

# Controllo qualità nella revisione: valutare le risorse umane

di Alberto Pesenato (\*)

Il controllo di qualità fa esplicito riferimento alla preparazione e competenza professionale delle risorse umane impiegate dal soggetto abilitato. Dopo aver affrontato nel precedente articolo le caratteristiche del controllo di qualità rispetto alle varie categorie professionali, si propone un metodo per valutare i vari aspetti della preparazione dei collaboratori componenti il team di revisione.

## Premessa

Uno degli obiettivi di qualsiasi organizzazione professionale è quello di dare la possibilità ad ogni collaboratore di esprimere il massimo delle capacità, al meglio delle proprie caratteristiche personali, con efficacia.

Anche per il soggetto abilitato (1), società di revisione ed entità costituita da professionisti contabili (2), l'obiettivo è il medesimo al fine che il collaboratore raggiunga i più alti livelli della scala gerarchica e possibilmente la partnership.

Il concetto base che muove l'attività del soggetto abilitato è il seguente:

– ogni collaboratore assunto è un potenziale socio;

di contro:

– ogni collaboratore del soggetto abilitato e/o società di revisione ambisce a diventare socio e revisore legale.

Il rapporto di collaborazione con la società di revisione e, se si pensa bene, con qualsiasi struttura impostata in forma di società tra professionisti, è basato sull'incontro di queste due volontà.

Nel momento in cui una delle parti cambia atteggiamento, il rapporto di collaborazione ha termine.

Riprendendo il concetto enunciato all'inizio, viene da sé che la struttura aziendale tende a far sì che ogni professionista all'interno della stessa, dall'assistente al partner, sia posto nella condizione di esprimere il proprio po-

tenziale professionale al massimo delle capacità; ciò porta, naturalmente, a proporre al cliente un servizio di ottima qualità ed a dare un'immagine professionale della società di alto livello.

Ogni soggetto abilitato tende (3):

1) a identificare e sviluppare le potenzialità

## Note:

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

(1) Si definisce 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 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.

(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 - Ipsoc 2011 IV Edizione e Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001 - Linee guida per la redazione, presentazione ed applicazione: il caso ALPE Holding S.p.A. II Edizione - Wki Ipsoc 2010.*

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

professionali del collaboratore al fine di porre questi nella condizione di prestare al meglio la propria opera a qualsiasi livello durante la carriera all'interno della società;

2) a confrontare le prestazioni effettuate con quanto la struttura richiede dal collaboratore in modo da identificare e valorizzare i punti di forza e controllare ed eliminare i punti di debolezza;

3) a determinare al meglio il modo di superare i punti di debolezza, stabilendo un piano per affrontarli e trasformarli in punti di forza (4)

4) a dare e ricevere per ogni classificazione professionale un'istruzione (training) teorica e pratica adeguata;

5) a proporre a tutti un'uguale opportunità di progredire nella carriera.

Il metodo di valutazione generalmente comprende:

a) una valutazione scritta della prestazione effettuata in ogni incarico, preparata e discussa con il superiore diretto (Tavola 1);

b) una *review* dell'insieme delle valutazioni e delle necessità per progredire nella carriera con un manager (*tutor - consueitor*) al quale è stato demandato tale incarico. Insieme a quanto descritto, il sistema generalmente prevede un colloquio a metà anno (*semianual*) nel quale si discute con l'interessato il suo itinerario professionale nell'anno seguente ed in generale.

Infine, si comunicano informazioni specifiche di grande importanza che riguardano i lavori futuri, le promozioni ed i compensi.

Ogni sistema, adempiendo a quanto sopra descritto, costituisce una struttura sulla quale il singolo professionista può sviluppare appieno le proprie capacità. Il successo dipende unicamente dalle capacità individuali nei vari fronti: progredire personalmente, far progredire i colleghi dei quali si è responsabili, migliorare ed incrementare la qualità del lavoro ed il servizio ai clienti.

### **Descrizione delle posizioni**

Le classificazioni descritte nell'articolo precedente (5) sono alla base dei compiti di ogni collaboratore.

Esse, infatti:

– definiscono quello che ci si aspetta dal collaboratore. viene valutata la posizione coperta e i miglioramenti o progressi;

– definiscono i doveri e le responsabilità più importanti che ci si aspetta che il professionista svolga ad ogni livello;

– indicano il tipo di lavoro che ci si aspetta che il collaboratore prenda ad ogni livello nel corso della sua carriera.

### **Doveri generali e responsabilità**

I doveri e le responsabilità aumentano con il progresso della carriera, ma generalmente sono comuni a tutte le classificazioni.

### **Valutazione del lavoro**

#### **Che cos'è la valutazione del lavoro**

Il lavoro svolto viene confrontato con le aspettative e con quanto previsto dai principi di revisione. La valutazione si compone in un numero di richieste specifiche che riguardano le capacità (abilità) fondamentali o le qualità personali per crescere professionalmente.

I vantaggi della valutazione punto per punto sono i seguenti:

– identificazione delle capacità e qualità che la pratica professionale considera più importanti;

– acquisizione d'informazioni specifiche riferite all'abilità e alle esigenze individuali;

– focalizzazione dell'attenzione su obiettivi specifici, lasciando poco spazio alle valutazioni generiche o influenzabili da tendenze personali.

#### **Chi la compila**

La valutazione del revisore (staff accountant: assistente) è eseguita dal senior. Tale valutazione deve essere approvata dal diretto superiore prima della discussione con l'interessato.

La valutazione del senior è eseguita dal diretto superiore. Alla stessa maniera la valutazione redatta dal supervisor o manager dovrebbe ottenere l'approvazione del partner responsabile del mandato

#### **Frequenza della valutazione**

La valutazione è generalmente fatta per tutti i collaboratori del soggetto abilitato: assi-

---

#### **Note:**

(4) Op. Cit. pag 1397 Tav. 66.2.

(5) *Amministrazione & Finanza* n. 3/2011.

stenti, *staff accountant*, *senior* e *supervisor*, in riferimento a ciascun incarico per cui abbiano coperto almeno una parte completa del lavoro (generalmente 40 ore di *field-work*). La valutazione del lavoro svolto nella fase intermedia dovrebbe essere preparata per incarichi più lunghi (generalmente 80 ore).

### **Procedura di valutazione**

Alla fine di ogni incarico viene stilata una valutazione sul lavoro che il collega di livello inferiore ha svolto. La valutazione è oggetto di discussione. Ogni collaboratore potrà, in ogni modo, verificare la propria valutazione compilando a sua volta lo stesso formulario così da confrontarlo con il giudizio che gli sarà dato dal superiore (*self-evaluation*).

È chiaro che ci possono essere dei cambiamenti sulla base della discussione, ma generalmente queste modifiche dipendono da considerazioni non significative e non da profonde differenze d'opinione. Il *tutor* (o il *consueller*) è responsabile nel seguire queste differenze di opinioni che inizialmente non sono state risolte. L'obiettivo principale della valutazione è quello di aiutare lo sviluppo della carriera professionale dell'individuo ed è chiaro che è nell'interesse della persona valutata ascoltare attentamente ed in forma costruttiva le critiche che gli sono mosse. Allo stesso tempo, la valutazione richiede obiettività da parte del superiore, in quanto essa ha grande efficacia nell'accelerare lo sviluppo professionale del collega. La valutazione serve a riconoscere ai colleghi valutati l'eccellenza o comunque che il lavoro è svolto in modo corretto. D'altro canto, è utile che chi è valutato al di sotto delle aspettative (*less than expected*, insufficiente) riconosca gli errori compiuti e possa imparare da questi a migliorarsi.

Per far sì che la valutazione produca il massimo dei benefici, è essenziale che sia discussa e completata alla fine del lavoro, prima che le parti si rechino presso un altro cliente. Il senior o chi valuta dovrà pianificare il tempo adeguato al lavoro di tutti i giorni per procedere alla valutazione.

Generalmente si procede nel modo seguente:

- una copia del prospetto di valutazione resta alla persona valutata;
- una copia rimane al *consueller* o *tutor*;

– una copia è inserita nella cartella personale del collaboratore valutato.

I diversi prospetti di valutazione sono riassunti dal *tutor* o *consueller* con il quale il collaboratore valutato tiene un colloquio a metà anno ed uno in fase di promozione annuale.

Al fine di indirizzare meglio la carriera del collaboratore, può essere utilizzato un questionario nel quale il revisore indica le aree in cui ha lavorato nel corso dell'ultimo anno, la preparazione che ha raggiunto, specificando dove egli intende essere orientato nei successivi lavori.

La Tavola (6) in oggetto è divisa in tre sezioni, ognuna delle quali copre una parte ben definita del lavoro.

La persona valutata scriverà il nome dei clienti presso cui ha lavorato e le sezioni specifiche che ha curato.

I cicli che ha verificato si trovano nella seconda parte, con il numero da 1 a 11 e le poste di bilancio nella terza parte, con lettere dell'alfabeto.

Nella parte bassa si devono indicare le aree in cui si intende lavorare nel prossimo anno per approfondire e completare la preparazione professionale.

### **Carte di lavoro: Carenze più frequenti**

A corredo sembra utile riportare un elenco delle più frequenti carenze riscontrabili nelle carte di lavoro riferite al controllo qualità (Tavola 2).

#### **Nota:**

(6) Op. Cit. Pag. 1397.



3. Produce carte di lavoro (inclusi memoranda), relazioni e punti della lettera alla direzione che sono tecnicamente appropriate, complete e corrette.					
4. Capisce chiaramente come sono collegate le varie parti del lavoro che svolge e lo sa comunicare ai colleghi.					
5. Applica, quando è il caso, nel lavoro assegnato, la necessaria conoscenza tecnica degli sviluppi della pratica professionale: - principi contabili; - principi di revisione.					
6. Identifica i problemi contabili e di revisione e li affronta in modo appropriato proponendo soluzioni adeguate.					
7. Dimostra capacità di giudizio, analisi critica e un obiettivo modo di affrontare il lavoro.					
8. Utilizza adeguate tecniche I.T.					
9. Suggerimenti per la lettera alla direzione e sua predisposizione.					
10. Predisposizione della relazione di revisione e verifica della corretta e completa redazione del bilancio e delle note accompagnatorie.					
<b>Commenti</b>					
Di chi valuta			Di chi è valutato		
<b>b) Organizzazione, amministrazione e supervisione del lavoro</b>					
Elementi di valutazione	Eccellente	Ottimo	Buono	Insufficiente	N/A
1. Pianifica e assegna il lavoro in modo appropriato e per obiettivi. Stabilisce le priorità e la sequenza del lavoro in modo efficace per sé e per gli assistenti.					
2. Controlla il lavoro assegnatogli incluso il lavoro degli assistenti in modo da attenersi ai tempi stabiliti.					
3. Ha capacità di documentare adeguatamente le proprie decisioni predisponendo carte di lavoro con cura, completezza, leggibilità, <i>self review</i> e con i necessari collegamenti tra le sezioni.					
4. Prepara il budget dei tempi in modo realistico, registra giornalmente e settimanalmente il tempo impiegato, tiene informati i superiori dei problemi derivanti.					
5. Ha capacità di svolgere il lavoro con efficienza, nei tempi previsti, individuando e risolvendo i problemi incontrati.					
6. Tiene informati i superiori del tempo impiegato e dello stato del lavoro, includendo i problemi incontrati e le soluzioni proposte.					
7. Ottiene la collaborazione del cliente in modo adeguato.					
<b>Commenti</b>					
Di chi valuta			Di chi è valutato		

<b>c) Relazioni con i colleghi, supervisione e sviluppo</b>					
Elementi di valutazione	Eccellente	Ottimo	Buono	Insufficiente	N/A
1. Ha provveduto a fornire la guida e le informazioni necessarie agli assistenti nel corso del lavoro.					
2. Ha valutato le prestazioni di membri dello staff comunicando immediatamente con gli stessi.					
3. Durante il lavoro è riuscito a creare un clima tale da ottenere una prestazione di alto livello dagli assistenti nonché la loro collaborazione.					
4. Ha capacità di motivare i collaboratori portandoli ai massimi livelli di rendimento.					
5. Ha capacità di coordinamento, controllo e guida dei propri collaboratori attraverso una concreta e continua formazione sul lavoro.					
<b>Commenti</b>					
Di chi valuta			Di chi è valutato		
<b>d) Rapporto con il cliente e sviluppo</b>					
Elementi di valutazione	Eccellente	Ottimo	Buono	Insufficiente	N/A
1. Mantiene un contatto regolare ed efficace con il cliente (con le persone appropriate), identifica i problemi di rilievo per il corretto svolgimento della pratica professionale e programma appropriate soluzioni.					
2. Ha guadagnato la confidenza ed il rispetto del cliente, ha ottenuto la sua cooperazione, ha mostrato interesse nel prestare al cliente un servizio di qualità.					
<b>Commenti</b>					
Di chi valuta			Di chi è valutato		
<b>e) Caratteristiche personali</b>					
Elementi di valutazione	Eccellente	Ottimo	Buono	Insufficiente	N/A
1. Cura dell'abbigliamento e della persona.					
2. Ha cooperato con gli altri membri dello <i>staff</i> riconoscendo l'importanza del lavoro di gruppo.					
3. Capacità di mantenere la riservatezza.					
4. Capacità di rendimento nei momenti di massima intensità di lavoro.					
5. Ha mostrato entusiasmo per il lavoro che ha svolto ed un atteggiamento positivo nella professione e verso il cliente.					
6. Abilità nelle relazioni con il cliente ed impegno nel fornire un servizio della massima qualità.					
<b>Commenti</b>					
Di chi valuta			Di chi è valutato		

Tavola 2 - Controllo Qualità - *Field Work* - Principali carenze rilevate

1. compilazione non corretta o incompleta dei questionari previsti;
2. inserimento di carte di lavoro inutili (fotocopie o altro);
3. mancata intestazione delle carte di lavoro o intestazione non completa;
4. mancata verifica aritmetica dei prospetti e dei dettagli preparati dal cliente;
5. mancata evidenziazione da parte del Revisore Legale delle conclusioni sul lavoro svolto a proposito dei conti analizzati;
6. budget dei tempi non completato;
7. carte di lavoro mancanti di data o non siglate dal revisore;
8. mancato chiarimento delle deviazioni incontrate o delle eccezioni rilevate incluse nelle carte di lavoro e non riportate nell'elenco delle questioni in sospeso;
9. rilievi riscontrati non portati all'attenzione del cliente e accertati con lo stesso;
10. mancato aggiornamento del dossier permanente;
11. errato o non appropriato collegamento da un foglio di lavoro all'altro;
12. mancato o improprio utilizzo delle carte di lavoro standard;
13. assenza dell'indicazione della fonte delle informazioni;
14. omesso controllo dell'adeguatezza delle risposte ricevute alle lettere di conferma inviate;
15. mancata verifica del fatto che il bilancio finale tenga correttamente conto di tutte le rettifiche e riclassificazioni;
16. insufficienza dei dati contenuti nelle carte di lavoro ad evidenza e supporto delle note al rapporto;
17. controllo insufficiente o inadeguato degli importi, con riferimento particolare a quelli che confluiscono nella relazione;
18. insufficiente precisione nel riporto a dati e informazioni (nomi, dati, importi, procedure), con la conseguente necessità di riprendere e completare il lavoro successivamente;
19. insufficiente documentazione nelle carte di lavoro di quanto richiesto per soddisfare l'obiettivo; conferme richieste, importi o documenti esaminati, ecc.;
20. errori nel controllo aritmetico dei dati e calcoli riportati nelle carte di lavoro;
21. scritture di rettifica e riclassificazioni non inserite nelle appropriate sezioni delle carte di lavoro;
22. mancato riporto delle rettifiche e riclassificazioni dell'ultima ora nel bilancio di verifica e nelle carte di lavoro;
23. rapporti sul progredire del lavoro non preparati settimanalmente e/o non inserite nel dossier generale;
24. abitudine a eseguire alcune verifiche meccanicamente sulla falsariga del lavoro svolto l'anno precedente senza rendersi pienamente conto degli obiettivi che la procedura di revisione intende aggiungere;
25. utilizzo non corretto dell'indice dei dossier;
26. scarsa precisione nella preparazione delle cifre da includere nella relazione: somme sbagliate, percentuali errate, arrotondamenti di importi imprecisi, ecc.;
27. carte di lavoro preparate dagli assistenti non riviste e firmate di volta in volta dal *senior* responsabile;
28. omessa indicazione di dati di supporto necessari per la valutazione dell'adeguatezza del fondo imposte;
29. assenza della spiegazione dei simboli (*tick marks*) utilizzati per le spunte;
30. informazioni e dati da utilizzare per lettere di conferma, relazioni e *management letters* non sempre precisi o leggibili. Tutti questi dati vanno riportati nelle carte di lavoro in maniera chiara o precisa;
31. eccezioni e commenti da inserire nel rapporto o nella *management letter* non sistematicamente raggruppati in apposite liste (dossier generale) adeguatamente referenziate alle carte di lavoro di supporto.
32. mancato aggiornamento del dossier imposte;
33. imprecisione nelle verifiche svolte durante l'inventario fisico
34. circolarizzazioni: sommario incompleto
35. circolarizzazioni: mancanza di memorandum esplicativi della metodologia di selezione
36. Risk Approach e significatività: insufficiente spiegazione della metodologia ed applicazione adottata.
37. organizzazione e svolgimento del lavoro. questionari incompleti
38. conoscenza dell'attività aziendale: questionari incompleti o incomplete informazioni.