

# Revisione legale e controllo qualità: le risorse umane

di Alberto Pesenato (\*)

Governo d'impresa

Il controllo di qualità stabilito dal D.Lgs. n. 39/2010 e basato sui Principi di Revisione ISA: 200 - 220 - ISCQ 1 fa esplicito riferimento, oltre che all'integrità, indipendenza, obiettività, riservatezza e correttezza, anche alla preparazione e competenza professionale delle risorse umane impiegate dal soggetto abilitato. Il presente contributo è la prima parte di due interventi sul controllo della qualità nella revisione e ne illustra nei fatti le caratteristiche dando utili indicazioni operative ai professionisti che vogliono utilizzare collaboratori nell'attività stessa.

## Premessa

Il soggetto abilitato alla revisione legale deve adottare delle procedure di assunzione, impiego e di progressione della carriera dei collaboratori adeguandole ai principi di revisione ISA n. 200 - 220 - ISCQ 1 che trattano le norme etico - professionali e, per raggiungere questo scopo, può utilizzare le categorie professionali interne di seguito illustrate (Tabola 1). Tale configurazione, già ampiamente collaudata dalle società di revisione, può essere proposta a qualsiasi studio professionale che voglia praticare la Revisione Legale. Le categorie presentate corrispondono al grado di preparazione del professionista ed al livello di conduzione del lavoro che egli deve affrontare. Competenza professionale specifica, costante aggiornamento, diligenza, integrità ed indipendenza sono le caratteristiche costantemente richieste e pretese in questo settore; il lavoro di squadra e l'esempio dei colleghi con maggior esperienza professionale devono fungere da incentivo nella progressione della carriera. Durante il lavoro di revisione contabile, svolto in gruppo, il diretto superiore deve coinvolgere continuamente i colleghi nel processo di organizzazione del mandato, nello studio del sistema del controllo interno ed interpretazione e analisi dei dati da verificare in modo da trasferire, anche con l'esempio oltre alle conoscenze professionali, gli standard di comportamento pretesi dai principi di revisione sopra richiamati.

Ad ogni livello professionale proposto corrispondono compiti ben precisi. La valutazione è sempre eseguita dal collega con maggior esperienza con il quale si lavora, così da garantire sempre il massimo della crescita professionale. Interessanti sono gli schemi di valutazione proposti (1) che analizzano i vari aspetti sui quali l'aspirante Revisore Legale è valutato e che sono perfettamente in linea con quanto richiesto dalla Direttiva n. 43/2006 CE e dal D.Lgs. n. 39/2010 attuativo della stessa:

- conoscenza tecnica e capacità di analisi e di sintesi;
- organizzazione, amministrazione, coordinamento e supervisione del lavoro;
- relazioni con i colleghi, direzione e sviluppo;
- rapporto con il cliente e sviluppo;
- caratteristiche personali.

Le tematiche legate alle risorse umane (2) utilizzabili e rilevanti ai fini delle direttive e

### Note:

(\*) *Revisore legale, Consulente Area D.Lgs. n. 231/2001, Dottore commercialista in Verona*

(1) L'argomento sarà trattato nel prossimo contributo

(2) Per approfondimenti su figura e attività del revisore legale si vedano, dello stesso Autore di questo articolo, *Manuale del Revisore Legale - La revisione contabile per imprese industriali commerciali e PMI Wki - Ipsoa 2011 IV Edizione e Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 - Linee guida per la redazione, presentazione ed applicazione: il caso ALPE Holding S.p.A. II Edizione - Wki Ipsoa 2010.*

delle procedure del soggetto abilitato (3) includono (4) elementi quali:

- l'assunzione;
- la valutazione della performance (5);
- le capacità, inclusa la tempistica per lo svolgimento delle mansioni assegnate (6);
- le competenze;
- il percorso di carriera (Tavola 1);
- l'avanzamento nella carriera;
- la retribuzione;
- la valutazione delle esigenze del personale (7).

Processi e procedure di assunzione efficaci aiutano il soggetto abilitato a selezionare persone dotate di integrità che siano in grado di sviluppare le competenze e le capacità necessarie allo svolgimento del lavoro e siano in possesso di caratteristiche appropriate per poter operare con competenza (8).

Le competenze possono essere sviluppate in diversi modi, tra i quali:

- formazione professionale;
- sviluppo professionale continuo;
- esperienza di lavoro;
- *coaching* da parte del personale con maggiore esperienza, per esempio, altri membri del *team* dell'incarico;
- formazione sul tema dell'indipendenza per i membri del personale soggetti ai principi di indipendenza.

L'acquisizione continua di competenze da

parte del personale del soggetto abilitato dipende in misura significativa da un livello appropriato di sviluppo professionale continuo che permetta di mantenere le conoscenze e capacità. Direttive e procedure efficaci

**Note:**

(3) Soggetto abilitato alla revisione (o anche «soggetto abilitato»): «un revisore legale, come singolo professionista o come membro di un organo societario, una società di revisione legale o un'altra entità abilitata alla revisione e costituita da professionisti contabili (ISCQ 1, Definizioni: g)»  
Le definizioni di soggetto incaricato della revisione, rete o di soggetto appartenente alla rete presenti nei principi etici applicabili possono differire da quelle indicate nel P.R. 220 o ISCQ 1. Per esempio, il Codice IFAC definisce il «soggetto incaricato della revisione» come:

- (a) un singolo professionista, un'entità o una società costituita da professionisti contabili;
- (b) un'entità che controlla tali soggetti mediante la proprietà, la direzione o con altre modalità;
- (c) un'entità controllata da tali soggetti mediante la proprietà, la direzione o con altre modalità.

(4) ISCQ 1 Punto A 29 Considerazioni specifiche per i soggetti abilitati di dimensioni minori La dimensione e le condizioni del soggetto abilitato influiscono sulla struttura del suo processo di valutazione della performance. I soggetti abilitati di dimensioni minori, in particolare, possono utilizzare metodi meno formali per valutare la performance del proprio personale.

(5) L'argomento sarà trattato nel prossimo contributo.

(6) Op. Cit. Parte II - Cap. 23

(7) L'argomento sarà trattato nel prossimo contributo.

(8) Tutti argomenti trattati in Op. Cit. Parte II: Cap. 13 - Parte III: Capp. 16 - 22 - 23 - Parte VI Capp. 64 - 65 - 66

**Tavola 1 - Tappe della carriera del revisore contabile indipendente (Revisore Legale)**

Livello	Qualifica e responsabilità	Età approssimativa	Esperienza: progressione di carriera (anni dall'inizio)
Assistente II (Junior Assistant)	Laureato, senza esperienza alcuna, al primo impiego. Utilizzo in aree di minore importanza.	24	Nessuna
Assistente I (Senior Assistant)	Laureato, limitata esperienza contabile	25 - 26	1 - 2 anni
Staff Accountant	Responsabile presso il cliente (sul campo) per lavori minori.	26 - 27	2 - 3 anni
Senior II	Responsabile presso il cliente della conduzione del lavoro.	28 - 29	3 - 4 anni
Top Senior (Senior I)	Responsabile presso il cliente per lavori complessi	29 - 30	4 - 5 anni
Supervisor e Manager	Piena responsabilità del revisore che riporta direttamente al socio. Per diventare <i>manager</i> è necessaria l'iscrizione ad un albo professionale.	30 - 34	5 - 8 anni

evidenziano la necessità di una formazione continua per il personale a tutti i livelli e forniscono le risorse necessarie alla formazione e all'assistenza per consentire al personale di sviluppare e mantenere le competenze e le capacità richieste.

I principi di revisione suggeriscono anche che il soggetto abilitato possa avvalersi di una persona esterna adeguatamente qualificata nel caso in cui non siano disponibili all'interno risorse tecniche per la formazione (9).

Le procedure per la valutazione della performance (10), per la retribuzione e per l'avanzamento riconoscono nel modo dovuto e premiano lo sviluppo ed il mantenimento delle competenze e dell'impegno al rispetto dei principi etici. Le misure che un soggetto abilitato può porre in essere per sviluppare e mantenere le competenze e l'impegno al rispetto dei principi etici prevedono di:

- rendere consapevole il personale circa le aspettative del soggetto abilitato in relazione alla performance e ai principi etici;
- valutare la performance del personale e discutere con lo stesso gli avanzamenti e il percorso di carriera nel corso di appositi incontri (*consuelling*);
- aiutare il personale a comprendere che l'avanzamento verso posizioni di maggiore responsabilità dipende, tra l'altro, dalla qualità della performance e dall'osservanza dei principi etici e che la mancata conformità alle direttive e alle procedure può dare origine a procedimenti disciplinari.

## Assegnazione ai team degli incarichi

Le direttive e le procedure possono includere sistemi per monitorare i carichi di lavoro e la disponibilità dei responsabili degli incarichi in modo da consentire loro di avere il tempo sufficiente per adempiere alle proprie responsabilità in modo adeguato.

L'assegnazione ai team degli incarichi da parte del soggetto abilitato e la determinazione del livello di supervisione richiesto prevedono, per esempio, la valutazione che il singolo team abbia:

- la comprensione e l'esperienza pratica di incarichi di natura e complessità simili, acquisite mediante una appropriata formazione e partecipazione a detti incarichi;
- la comprensione dei principi professionali

e delle disposizioni di legge e regolamentari applicabili;

- le conoscenze tecniche e le competenze specifiche, incluse le conoscenze delle tecnologie informatiche pertinenti;
- la conoscenza dei settori di attività in cui i clienti operano;
- la capacità di applicare il giudizio professionale;
- la comprensione delle direttive e delle procedure del soggetto abilitato per il controllo della qualità.

## Svolgimento dell'incarico

### *Uniformità della qualità nello svolgimento degli incarichi*

Il soggetto abilitato deve promuovere l'uniformità della qualità nello svolgimento degli incarichi mediante le proprie direttive e procedure. Ciò spesso viene realizzato mediante manuali cartacei o in formato elettronico, software e altre forme di documentazione standardizzata, nonché linee guida su specifici settori o argomenti. Gli aspetti trattati possono includere:

- le modalità con cui impartire istruzioni sugli incarichi ai team affinché questi comprendano gli obiettivi del proprio lavoro;
- i processi da seguire per rispettare i principi applicabili all'incarico;
- i processi di supervisione dell'incarico e di formazione e di *coaching* del personale professionale;
- i metodi per il riesame del lavoro svolto, dei giudizi professionali significativi formulati e della tipologia di relazione da emettere

## Descrizione della posizione di «assistente»

### *Doveri e responsabilità generali*

Come regola generale, sono assunti in questa categoria neolaureati con qualche o nessuna esperienza contabile pratica.

L'assistente è impiegato presso il cliente sotto la guida, la responsabilità e la supervisione di un altro membro dello *staff* avente adeguata preparazione (*staff accountant, senior, ecc.*).

---

#### Note:

(9) ISCQ 1 cit.

(10) L'argomento sarà trattato nel prossimo contributo.

Raramente gli sono date responsabilità complete di una posta di bilancio o di un'intera procedura e normalmente non ha nessun altro collaboratore sotto la sua guida. Sotto un'attenta e stretta supervisione eseguita dal *senior*, l'assistente svolge lavori specifici di controllo in aree come: cassa, inventario fisico e/o contabile, clienti, paghe, immobili, fornitori, ecc..

Questi incarichi vengono a lui spiegati dal responsabile in modo molto dettagliato e sono di regola accompagnati anche da *audit-programs* specifici (11). L'assistente svolge e sigla quelle parti dei programmi tratti dai principi di revisione che ha svolto completamente e deve preparare le necessarie carte di lavoro a supporto e spiegazione dell'attività svolta.

Al fine di acquisire i necessari strumenti contabili per crescere nella professione, l'assistente dovrà, di sovente, eseguire lavori di mera routine anche in forma estesa. Generalmente si cerca di indurre il collaboratore a qualificarsi professionalmente (dottore commercialista e revisore legale).

#### **Parte tecnica**

Con riferimento alla parte tecnica, l'assistente:

- 1) sviluppa la conoscenza degli obiettivi e delle procedure di revisione impiegate dalla società in relazione al lavoro assegnato e la loro applicazione nell'organizzazione contabile ed amministrativa del cliente;
- 2) applica la conoscenza della teoria dei principi contabili e di revisione in relazione al lavoro assegnato come definito e richiesto dalla pratica professionale;
- 3) apprende le tecniche richieste dalla professione per la preparazione di adeguate carte di lavoro;
- 4) comunica con efficacia sia oralmente sia per iscritto, sviluppa la necessaria familiarità nel comunicare per mezzo di memoranda. Riesce a redigere le parti della «lettera alla direzione» di sua competenza;
- 5) si tiene informato sugli sviluppi tecnici correnti a proposito del lavoro assegnato;
- 6) entra in familiarità con i sistemi e le procedure dei clienti, soprattutto con le procedure contabili ed amministrative. Usa questa conoscenza nel lavoro assegnato;
- 7) esegue le procedure riferite al lavoro asse-

gnato presso il cliente come descritto nei programmi di revisione o come richiesto dai superiori.

#### **Parte professionale**

Per quanto concerne l'aspetto puramente professionale, l'assistente:

- 1) apprende le esigenze etiche della società applicabili alla pratica professionale;
- 2) si prepara in modo adeguato e partecipa attivamente allo sviluppo professionale del gruppo di lavoro;
- 3) si prepara adeguatamente per un maggiore aggiornamento e una migliore qualificazione professionale.

#### **Parte amministrativa**

Per quanto concerne, invece, la parte amministrativa, la figura professionale in analisi:

- 1) segue le procedure amministrative della società;
- 2) organizza e svolge il lavoro in modo da utilizzare con efficacia il tempo assegnato;
- 3) tiene informati i superiori dei progressi e dei problemi nel lavoro in esecuzione in relazione al tempo stabilito;
- 4) completa il lavoro assegnato includendo il riepilogo delle *review* di minore importanza rimaste in sospeso;
- 5) esegue con entusiasmo lavori anche di poca importanza assegnati.

#### **Rapporti con il cliente e sviluppo**

Con riferimento a tale aspetto, l'assistente:

- 1) dimostra interesse professionale nel fornire ai clienti ulteriori servizi, si guadagna il rispetto e la considerazione del personale del cliente;
- 2) rispetta la natura confidenziale del rapporto revisore - cliente;
- 3) sviluppa la propensione commerciale nell'estendere gli altri servizi anche con il riconoscimento delle opportunità e la possibilità di fornire servizi supplementari ai clienti;
- 4) si adatta a condizioni di lavoro presso il cliente con tatto e intraprendenza;
- 5) osserva le regole del cliente negli uffici e con i dipendenti dello stesso cliente.

#### **Nota:**

(11) Op. Cit.: Parte III Controllo Interno - Parte IV inventario fisico - Parte V Verifica bilancio d'esercizio

## **Parte personale**

Per quanto riguarda gli aspetti personali, l'assistente:

- 1) dimostra le caratteristiche personali essenziali per la professione, come: integrità, maturità, lealtà, tatto, iniziativa ed entusiasmo;
- 2) coopera con i membri dello staff in maniera da riconoscere l'importanza del lavoro di gruppo; si guadagna la confidenza, la considerazione e il rispetto dei colleghi;
- 3) mostra ordine nel modo di presentarsi e tempestività nel lavoro di tutti i giorni, sia con i clienti sia negli uffici della sede.

## **Procedura di progressione nella carriera professionale**

È generalmente previsto che un membro dello staff progredisca nella posizione di assistente in un periodo di uno o due anni.

Durante questo periodo l'assistente applicherà le procedure di revisione sotto lo stretto controllo dei suoi superiori. Egli non ha la responsabilità per il lavoro svolto, tanto meno per le conclusioni ottenute dal risultato della sua attività (12).

## **Descrizione della posizione di «staff accountant»**

### **Doveri e responsabilità generali**

Lo staff accountant deve avere una sufficiente pratica contabile ed esperienza teorica di revisione che gli permetta di prendersi in carico la responsabilità completa di intere aree (poste di bilancio) o procedure o di piccoli lavori di revisione. Può, in alcuni casi, avere degli assistenti che riferiscono a lui. Dovrebbe essere in grado di stendere punti completi ed appropriati della «lettera alla direzione» e della relazione di revisione quando il lavoro lo richiede. Ha già acquisito la necessaria familiarità con le procedure interne della società e può essere incaricato di seguire il lavoro di qualche assistente in modo da rendersi familiare con la gestione del personale. Può aiutare il senior a spiegare ai nuovi collaboratori le procedure della società.

### **Parte tecnica**

Con riferimento alla parte tecnica, lo staff accountant:

- 1) sviluppa la comprensione degli obiettivi e

delle procedure di revisione impiegate dalla società in relazione al lavoro assegnato e la loro applicazione nell'organizzazione contabile ed amministrativa del cliente. Sviluppa la comprensione della relazione tra obiettivi e procedure di verifica alla luce del processo di revisione preso nel suo complesso;

- 2) applica la conoscenza della teoria dei principi contabili e di revisione in relazione al lavoro assegnato come definito e richiesto dalla pratica professionale;

- 3) apprende le tecniche richieste dalla professione per la preparazione di adeguate carte di lavoro;

- 4) comunica con efficacia sia oralmente che per iscritto, sviluppa la necessaria familiarità nel comunicare per mezzo di memoranda. Riesce a redigere le parti della «Lettera alla direzione» di sua competenza;

- 5) si tiene informato sugli sviluppi tecnici correnti a proposito del lavoro assegnato;

- 6) entra in familiarità con i sistemi e le procedure dei clienti, soprattutto con le procedure contabili ed amministrative. Usa questa conoscenza nel lavoro assegnato;

- 7) valuta il sistema di controllo interno per la definizione e nella stesura dei programmi di revisione.

Esegue le procedure come descritto nei programmi di revisione o come richiesto dai superiori. Formula le conclusioni sui risultati del lavoro svolto.

### **Parte professionale**

Per quanto concerne l'aspetto puramente professionale, lo staff accountant:

- 1) apprende le esigenze etiche della società derivate dalla pratica professionale;

- 2) si prepara in modo adeguato e partecipa attivamente al programma di sviluppo professionale della società;

- 3) tende a qualificarsi professionalmente (dottore commercialista e/o revisore legale) e si aggiorna con continuità.

### **Parte amministrativa**

Per quanto concerne, invece, la parte amministrativa, la figura professionale in analisi:

---

#### **Nota:**

(12) Maggiori dettagli in Op. Cit. Parte VI - Cap. 65

- 1) segue le procedure amministrative della società;
- 2) organizza e svolge il lavoro in modo da utilizzare con efficacia il tempo assegnato;
- 3) tiene informati i superiori dei progressi e dei problemi nel lavoro che sta eseguendo in relazione al tempo stabilito;
- 4) completa il lavoro assegnato includendo il riepilogo delle *review* di minore importanza rimaste in sospeso;
- 5) esegue con entusiasmo lavori anche di poca importanza assegnati.

### **Rapporti con il cliente e sviluppo**

Con riferimento a tale aspetto, lo *staff accountant*:

- 1) dimostra interesse professionale nel fornire ai clienti ulteriori servizi, si guadagna il rispetto e la considerazione del personale del cliente;
- 2) rispetta la natura confidenziale del rapporto revisore - cliente;
- 3) sviluppa la propensione commerciale nell'estendere altri servizi ai clienti;
- 4) spiega i risultati del proprio lavoro al cliente con rapporti e raccomandazioni;
- 5) si adatta alle condizioni di lavoro presso il cliente con tatto ed intraprendenza;
- 6) osserva le regole del cliente negli uffici e con i dipendenti del cliente.

### **Parte personale**

Per quanto riguarda gli aspetti personali, lo *staff accountant*:

- 1) dimostra le caratteristiche personali essenziali per la professione, come: integrità, maturità, lealtà, tatto, iniziativa, disponibilità ed entusiasmo;
- 2) coopera con membri dello staff in maniera da riconoscere l'importanza del lavoro di gruppo; si guadagna la confidenza, la considerazione e il rispetto dei colleghi;
- 3) mostra ordine nel modo di presentarsi e tempestività nel lavoro quotidiano, sia con i clienti sia negli uffici.

### **Procedura di progressione nella carriera**

Generalmente è previsto che lo *staff accountant* progredisca nella posizione, nel periodo di uno o due anni (13).

### **Parte generale**

Come il termine stesso suggerisce, un reviso-

re a questo livello si assume la responsabilità della sezione di lavoro assegnata. Ciò prevede che allo *staff accountant* possa essere assegnato un lavoro con un grado ridotto di supervisione. Egli assisterà generalmente il superiore nella verifica del sistema di controllo interno e nella stesura dei programmi di revisione relativi alle sezioni assegnategli e successivamente completerà il lavoro come programmato.

Il completamento include la presentazione di un adeguato *set* di carte di lavoro in cui deve essere evidenziato il lavoro svolto e comprendente una conclusione che lega i risultati del lavoro agli obiettivi della revisione.

Quanto sopra esposto richiede le seguenti qualificazioni:

- comprensione basilare degli obiettivi, delle procedure e dei principi di revisione;
- abilità nell'organizzare il lavoro in modo efficiente, vale a dire:
  - a) evitare tempo eccessivo su dettagli non importanti;
  - b) identificare problemi che richiedono maggiori verifiche (dopo aver consultato il superiore);
- capacità di presentare un *set* completo di carte di lavoro che incontrino le richieste della società e siano in accordo con i principi di revisione;
- capacità di preparare memoranda conclusivi riassumendo i risultati del lavoro effettuato con gli obiettivi del revisore dei conti.

### **Descrizione della posizione di «senior»**

#### **Doveri e responsabilità generali**

Il *senior* assume la piena responsabilità per il lavoro svolto presso la sede del cliente e per incarichi che richiedono la gestione di 2 - 5 assistenti ed in alcuni casi può assistere il responsabile del mandato (*supervisor - manager*) nella verifica di incarichi di notevole complessità.

Risponde direttamente al *supervisor* o al dirigente per tutti i problemi inerenti il mandato affidatogli.

Il *senior* deve essere all'altezza di gestire tutte

#### **Nota:**

(13) Maggiori dettagli in Op. Cit. Parte VI - Cap. 65

le tecniche contabili e di revisione richieste per condurre il mandato.

Deve conoscere la pratica professionale contabile, legale, di revisione e fiscale richiesta. Deve essere in grado di applicare opportune tecniche di campionamento e di gestire la verifica delle tecniche avanzate di revisione per consolidati, fusioni, ecc..

Quando gli si affida un incarico ci si aspetta che egli familiarizzi con le procedure del cliente.

Sotto la diretta responsabilità del *supervisor* e del *manager* è responsabile della pianificazione iniziale del *budget* dei tempi, della preparazione dei programmi di lavoro degli incarichi di cui è responsabile. Durante lo svolgimento dell'attività è responsabile della pianificazione e della tempificazione dello stesso e del *training* e della supervisione sul personale assegnatogli. Dovrà rivedere periodicamente il lavoro svolto dai collaboratori e giudicarli appropriatamente al termine dello stesso.

Al *senior* si richiede, inoltre, di tenere informati in tempo reale i superiori dell'andamento dei lavori e dei problemi incontrati suggerendo le soluzioni appropriate; è anche responsabile della lettera alla direzione e della relazione di revisione.

### **Parte tecnica**

Con riferimento alla parte tecnica, il *senior*:

- 1) dimostra la comprensione degli obiettivi e delle procedure di revisione impiegate dalla società, la loro interrelazione e applicazione all'organizzazione contabile ed amministrativa del cliente;
- 2) applica la teoria dei principi contabili e di revisione relativi al lavoro assegnato come definito e richiesto dalla pratica professionale;
- 3) applica le procedure richieste dalla pratica professionale per la preparazione di adeguate carte di lavoro;
- 4) comunica con efficacia sia oralmente sia per iscritto. Deve aver familiarità nel comunicare con memoranda, nella stesura della lettera alla direzione e della relazione di revisione;
- 5) si tiene informato sugli sviluppi tecnici correnti importanti per la pratica professionale e su quello che può essere utile per i clienti a lui assegnati;

6) acquisisce familiarità con i sistemi e le procedure del cliente in tempo adeguato e distingue operazioni ed importi significativi da operazioni ed importi non materiali. Usa queste nozioni nel lavoro assegnato; riconosce problemi significativi nelle transazioni del cliente;

7) esegue la valutazione dei sistemi di controllo interno, redige programmi di revisione (14) del bilancio. Procedo come descritto nei programmi di revisione o come richiesto dai superiori; formula resoconti e rivede il lavoro degli assistenti.

### **Parte professionale**

Per quanto concerne l'aspetto puramente professionale, il *senior*:

- 1) applica e fa applicare le richieste etiche della professione derivanti dalla pratica professionale;
- 2) si prepara in modo adeguato e partecipa attivamente al programma di sviluppo professionale della società;
- 3) tende a qualificarsi professionalmente come dottore commercialista. Si aggiorna continuamente.

### **Parte amministrativa e supervisione**

Per quanto concerne, invece, la parte amministrativa, la figura professionale in analisi:

- 1) segue le procedure amministrative della società e verifica che queste ultime siano adottate puntualmente dai suoi collaboratori;
- 2) programma giornalmente il lavoro in collaborazione con i superiori, elabora i budget dei tempi, dettaglia i programmi di lavoro sotto la direzione dei superiori; pianifica, organizza, delega (15), controlla e svolge il lavoro affinché gli incarichi assegnati rientrino nei tempi previsti e siano completati entro il termine massimo (*dead line*);
- 3) organizza il proprio lavoro così da utilizzare efficientemente il tempo a propria disposizione;
- 4) completa il proprio lavoro includendo il riepilogo delle verifiche pendenti (*pending*) di minore importanza rimaste in sospeso;

---

#### **Note:**

(14) Op. Cit - Parte III, IV e V.

(15) Op. Cit. - Parte II, Cap. 13, 16, 22 e 23.

5) mantiene informati i superiori in tempo reale dei progressi e dei problemi tecnici e di programmazione, dando suggerimenti per la loro soluzione;

6) provvede al tirocinio (*on the job training*) degli assistenti sul lavoro e prepara resoconti dell'attività svolta rispetto allo staff assegnato per un successivo controllo (*review*) da parte dei superiori;

7) può essere a lui richiesto di partecipare ad altre attività amministrative e di supervisione come assunzioni, direzione di conferenze sullo sviluppo professionale e di specializzazione tecnica sotto la direzione dei superiori.

### **Rapporti con il cliente e sviluppo**

Con riferimento a tale aspetto, il *senior*:

1) dimostra interesse professionale nel fornire ai clienti ulteriori servizi, si guadagna il rispetto e la considerazione del personale del cliente;

2) rispetta la natura confidenziale del rapporto revisore - cliente;

3) sviluppa la propensione commerciale nell'estendere altri servizi ai clienti;

4) spiega il risultato del proprio lavoro al cliente con rapporti e raccomandazioni;

5) partecipa alle attività di sviluppo nella società del cliente;

6) si adatta alle condizioni di lavoro presso il cliente con tatto ed intraprendenza;

7) osserva le regole del cliente nell'ufficio dello stesso e con i suoi dipendenti.

### **Parte personale**

Per quanto riguarda gli aspetti personali, il *senior*:

1) dimostra le caratteristiche personali essenziali per la professione, come: integrità, maturità, lealtà, disponibilità, tatto, iniziativa ed entusiasmo;

2) coopera con i membri dello *staff* in maniera da riconoscere l'importanza del lavoro di gruppo; si guadagna la confidenza, la considerazione, il rispetto dei colleghi, è disposto al di là dell'immediata domanda di assegnazione (i.e. lavoro straordinario) ad accettare un lavoro di livello superiore o inferiore alla posizione corrente;

3) sviluppa validi giudizi professionali;

4) mostra ordine nel modo di presentarsi e tempestività nel lavoro giornaliero, sia con i clienti sia in ufficio.

### **Procedura di progressione nella carriera**

Si prevede generalmente che un *senior* progressisca nella posizione di *supervisor* in 1 - 2 anni.

#### *Parte generale*

Ad un revisore contabile indipendente *senior* è richiesto di assumere la piena responsabilità del lavoro giornaliero (*field-work*) di un incarico completo. L'obiettivo del *senior* è garantire che il lavoro sia svolto in accordo con le procedure di revisione richieste dall'ingaggio come stabilito dai superiori e presentato in maniera adatta a dettagliato controllo del *supervisor - manager*.

Il *senior* lavorerà in questo modo a stretto contatto con il superiore nella pianificazione dettagliata del lavoro; quindi, al *senior* sarà richiesto di delegare, supervisionare e ricontrollare il lavoro degli assistenti e inoltre assicurarsi della completezza della revisione nell'insieme per il dettagliato controllo dei superiori.

#### *La responsabilità del senior è la continuità della gestione dell'incarico*

Il *senior* viene anche coinvolto nell'esecuzione di valutazioni professionali.

L'assistente e lo *staff accountant* hanno bisogno della guida del *senior* durante lo svolgimento del lavoro per consentire l'applicazione della conoscenza teorica a situazioni pratiche. Mentre i supervisori e gli esecutivi dividono la responsabilità della formazione sul lavoro, il ruolo del *senior* è importantissimo poiché ha un contatto quotidiano con gli assistenti e supervisiona direttamente il loro lavoro. La responsabilità del *senior* per l'assistenza dello sviluppo dei membri dello *staff* include il completamento e la discussione delle valutazioni sull'esecuzione (del lavoro).

È essenziale che queste valutazioni siano fatte e discusse con la dovuta attenzione prima che un membro dello *staff* passi all'incarico successivo (16).

#### **Nota:**

(16) Maggiori dettagli in Op. Cit. Parte VI - Cap. 65 e nel prossimo contributo



## Descrizione della posizione di «supervisor»

### **Doveri e responsabilità generali**

Il collaboratore classificato *supervisor* rappresenta una figura professionale che solitamente ha già dato prova di indiscussa capacità tecnica e di un eccellente rapporto con il cliente. Le responsabilità generali sono simili a quelle riferite per il *manager*.

Il *supervisor* assume complete e pesanti responsabilità per il lavoro di tutti i giorni anche a livello di dirigente.

Tali responsabilità possono richiedere la supervisione di più *senior*, *staff accountants* ed assistenti contemporaneamente in lavori di larga importanza o in lavori su clienti che hanno più unità amministrative o più aziende. Riferisce direttamente al *manager* o al *partner*.

Oltre alle normali responsabilità di *senior* (vedi *senior*), al *supervisor* può essere richiesto di assistere il *management* su certe attività (per esempio: preparazione ed analisi delle fatturazioni, pianificazione di vari mandati, corsi interni, bozze di proposte a nuovi clienti ed altro).

Tecnicamente deve lavorare in modo eccellente.

### **Parte tecnica**

Con riferimento alla parte tecnica, il *supervisor*:

- 1) applica la conoscenza della teoria e dei principi di revisione come stabilito dalla pratica professionale;
- 2) comunica con efficacia, sia oralmente sia per iscritto, nella lingua locale (è gradita la conoscenza di più lingue); sviluppa un'ulteriore qualificazione nella preparazione di resoconti, incluse lettere amministrative e altre comunicazioni interne, memoranda, sommari e spiegazioni a colleghi ed al personale del cliente;
- 3) si mantiene informato sui correnti sviluppi tecnici di rilevante importanza per la professione e per il cliente;
- 4) riconosce i problemi materiali e di rilievo nelle operazioni dei clienti; sviluppa raccomandazioni per soluzioni con i colleghi;
- 5) rivede e valuta il sistema di controllo interno; rivede tutti i programmi di revisione. Esegue una dettagliata revisione delle carte

di lavoro, della lettera alla direzione e della relazione di revisione.

### **Parte professionale**

Per quanto concerne l'aspetto puramente professionale, il *supervisor*:

- 1) applica e fa applicare le richieste etiche della società derivanti dalla pratica professionale;
- 2) si prepara adeguatamente e partecipa attivamente al programma di sviluppo professionale della società, sia come partecipante sia come relatore nei corsi interni ed esterni;
- 3) tende a qualificarsi come dottore commercialista e revisore legale. Si aggiorna continuamente.

### **Parte amministrativa e supervisione**

Per quanto concerne, invece, la parte amministrativa, la figura professionale in analisi:

- 1) segue le pratiche amministrative della società, per esempio:
  - presentazione di rapporti sulle spese e sul tempo;
  - presentazione della valutazione dei collaboratori;
  - verifica che tali pratiche siano adottate puntualmente dai collaboratori;
- 2) pianifica e organizza gli incarichi, delega e controlla il progresso del lavoro in modo che le esigenze dei clienti siano soddisfatte in maniera appropriata ed efficace. Coordina e comunica con efficacia con i propri superiori, con lo *staff* assegnato e lo *staff* del cliente; si assicura che il lavoro sia completato in modo appropriato prima della *review* conclusiva e che i dossier siano completi e i lavori sospesi completati;
- 3) esegue la funzione di supervisione su determinati incarichi del cliente;
- 4) organizza e segue i vari aspetti del lavoro quotidiano così da usare il tempo in maniera efficiente e in modo da riassumere i punti di minore importanza rimasti in sospenso;
- 5) mantiene informati i soci, in tempo reale, dei problemi tecnici e di pianificazione e offre soluzioni opportune;
- 6) provvede alla formazione tecnica dei colleghi, alla direzione del lavoro degli stessi al fine di motivare e sviluppare le capacità dello *staff* assegnato; prepara o approva le valutazioni dell'esecuzione dei lavori nei confronti dello *staff* assegnato; accetta altre responsa-

bilità sotto al livello in cui è classificato quando richiesto;

7) sviluppa intuito nella pratica commerciale della società; partecipa con i superiori alla determinazione ed emissione delle proposte ai clienti;

8) accetta responsabilità non richieste, anche sotto alla sua classificazione professionale.

### **Rapporti con il cliente e sviluppo**

Con riferimento a tale aspetto, il *supervisor*:

1) dimostra interesse professionale nel fornire ai clienti ulteriori servizi; si guadagna il rispetto e la considerazione del personale del cliente;

2) rispetta la natura confidenziale della relazione cliente-revisore;

3) sviluppa la propensione commerciale nell'estendere altri servizi ai clienti;

4) spiega i risultati del proprio lavoro al cliente con rapporti e raccomandazioni;

5) partecipa alle attività di sviluppo nella società del cliente;

6) si adatta alle diverse condizioni di lavoro del cliente con tatto e intraprendenza;

7) osserva le regole del cliente nei suoi uffici e con il relativo personale.

### **Parte personale**

Per quanto riguarda gli aspetti personali, il *supervisor*:

1) dimostra le caratteristiche personali essenziali per la professione, come: integrità, maturità, lealtà, disponibilità, tatto, iniziativa ed entusiasmo;

2) coopera con membri di altri staff in maniera da riconoscere l'importanza del lavoro di gruppo; si guadagna la confidenza e il rispetto dei colleghi; è disposto ad andare oltre l'immediata domanda di assegnazione (per esempio, lavoro straordinario) e accetta lavoro di livello superiore e inferiore alla posizione attuale;

3) sviluppa validi giudizi commerciali, direzione, relazioni umane e qualificazione amministrativa;

4) mostra ordine nel modo di presentarsi e puntualità nel lavoro quotidiano sia presso il cliente sia nei propri uffici.

### **Procedura di progressione nella carriera**

È generalmente previsto che un membro del

lo *staff* progredisca nella posizione di *supervisor* in un periodo di uno o due anni.

### **Parte generale**

La progressione da *senior* a *supervisor* rappresenta una notevole crescita professionale. Il *supervisor* ha alcune mansioni manageriali, ha sicuramente fornito prova di eccellenti doti tecniche e commerciali, è di grande utilità alla struttura ed opera in modo da garantire un'effettiva crescita della società (*firm-oriented*). Il *supervisor* ha la responsabilità per la preparazione del budget dei tempi, ha spesso più di un incarico da controllare e gestire simultaneamente: l'effettiva organizzazione acquista in questo modo una particolare importanza ed una presenza regolare e frequente è essenziale nello svolgimento del lavoro. Bisogna ricordare che sebbene un *senior* sia assegnato alla direzione giornaliera, il *supervisor* è il responsabile ultimo dell'esecuzione del lavoro e questa responsabilità di portare a termine un lavoro attraverso gli altri richiede che il supervisore motivi adeguatamente lo *staff*.

Il *supervisor*, attraverso il tirocinio e la valutazione, ha il compito di aiutare gli assistenti ed i *seniors* e di indirizzarli verso la promozione.

È richiesta enfasi nel ruolo di supervisore, al fine di guidare il *senior* verso una maggiore crescita professionale ed un continuo miglioramento delle sue prestazioni, non solo tecniche ma anche di immagine professionale.

Al *supervisor* può essere assegnata la responsabilità di *counsellor* per quanto riguarda la funzione di revisione del sistema di sviluppo dello *staff*. Questo ruolo è di vitale importanza nella crescita del personale: garantisce che i problemi dello *staff* siano loro comunicati, da loro compresi e risolti, dove possibile, nella loro prossima assegnazione. Un *supervisor* deve essere intraprendente, assumendo un maggiore coinvolgimento rispetto alla posizione precedente in altre funzioni non addebitabili (*non-chargeable*) (assunzioni, direzione di conferenze, consigliere tecnico, sviluppo della clientela, ecc.), che sono essenziali soprattutto per lo sviluppo della pratica professionale. Come parte del *team* amministrativo, il *supervisor* viene solitamente incaricato di informare sui problemi

pratici, suggerendo soluzioni e assistendoli per garantire che le decisioni siano propriamente comunicate ed eseguite dallo *staff*.

### Descrizione della posizione di «manager»

#### **Doveri e responsabilità generali**

Il *manager* rappresenta una figura professionale che ha già fornito prova di una notevole capacità tecnica o di un eccellente rapporto con la clientela. Il *manager* possiede la necessaria competenza amministrativa per posizioni dirigenziali ed è in grado di sviluppare, motivare e consigliare i collaboratori nel migliore dei modi. Egli è responsabile nei confronti dei soci della società e risponde direttamente di un certo numero di clienti.

La responsabilità primaria del *manager* include:

- 1) mantenere il contatto con i responsabili amministrativi del cliente non solo durante il corso della revisione, ma lungo tutto l'arco dell'anno; di solito questi contatti sono tenuti in accordo con il socio responsabile;
- 2) decidere quali collaboratori debbano essere assegnati ai vari lavori e coordinare gli interventi presso il cliente;
- 3) rivedere la pianificazione concordata con il *senior* nonché la tempistica dell'intervento ed i programmi di lavoro;
- 4) rivedere il lavoro, autorizzare gli straordinari e le spese;
- 5) rivedere le carte di lavoro, le bozze della lettera alla direzione e delle relazioni di revisione per verificarne l'aderenza con la pratica professionale;
- 6) partecipare ai corsi di perfezionamento sia come docente sia come organizzatore;
- 7) preparare e verificare i giudizi professionali sui collaboratori diretti e rivedere quelli effettuati dai *supervisor* e *senior*;
- 8) discutere con i *supervisor* e con i *senior* le loro prestazioni;
- 9) seguire ed applicare tutte le pratiche organizzative della società, come:
  - a) preparare e verificare le nuove proposte;
  - b) verificare l'amministrazione dello *staff*;
  - c) approvare e verificare i prospetti mensili dello *staff*;
  - d) verificare il tempo speso dallo *staff* in studio, ferie, ecc.;

- e) verificare e suggerire su promozioni e aumenti di stipendio (per lo *staff*);
- f) decidere su assunzioni, corsi, discussioni;
- g) preparare ed analizzare la fatturazione.

#### **Parte tecnica**

Con riferimento alla parte tecnica, il *manager*:

- 1) applica la conoscenza delle teorie e dei principi contabili, come stabilito dalla pratica professionale, alle situazioni dei clienti;
- 2) comunica con efficacia sia oralmente sia per iscritto; dimostra indubbia capacità comunicativa e tecnica nella preparazione di rapporti, incluse lettere commerciali e altre comunicazioni esterne, memoranda e nella spiegazione di comunicazioni ai colleghi e al personale del cliente;
- 3) si tiene informato sugli sviluppi tecnici correnti di rilevante importanza per la professione e per i clienti;
- 4) riconosce i problemi materiali e di rilievo nelle operazioni dei clienti; sviluppa suggerimenti per la soluzione con i colleghi;
- 5) rivede e valuta il sistema di controllo interno; rivede tutti i programmi di revisione. Esegue una dettagliata revisione delle carte di lavoro, della Lettera alla direzione e della Relazione di revisione.

#### **Parte professionale**

Per quanto concerne l'aspetto puramente professionale, il *manager*:

- 1) deve aver ottenuto la qualificazione professionale di dottore commercialista e revisore legale;
- 2) soddisfa le richieste etiche della società applicabili al corpo professionale;
- 3) si prepara adeguatamente e partecipa attivamente al programma di sviluppo professionale della società come organizzatore e relatore in corsi interni ed esterni;
- 4) prende parte alle attività della professione.

#### **Parte amministrativa e di supervisione**

Per quanto concerne, invece, la parte amministrativa, la figura professionale in analisi:

- 1) segue le pratiche amministrative della società, per esempio:
  - presentazione di rapporti sulle spese e sul tempo;

- presentazione del budget dei tempi (17);
- presentazione di un resoconto del lavoro svolto;
- verifica che tali pratiche siano applicate puntualmente dai colleghi;
- 2) coordina il lavoro di revisione, assistendo i clienti assegnati, organizza il mandato pianificandolo con il personale così da soddisfare le necessità del cliente; delega la supervisione dello stato di avanzamento del lavoro di verifica (18);
- 3) organizza ed esegue i vari aspetti del lavoro di tutti i giorni così da impiegare e far impiegare con efficacia il tempo, rivede e risolve le verifiche di minore importanza rimaste in sospeso;
- 4) informa i colleghi sui progressi della loro carriera e sulla parte tecnica, affrontando i problemi in tempo utile con i suggerimenti per la loro soluzione;
- 5) provvede al tirocinio, così da sviluppare le capacità dello *staff* assegnato; prepara ed approva le valutazioni dell'esecuzione del lavoro nei confronti del *team* assegnato; assume altre responsabilità per lo sviluppo professionale dello *staff*;
- 6) cura la parte commerciale del lavoro, partecipa alla determinazione e all'emissione delle fatture ai clienti;
- 7) accetta altre responsabilità *non-chargeable* (non addebitabili), lavori interni, sviluppo aziendale, formazione del personale, corsi, ecc.

### **Rapporti con il cliente e sviluppo**

Con riferimento a tale aspetto, il *manager*:

- 1) dimostra interesse professionale nel fornire ai clienti ulteriori servizi; si guadagna il rispetto e la considerazione del personale del cliente;
- 2) rispetta la natura confidenziale della relazione cliente - revisore;
- 3) sviluppa la propensione commerciale nell'estendere altri servizi ai clienti;
- 4) aiuta a spiegare i risultati del proprio lavoro al cliente con rapporti e raccomandazioni;
- 5) partecipa alle attività di sviluppo nella società del cliente;
- 6) si adatta alle variabili condizioni di lavoro del cliente con tatto ed intraprendenza;
- 7) osserva le regole del cliente nei suoi uffici e con il relativo personale.

### **Parte personale**

Per quanto riguarda gli aspetti personali, il *manager*:

- 1) dimostra le caratteristiche personali essenziali per la professione e la società, comprendenti: integrità, maturità, lealtà, disponibilità, tatto, iniziativa ed entusiasmo;
- 2) coopera con membri di altri *staff* in modo da riconoscere l'importanza del lavoro di gruppo, si guadagna la confidenza e il rispetto dei colleghi; è disposto ad andare oltre l'immediata domanda di assegnazione (per esempio: lavoro straordinario) e accetta lavori di livello superiore e inferiore della posizione ricoperta;
- 3) sviluppa validi giudizi professionali, di direzione e di relazioni umane;
- 4) dimostra ordine nel modo di presentarsi e puntualità nel lavoro quotidiano.

### **Procedura di progressione nella carriera**

Generalmente si progredisce attraverso la posizione di *manager* in un periodo di 2 - 5 anni.

### **Parte generale**

Come dirigente della società, il *manager* lavora a stretto contatto con i soci ed i colleghi nella gestione dei lavori: dirige in generale il lavoro di coordinamento della revisione che comprende la responsabilità verso i colleghi per la competenza tecnica, l'efficienza del lavoro e i relativi rapporti.

Il suo intervento sarà generalmente richiesto per incarichi più importanti e complessi. Al *manager* si richiede, inoltre, di dimostrare intraprendenza nella continua assunzione di responsabilità sempre maggiori in aree *non-chargeable*, esempi di tale coinvolgimento potrebbero essere:

- organizzazione di commissioni professionali e commerciali;
- commissioni per lo sviluppo della società;
- pubblicazione di articoli;
- partecipazione a seminari esterni;
- direzione di conferenze sullo sviluppo professionale;
- revisioni di controllo della qualità del lavoro in altri mandati.

### **Note:**

(17) Op. Cit - Parte II, Cap. 23

(18) Op. Cit - Parte II, Cap. 13 - 16 - 22.

## Progressione annuale

Non è possibile illustrare, anche in termini generali, il tipo di lavoro che è svolto dal *manager* ogni anno. La seguente linea generale di progressione può, tuttavia, essere data in campo tecnico, continua ad aggiungere una maggiore esperienza e a disporre sempre di maggiori abilità per quanto riguarda il lavoro presso il cliente. Inoltre, i *manager* incrementano le loro capacità per lo sviluppo di nuovi incarichi, fino al momento in cui sia pronto a prendersi la responsabilità per la posizione di *partner*

## Schema di funzionamento e divisione dei compiti

Nella Tavola 2 sono esposti schematicamente il funzionamento e la divisione dei compiti in una società o studio di revisione, nonché le aree di responsabilità che generalmente suddividono i compiti del revisore contabile indipendente all'interno di una normale struttura professionale.

Nella Tavola 3 si fornisce invece il mix professionale suggerito da Assirevi nell'impiego delle risorse umane presso il cliente.

**Tavola 2 - Compiti e responsabilità nella conduzione del mandato presso il cliente**

Aree di Responsabilità	Senior	Manager	Congiunta
1. Responsabilità generale		X	
2. Pianificazione del lavoro		X	
3. Riunioni iniziali con il cliente		X	
4. Coordinamento con i revisori interni			X
5. Coordinamento con altre società di revisione			X
6. Problemi particolari			X
7. Utilizzo dei programmi di revisione			X
8. Scelta delle unità che devono essere soggette a revisione		X	
9. Budget dei tempi	Prepara	Approva	
10. Preparazione del programma di lavoro	Prepara	Approva	
11. Compilazione dei questionari I.C.Q. e Check Lists	Prepara	Approva	
12. Compilazione del questionario sulle transazioni con le parti correlate			X
13. Preparazione del Budget generale e dei consuntivi dei tempi settimanali di lavoro	X	Approva	
14. <i>Review</i> delle carte di lavoro	Assistenti	Tutte	
15. Compilazione check list «Controllo dello svolgimento della revisione»			X
16. Compilazione check list «Guida ai principi contabili internazionali IAS - IFRS»	Prepara	Approva	X
Lettera alla direzione	Prepara	Approva	
18. Relazione di revisione	Prepara	Approva	
19. Stesura della lettera di attestazione	Prepara	Approva	
20. <i>Training</i> e valutazione degli assistenti	X	Approva	
21. Relazioni con il cliente			X
22. Fatturazione		X	

Tavola 3 - Impiego risorse umane: Mix professionale\*

Qualifica professionale	Tempo	
	Minimo	Massimo
Partner (socio)	4%	7%
Manager (dirigente)	14%	17%
Senior (responsabile)	25%	35%
Assistant (assistente)	41%	57%

\* Source. Assirevi

**CORSI E CONVEGNI**

 IPSOA Scuola di formazione  
Gruppo Wolters Kluwer

**Incontri di approfondimento  
Revisione legale**

**Speciale sconto 20%**  
riservato agli iscritti  
all'Ordine dei Dottori commercialisti  
ed Esperti contabili e Avvocati

Modena, Verona, Reggio Emilia, Torino, Rimini, Milano, Perugia, Roma,  
da aprile 2011

**I Incontro**

**Revisione legale: applicazione nei nuovi regolamenti alla luce delle recenti modifiche**

Il **I incontro** ha l'obiettivo di analizzare il contenuto della nuova normativa relativa alla Revisione legale; verranno esaminati gli obblighi dei Revisori legali in quanto soggetti preposti alla segnalazione delle operazioni sospette realizzate dalle imprese soggette a revisione legale.

**II incontro**

**Revisione legale: l'uso pratico delle check-list nelle Società non quotate e nelle PMI. Strumenti utilizzati nel lavoro di revisione**

Il **II incontro** si propone di affrontare le tematiche tipiche della revisione e della certificazione di bilancio da un punto di vista prettamente pratico, presentando le logiche inerenti alla predisposizione, utilizzo ed aggiornamento delle check-list.

La quota di partecipazione al II incontro  
comprende il Volume

**Manuale del Revisore Legale**  
a cura di Alberto Pesenato  
Ipsoa, Ed. IV - 2011

**Per informazioni e iscrizioni:**  
**Scuola di Formazione Ipsoa**  
tel. 02/82476.331-889-413  
e-mail: [formazione.ipsoa@wki.it](mailto:formazione.ipsoa@wki.it)  
[www.ipsoa.it/formazione](http://www.ipsoa.it/formazione)