie z pełną utratą — zbadaj fakty.

dane → ocena → szacunek → zapis → przegląd

Przykład edukacyjny; stosuj właściwe standardy rachunkowości.

Zamknięcie roku — mapa odpowiedzialności



Księgowość

uzgodnienia, wycena, zestawienie obrotów i sald

Kierownik jednostki

inwentaryzacja, osądy, zatwierdzenia i odpowiedzialność za sprawozdanie

Kadry/płace

kompletność list i rozrachunków

Doradca/audytor

zakres zgodnie z umową i przepisami

Oś procesu zamknięcia roku

plan → zebranie danych → uzgodnienia → korekty → przegląd → zatwierdzenie i złożenie

Terminy zależą od rodzaju jednostki i obowiązujących reguł — sprawdź przed planowaniem.

Użyj jako szablonu; przypisz konkretne osoby i terminy.

Cut-off — przypisz operację do właściwego okresu

Definicja

Cut-off sprawdza, czy zdarzenia ujęto w odpowiednim okresie sprawozdawczym.



Kluczowe pytania (cut-off)

1. Kiedy dostarczono towar lub wykonano usługę?
2. Kiedy powstało prawo lub obowiązek?
3. Czy dokument po dacie bilansowej potwierdza stan istniejący wcześniej, czy opisuje nowe zdarzenie?

Mini test — wokół końca okresu



dokumenty przed datą → **zbadaj ujęcie**



dokumenty po dacie → **zbadaj okres i charakter zdarzenia**

Data faktury sama nie zawsze rozstrzyga moment ujęcia.

Ustal zasady według właściwych standardów i faktów.

Rachunkowość

Czynne rozliczenia międzyokresowe — rozłóż koszt w czasie

Polisa ubezpieczeniowa (roczna)

Jeśli wydatek dotyczy przyszłych okresów, oceń, czy spełnia warunki ujęcia aktywa i rozlicz go zgodnie z okresem korzyści oraz przyjętą polityką.



dokument i okres → kwalifikacja → harmonogram → miesięczne rozliczenie → przegląd

Pytania kontrolne

- ☑ Czy przyszła korzyść jest udokumentowana?
- ☑ Czy okres jest racjonalnie określony?
- ☑ Czy harmonogram aktualizuje się po zmianie umowy?
- ☑ Czy saldo uzgodniono z dokumentem źródłowym?

Sam wcześniejszy wydatek nie wystarcza do ujęcia aktywa.

Przykład edukacyjny; sprawdź właściwe standardy.

Rezerwa na naprawy gwarancyjne — od faktów do szacunku



Rezerwę rozważa się, gdy spełnione są kryteria wynikające z właściwych zasad rachunkowości; sam plan przyszłego wydatku nie wystarcza.

1. Zidentyfikuj źródło obowiązku.
2. Oceń, czy obowiązek istnieje na dzień bilansowy.
3. Zbierz historię reklamacji, warunki gwarancji i dane o kosztach.
4. Oszacuj kwotę i niepewność, zapisz metodę.
5. Przeglądaj wykorzystanie i zmianę szacunku.

Nie twórz rezerwy na zwykłe przyszłe koszty operacyjne bez spełnienia kryteriów.



Dane i przypadek edukacyjne; sprawdź stosowane standardy.

Transakcja w walucie obcej — uporządkuj punkty kontrolne



1. Ustal walutę i charakter pozycji.
2. Zidentyfikuj datę ujęcia i źródło kursu wymagane przez właściwe zasady.
3. Przy rozliczeniu porównaj wartość początkową z zapłatą.
4. Na dzień bilansowy oceń wycenę pozycji pieniężnych zgodnie z przyjętymi regułami.
5. Uzgodnij różnice kursowe i pokaż ich ujęcie.

Rachunkowość finansowa

Rozliczenie podatkowe

analizuj według odrębnych właściwych zasad

Nie używaj jednego kursu automatycznie dla każdej daty i celu.

Sprawdź aktualne przepisy i politykę jednostki.

Notatnik rachunkowości

Korekta faktury — ścieżka weryfikacji



Lista dowodów:

- ☑ umowa / zamówienie;
- ☑ dokument pierwotny;
- ☑ korespondencja;
- ☑ potwierdzenie wykonania lub zwrotu.

Powód: co się zmieniło i kiedy?

- Ustal rzeczywistą przyczynę korekty (np. zmiana zakresu, wartości, ilości, zwrot) oraz moment zdarzenia, które ją uzasadnia.

Dokument: czy korekta wskazuje pierwotną transakcję?

- Sprawdź, czy korekta jednoznacznie odnosi się do faktury pierwotnej (np. jej numeru, danych stron, przedmiotu sprzedaży).

Ujęcie: jaki moment i okres wynikają z rodzaju przyczyny oraz obowiązujących reguł?

- Określ, kiedy i w jakim okresie ująć korektę w rozliczeniach, mając na uwadze rodzaj przyczyny (np. zmiana warunków, zwrot, nienależne rozliczenie) oraz obowiązujące zasady.

Kontrola: czy rejestr, ewidencja księgowa i rozrachunek są zgodne?

- Zweryfikuj spójność ujęcia korekty w rejestrze VAT, ewidencji księgowej oraz w rozrachunkach z kontrahentem (np. saldo, rozliczenie zwrotu lub zmiany należności).

Nie klasyfikuj każdej korekty tak samo — ustal fakty i przyczynę.

Sprawdź aktualne przepisy VAT dla konkretnego przypadku.

Dane do listy płac — kontrola kompletności

Zanim naliczysz wynagrodzenie, potwierdź aktualność danych i podstawę każdej pozycji.



Dane pracownika:

- identyfikacja,
- rachunek do wypłaty,
- aktualne oświadczenia.

Podstawa naliczeń:

- umowa i aneksy,
- czas pracy/ nieobecności,
- składniki zmienne.

Kontrola:

- zgodność z poprzednim okresem,
- zatwierdzenie zmian,
- poufne przechowywanie.

Brak dokumentu lub zmiana warunków → wstrzymaj pozycję i wyjaśnij, zamiast zgadywać.

Zakres dokumentów zależy od sytuacji i aktualnych przepisów.

Test szczegółowy — od zapisu do dowodu

Cel: Sprawdź, czy wybrane ujęcie ma wiarygodne uzasadnienie i dokumentację.





Schemat testu szczegółowego:



Checklista testu:

- ☑ zgodność kontrahenta i kwoty
- ☑ data i okres
- ☑ opis gospodarczy i akceptacja
- ☑ powiązanie z płatnością lub rozrachunkiem
- ☑ zapis różnic i wyjątku

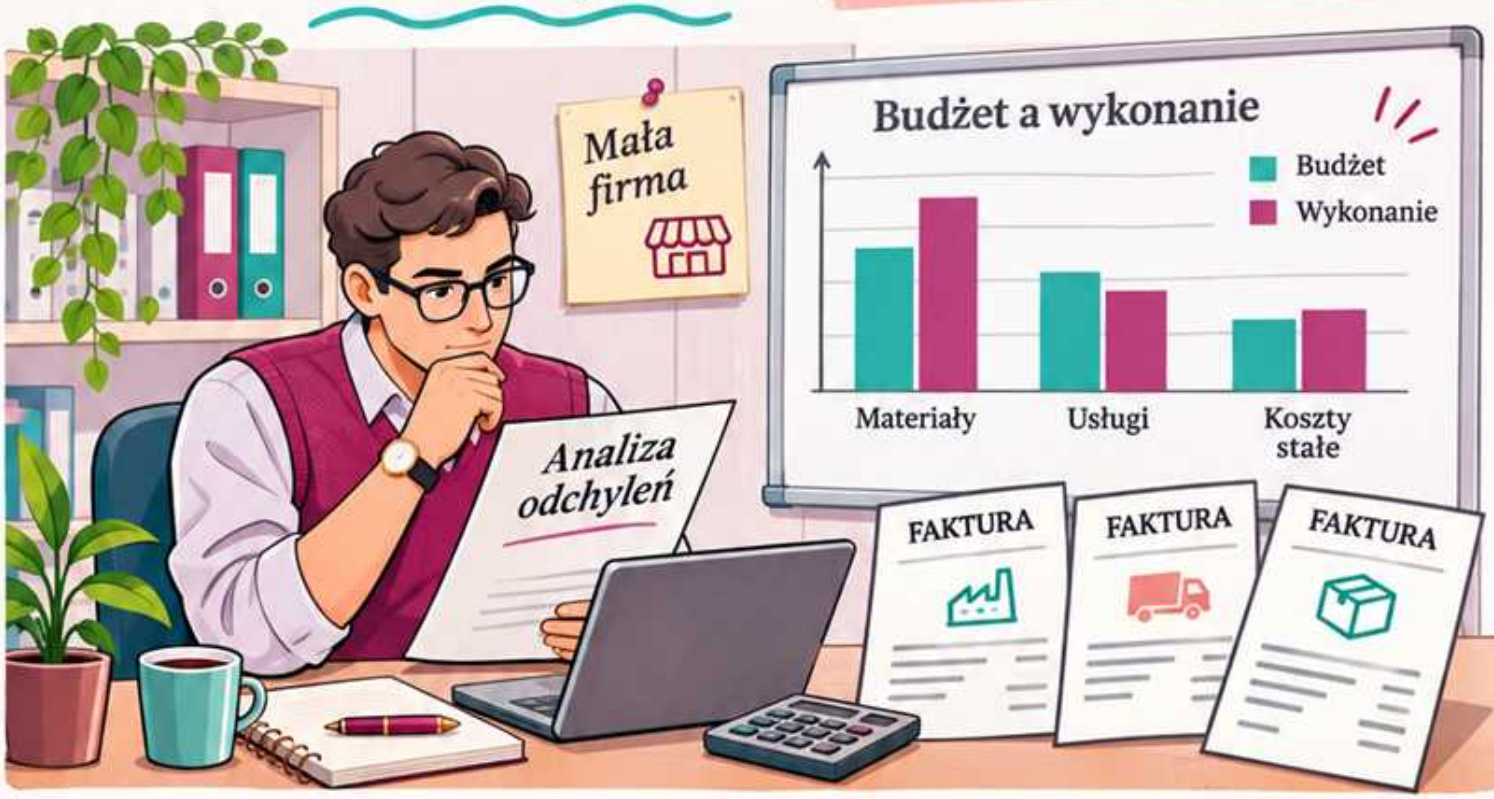
Test od zapisu do dowodu: wspiera istnienie/ uzasadnienie.

Test od dowodu do zapisu: wspiera kompletność.

Próba zależy od ryzyka, populacji i celu badania.

Przykład edukacyjny; standardy i zakres zlecenia określają procedury.

Analiza odchyleń – pytaj o przyczynę



Odchylenie to sygnał do analizy, nie automatycznie błąd ani ocena pracownika.

Kolejność badania:

1. Potwierdź porównywalność zakresu i okresu.
2. Rozdziel efekt ceny, ilości/zużycia i miksu.
3. Sprawdź jednorazowe zdarzenia oraz timing.
4. Porozmawiaj z właścicielem procesu.
5. Zapisz przyczynę, wpływ i działanie.

Przykład:

Zużycie materiału wzrosło — sprawdź zmianę receptury, odpady i jakość dostaw.

Najpierw uzgodnij dane, potem interpretuj.

Dane przykładowe; wskaźniki zależą od definicji budżetu.

Ostatni przegląd przed zamknięciem



Checklista przed wydaniem sprawozdania

- [ ] Uzgodnij salda z ewidencją pomocniczą
- [ ] Sprawdź kompletność dokumentów i cut-off
- [ ] Oceń szacunki i nietypowe pozycje
- [ ] Zweryfikuj spójność sprawozdania z księgami
- [ ] Usuń lub opisz nierozstrzygnięte wyjątki
- [ ] Zapisz wykonawcę, datę przeglądu i zatwierdzenie

STOP Stop — eskaluj:

- brak dowodu;
- nierozliczona różnica;
- zmiana po przeglądzie;
- brak zatwierdzenia.

Zatwierdzenie przeglądu

Lista robocza nie zastępuje procedur jednostki ani obowiązków kierownika.

Zmiany w kapitale własnym — czytelna ścieżka

Zestawienie pokazuje, co zmieniło poszczególne składniki kapitału między początkiem i końcem okresu.



saldo otwarcia → wynik okresu → wpłaty/ wypłaty właścicieli → inne ujęte zmiany → saldo zamknięcia

Checklist

- [x] Uzgodnij wartości z księgami.
- [x] Oddziel transakcje z właścicielami od wyniku.
- [x] Wyjaśnij istotne zmiany.
- [x] Sprawdź zgodność z bilansem i informacją dodatkową.

Nazwy i zakres pozycji zależą od formatu oraz zasad raportowania.

Przykład edukacyjny; stosuj właściwy wzór sprawozdania.

Podmioty powiązane — ujawnienia i kontrola



Relacje i transakcje z podmiotami powiązanymi wymagają prawidłowej identyfikacji i oceny ujawnień według właściwych wymogów sprawozdawczych.



Kroki działania

1. Zbierz strukturę grupy i relacje właścicielskie.
2. Uzgodnij listę z kierownictwem i rejestrem kontrahentów.
3. Wyszukaj transakcje, salda, pożyczki i zobowiązania.
4. Sprawdź warunki, wycenę i kompletność ujawnień.
5. Udokumentuj źródła, ocenę i zatwierdzenie.

Nie każda relacja handlowa oznacza powiązanie — zastosuj definicję właściwą dla raportowania.



Wymogi zależą od stosowanych standardów i aktualnych przepisów.

Raport lokalny i grupowy — uzgodnij różnice

Raportowanie do grupy może używać innych zasad lub formatów niż księgi jednostki; różnice trzeba opisać i uzgodnić.



Kroki

1. Zidentyfikuj instrukcje grupowe i obowiązującą podstawę lokalną.
2. Zmapuj konta do pakietu raportowego.
3. Oznacz korekty konsolidacyjne i ich właściciela.
4. Uzgodnij salda i wynik między pakietem a księgami.
5. Zachowaj wersję, ślad przeglądu i zatwierdzenia.

Nie księguj korekty konsolidacyjnej w lokalnej księdze bez podstawy.

Przykład edukacyjny; użyj aktualnego pakietu grupowego.

Przepływy operacyjne metodą pośrednią



Analityk przygotowuje przepływy pieniężne z działalności operacyjnej **metodą pośrednią**, wychodząc od wyniku netto, korygując go o pozycje niepieniężne i zmiany w kapitale obrotowym, aby ustalić przepływy operacyjne.

Schemat postępowania

wynik netto → korekty niepieniężne → zmiany w kapitale obrotowym → przepływy operacyjne

→ **Działalność operacyjna**

Przykłady korekt niepieniężnych

- **Amortyzacja** – koszt księgowy niepowodujący wypływu gotówki w okresie.
- **Wybrane zmiany rezerw** – np. utworzenie rezerwy (zwiększa wynikowe koszty, bez wypływu gotówki) lub rozwiązanie rezerwy (zmniejsza koszty, bez wpływu gotówki).

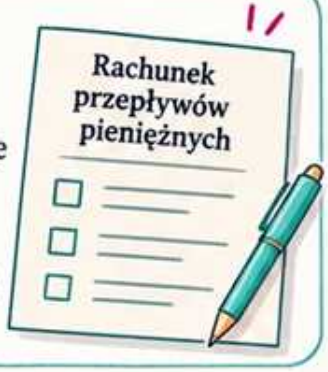
Przykłady kapitału obrotowego

- **Zapasy** – wzrost zwykle wiąże gotówkę (ujemny wpływ), spadek ją uwalnia (dodatni wpływ).
- **Należności** – wzrost zwykle wiąże gotówkę, spadek ją uwalnia.
- **Zobowiązania operacyjne** (np. wobec dostawców, z tytułu usług) – wzrost może uwalniać gotówkę, spadek zwykle ją wiąże.

Uwaga: Wzrost zapasów lub należności zwykle wiąże gotówkę; wzrost zobowiązań operacyjnych może ją uwalniać — sprawdź klasyfikację i okres.

Lista kontroli przed finalizacją

- ☑ **Uzgodnij z bilansem i wynikiem** – sprawdź spójność kluczowych pozycji i zmian w kapitale obrotowym.
- ☑ **Wyłącz transakcje niegotówkowe z przepływów** – np. nabycie aktywów w drodze leasingu finansowego lub inne rozliczenia bez przepływu gotówki.
- ☑ **Wyjaśnij klasyfikację odsetek i podatków** – zgodnie z przyjętymi zasadami (np. odsetki i podatki jako przepływy operacyjne, chyba że właściwe standardy pozwalają na inną klasyfikację).



Ujęcie i format zależą od przyjętych standardów.

Prognoza gotówki – buduj scenariusze

Prognoza pokazuje możliwy przebieg środków na podstawie założeń; nie jest gwarancją wpływów.



Krok po kroku:

1. Ustal saldo początkowe i horyzont.
2. Wpisz daty oczekiwanych wpływów i wydatków.
3. Oznacz źródło i poziom pewności każdej pozycji.
4. Przygotuj scenariusz bazowy i ostrożny.
5. Aktualizuj prognozę po rzeczywistych rozliczeniach.

Karta ryzyka:

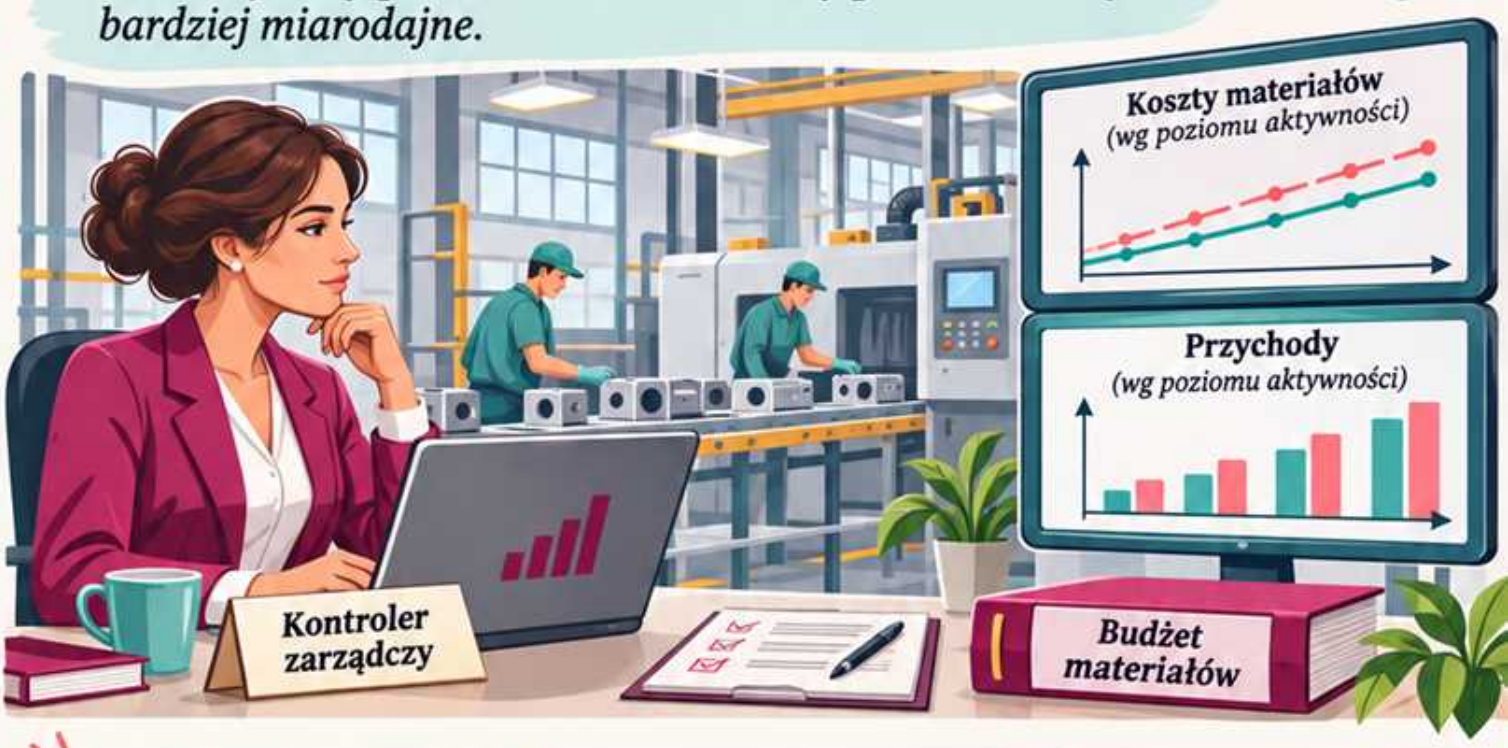
- Opóźniona płatność klienta.
- Podatek/składki.
- Sezonowość zakupów.
- Limit finansowania.

Nie licz tej samej faktury dwa razy; uzgodnij saldo początkowe.

Dane przykładowe; decyzje finansowe potwierdź z odpowiedzialną osobą.

Budżet elastyczny — porównuj podobny poziom aktywności

Budżet elastyczny przelicza oczekiwane koszty i przychody na rzeczywisty poziom działalności, aby porównanie było bardziej miarodajne.



Budżet statyczny: planowany poziom

Budżet elastyczny: założenia jednostkowe × wykonana aktywność

Wykonanie: dane rzeczywiste

Kroki postępowania:

1. **Ustal nośnik kosztu** (np. liczba wyprodukowanych sztuk).
2. **Odróżnij koszty stałe i zmienne** w rozpatrywanym zakresie.
3. **Przelicz plan** (na rzeczywisty poziom aktywności).
4. **Analizuj różnicę po porównaniu** (budżet elastyczny vs wykonanie).
5. **Zbadaj przyczynę** (operacyjną, cenową, wydajnościową itp.).

Zależność kosztu od aktywności obowiązuje tylko w określonym przedziale.



Dane przykładowe; wskaż założenia modelu.

Alokacja kosztów wspólnych — wybierz podstawę

Podstawa alokacji powinna odzwierciedlać związek kosztu z odbiorcą i być stosowana konsekwentnie.



Kroki alokacji

1. Zidentyfikuj pulę kosztu i okres.
2. Wybierz miernik przyczynowy lub racjonalny.
3. Zbierz wiarygodne dane dla każdego odbiorcy.
4. Oblicz udział według udokumentowanej reguły.
5. Przeglądaj metodę, gdy zmienia się proces.

Przykłady podstaw alokacji

(możliwości, nie nakaz)

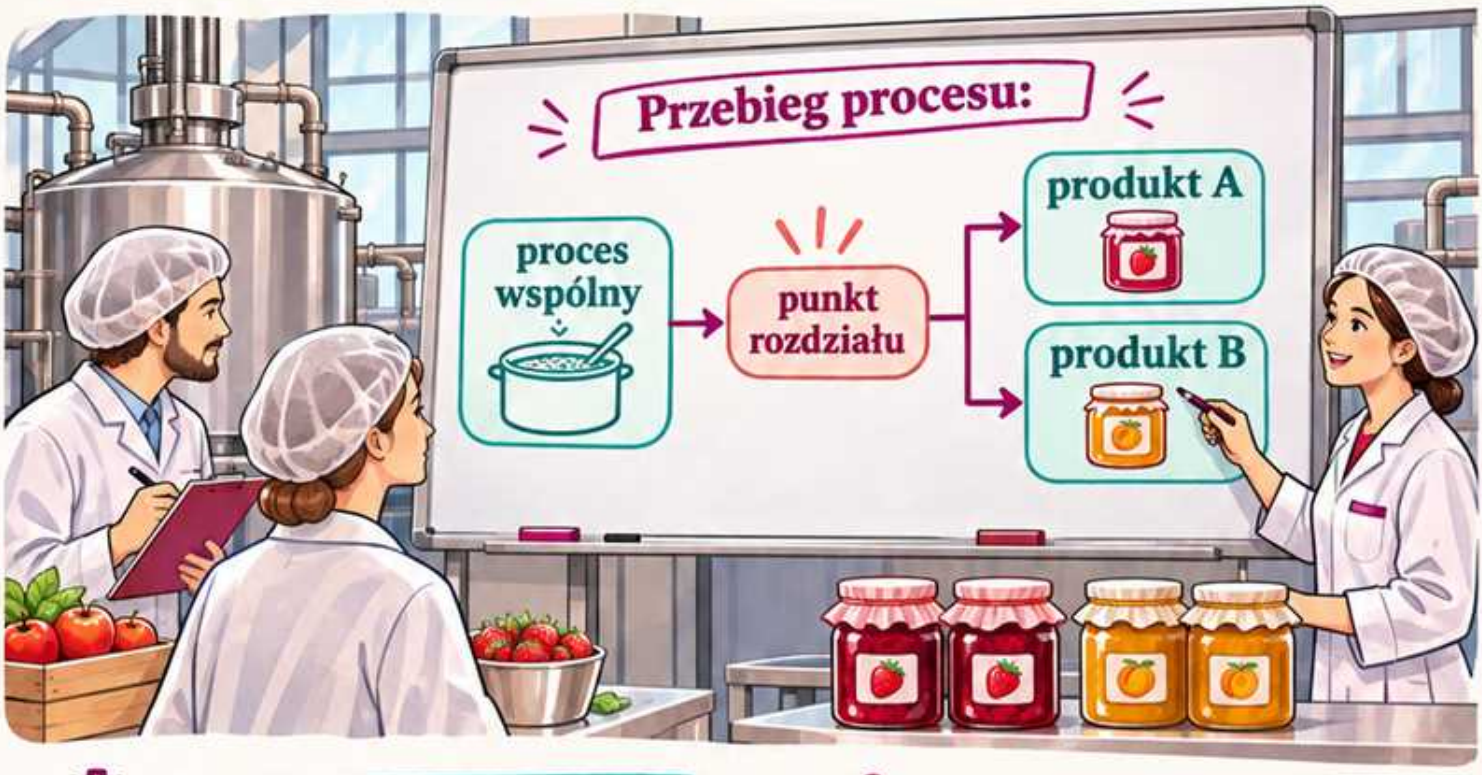
- godziny pracy
- powierzchnia
- liczba zgłoszeń
- zużycie zasobu

Łatwy do uzyskania miernik nie zawsze jest najlepszym miernikiem.

Dane przykładowe; politykę alokacji zatwierdza jednostka.

Koszty wspólne i punkt rozdziału

Koszty wspólne powstają przed momentem, w którym można odrębnie zidentyfikować produkty; ich podział wymaga uzasadnionej metody.



Metody alokacji (zależnie od celu i danych):

- **miary fizyczne** (np. masa, objętość, liczba jednostek),
- **względna wartość sprzedaży** (udział wartości produktów po punkcie rozdziału),
- **inna racjonalna podstawa** (np. udział w planowanych korzyściach, parametry procesu),

Pytania kontrolne:

- ☑ Czy cel alokacji jest jasny?
- ☑ Czy dane są mierzalne i spójne?
- ☑ Czy metoda może wpływać na wycenę zapasu lub decyzję?

Po **punkcie rozdziału** uwzględnij koszty możliwe do bezpośredniego przypisania.

Dane przykładowe; konsekwentnie stosuj udokumentowaną metodę.

Zapas bezpieczeństwa — decyzja przy niepewności



Zapas bezpieczeństwa ma **ograniczać ryzyko braku towaru**, ale **zwiększa kapitał związany w magazynie.**

Czynniki, które uwzględnij

Zmienność popytu
— jak bardzo i jak często popyt się waha.

Czas i niezawodność dostaw
— jak długo trwają dostawy i na ile są przewidywalne.

Koszt braku towaru
— skutki utraty sprzedaży, klientów i ciągłości działania.

Koszt przechowywania i ryzyko przestarzenia
— koszt utrzymywania zapasu oraz ryzyko utraty wartości (np. moda, sezonowość, termin przydatności).

Procedura ustalania zapasu bezpieczeństwa

1. **Ustal cel obsługi**
— określ, jaki poziom dostępności towaru chcesz zapewnić.
2. **Zbierz dane**
— zgromadź informacje o popycie, dostawach i ich zmienności.
3. **Wybierz założenia**
— przyjmij realistyczne i spójne założenia do obliczeń (np. zmienność, czas dostawy, cel).
4. **Policz poziom**
— wyznacz minimalny poziom zapasu bezpieczeństwa dla danego produktu.
5. **Monitoruj wyjątki**
— regularnie sprawdzaj odchylenia (np. skoki popytu, opóźnienia dostaw) i w razie potrzeby skoryguj założenia lub poziom.

Nie kopiuj poziomu z innego produktu lub sezonu bez weryfikacji.

Dane przykładowe; parametry są decyzją operacyjną, nie uniwersalną normą.

Towar uszkodzony – udokumentuj i oceń



1. Zabezpiecz pozycję i ogranicz dalsze szkody.
2. Sporządź protokół, zdjęcia i opis ilości.
3. Ustal przyczynę i odpowiedzialność.
4. Oceń wpływ na wartość zapasu oraz ewentualne roszczenie.
5. Zatwierdź korektę ewidencji i monitoruj reklamację.

Fakt operacyjny: uszkodzenie

- Zdarzenie wpływające na stan i wartość zapasu.
- Wymaga niezwłocznego udokumentowania.
- Opis obejmuje towar, charakter uszkodzenia i jego zakres.

Ocena księgowa: wartość i ujęcie

- Oceń, czy towar nadaje się do dalszego wykorzystania (np. sprzedaż w obniżonej jakości, naprawa, likwidacja).
- Ustal wpływ na wartość zapasu i odpowiednie ujęcie w ewidencji (zmniejszenie wartości, odpis aktualizujący lub inne rozwiązanie zgodne z zasadami).

Roszczenie: dowody i status

- Zgromadź dowody (protokół, zdjęcia, opis zdarzenia, korespondencję).
- Zgłoś roszczenie do właściwej strony (np. dostawcy, przewoźnika).
- Monitoruj status roszczenia do uzyskania rozstrzygnięcia.

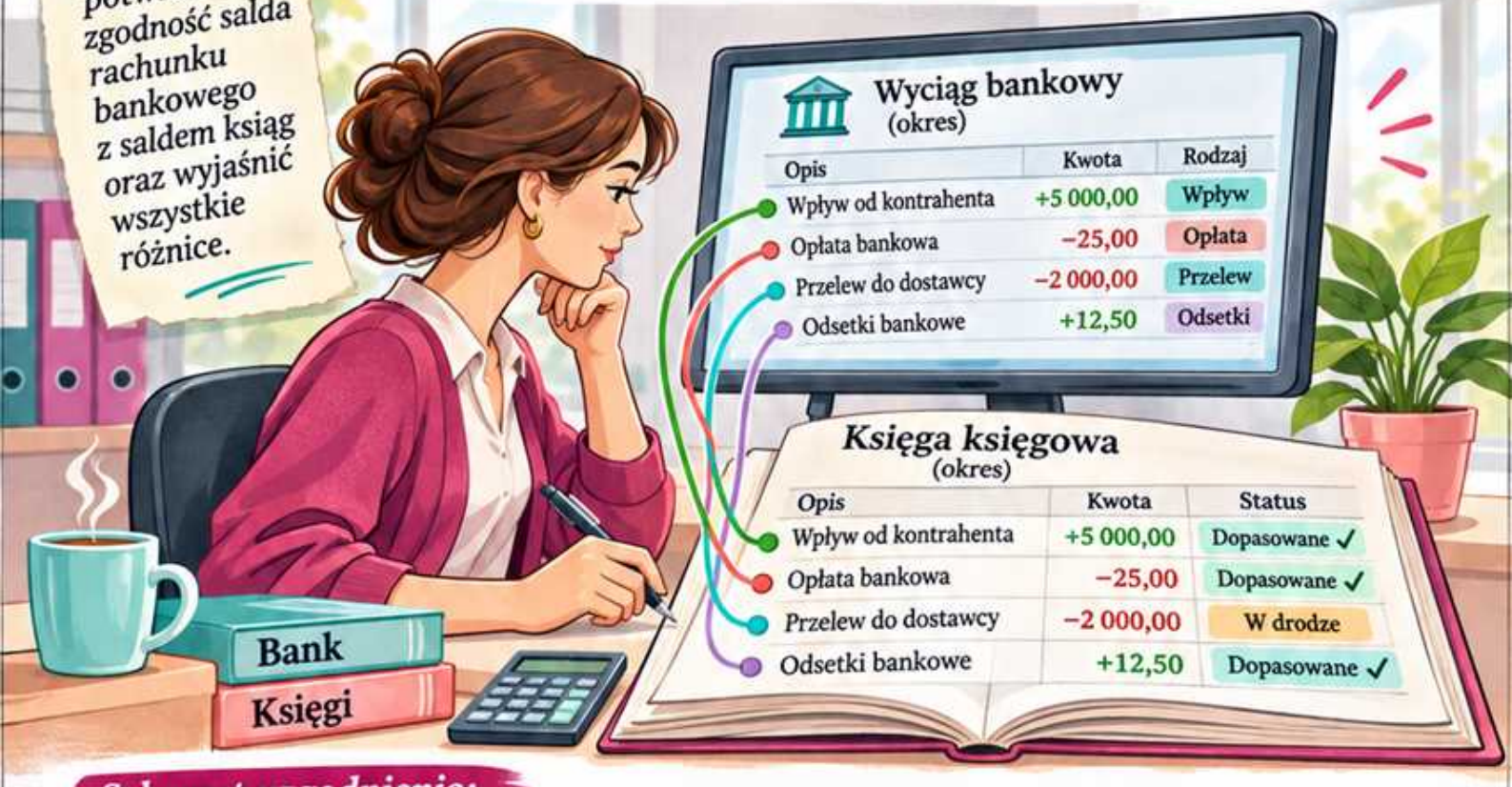
Nie kompensuj automatycznie roszczenia z wartością zapasu.

Przykład edukacyjny; stosuj politykę jednostki i właściwe zasady.

Rachunkowość

Uzgodnienie bankowe — wyjaśnij każdą różnicę

Cel: potwierdzić zgodność salda rachunku bankowego z saldem ksiąg oraz wyjaśnić wszystkie różnice.



Schemat uzgodnienia:

saldo z wyciągu → pozycje w drodze → saldo ksiąg → nierozliczone różnice

Checklist — kolejne kroki:

- ☑ Porównaj okres i rachunek.
- ☑ Dopasuj wpływy/wypływy po identyfikatorze i kwocie.
- ☑ Zidentyfikuj opłaty bankowe i odsetki (np. prowadzenie rachunku, odsetki od środków).
- ☑ Wyjaśnij przelewy w drodze (zlecone, ale jeszcze niezaksięgowane po drugiej stronie).
- ☑ Sprawdź stare pozycje (długo nierozliczone) i podejmij decyzję o dalszych działaniach.
- ☑ Zatwierdź korekty (np. ujęcie opłat, odsetek, odwrócenie błędów).

Samo uzgodnienie sald nie wyjaśnia pozycji długo nierozliczonych.



Dane przykładowe; nie pokazuj numerów rachunków ani danych klienta.

Kontrola faktury kosztowej — trzy zgodności



Dokument:

poprawne strony, opis, data i identyfikator

Zdarzenie:

zamówienie, odbiór lub wykonana usługa

Ujęcie:

właściwy okres, konto i podatek według faktów

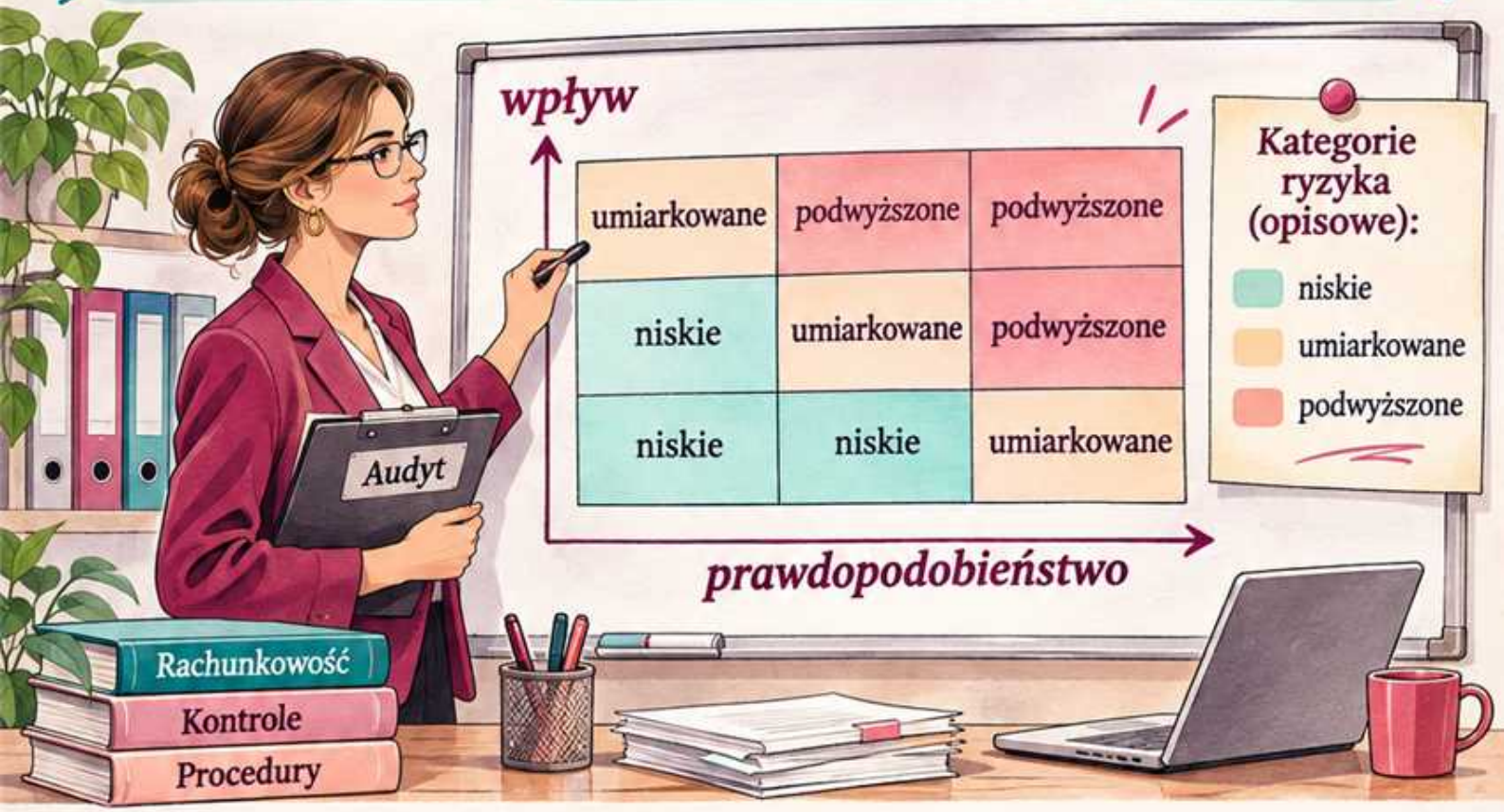
- akceptacja osoby uprawnionej;
- kontrola duplikatu;
- powiązanie z płatnością;
- archiwizacja.

Dokument formalnie kompletny nie dowodzi samodzielnie, że zakup dotyczy działalności.

Sprawdź aktualne wymogi dokumentacyjne właściwe dla transakcji.

Macierz ryzyka — gdzie skierować uwagę

Ryzyko porządkuje plan pracy, ale ocena wymaga osądu i danych.



Kroki pracy z macierzą ryzyka:

1. Zdefiniuj cel.
2. Zidentyfikuj ryzyka.
3. Oceń wpływ i prawdopodobieństwo.
4. Połącz ryzyko z kontrolą i procedurą.
5. Aktualizuj po nowych dowodach.

Przykład: dokumenty i procesy w macierzy ryzyka

Obszar (przykład)	Prawdopodobieństwo	Wpływ	Kategoria ryzyka
Faktury zakupowe	podwyższone	podwyższone	podwyższone
Rozliczenia kosztów	umiarkowane	umiarkowane	umiarkowane
Proces inwentaryzacji	niskie	umiarkowane	umiarkowane
Dostępy do systemu	umiarkowane	podwyższone	podwyższone

Wysoki wynik nie zastępuje uzasadnienia ani profesjonalnego osądu.

Przykład edukacyjny; użyj metody właściwej dla zlecenia i organizacji.

Podatek odroczony — myśl kategoriami różnicy

Różnica przejściowa powstaje, gdy wartość bilansowa składnika różni się od jego wartości podatkowej, a różnica odwróci się w przyszłości.



Schemat postępowania

wartość bilansowa ↔ wartość podatkowa → różnica przejściowa → oceń skutek według właściwych zasad

Checklist księgowej

- [ ] ustal podstawę prawną i wyjątki;
- [ ] określ przewidywany sposób realizacji/rozliczenia;
- [ ] oceń możliwość ujęcia aktywa z tytułu podatku odroczonego;
- [ ] uzgodnij zmiany i zapisy.

Nie mnoż różnicy bez sprawdzenia właściwej stawki i wyjątków.

Przykład edukacyjny; przepisy i standard mogą się zmieniać.

Analiza pionowa i pozioma — odczytaj zmianę

Pionowa: udział pozycji w wybranej podstawie tego samego okresu.

Pozioma: zmiana pozycji między okresami; pokaż kwotę i/lub procent, gdy dane są porównywalne.



Kroki analizy

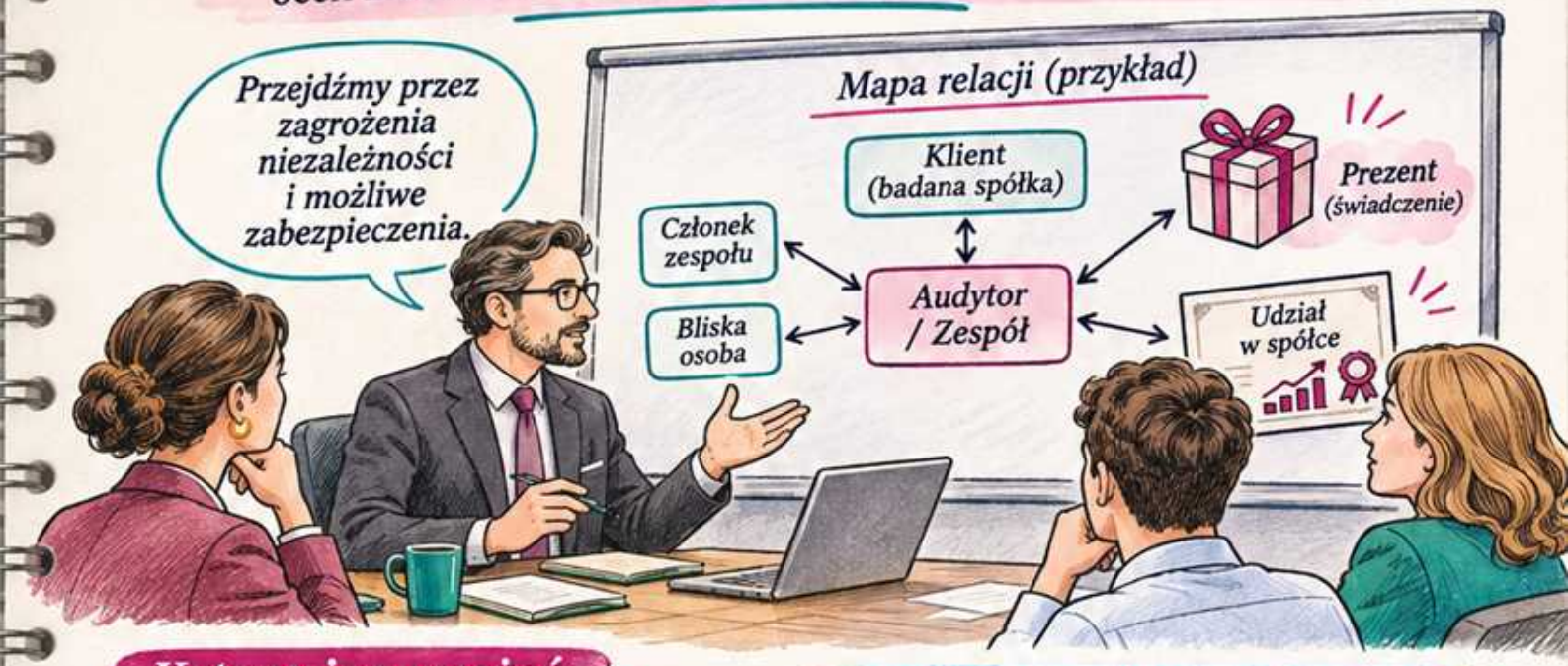
- Potwierdź jednolitość klasyfikacji.
- Wybierz podstawę i okres.
- Oblicz strukturę lub zmianę.
- Wskaż istotne ruchy.
- Połącz z notami i zdarzeniami.

Zmiana procentowa jest myląca przy małej lub zerowej bazie.

Dane przykładowe; najpierw sprawdź porównywalność.

Niezależność audytora — rozpoznaj zagrożenie

Niezależność wspiera obiektywny osąd i zaufanie do badania; oceń zarówno niezależność umysłu, jak i jej postrzeganie.



Kategorie zagrożeń niezależności

Interes własny
– ryzyko, że własne korzyści finansowe lub inne wpłyną na osąd (np. udział w spółce klienta).

Autokontrola
– ryzyko oceniania własnej wcześniejszej pracy lub decyzji (np. badanie efektów usług doradczych).

Zażyłość
– ryzyko, że zbyt bliska relacja osłabi obiektywizm (np. długotrwała współpraca, prywatne korzyści, prezent).

Rzecznictwo
– ryzyko promowania interesów klienta (np. reprezentowanie go w sporze lub publiczne wspieranie jego stanowiska).

Zastraszenie
– ryzyko niewłaściwej presji, groźby lub nadmiernego wpływu (np. groźba utraty zlecenia).

Działania audytora / zespołu

1. **Zidentyfikuj relację i okres,** np. rodzaj powiązania (finansowe, osobiste, zawodowe), jego strony oraz czas trwania (także okres karencji).
2. **Oceń wagę oraz kontekst,** tj. prawdopodobieństwo i istotność wpływu na niezależność umysłu i jej postrzeganie (np. rodzaj i wartość korzyści, rola w zespole, okoliczności zlecenia).
3. **Zastosuj dopuszczalne zabezpieczenie** (np. rotacja osób, przegląd pracy przez niezależnego partnera, ograniczenie zakresu), lub **odmów/wycofaj się**, gdy ryzyka nie da się ograniczyć.
4. **Udokumentuj konsultację i decyzję,** w tym rozpoznane zagrożenia, ocenę, zastosowane (lub rozważane) zabezpieczenia oraz uzasadnienie końcowego działania.

Zabezpieczenie nie zawsze usuwa zakaz ani konflikt.

Stosuj aktualny kodeks etyki i wymogi prawne.

Notatnik rachunkowości

Koszt produktu czy koszt okresu?



Koszt produktu:

powiązany z wytworzeniem; może pozostawać w zapasie do sprzedaży, jeśli spełnia kryteria.

Koszt okresu:

ujmowany w wyniku danego okresu zgodnie z właściwymi zasadami.

Przykłady (koszt produktu):



Materiały
(do produkcji)



Praca produkcyjna
(bezpośrednia i pośrednia)

Przykłady (koszt okresu):



Administracja
(np. księgowość, HR, zarząd)



Sprzedaż
(np. marketing, obsługa klienta, utrzymanie sieci sprzedaży)

Kroki oceny kosztu:

1. **Określ funkcję i związek z produkcją**
   (np. wytworzenie, utrzymanie produkcji, sprzedaż, administracja).
2. **Ustal koszt bezpośredni lub pośredni**
   (np. materiały bezpośrednie vs. koszty wydziałowe).
3. **Zastosuj racjonalną alokację**
   (np. klucz rozliczeniowy oparty na rzeczywistym zużyciu lub zdolności produkcyjnej).
4. **Sprawdź, czy koszt nie jest abnormalny lub niezwiązany z produkcją**
   (np. straty niezwykłe, nieefektywność, koszty ogólnofirmowe).
5. **Uzgodnij zapas i wynik**
   (np. czy koszt produktowy został ujęty w zapasie, a koszt okresu w wyniku danego okresu).

Nie kapitalizuj wydatku wyłącznie dlatego, że dotyczy przyszłości.



Przykład edukacyjny; sprawdź standard właściwy dla jednostki.

Warunki finansowania — *kontroluj zobowiązania umowne*

Warunki umowy mogą wymagać regularnych obliczeń, raportowania lub działań naprawczych; zaplanuj monitoring zanim pojawi się naruszenie.

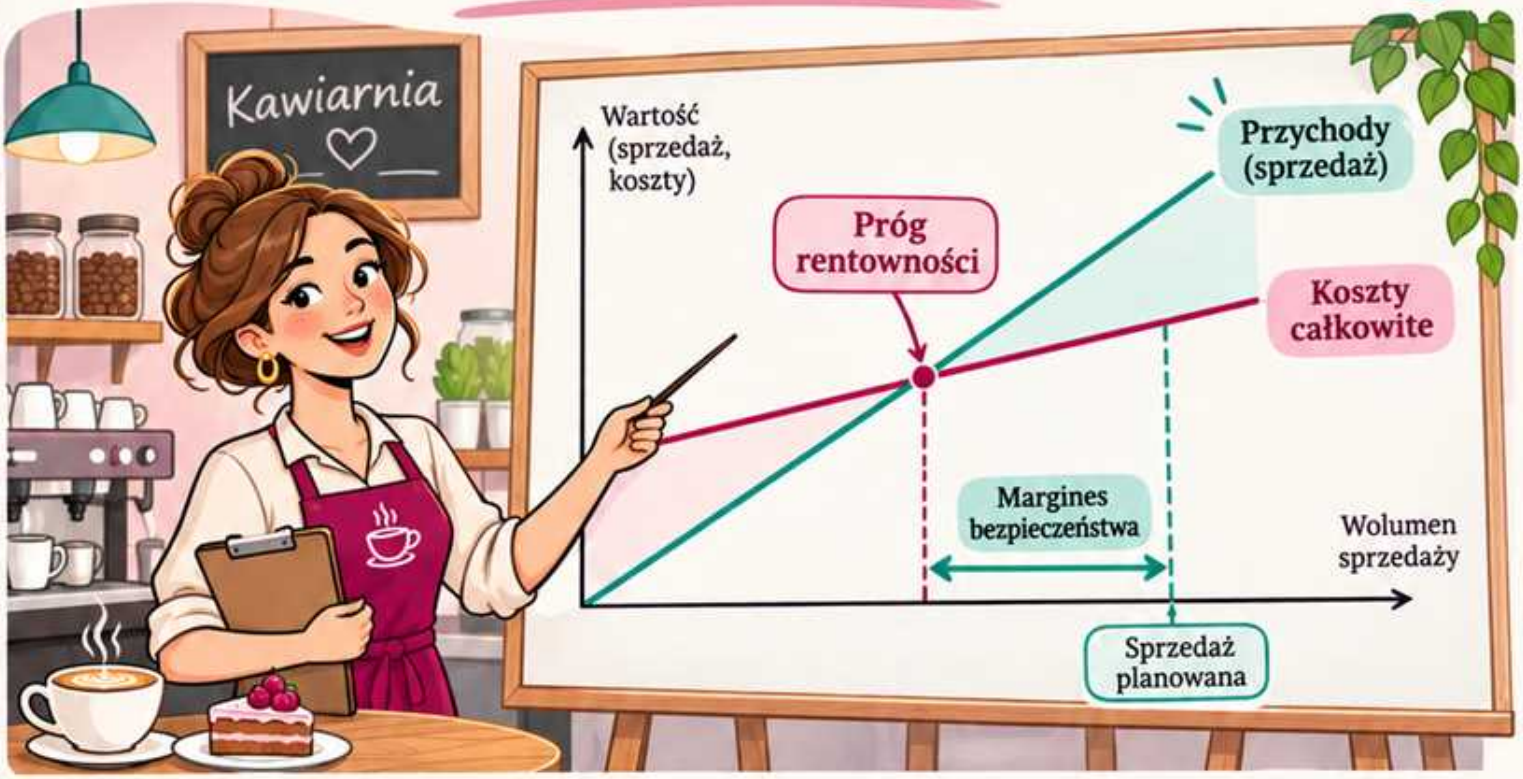


- Zapisz wszystkie warunki i definicje z umowy
- Ustal źródło danych i właściciela
- Oblicz wskaźnik tak, jak definiuje go umowa
- Zachowaj bufor i analizę scenariusza
- Przeglądaj terminy raportów i komunikuj ryzyko

Nie zakładaj, że definicja wskaźnika z umowy = standardowy wskaźnik finansowy.

Warunki zależą od umowy; przykład edukacyjny.

Margines bezpieczeństwa — jak daleko od progu?



Margines bezpieczeństwa pokazuje, o ile sprzedaż może spaść, zanim działalność osiągnie próg rentowności, przy założeniach modelu.

Wzory opisowe:

- **kwota:** sprzedaż planowana − sprzedaż na progu
- **procent:** margines kwotowy ÷ sprzedaż planowana

Kroki postępowania:

1. **Zweryfikuj koszty stałe i zmienne.**
2. **Ustal cenę i miks** (np. kawa, napoje, ciasta).
3. **Oblicz próg rentowności** (punkt, w którym przychody zrównają się z kosztami).
4. **Oceń scenariusz spadku sprzedaży** (o ile może się zmniejszyć, aby wciąż pozostać powyżej progu).
5. **Ujawnij założenia i ograniczenia** (np. stałość kosztów, niezmienne ceny, uproszczenia modelu).

Wynik zmienia się wraz z miksem, ceną i strukturą kosztów.



Dane przykładowe; model uproszczony.

Przychód z usługi — dokumentuj wykonanie

Moment i sposób ujęcia przychodu wynikają z właściwych standardów, umowy oraz faktów o wykonaniu świadczenia.



Dowody (dokumentacja wykonania)

- Umowa i zakres świadczenia
- Harmonogram / etapy realizacji
- Protokół lub akceptacja klienta
- Korespondencja o zmianach (np. zakres, terminy, wskaźniki)
- Faktura i rozrachunek (z klientem)

Kroki postępowania

1. **Określ** obowiązek i kryteria rozpoznania (z umowy oraz właściwych standardów).
2. **Oceń** postęp lub moment spełnienia zgodnie z zasadami (np. stopień zaawansowania prac lub odbiór usługi).
3. **Uzgodnij** ujęcie z dokumentacją (umowa, etapy, protokół/akceptacja, korespondencja, faktura i rozrachunek).
4. **Ujawnij** istotne osądy (np. przyjęte metody, kluczowe założenia, niepewność szacunków) w informacji dodatkowej, jeśli są istotne.

Wystawienie faktury samo nie zawsze oznacza wykonanie usługi.

Przykład edukacyjny; sprawdź właściwy standard i umowę.

Zobowiązania wobec dostawców — uzgodnienie sald



1. **Wyślij lub uzyskaj potwierdzenia sald według procedury.**
2. **Porównaj saldo kontrahenta z księgą.**
3. **Zbadaj faktury w drodze i płatności po dacie** (sprawdź ujęcie w właściwym okresie).
4. **Sprawdź nieujęte zobowiązania** (np. brakujące faktury, dostawy bez faktur).
5. **Wyjaśnij stare i nietypowe salda** (np. spory, korekty, szczególne warunki współpracy).
6. **Udokumentuj różnice i korekty** (opis przyczyn, ustalenia, dowody i decyzje w księgach).

Brak odpowiedzi kontrahenta nie potwierdza salda.

Lista nierozliczonych różnic (do wyjaśnienia)

- ☐ różnice w saldzie
- ☐ faktury w drodze
- ☐ płatności po dacie
- ☐ możliwe nieujęte zobowiązania
- ☐ stare salda
- ☐ nietypowe pozycje
- ☐ uzgodnione działania / korekty

Przykład edukacyjny; zachowaj dowody i ślad przeglądu.

Roczne rozliczenie podatku — kompletność danych



Przychody: uzgodnij ewidencje, korekty i dokumenty źródłowe

Koszty: sprawdź związek, dowody, wyłączenia i prawidłowy okres

Składki/zaliczki: uzgodnij płatności i dostępne potwierdzenia

Różnice: oddziel wynik księgowy od podstawy podatkowej

Złożenie: przygotuj przegląd, akceptację i archiwum

Nie traktuj każdej pozycji księgowej jako podatkowej.

Wymogi, formularze i terminy sprawdź w aktualnych źródłach Ministerstwa Finansów.

Czas pracy — źródło prawidłowego naliczenia



Lista działań

- [x] Zbierz harmonogram i rzeczywiste zapisy.
- [x] Uzgodnij obecność, urlop i inne nieobecności.
- [x] Sprawdź nadgodziny lub dodatki według dokumentów.
- [x] Uzyskaj akceptację osoby odpowiedzialnej.
- [x] Przechowuj dane z ograniczonym dostępem.

Nie wyciągaj wniosków z samego grafiku planowanego — porównaj z wykonaniem i zatwierdzeniami.



Dokumentowanie i rozliczenie sprawdź według aktualnych przepisów oraz regulacji pracodawcy.

Notatnik rachunkowości

Wolno rotujące zapasy — sprawdź utratę wartości



Kluczowe pytania

- Kiedy był **ostatni ruch**?
- Czy produkt jest **sezonowy**, **przestarzały** lub **uszkodzony**?
- Czy **cena sprzedaży** pokryje koszty dokończenia i sprzedaży, jeśli właściwa zasada tego wymaga?
- Czy istnieje **alternatywne użycie** lub **zwrot**?



Kroki postępowania

1. Wygeneruj raport wieku/ruchu zapasów.
2. Potwierdź pozycje fizycznie w magazynie.
3. Zbierz cenę rynkową i plany sprzedaży.
4. Oceń wycenę według obowiązujących standardów.
5. Zatwierdź i śledź odpis (utratę wartości).

Brak ruchu to sygnał do badania, nie automatyczny zapis.

Przykład edukacyjny; stosuj właściwy model wyceny zapasów.

Od wyniku księgowego do podstawy podatkowej

Rozliczenie podatkowe wymaga korekt według właściwych przepisów; nie jest prostym przepisaniem wyniku finansowego.



Punkt wyjścia: wynik przed opodatkowaniem według ksiąg.

Korekty: pozycje podatkowe nieujęte w księgach i pozycje księgowe o innym traktowaniu podatkowym.

Kontrola:
- ✓ trwałe vs przejściowe,
- ✓ dokumenty,
- ✓ okres,
- ✓ uzasadnienie.

Wynik: uzgodniona podstawa zgodnie z aktualnymi regułami.

Każdą korektę przypisz do źródła i przepisu; nie używaj listy z poprzedniego roku bez przeglądu.

Przykład edukacyjny; aktualne zasady sprawdź w oficjalnych źródłach.

Dowody badania – oceń ich wiarygodność

Wniosek powinien opierać się na dowodach wystarczających i odpowiednich do ryzyka oraz celu procedury.



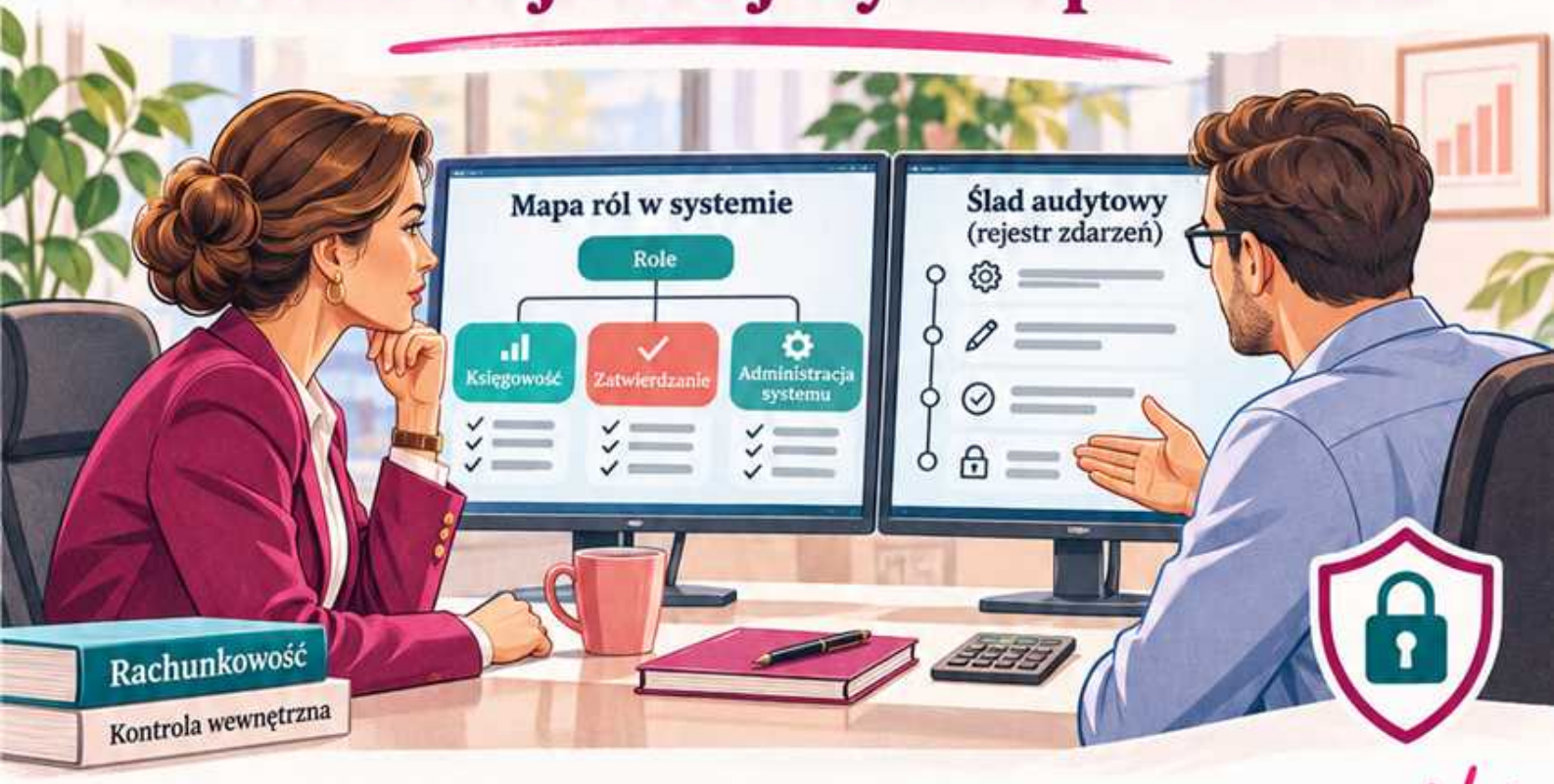
źródło zewnętrzne ↔ źródło wewnętrzne	bezpośredni ↔ pośredni	oryginał lub wiarygodny zapis ↔ niezweryfikowana kopia	zgodny z innymi ↔ sprzeczny

1. **Określ twierdzenie.**
2. **Dobierz procedurę.**
3. **Sprawdź źródło i czas.**
4. **Odnotuj ograniczenia.**
5. **Wyjaśnij sprzeczne informacje.**

Większa liczba słabych dowodów nie zawsze zastępuje dowód jakościowy.

Przykład edukacyjny; stosuj właściwe standardy i osąd zawodowy.

Dostęp do systemu księgowego — zasada najmniejszych uprawnień



Zasady dostępu

- **Przydzielaj role** według obowiązków.
- **Rozdziel** tworzenie i zatwierdzanie w krytycznych procesach.
- **Odbieraj** dostęp po zmianie roli lub odejściu.
- **Przeglądaj** konta uprzywilejowane (np. administracyjne) regularnie.
- **Zachowuj** logi i kontroluj wyjątki (np. nadzwyczajne uprawnienia i odstępstwa od zasad).

Konto wspólne utrudnia przypisanie działania do osoby.

Przegląd dostępu — lista kontrolna

- ☐ **Właściciel dostępu** (kto odpowiada za nadanie i utrzymanie).
- ☐ **Uzasadnienie** (dlaczego dostęp jest potrzebny).
- ☐ **Data przeglądu** (kiedy zweryfikowano uprawnienia).
- ☐ **Zatwierdzenie** (przez uprawnioną osobę, zgodnie z procedurą).
- ☐ **Działanie korygujące** (np. zmiana zakresu, odbiór lub aktualizacja roli).



Dostosuj do polityki bezpieczeństwa i ochrony danych.

Dziennik księgowań — sprawdzaj korekty



Karta zapisu *(dziennik księgowań)*

Data	Konto	Kwota	Opis	Źródło	Autor	Zatwierdzający

Kroki kontroli

1. Filtruj zapisy ręczne i nietypowe
2. Szukaj księgowań po godzinach lub na kontach wrażliwych
3. Sprawdź uzasadnienie i załącznik
4. Prześledź zatwierdzenie
5. Zweryfikuj odwrócenie lub dalsze rozliczenie

Nietypowy zapis to sygnał do wyjaśnienia, nie dowód nadużycia.

Zakres kontroli zależy od ryzyka i konfiguracji systemu.

Zakończenie zatrudnienia — uzgodnij rozliczenie



Checklist procesowa:

- [ ] Potwierdź datę i podstawę zmiany według dokumentów.
- [ ] Ustal należne składniki i nieobecności.
- [ ] Sprawdź potrącenia i rozrachunki.
- [ ] Rozlicz urlop lub inne pozycje według aktualnych przepisów.
- [ ] Odbierz mienie i zamknij dostęp.
- [ ] Wydaj wymagane dokumenty i zachowaj potwierdzenia.

Nie stosuj automatycznie tej samej checklisty do każdej formy współpracy.

Przepisy prawa pracy i ZUS mogą się zmieniać — weryfikuj oficjalne źródła.

Dźwignia finansowa — korzyść i ryzyko



Finansowanie długiem może zwiększać stopę zwrotu właścicieli, ale podnosi wrażliwość wyniku i płynności.

Sprawdź:

- ☑ udział długu w finansowaniu;
- ☑ koszt finansowania (np. odsetki i opłaty);
- ☑ stabilność przepływów pieniężnych z działalności;
- ☑ terminy spłat (rytm i rozkład w czasie);
- ☑ warunki umowne (np. zabezpieczenia, covenanty, ograniczenia);
- ☑ scenariusz wzrostu kosztu finansowania lub spadku sprzedaży (jak wpłynie to na wynik, płynność i zdolność spłaty).



Wysoka rentowność kapitału własnego nie zawsze oznacza bezpieczną sytuację.

Schemat zależności:

wynik operacyjny → koszt długu → wynik właścicieli

dług → raty (spłaty) → potrzeba gotówki

Dane przykładowe; oceń razem rentowność, płynność i ryzyko.

Lista otwartych pozycji — zamknij pętlę



pozycja	osoba odpowiedzialna	wymagany dowód	status	następny krok	termin do uzupełnienia
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—

Kroki do zamknięcia pętli

- przypisz właściciela każdej różnicy;
- ustal brakujący dowód;
- zapisz blokadę i zależność;
- eskaluj po uzgodnionym terminie;
- zamknij po weryfikacji.

Status „zrobione” wymaga dowodu i zatwierdzenia.

Szablon do dostosowania; nie wpisuj danych poufnych do kopii ogólnej.

VAT — uzgodnij dokumenty, rejestry i rozliczenie



Dokumenty źródłowe

- faktury sprzedaży (dokumentujące dostawy towarów i świadczenie usług),
- faktury zakupu (dokumentujące nabycia związane z działalnością),
- dokumenty korygujące (sprzedaży i zakupu).

Ewidencje i rejestry

- rejestr sprzedaży VAT,
- rejestr zakupów VAT,
- ewidencja VAT (ujęcia księgowe),
- powiązanie zapisów między rejestrami a księgą rachunkową.

Rozliczenie/raport

- deklaracja VAT (rozliczenie za dany okres),
- zestawienie rozrachunków z tytułu VAT (kwota do zapłaty lub do zwrotu),
- spójność danych z ewidencjami i księgą.

Kroki uzgodnienia rozrachunków z VAT

1. **Sprawdź kompletność i okres**
   Upewnij się, że wszystkie faktury (sprzedaży i zakupu) oraz korekty za dany okres są ujęte w ewidencjach i rejestrach.
2. **Porównaj kategorie i korekty**
   Zweryfikuj zgodność ujęcia transakcji według kategorii (sprzedaż, zakup) oraz uwzględnienie wszystkich korekt.
3. **Zbadaj różnice między rejestrem a księgą**
   Przeanalizuj i wyjaśnij ewentualne rozbieżności między danymi rejestrów VAT a zapisami w księdze rachunkowej.
4. **Potwierdź saldo z rozrachunkami i płatnością**
   Uzgodnij saldo rozrachunków z tytułu VAT z wynikiem rozliczenia i potwierdź jego zgodność z dokonaniem płatności.
5. **Zapisz podstawę korekty**
   Udokumentuj przyczynę, zakres i sposób ujęcia ewentualnej korekty (w ewidencjach, księdze i rozliczeniu).

Nie przenoś automatycznie różnicy z poprzedniego okresu bez analizy.

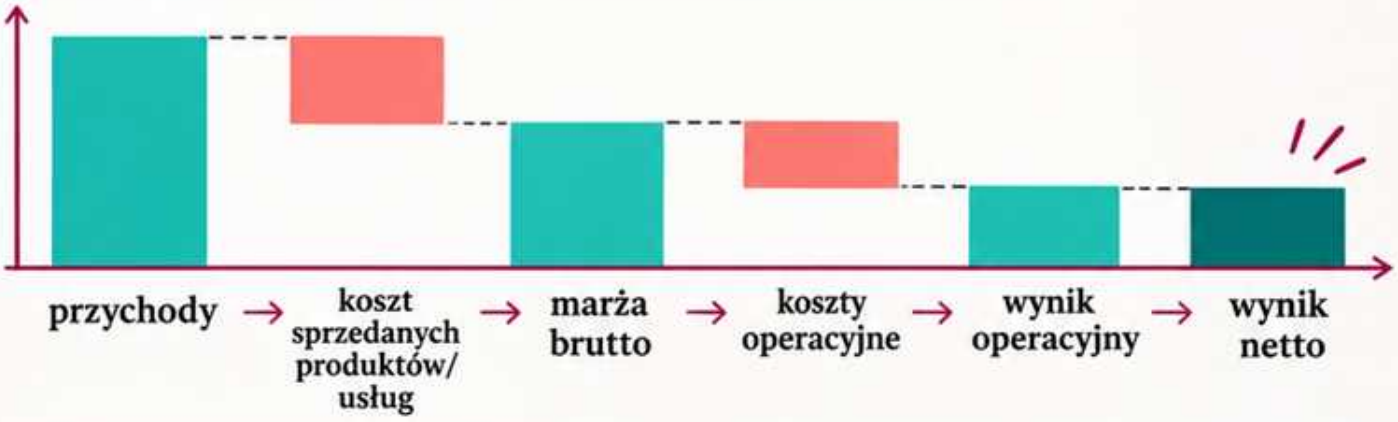
Zakres ewidencji i raportowania sprawdź w aktualnych oficjalnych wytycznych.

Rachunek wyników — śledź drogę do zysku

Rachunek zysków i strat pokazuje, jak z przychodów, przez kolejne grupy kosztów, powstaje wynik finansowy (zysk lub strata).



Od przychodów do wyniku — waterfall



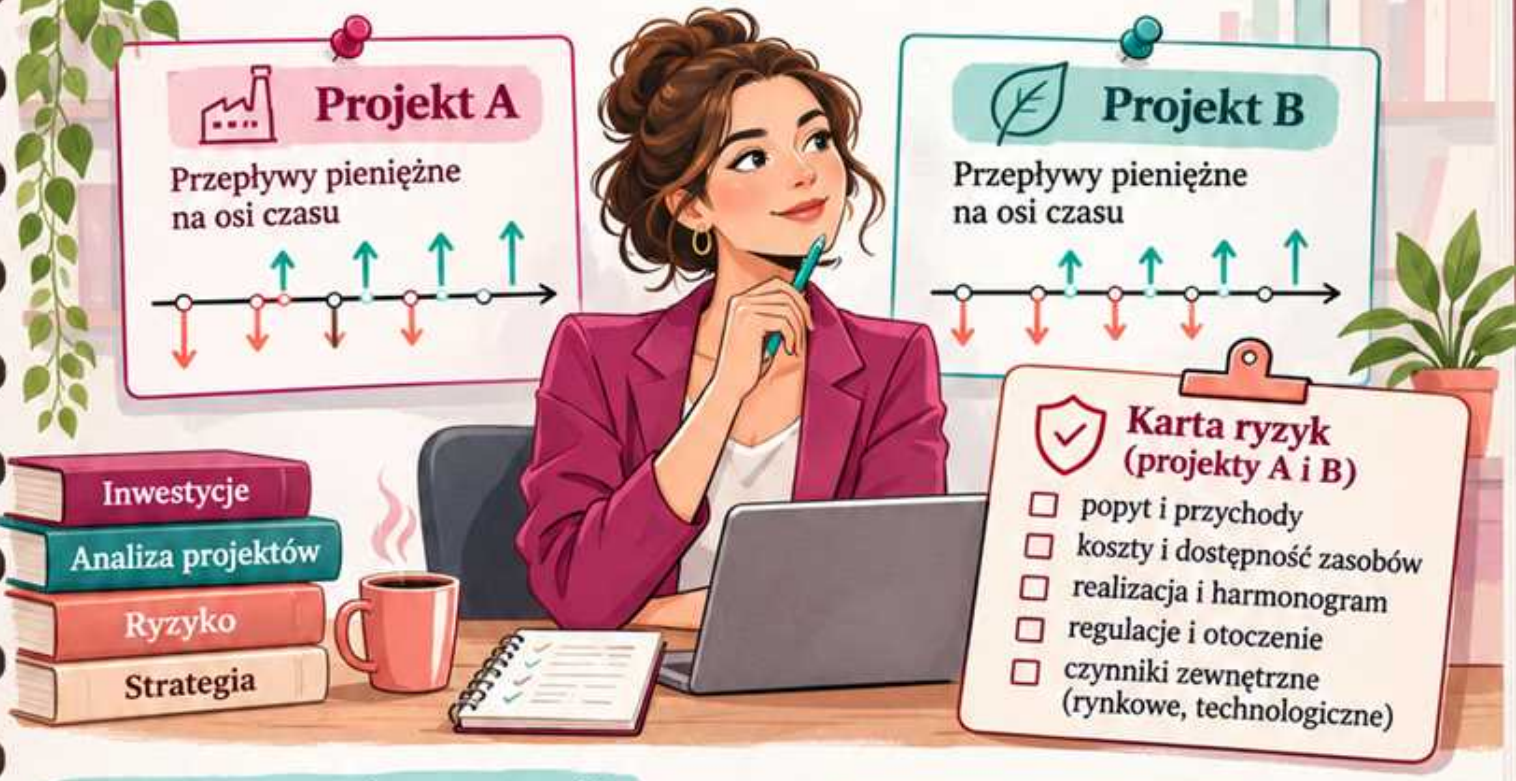
Pytania do analizy

- ☑ Czy **przychody** są powtarzalne (np. z długoterminowych umów i stałych klientów)?
- ☑ Co zmieniło **marżę brutto** (np. ceny, wolumen sprzedaży, koszty zakupu, strukturę asortymentu)?
- ☑ Które **koszty** są stałe, a które zmienne (np. czynsz, wynagrodzenia vs. materiały, prowizje, logistyka)?
- ☑ Czy wynik zawiera **zdarzenia jednorazowe** (np. sprzedaż składnika majątku, odpis, rezerwę)?
- ☑ Jak różni się **wynik** od **przepływów pieniężnych** (np. skutek rozliczeń w czasie, należności, zapasów, zobowiązań)?

Zysk nie jest tym samym co gotówka.

Nazewnictwo i format dostosuj do właściwego wzoru sprawozdania.

Ocena inwestycji — przepływy, ryzyko i założenia



Kroki oceny inwestycji

1. Zdefiniuj decyzję i wariant bazowy.
2. Oszacuj dodatkowe przepływy pieniężne, nie księgowe koszty.
3. Wybierz uzasadnioną stopę dyskontową.
4. Uwzględnij wartość końcową i kapitał obrotowy.
5. Wykonaj analizę wrażliwości (kluczowe założenia i ich wpływ na wynik).
6. Porównaj wynik z ograniczeniami finansowania i strategią przedsiębiorstwa.

Wzór koncepcyjny

wartość bieżąca netto = suma zdyskontowanych przepływów – nakład początkowy

Niepewna prognoza nie staje się pewna przez dokładną formułę.



Dane przykładowe; wynik zależy od założeń i ryzyka.

Ryzyko → procedura — dopasuj reakcję



Schemat postępowania:

obszar i twierdzenie → ryzyko → kontrola → test → wniosek

Przykład: Ryzyko nieujętej faktury zakupu → sprawdź proces odbioru, test *cut-off* i płatności po dacie.

Karty reakcji — dobierz odpowiednią procedurę do ryzyka:

Test kontroli

Oceń, czy kontrola działa skutecznie i może ograniczać ryzyko.

Procedura analityczna

Zidentyfikuj nietypowe lub nieoczekiwane odchylenia wskazujące na ryzyko.

Test szczegółowy

Zweryfikuj wybrane transakcje, salda lub ujawnienia (np. kompletność, cut-off, wycena).

Rozszerzenie próby lub alternatywna procedura

Zwiększ zakres testów (np. większa próba) lub zastosuj inną procedurę, gdy to uzasadnione ryzykiem.

Procedura odpowiada na konkretne ryzyko i twierdzenie; nie wykonuj testu tylko dlatego, że jest standardowy.

Zakres zależy od standardów, zlecenia i osądu audytora.

Brutto, netto i koszt pracodawcy — trzy różne miary



brutto pracownika → potrącenia według właściwych zasad → wypłata netto

składki i inne obciążenia pracodawcy → całkowity koszt zatrudnienia

Lista kontrolna dla specjalistki płac

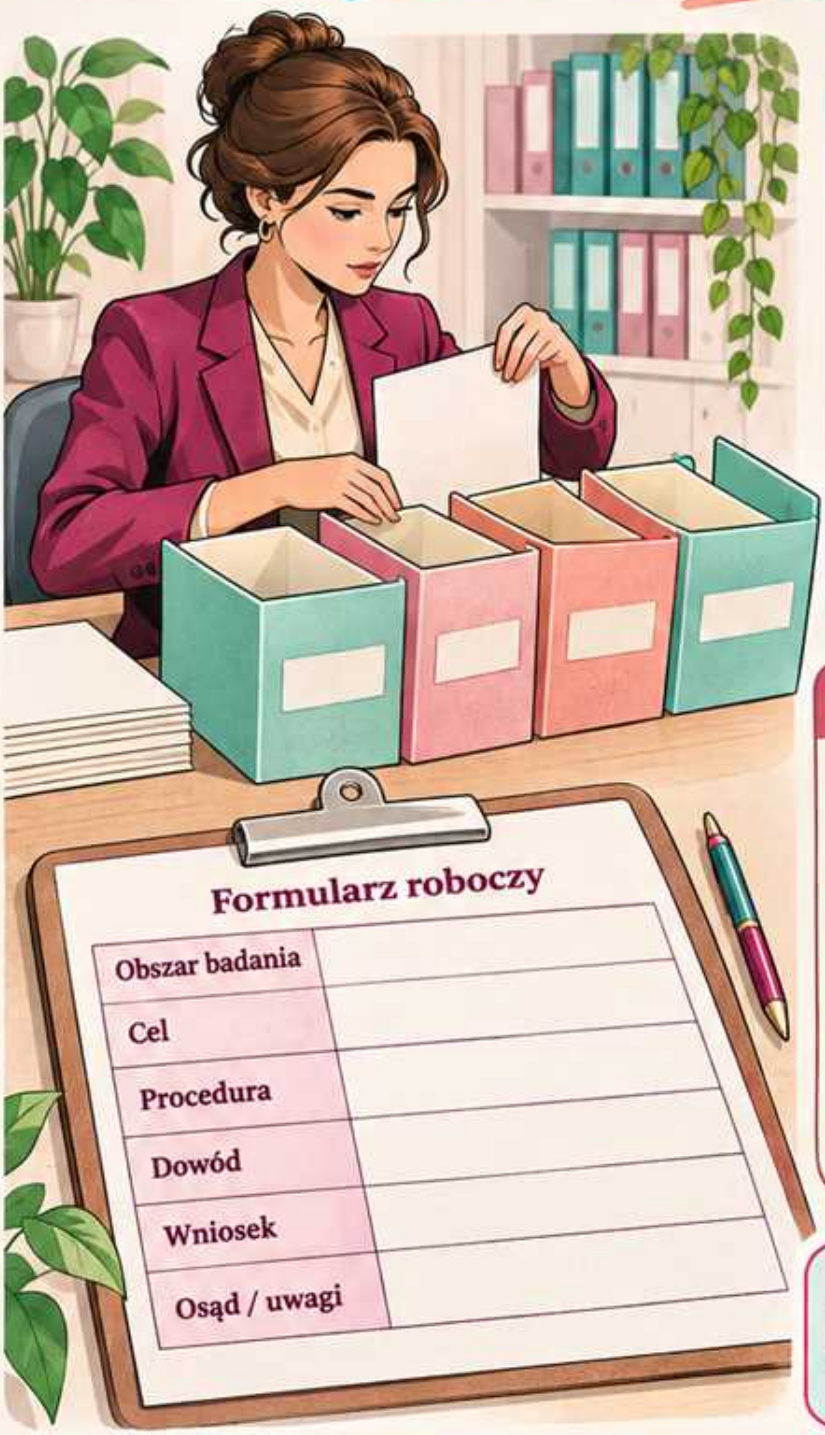
- [x] uzgodnij umowę i składniki;
- [x] sprawdź aktualne podstawy i oświadczenia;
- [x] oddziel potrącenia pracownika od kosztów pracodawcy;
- [x] uzgodnij listę, płatność i konta księgowe;
- [x] chroń dane osobowe.

Nie utożsamiaj netto z kosztem pracodawcy.



Stawki i limity sprawdź w aktualnych oficjalnych źródłach.

Dokumentacja badania – odtwórz tok pracy



Zawartość akt badania (według obszarów)

- Cel i ryzyko
- Program procedury
- Populacja i wybór
- Dowód uzyskany
- Wyjątki
- Wniosek
- Recenzja

Zasady dokumentacji

- ☑ Zapisz, kto wykonał i kiedy (pola poniżej).
- ☑ Zapisz, kto sprawdził (pole poniżej).
- ☑ Powiąż wniosek z dowodem (wskaż, jak dowód wspiera wniosek).
- ☑ Wyjaśnij osąd i rozbieżności (opisz tok rozumowania oraz przyczyny i sposób ich rozstrzygnięcia).
- ☑ Zamknij akta zgodnie z procedurą (po recenzji i potwierdzeniu kompletności).

Osoba doświadczona powinna rozumieć wykonaną pracę bez ustnych wyjaśnień autora.

Dowód uzyskany → **Wniosek**

Powiązanie: wniosek wynika z dowodu.

Wykonał: _____ **Kiedy:** _____

Sprawdził: _____

Przykład edukacyjny; stosuj obowiązujące standardy i politykę dokumentacji.

Kontynuacja działalności – oceń przesłanki i plany



Ocena opiera się na dostępnych informacjach, przewidywanym okresie i założeniach; nie jest automatycznym wnioskiem z jednego wskaźnika.

Zbierz i przeanalizuj:

Prognozę przepływów pieniężnych (np. operacyjnych, inwestycyjnych, finansowych).

Terminy zadłużenia i dostępność finansowania (np. odnowienie, nowe źródła, limity).

Wyniki po dacie bilansowej (np. istotne zdarzenia i tendencje wpływające na sytuację).

Utratę kluczowych klientów lub dostawców (i możliwe skutki dla przychodów, kosztów i ciągłości działania).

Plany kierownictwa i wykonalność (np. działania naprawcze, restrukturyzacja, pozyskanie finansowania, realność założeń).

Kroki postępowania:

1. **Zidentyfikuj zdarzenia** (mogące budzić wątpliwości co do kontynuacji działalności).
2. **Oceń niepewność** (jej istotność, zakres i możliwry wpływ na działalność).
3. **Sprawdź dowody i scenariusze** (przeanalizuj dostępne dowody, założenia i realistyczne scenariusze, w tym alternatywne).
4. **Omów ujawnienia** (ustal, jakie informacje i w jakim zakresie należy zaprezentować w sprawozdaniu).
5. **Aktualizuj wniosek po nowych danych** (uwzględnij istotne zdarzenia lub informację, które pojawią się do dnia zatwierdzenia sprawozdania).

Plan zarządu wymaga dowodów wykonalności.



Ujawnienia i obowiązki zależą od właściwych standardów oraz prawa.

Procedura analityczna — *odchylenie wymaga wyjaśnienia*

Etapy procedury

1. Określ relację i oczekiwanie.
2. Oceń wiarygodność danych.
3. Ustal poziom tolerowanej różnicy.
4. Porównaj wynik.
5. Zbadaj odchylenia przez dowody niezależne.
6. Udokumentuj wniosek.



Przykład

Przychody zmieniły się inaczej niż liczba zleceń — sprawdź ceny, miks, moment ujęcia i kompletność.

Sama rozmowa z kierownikiem zwykle nie wystarcza do wyjaśnienia istotnej różnicy.

Zakres i precyzję dobierz do ryzyka oraz celu badania.

Kontrola sprawozdania — powiąż liczby z notami



Checklista końcowej kontroli

- [x] sprawdź zgodność bilansu i rachunku wyników z księgami;
- [x] uzgodnij przepływy ze zmianą gotówki;
- [x] powiąż każdą notę z pozycją główną;
- [x] sprawdź spójność nazw, okresów, jednostek i założeń;
- [x] przejrzyj zdarzenia po dacie bilansu;
- [x] uzyskaj zatwierdzenie właściwej osoby.

Spójny dokument wymaga zarówno kontroli liczb, jak i opisów.

Użyj aktualnego wzoru i wymogów właściwych dla jednostki.

Przepływy pieniężne — trzy rodzaje działalności





Operacyjna: podstawowa działalność i typowe rozliczenia

Inwestycyjna: nabycie/sprzedaż aktywów długoterminowych i inwestycji

Finansowa: zmiany finansowania i kapitału

Zmiana gotówki

Kroki postępowania:

1. Ustal charakter transakcji.
2. Sprawdź definicje i dopuszczalne klasyfikacje standardu.
3. Wyłącz zdarzenia niegotówkowe.
4. Uzgodnij początek i koniec gotówki.
5. Ujawnij istotne informacje.

Klasyfikacja może zależeć od standardu i polityki rachunkowości.

Przykład edukacyjny; bez wartości liczbowych.

Szacunek, polityka czy błąd — rozpoznaj zmianę



Nowy szacunek: nowe informacje zmieniają ocenę; ujmij wpływ zgodnie ze standardem.

Polityka: zmiana zasad ujmowania lub wyceny; oceń dopuszczalność i sposób zastosowania.

Błąd: pominięcie albo niewłaściwe użycie dostępnych informacji; ustal korektę.

Oś czasu

- zdarzenie lub decyzja
- rozpoznanie zmiany
- ujęcie wpływu i ujawnienie

Dokumentacja

- [x] opis przyczyny zmiany
- [x] dostępne informacje
- [x] zastosowane zasady
- [x] obliczenie wpływu
- [x] ujawnienia w sprawozdaniu

Kroki postępowania

- [x] określ przyczynę;
- [x] ustal, jakie informacje były dostępne;
- [x] zastosuj właściwe zasady;
- [x] oblicz wpływ;
- [x] ujawnij charakter i skutek.

Nie nazywaj błędu zmianą szacunku, by uniknąć korekty.

Szczegóły zależą od standardu; sprawdź aktualne wymogi.

Rozrachunki składkowe — uzgodnij listę z płatnością



Kroki uzgodnienia

1. Uzgodnij podstawę naliczeń z listą płac.
2. Porównaj składniki i potrącenia z raportem.
3. Sprawdź płatności i rozrachunki otwarte.
4. Wyjaśnij korekty i zwroty.
5. Zachowaj potwierdzenia oraz ochronę danych.

Rozróżnij pojęcia

Koszt pracodawcy
— część składek finansowana przez pracodawcę, ujmowana w kosztach zatrudnienia.

Potrącenie pracownika
— część składek finansowana z wynagrodzenia pracownika, potrącana z listy płac.

Zobowiązanie do zapłaty
— łączna kwota składek należna do przekazania do właściwej instytucji.

Raport i przelew muszą dotyczyć tego samego okresu i zakresu.

Aktualne zasady i raporty weryfikuj w oficjalnych materiałach ZUS.

Komunikacja z osobami sprawującymi nadzór



Plan i zakres

- Przedstaw plan badania, kluczowe obszary i istotność.
- Omów zakres prac, podejście i istotne zmiany.
- Uzyskaj potwierdzenie zrozumienia i oczekiwań.

Istotne ryzyka oraz osądy

- Przedstaw najistotniejsze ryzyka istotnego zniekształcenia.
- Omów obszary wymagające znaczących osądów i szacunków.
- Wyjaśnij przyjęte założenia i wnioski z przeprowadzonych prac.

Ustalenia i słabości kontroli

- Przedstaw kluczowe ustalenia, w tym słabości kontroli wewnętrznej.
- Oceń znaczenie ustaleń dla sprawozdawczości i ryzyk.
- Wykaż rekomendacje usprawnień i oczekiwane działania.

Nierozstrzygnięte kwestie

- Wskaż kwestie otwarte i możliwe warianty ich rozwiązania.
- Przedstaw potrzebne dodatkowe informacje lub działania.
- Omów wpływ na wnioski z badania.

Niezależność, oświadczenia i ograniczenia

- Potwierdź niezależność oraz opis zabezpieczeń, gdy mają zastosowanie.
- Omów wymagane oświadczenia kierownictwa (np. o kompletności informacji).
- Wskaż istotne ograniczenia zakresu, jeśli wystąpiły, i ich wpływ.

Dobre ustalenie – co powinno zawierać?

- ☑ **Kryterium** – zwięzły opis wymogu (np. zasady rachunkowości, polityki, kontroli, wymogi regulacyjne).
- ☑ **Stan faktyczny** – co stwierdzono w praktyce (odchylenie).
- ☑ **Przyczyna** – dlaczego doszło do odchylenia (źródłowa).
- ☑ **Skutek / ryzyko** – potencjalny wpływ na sprawozdanie, cele kontroli lub zgodność.
- ☑ **Rekomendowane działanie** – co należy zrobić, aby usunąć przyczynę lub ograniczyć ryzyko.
- ☑ **Właściciel** – kto odpowiada za realizację działania (np. obszar lub funkcja w organizacji).

Komunikuj terminowo i rzeczowo; nie zaskakuj na końcu badania.



Zakres i forma zależą od standardów, prawa i warunków zlecenia.

Zdarzenia po dniu bilansowym — oceń charakter



1. Określ datę sprawozdawczą i datę zatwierdzenia.
2. Zbierz informacje z okresu późniejszego.
3. Ustal kiedy powstała przyczyna.
4. Oceń wpływ na wycenę lub ujawnienie.
5. Udokumentuj wniosek i zatwierdź.

Nie każda informacja po dacie oznacza korektę salda.

Szczegóły zależą od właściwego standardu i faktów.

Jakość wyniku — porównaj z gotówką

Wynik księgowy i przepływy mogą różnić się przez memoriał, szacunki i timing; różnica wymaga kontekstu, nie szybkiego osądu.



Wynik netto a przepływy operacyjne — trend



Zmiany kluczowych pozycji (kapitał obrotowy)

- Należności ↗
- Zapasy ↗
- Zobowiązania ↘



Analizuj:

Trend wyniku i przepływu operacyjnego
Sprawdź, czy zysk i przepływy operacyjne są spójne w czasie i w jakim kierunku się zmieniają.

Zmiany kapitału obrotowego
Przeanalizuj, jak zmieniają się należności, zapasy i zobowiązania oraz jak wpływają na gotówkę.

Pozycje jednorazowe
Zidentyfikuj istotne, niepowtarzalne zdarzenia (zyski, straty, odpisy), które zniekształcają porównanie.

Zasady rozpoznawania przychodów
Oceń, czy przychody ujęto zgodnie z zasadami (moment spełnienia warunków, ryzyko i przekazanie kontroli).

Utratę wartości i rezerwy
Sprawdź odpisy z tytułu utraty wartości (np. należności, zapasy, aktywa trwałe) oraz zasadność i poziom rezerw.

Konwersję należności na gotówkę
Oceń, jak szybko należności zamieniają się w gotówkę oraz czy nie wydłuża się cykl ich ściągania.

Trwale ujemne przepływy przy rosnącym zysku wymagają dodatkowego wyjaśnienia.



Dane przykładowe; oceń kilka okresów i jakość źródeł.

Nakłady na prace rozwojowe — dokumentuj bramki decyzyjne

Nie każdy wydatek na pomysł lub rozwój spełnia warunki ujęcia wartości niematerialnej.



Badania:
poszukiwanie i ocena możliwości — ujęcie zgodnie z właściwym standardem.



Rozwój:
zbieraj dowody spełnienia kryteriów, wykonalności, zamiaru, zasobów i wiarygodnej wyceny.

Checklist:

- [ ] rozdziel fazy;
- [ ] przypisz koszty;
- [ ] zatwierdź moment spełnienia kryteriów;
- [ ] monitoruj utratę wartości;
- [ ] zachowaj dowody.

Ujęcie nie zaczyna się wstecznie od daty sukcesu projektu.

Zastosuj właściwe standardy i politykę rachunkowości.

Dotacja — warunki, ujęcie i rozliczenie



Kroki postępowania:

1. Przeczytaj umowę i zidentyfikuj warunki.
2. Ustal, czy istnieje uzasadniona pewność spełnienia wymogów.
3. Określ, czy wsparcie dotyczy aktywa czy kosztów.
4. Zastosuj właściwe zasady ujęcia i prezentacji.
5. Monitoruj warunki, zwroty i ujawnienia.

Samo otrzymanie środków nie przesądza o sposobie ujęcia.

Przykład edukacyjny; standardy i umowy mogą prowadzić do różnych rozwiązań.

Harmonogram płatności — kontroluj zobowiązania



Kontrahent	Termin z dokumentu	Priorytet	Akceptacja	Plan płatności	Status

Kroki procesu

1. Potwierdź saldo i warunki.
2. Sprawdź spory i faktury w drodze.
3. Zaplanuj według przewidywanej gotówki.
4. Rozdziel przygotowanie i zatwierdzenie.
5. Uzgodnij wykonany przelew.
6. Monitoruj zaległości.



Zmiana terminu płatności wymaga udokumentowanej zgody.

Szablon roboczy; dopasuj do umów i polityki płatności.

Roczne zamknięcie — kompletna ścieżka kontroli

Etap (kolejność)	Dowód (przykładowy)	Zatwierdzenie (kontrola)
inwentaryzacja	Protokół inwentaryzacji (ze spisem i uzgodnieniem)	Zatwierdzenie wyników inwentaryzacji
uzgodnienia	Zestawienia uzgodnień (wewnętrznych i zewnętrznych)	Akceptacja uzgodnień i wyjaśnień różnic
wycena i szacunki	Noty wyceny i założenia szacunków (np. odpisy, rezerwy)	Zatwierdzenie przyjętych wycen i szacunków
podatek	Rozliczenie podatkowe (zestawienie i uzasadnienie)	Akceptacja rozliczenia podatkowego
sprawozdanie	Projekt sprawozdania (finansowego)	Zatwierdzenie projektu sprawozdania
przegląd	Lista kontrolna przeglądu (kompletność, spójność, zgodność)	Akceptacja wyników przeglądu i usunięcia uwag
zatwierdzenie	Komplet dokumentacji zamknięcia (ścieżka kontroli)	Końcowe zatwierdzenie zamknięcia rocznego

Kontrola każdego etapu — sprawdź i udokumentuj:

- **dokument źródłowy** — dowód potwierdzający wykonanie etapu;
- **wykonawca** — osoba/rola realizująca czynności;
- **recenzent** — osoba/rola weryfikująca i akceptująca;
- **różnice** — stwierdzone odchylenia, niezgodności, otwarte kwestie;
- **status** — bieżący stan etapu (np. w toku, do wyjaśnienia, zamknięty);
- **powiązanie z księgą** — obszar ksiąg (np. aktywa, pasywa, koszty, przychody), którego dotyczy etap.

Nie zamykaj etapu, jeśli różnica nie ma właściciela i planu działania.

Szablon edukacyjny; harmonogram i zakres dopasuj do jednostki oraz aktualnych przepisów.

Segmenty działalności — pokaż różne źródła wyniku

Informacja segmentowa pomaga zrozumieć, gdzie powstają przychody, marże i ryzyka; zakres ujawnień zależy od właściwego standardu.



Kroki postępowania:

1. Zidentyfikuj segmenty według kryteriów raportowania.
2. Ustal spójne zasady przypisania przychodów i kosztów.
3. Oddziel koszty wspólne i pokaż sposób alokacji.
4. Uzgodnij sumy z danymi jednostki.
5. Opisz zmiany i koncentrację klientów/ryzyk.

Segmenty zarządcze i sprawozdawcze mogą wymagać uzgodnienia.

Przykład edukacyjny; stosuj właściwe wymogi ujawniania.

Sprzedaż lub likwidacja środka trwałego



1. Zatwierdź decyzję i datę zaprzestania używania środka trwałego.
2. Potwierdź sprzedaż, złomowanie lub przekazanie środka trwałego.
3. Usuń koszt i umorzenie z ewidencji zgodnie z zasadami rachunkowości.
4. Rozlicz wpływy i koszty zbycia środka trwałego.
5. Oceń wpływ operacji na wynik finansowy oraz na rozliczenia podatkowe.
6. Zamknij kartę środka trwałego i zarchiwizuj dowody operacji.

Nie pozostawiaj aktywa w ewidencji po jego zbyciu lub likwidacji bez wyjaśnienia.

Ujęcie księgowe i podatkowe może się różnić — sprawdź właściwe reguły.

Analiza scenariuszowa — zobacz wrażliwość wyniku



Scenariusze budżetu

Bazowy: najbardziej prawdopodobne założenia

Ostrożny: presja kosztów i opóźnione wpływy

Korzystny: lepsza sprzedaż przy dostępnych zasobach

Kroki analizy

1. **Wybierz dwa–trzy czynniki o największym wpływie.**

Przykładowe czynniki:
- ☑ koszt materiału
- ☑ popyt (sprzedaż)

2. **Zmień każdy w uzasadnionym zakresie.**

3. **Pokaż wpływ na marżę, płynność i warunki finansowania.**

4. **Wskaż sygnały ostrzegawcze.**

- ✓ np. wzrost kosztu materiału,
- ✓ słabszy popyt,
- ✓ wydłużenie wpływów.

5. **Zapisz decyzje i właściciela reakcji.**

Nota decyzyjna (skrót):
- ☐ decyzja / działanie
- ☐ właściciel reakcji (osoba / zespół)

Nie zmieniaj wielu założeń naraz bez pokazania, co napędza różnicę.

Dane przykładowe; scenariusz to narzędzie, nie prognoza pewna.

Oświadczenia kierownictwa — potwierdzenie, nie zamiennik dowodu



Pisemne oświadczenia są elementem dowodów, ale same nie zastępują innych procedur.

Zakres oświadczeń

- Odpowiedzialność za sprawozdanie i kontrolę
- Kompletność przekazanych informacji
- Transakcje i strony powiązane
- Plany i zobowiązania
- Zdarzenia po dniu bilansowym
- Spory i szacunki

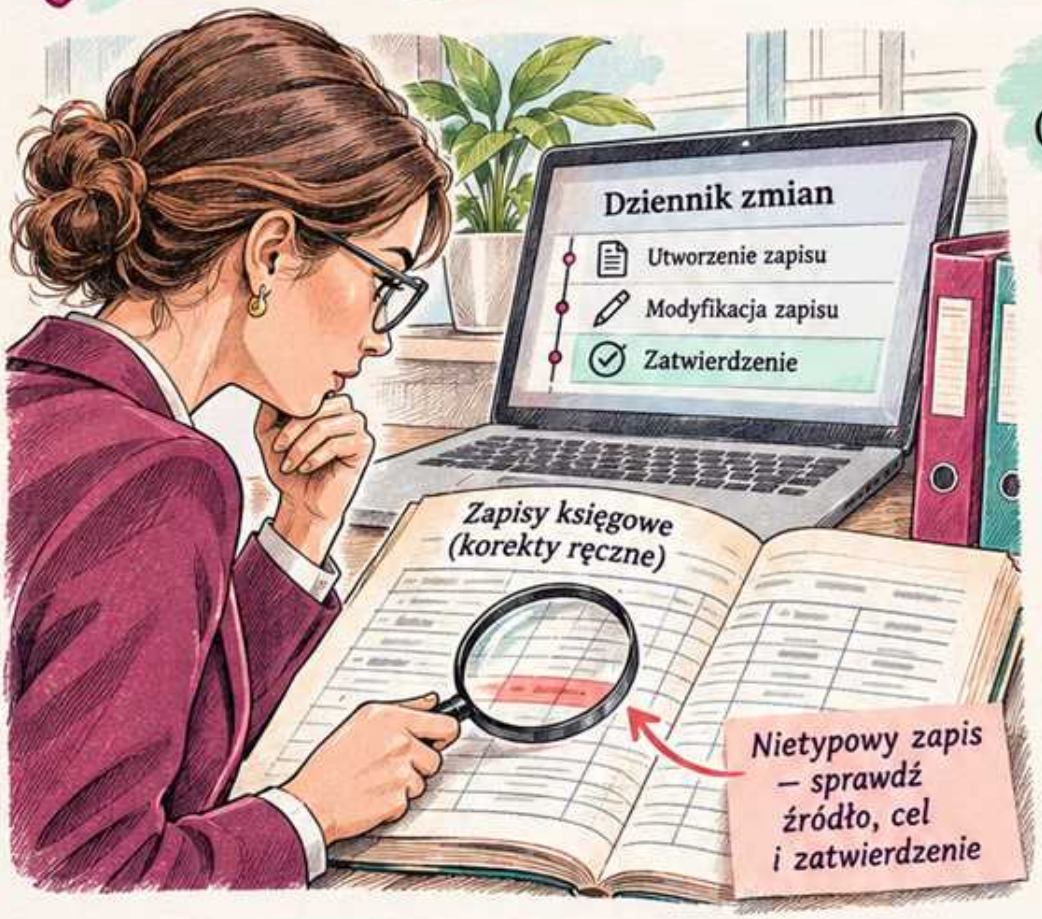
Procedura — pięć kroków

1. Dopasuj treść do okoliczności.
2. Wskaż właściwych składających.
3. Uzyskaj oświadczenie we właściwym momencie.
4. Porównaj z pozostałymi dowodami.
5. Zbadaj sprzeczności.

Odmowa lub zastrzeżenie może wymagać ponownej oceny ryzyka i wniosku.

Stosuj aktualne standardy i procedury zlecenia.

Obejście kontroli przez kierownictwo — zachowaj sceptycyzm



Obszary pracy (podwyższone ryzyko)

- Dziennik i korekty ręczne
- Szacunki obarczone subiektywizmem
- Nietypowe transakcje poza zwykłym tokiem

Działania audytora

- ☑ Wybierz zapisy według ryzyka (np. nietypowe, istotne, korygujące).
- ☑ Prześledź źródło, cel i akceptację (z dziennika zmian oraz powiązanej dokumentacji).
- ☑ Sprawdź założenia szacunków i dane (wykorzystane informacje, metody, spójność).
- ☑ Oceń uzasadnienie gospodarcze (celowość, sens ekonomiczny, zgodność z działalnością jednostki).
- ☑ Dokumentuj wynik oraz rozmowę (zakres ustaleń, wyjaśnienia, wnioski).

Kontrola zaprojektowana dobrze może zostać obejścia — oceń dowody i kontekst.



Wymogi procedur wynikają z aktualnych standardów badania.

Wskaźniki ostrzegawcze — reaguj zanim zabraknie gotówki



Kluczowe obszary do monitorowania

- Płynność krótkoterminowa
- Rotacja należności
- Zapas wolno rotujący
- Marża i koszty
- Wykorzystanie limitów finansowania

Kroki wdrożenia

1. Ustal definicję i źródło każdego wskaźnika.
2. Porównuj trend z budżetem i sezonowością.
3. Wyznacz sygnały do eskalacji.
4. Przypisz właściciela reakcji (np. dział, osobę).
5. Monitoruj, czy działanie poprawiło sytuację.

Pojedynczy wskaźnik nie diagnozuje przyczyny.

Dane przykładowe; progi ustala kierownictwo na podstawie działalności.

Dodatkowe zlecenie — oceniaj koszt przyrostowy



1 **Ustal, czy są wolne moce.**
Sprawdź, czy masz dostępne zdolności produkcyjne (ludzi, maszyny, czas) bez ograniczania bieżącej działalności.

2 **Rozpoznaj przychody i koszty, które zmienią się przez decyzję.**
Ustal dodatkowy przychód oraz koszt przyrostowy (np. materiały, praca bez nadgodzin, zmienne koszty ogólne).

3 **Sprawdź koszt alternatywny i wpływ na stałych klientów.**
Oceń, z czego trzeba zrezygnować (alternatywne wykorzystanie mocy) oraz czy dodatkowe zlecenie nie pogorszy obsługi obecnych klientów.

4 **Oceń jakość, terminy i ryzyko.**
Zbadaj, czy zlecenie pozwala utrzymać wymaganą jakość, czy dotrzymasz terminu i jakie są główne ryzyka (np. opóźnienia, dodatkowe koszty, reklamacje).

5 **Porównaj z marżą wymaganą przez firmę.**
Sprawdź, czy marża z dodatkowego zlecenia spełnia minimalny poziom akceptowany w firmie (np. pokrywa koszty i daje oczekiwany zysk).

Koszt już poniesiony nie powinien wpływać na decyzję przyszłą — chyba że jest unikniony.

Dane przykładowe; uwzględnij ograniczenia jakościowe i długoterminowe.

Leasing — czytaj umowę przed ujęciem



Checklist — przed ujęciem leasingu:

- ☑ **Zidentyfikuj** przedmiot i okres.
- ☑ **Oceń** prawa, obowiązki i kontrolę nad użytkowaniem według właściwego standardu.
- ☑ **Ustal** płatności, opcje i koszty dodatkowe.
- ☑ **Rozdziel** ujęcie księgowe i podatkowe.
- ☑ **Monitoruj** modyfikacje, utratę wartości i zakończenie umowy.

Nazwa umowy nie przesądza samodzielnie o klasyfikacji.

Zasady zależą od stosowanego standardu i przepisów podatkowych; weryfikuj aktualność.

Dobór próby — zacznij od celu i populacji



Populacja faktur

Pozycje wysokiego ryzyka

Pozostałe pozycje

1. Zdefiniuj twierdzenie i cel testu.
2. Ustal kompletną populację i okres.
3. Wybierz metodę (całość, pozycje celowe, próba reprezentatywna).
4. Oceń ryzyko i wielkość próby.
5. Wykonaj procedurę dla każdej pozycji.
6. Zbadaj wyjątki i oceń ich wpływ na populację.

Próba celowa może być użyteczna, ale nie zawsze pozwala wnioskować o całej populacji.

Metoda zależy od standardów, ryzyka i charakteru danych.

Przegląd rozliczenia — kontrola przed wysłaniem



Lista kontrolna przed wysłaniem

- ☐ **Kompletność dokumentów i okres rozliczenia** (wszystkie wymagane źródła za dany okres).
- ☐ **Zgodność rejestrów z księgą** (spójność i prawidłowe ujęcie zdarzeń).
- ☐ **Uzasadnienie korekt** (powód, zakres i wpływ na rozliczenie).
- ☐ **Potwierdzenie płatności i sald** (uzgodnienie dokonanych płatności i bieżących sald).
- ☐ **Walidacja formularza i załączników** (sprawdzenie poprawności technicznej i kompletności).
- ☐ **Akceptacja upoważnionej osoby** (zatwierdzenie rozliczenia przez właściwą osobę w firmie).
- ☐ **Kopia i dowód wysłania** (zachowanie kopii złożonego rozliczenia i potwierdzenia wysłania).

Walidacja techniczna nie potwierdza poprawności merytorycznej.

Formularze, terminy i sposób składania sprawdź w aktualnych oficjalnych źródłach.

Rezerwy i bierne rozliczenia międzyokresowe

Rozpoznaj obowiązek, oszacuj wiarygodnie, udokumentuj

Kiedy rezerwa?

- *obecny* obowiązek z przeszłego zdarzenia,
- prawdopodobny wypływ zasobów,
- wiarygodny szacunek.



Nie myl

- rezerwa ≠ przyszły plan wydatków;
- bierne RMK dotyczą kosztów przypadających na okres, choć faktura nadejdzie później.

Karta szacunku

Opis zdarzenia	
Podstawa obowiązku	
Metoda	
Dane	
Przedział kwot	
Zatwierdzenie	
Aktualizacja	

Przykład dydaktyczny — oceniaj fakty i właściwe przepisy.

Utrata wartości aktywów

Sygnał → test → odpis → ujawnienie

Sygnały

- uszkodzenie lub przestarzałość
- spadek cen rynkowych
- słabsze przepływy
- zmiana sposobu używania



Pytania do analizy

- jaka jest wartość bilansowa?
- jaka wartość odzyskiwalna wynika z właściwego standardu?
- jakie założenia i dane ją wspierają?
- czy odpis wymaga odwrócenia?

Aktywo	przesłanka	źródło danych	wniosek	akceptacja

Stosuj właściwe przepisy i standard rachunkowości jednostki

Podatek odroczony — mapa różnic

Różnica przejściowa łączy ujęcie bilansowe i podatkowe

Ustal

- [ ] wartość bilansowa
- [ ] wartość podatkowa
- [ ] różnica przejściowa
- [ ] właściwa stawka i moment odwrócenia

Rozróżnij

- rezerwa z tytułu podatku odroczonego
- aktywa z tytułu podatku odroczonego tylko przy spełnieniu kryteriów ujęcia



Pozycja	wartość bilansowa	wartość podatkowa	różnica	kierunek odwrócenia

Sprawdź aktualne przepisy podatkowe i ustawę o rachunkowości

Przepływy pieniężne – metoda pośrednia

Uzgodnij wynik z gotówką z działalności operacyjnej

Wynik netto

↓

Korekty o pozycje niegotówkowe

↓

Zmiany kapitału obrotowego

↓

Odsetki i podatek zgodnie z przyjętą polityką i standardem

↓

Przepływy operacyjne netto



Mini-checklista

- [ ] oddziel inwestycyjne
- [ ] oddziel finansowe
- [ ] ujawnij przyjętą klasyfikację
- [ ] uzgodnij sumy z bilansem i rachunkiem wyników

Notatki

Klasyfikacja zależy od właściwego standardu i polityki jednostki

Zmiana polityki, szacunku czy korekta błędu?

Najpierw ustal przyczynę, potem sposób ujęcia



Polityka rachunkowości

Zmiana zasad rachunkowości stosowanych przez jednostkę.

Szacunek

Nowe informacje zmieniają ocenę (np. wartości, okresu użytkowania).

Błąd

Pominięcie lub nieprawidłowe wykorzystanie dostępnych informacji.

Ścieżka decyzji

Co się zmieniło?
Czy dotyczy to zasad rachunkowości, oceny (szacunku) czy błędu?

↓

Kiedy dostępna była informacja?
Czy była dostępna w momencie sporządzania wcześniejszych sprawozdań, czy pojawiła się później?

↓

Czy zmiana jest retrospektywna czy prospektywna według właściwych przepisów?
Zastosuj odpowiedni sposób ujęcia zgodnie z ustawą o rachunkowości lub standardem stosowanym przez jednostkę.

↓

Jakie ujawnienia są wymagane?
Określ, jakie informacje należy przedstawić w sprawozdaniu finansowym (np. charakter zmiany, przyczynę, wpływ, zastosowany sposób).

Dowody i wniosek

Sprawdź ustawę o rachunkowości lub standard stosowany przez jednostkę.

Rozliczenia międzyokresowe kosztów

Przypisz koszt do właściwego okresu

Czynne RMK

- opłacono wcześniej,
- korzyść dotyczy przyszłych okresów;
- ustal okres i racjonalną podstawę rozliczania.

Bierne RMK

- koszt dotyczy bieżącego okresu,
- dokument lub faktura nadejdzie później;
- oszacuj i udokumentuj.



Przykład fikcyjny: roczna polisa opłacona z góry — rozważ rozliczenie w czasie zgodnie z polityką jednostki.

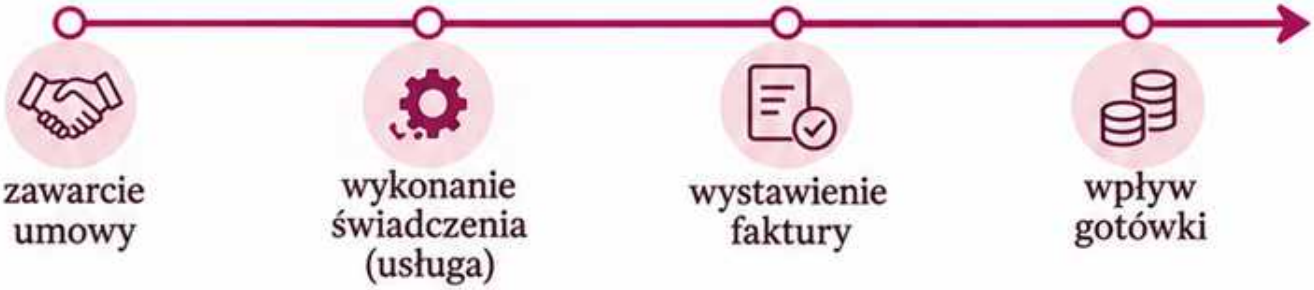
Koszt	okres, którego dotyczy	dowód	podstawa alokacji	kontrola

Zweryfikuj materialność, okres i przyjęte zasady.

Przychody — moment ujęcia

Oddziel wykonanie świadczenia od faktury i płatności





Sprawdź:

- ☐ Czego dotyczy umowa?
- ☐ Jakie zobowiązania wykonawcze (świadczenia) zawiera umowa?
- ☐ Kiedy klient uzyskuje kontrolę lub korzyść zgodnie z właściwym standardem?
- ☐ Czy kwota jest wiarygodna (do oszacowania)?

Faktura ≠ automatycznie przychód

Wpływ gotówki ≠ zawsze przychód bieżącego okresu

umowa → wykonanie → ocena ujęcia → dokumentacja → prezentacja

umowa	dowód wykonania	okres	kwota	zatwierdzenie

Stosuj przyjęty standard sprawozdawczości i warunki umowy.

Umowy z klientami — pięć pytań

Od kontraktu do ujawnienia przychodu

To rama analityczna — stosuj wyłącznie standard przyjęty przez jednostkę.



1. Czy umowa została zatwierdzona i strony znają prawa?
2. Jakie obowiązki wykonawcze zawiera?
3. Jaka jest cena transakcyjna?
4. Jak przypisać cenę do obowiązków?
5. Kiedy lub jak obowiązek jest spełniany?

Dowód	Ocena	Wniosek

Należności — od salda do odzysku

Potwierdź, oceń ryzyko, działaj

Uzgodnienie

- saldo z księgą,
- kontrahentem,
- i dokumentami.

→

Ocena

- opóźnienie,
- spór,
- kondycja dłużnika,
- zabezpieczenia.

→

Działanie

- monit,
- wyjaśnienie,
- windykacja lub analiza odpisu zgodnie z polityką i przepisami.

kontrahent	saldo	termin	status	dowód	następny krok

Nie utożsamiaj przeterminowania z automatyczną stratą — udokumentuj ocenę.



Ścieżka odzysku

Monit → Wyjaśnienie → Windykacja lub analiza odpisu

Zdarzenia po dniu bilansowym

Czy dostarczają dowodów o stanie istniejącym na dzień bilansowy?



Korygujące

- Potwierdzają warunki istniejące na dzień bilansowy.
- Rozważ korektę ujętych kwot.

Nie korygujące

- Wskazują warunki powstałe później.
- Oceń wymagane ujawnienie, jeśli istotne.

Pytania pomocnicze

- Kiedy powstał warunek?
- Jakie dowody?
- Czy istotność zmienia decyzję?
- Kto zatwierdził?

zdarzenie	data poznania	warunek istniejący?	ujęcie lub ujawnienie	dowód

Sprawdź właściwy standard i przepisy.

Waluty obce — transakcja i wycena

Ustal moment, kurs, różnicę kursową i prezentację



Przy transakcji

- ☑ waluta dokumentu;
- ☑ właściwy kurs zgodnie z przepisami i polityką;
- ☑ data ujęcia.

Na dzień bilansowy

- ☑ pozycja pieniężna czy niepieniężna?
- ☑ właściwy kurs wyceny?
- ☑ gdzie ująć różnicę kursową?

Tabela robocza

pozycja	waluta	data	źródło kursu	wycena	różnica	kontrola

Stosuj obowiązujące zasady rachunkowości i podatkowe; przypadki mogą się różnić.

Kapitał własny — zmiany i prezentacja

Uzgodnij ruchy kapitału z dokumentami i decyzjami



- **Saldo początkowe**
- **Zwiększenia i zmniejszenia**
- **Wynik bieżącego okresu**
- **Podział wyniku / pokrycie straty**
- **Saldo końcowe**

Checklist

- [ ] uchwały i umowy
- [ ] emisje i umorzenia
- [ ] korekty
- [ ] zgodność noty z bilansem
- [ ] ujawnienie ograniczeń

składnik	stan początkowy	zmiana	podstawa	stan końcowy

Weryfikuj zgodnie z formą prawną, umową i aktualnymi przepisami

Zobowiązania warunkowe i aktywa warunkowe



Oceń niepewność i właściwą formę ujawnienia

Zobowiązanie warunkowe

- możliwy obowiązek albo obowiązek nieujęty z powodu kryteriów;
- oceń ujawnienie zgodnie z właściwymi przepisami.

Aktywo warunkowe

- możliwe korzyści;
- nie ujmuj automatycznie, obserwuj rozwój sprawy i stosuj wymagania standardu.

Checklist: oceń i udokumentuj

- ☐ **Opis sprawy** – istota, strony, stan postępowania.
- ☐ **Prawdopodobieństwo** – ocena wystąpienia obowiązku lub korzyści.
- ☐ **Podstawa oceny** – dostępne dowody, opinie, analizy.
- ☐ **Aktualizacja** – czy zaszły istotne zmiany i ich wpływ na ocenę.
- ☐ **Zatwierdzenie** – akceptacja odpowiedniego szczebla (np. zarządu).
- ☐ **Ujawnienie** – zakres i forma zgodnie z wymaganiami standardu.

sprawa	źródło	ocena	zmiana od poprzedniego okresu	decyzja

Nie ujawniaj danych poufnych ponad wymagany zakres.

Konsolidacja — mapa grupy

Zrozum strukturę, zakres i uzgodnienia

Jednostka dominująca

Jednostka sprawująca kontrolę nad pozostałymi jednostkami grupy.

Jednostki zależne

Jednostki kontrolowane, ujmowane w konsolidacji zgodnie z przyjętym zakresem.

Udziały i powiązania

Wielkość i rodzaj udziałów, struktura kontroli oraz istotne powiązania w grupie (kapitałowe, umowne, operacyjne).

Eliminacje sald i transakcji

Wyłączenie wzajemnych rozrachunków, przychodów i kosztów, zysków/strat niezrealizowanych oraz innych pozycji wewnątrzgrupowych.

Uzgodnienie pakietów raportowych

Spójność i kompletność danych jednostek grupy, w tym uzgodnienie sald, transakcji i przyjętych zasad.



Checklista

- [ ] ustal kontrolę i daty;
- [ ] potwierdź zakres;
- [ ] uzgodnij polityki;
- [ ] rozpoznaj różnice;
- [ ] udokumentuj eliminacje;
- [ ] sprawdź ujawnienia.

jednostka	relacja	pakiet	saldo do eliminacji	dowód	status

Zakres konsolidacji zależy od prawa i przyjętych standardów; oceń fakty indywidualnie.

Rachunek kosztów — od obiektu do decyzji

Najpierw cel, potem metoda alokacji

Obiekt kosztów
- produkt
- usługa
- klient
- proces

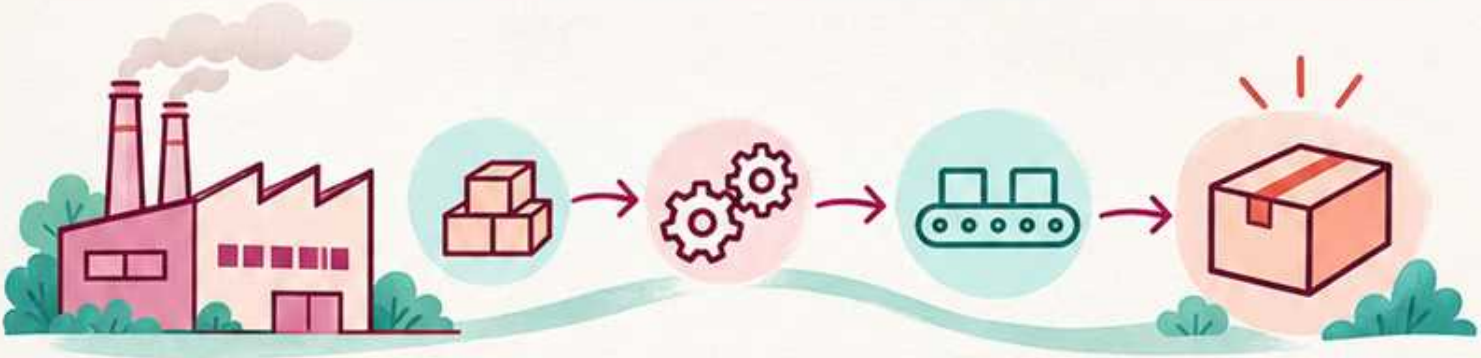
→ **Koszty bezpośrednie**: przypisz na podstawie wiarygodnego pomiaru

→ **Koszty pośrednie**: wybierz uzasadniony klucz i sprawdź przyczynowość

→ **Decyzja**: wykorzystaj informację z uwzględnieniem ograniczeń

koszt	źródło	obiekt	klucz	założenie	wpływ na decyzję

Koszt alokowany może nie być kosztem przyrostowym.



Cel kalkulacji determinuje użyteczność modelu.

Analiza progu rentowności

Zobacz zależność ceny, wolumenu i kosztów

Próg ilościowy = $\frac{\text{koszty stałe}}{\text{cena jednostkowa} - \text{zmienny koszt jednostkowy}}$

Margines pokrycia na jednostkę

= cena – koszt zmienny.

Mini przykład

DANE FIKCYJNE

Cena jednostkowa: **100 zł**
Zmienny koszt jednostkowy: **60 zł**
Koszty stałe: **20 000 zł**

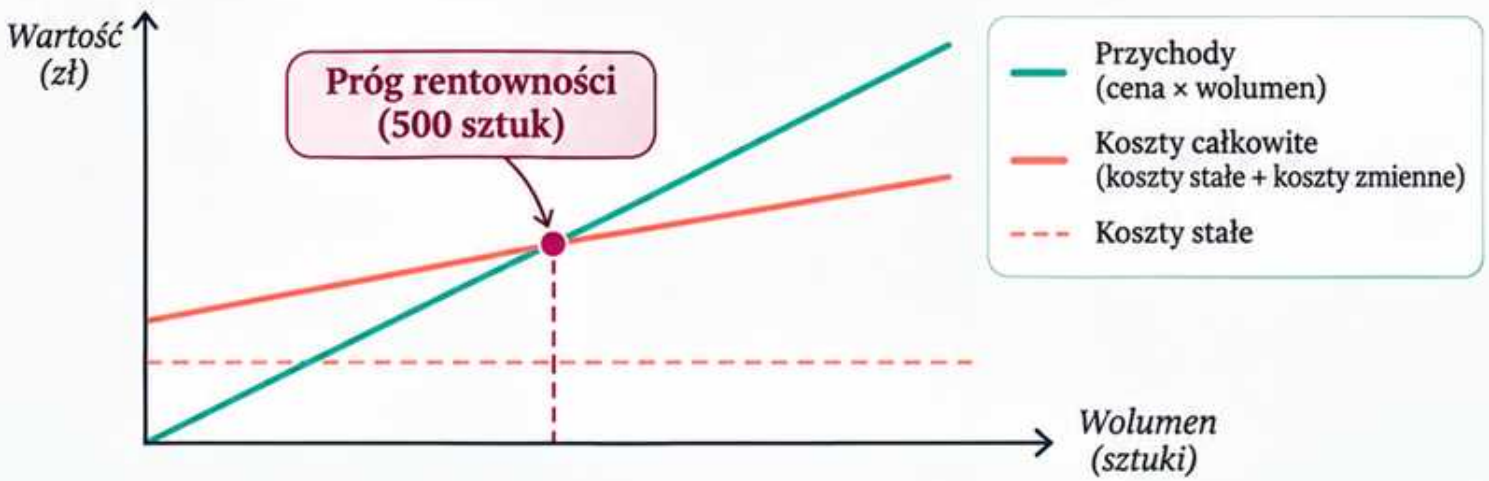
Margines pokrycia na jednostkę:
100 zł – 60 zł = 40 zł

Próg ilościowy:
20 000 zł ÷ 40 zł = **500 sztuk**

Założenia analizy

- ☑ stała cena;
- ☑ liniowe koszty;
- ☑ niezmieniony miks (struktura sprzedaży);
- ☑ zakres istotności (relewantny przedział wolumenu);
- ☑ oddziel analizę od prognozy.

Wykres: przychody i koszty



Model wrażliwości — nie prognoza gwarantowana

Analiza odchyleń — pytaj o przyczynę

Plan kontra wykonanie to początek rozmowy



Proces analizy odchyleń

1. **Ustal bazę porównania**
2. **Policz odchylenie**
3. **Rozdziel cenę, ilość i miks**
4. **Sprawdź dane operacyjne**
5. **Wybierz działanie i właściciela**

miara	plan	wykonanie	odchylenie	przyczyna	działanie	właściciel

Mini przykład

Dane fikcyjne

Plan kosztu	10 000 zł
Wykonanie	11 200 zł
Odchylenie	1 200 zł *(niekorzystne)*

- Koszt był o 1 200 zł wyższy niż plan.
- To sygnał do analizy przyczyn (np. zmiana ceny, większa ilość, inny miks, warunki operacyjne).
- Na tym etapie ***nie przypisujemy automatycznie winy.***

Pytania pomocnicze:

- ☐ *Co się zmieniło w cenie?*
- ☐ *Czy wolumen różnił się od planu?*
- ☐ *Czy zmienił się miks (np. struktura produktów)?*
- ☐ *Czy wpłynęły warunki operacyjne (np. przestoje, dostępność)?*

Uwzględnij sezonowość, miks i zmianę warunków.

Podatek VAT — ścieżka kontroli faktury

Weryfikuj dokument, transakcję i rozliczenie według aktualnych zasad



1 Dokument i wymagane dane

- Sprawdź, czy dokument jest fakturą i czy zawiera wymagane elementy (m.in. strony transakcji, daty, opis, wartość, warunki).

2 Charakter transakcji i właściwe miejsce opodatkowania

- Ustal rodzaj transakcji (np. krajowa, wewnątrzwspólnotowa, import, eksport, usługi).
- Określ właściwe miejsce opodatkowania zgodnie z przepisami.

3 Moment obowiązku i właściwy okres

- Ustal moment powstania obowiązku podatkowego dla danej transakcji.
- Przyporządkuj transakcję do właściwego okresu rozliczeniowego.

4 Stawka/zwolnienie — weryfikuj podstawę prawną

- Określ prawidłową stawkę VAT lub zastosuj zwolnienie.
- Zweryfikuj podstawę prawną (aktualne przepisy ustawy o VAT i przepisy wykonawcze).

5 Ewidencja i JPK_VAT zgodnie z bieżącymi wymaganiami

- Ujmij fakturę w ewidencji VAT (sprzedaży lub zakupów) zgodnie z przepisami.
- Zapewnij prawidłowe wykazanie w JPK_VAT według aktualnych wymagań.

6 Uzgodnienie do deklaracji i zapłaty/zwrotu

- Uzgodnij dane z ewidencji i JPK_VAT z deklaracją VAT.
- Ustal kwotę do zapłaty lub do zwrotu i dopilnuj terminu rozliczenia.

Źródło prawne: _____ | Data sprawdzenia: _____ | Osoba: _____

*Stawki, terminy i wymagania zmieniają się — sprawdź serwis **podatki.gov.pl** i aktualny tekst ustawy o VAT.*

Wynagrodzenia — kontrola listy płac

Uzgodnij dane HR, naliczenie, księgę i płatność

Dane wejściowe

- ✓ Umowa — rodzaj, wymiar, warunki.
- ✓ Zmiany — aneksy, aktualizacje, zdarzenia.
- ✓ Czas pracy — ewidencja, nadgodziny, dyżury.
- ✓ Absencje — urlopy, zwolnienia, inne nieobecności.

Naliczenie

- ✓ **Składniki** — wynagrodzenie zasadnicze, dodatki, premie, świadczenia.
- ✓ **Potrącenia** — obowiązkowe (ZUS, PIT) i dobrowolne (np. PPK, inne zgodne z przepisami).
- ✓ **Wymagane uzgodnienia** — zgodność z umową, zmianami, czasem pracy i absencjami.

Księgowanie

- ✓ **Konta** — właściwe konta kosztów i rozrachunków (np. wynagrodzenia, ZUS, PIT).
- ✓ **Okres** — ujęcie w prawidłowym miesiącu (okresie).
- ✓ **Centrum kosztów** — poprawne przypisanie (dział, projekt, zlecenie itp.).

Płatność i deklaracje

- ✓ **Zatwierdzenia** — lista płac i przelewy wg procedury (np. HR, kierownik, księgowość).
- ✓ **Zgodność** — kwoty i terminy wpłat (wynagrodzenia, ZUS, PIT) oraz złożenie wymaganych deklaracji.
- ✓ **Archiwum** — komplet dokumentów (lista płac, zestawienia, potwierdzenia przelewów, deklaracje) zgodnie z polityką retencji.



pracownik	okres	dane	kontrola naliczenia	księgowanie	zatwierdzenie

Uwaga: *Dane płacowe są poufne — ogranicz dostęp i stosuj aktualne przepisy.*

Zweryfikuj bieżące wymogi ZUS, PIT i prawa pracy w źródłach urzędowych.

Audyt wewnętrzny — plan i dowody

Od ryzyka do wniosku, bez skrótów

1. **Cel i zakres**
   Określ cel zadania, obszar, procesy, okres i kryteria oceny.
2. **Ryzyka i kontrole**
   Zidentyfikuj kluczowe ryzyka i oceń, czy kontrole są zaprojektowane i działają.
3. **Próba i procedura**
   Dobierz próbę (kryteria, wielkość) i zaplanuj procedury testowe (np. przegląd, uzgodnienie, obserwację).
4. **Dowód i wyjątek**
   Pozyskaj, oceń i udokumentuj dowody; opisz i przeanalizuj wyjątki (odchylenia).
5. **Wniosek, rekomendacja, follow-up**
   Sformułuj wniosek, przedstaw rekomendacje i ustal działania naprawcze oraz termin ich realizacji (follow-up).



Dowód powinien być wystarczający, odpowiedni i powiązany z celem procedury.

obszar	ryzyko	kontrola	test	dowód	wynik	właściciel działania

Zakres audytu i odpowiedzialność określa mandat, umowa oraz właściwe standardy.