

**IL COMMERCIALISTA VENETO** n. 269 - 2022



ASSOCIAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DELLE TRE VENEZIE

# INSERTO

**Revisione legale e risorse umane**  
*“progressione nella carriera  
e valutazione dei collaboratori”*

Alberto Pesenato  
ORDINE DI VERONA

# Revisione legale e risorse umane

## “progressione nella carriera e valutazione dei collaboratori”

di Alberto Pesenato<sup>1</sup>

Dottore commercialista in Verona

Il controllo di qualità, stabilito dal D.lgs. n. 39/2010 e basato sui Principi di Revisione ISA Italia: 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 revisore è valutato in base ai doveri e responsabilità, competenze tecniche, professionali e amministrative, rapporti con il cliente e sviluppo, caratteristiche personali e possibilità di progressione nella carriera. Il presente contributo illustra punto per punto, con riferimento a tutte le categorie professionali, quanto preteso dal revisore legale e propone un utile strumento di valutazione.

### 1. INTRODUZIONE

La revisione ha origini remote ed è praticata da decenni in campo internazionale da professionisti, associazioni di professionisti e da società, seguendo procedure sempre più sofisticate che hanno subito una evidente evoluzione negli anni. In Italia, fino a cinquant'anni fa (1971) il revisore contabile indipendente (ora Revisore Legale) era conosciuto solo dagli addetti ai lavori e l'*audit* (revisione) veniva svolta per lo più da filiali di società di revisione estere che controllavano sussidiarie e consociate di gruppi multinazionali con sede nel nostro territorio nazionale. Poi l'attività si sviluppò come segue:

- da un punto di vista tecnico, con l'emissione dei principi contabili e di revisione, con l'istituzione di corsi universitari, con le sessioni di esami per l'acquisizione della qualifica di revisore contabile indipendente;
- da un punto di vista numerico: passando, nelle società di revisione operanti in Italia, dai 7-800 revisori circa del 1976 agli oltre 20.000 attuali tra soci e collaboratori e circa 160.000 iscritti nel Registro dei Revisori.

Il regolamento emesso dal MEF<sup>2</sup>, riferendosi al soggetto abilitato<sup>3</sup>, ha imposto *integrità, obiettività, riservatezza, diligenza e correttezza* nonché *preparazione specifica, competenza professionale e indipendenza*.

### 2. REVISORE LEGALE: PROGRESSIONE NELLA CARRIERA

Nell'attività di revisione (in particolare tra le società di revisione) il personale da assumere viene selezionato tramite le università, viene poi istruito con corsi interni di contabilità pratica e di revisione dopodiché incomincia l'attività partendo, ovviamente, dal livello più basso. Dopo un anno di pratica, normalmente il giovane diventa *Assistente I* e viene impiegato in aree di lavoro più importanti. Solo dopo almeno cinque anni di attività e, di solito, con l'iscrizione all'albo dei Commercialisti e/o all'iscrizione al Registro del MEF, il revisore accede al livello di *supervisor/manager*, assumendosi la totale responsabilità del lavoro. Il livello successivo è quello di socio (*partner*). La seguente *Tavola 1* rappresenta le tappe della classica carriera in una società di revisione.

Tavola 1 - *Tappe della carriera del revisore contabile indipendente*

Livello	Qualifica professionale	Eta	Esperienza nella revisione
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	2 anni
Staff Accountant	Responsabile presso il cliente (sul campo) per lavori minori (procedure o poste di bilancio).	26/27	2/3 anni
Senior	Responsabile presso il cliente della conduzione del lavoro.	28/29	3/4 anni

<sup>1</sup> Autore dei manuali: “*Revisore Legale*” IX Edizione 20202020 WKI Ipsoa e “*Organismo di Vigilanza*” VIII Edizione 2021 WKI Ipsoa. Altri contributi in [www.albertopesenato.net](http://www.albertopesenato.net) [www.formazione revisori.net](http://www.formazione revisori.net) <https://www.andoc.info/> e in *CV Commercialista Veneto*. Altri articoli pubblicati in *CV Commercialista Veneto*:

CV. 249 Microimprese e revisione legale: l'unica soluzione possibile

CV 253 *Risk approach*: la determinazione del Rischio di Revisione in tre passi I

CV 255 *Risk approach*: la determinazione del Rischio di Revisione in tre passi II

CV 256 *CoSO Report I e CoSO Framework SCIGR*: applicazione nella revisione legale e nel MOGC ex d.lgs. 231/2001;

CV 257 Revisione legale e controllo qualità nell'accettazione del mandato: indipendenza integrità e competenza professionale

CV 260 Professioni perdute: revisione legale & Co

CV 261 Il controllo qualità nella revisione legale

Cv 262 Revisione legale e controllo qualità: l'inventario fisico delle giacenze di magazzino

CV 264 Microimprese e revisione legale: metodologia e tecnica applicabili

CV 268 Verifiche e Verbali del revisore legale e del Collegio sindacale Pari I e II

CV 269 Verifiche e Verbali del Collegio Sindacale Parte III

<sup>2</sup> [https://www.revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/REV\\_Principio\\_deontologia\\_27092018\\_DEF.pdf](https://www.revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/REV_Principio_deontologia_27092018_DEF.pdf) - RGS - P r o t . 245504 del 20/11/2018 - U

<sup>3</sup> MEF: Soggetto incaricato della revisione (Firm) (nell'ambito del principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 220) – Un revisore legale, una società di revisione legale, un organo societario, o un'altra entità costituiti da professionisti contabili abilitati alla revisione. ISCQ1: Si definisce soggetto abilitato alla revisione (o anche «soggetto abilitato») un revisore legale, come singolo professionista o come membro di un organo societario incaricato della revisione, una società di revisione legale o un'altra entità abilitata alla revisione e costituita da professionisti contabili abilitati alla revisione

<i>Top Senior</i>	Responsabile presso il cliente per lavori complessi	29/30	4/5 anni
<i>Supervisor e Manager</i>	Piena responsabilità del revisore che riporta direttamente al socio. Per diventare <i>supervisor/manager</i> è necessaria l'iscrizione ad un albo professionale.	30 - 34	5/8 anni

## 2.1 Norme etico – professionali e norme tecniche e del processo di revisione

Con determina del Ragioniere Generale dello Stato, prot. n. 245504 del 20 novembre 2018<sup>4</sup>, è stato adottato il *Codice dei principi di deontologia professionale, riservatezza e segreto professionale dei soggetti abilitati all'esercizio dell'attività di revisione legale dei conti*, elaborato ai sensi dell'articolo 9, comma 1, e dell'articolo 9-bis, comma 2, del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39. Il documento si compone della determina di adozione del Ragioniere Generale dello Stato, di una Introduzione, di un Glossario e del corpo dei principi. Il Codice è applicabile a decorrere dagli incarichi di revisione legale relativi agli esercizi aventi inizio nel corso del 2019<sup>5</sup>.

**Integrità, obiettività, competenza professionale, diligenza riservatezza, comportamento professionale e indipendenza** è quanto pretende il “*Codice dei principi di deontologia professionale, riservatezza e segreto professionale dei soggetti abilitati all'esercizio dell'attività di revisione legale dei conti*” (nota 5)

### Tavola 2 - Riferimenti normativi e professionali – sintesi

- determina MEF del 245504 del 29/11/2018 - U
- articoli 10, 10 bis, 10 ter e 17 del D. Lgs. 39/2010 (l'articolo 17 è relativo agli enti di interesse pubblico identificati al precedente articolo 16);
- principio internazionale sul controllo della qualità (ISQC Italia) 1;
- principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 200 sugli “*Obiettivi generali del revisore indipendente e svolgimento della revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia)*”;
- principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 220 sul “*Controllo della qualità dell'incarico di revisione contabile del bilancio*”;
- regolamento adottato con il D.M. n. 261 del 28.12.2012 ove, tra le casistiche che legittimano la cessazione anticipata dell'incarico di revisione per revoca o dimissioni volontarie, è indicata anche l'insorgenza di situazioni lesive dell'indipendenza;
- principi elaborati dalle associazioni e dagli ordini professionali (CNDCEC) congiuntamente al MEF e alla Consob.

Le caratteristiche tecniche che deve possedere il revisore sono codificate oltre che dal “codice” emesso dal MEF anche dai principi di revisione. Esse si differenziano secondo il livello del revisore ed il tipo di lavoro svolto e si estrinsecano nel processo di revisione. La revisione è un lavoro di *equipe*, dove ogni elemento ha funzioni e responsabilità ben precise in scala gerarchica. Solitamente, il gruppo di lavoro si compone di (Tav. 1 e Tav. 4):

- un socio (*Partner*), che è il responsabile assoluto del mandato, all'interno della società, nei confronti del cliente e verso i terzi;
- un dirigente (*Manager/Supervisor*), che è responsabile verso il socio dell'esecuzione del lavoro, della pianificazione, dei programmi, ecc.;
- uno o due revisori (*Top Senior/Senior*), che rispondono al dirigente, svolgono i lavori più importanti e seguono il lavoro degli assistenti;
- un assistente esperto (*Staff accountant*), responsabile presso il cliente per lavori minori (procedure e poste di bilancio).
- uno o più assistenti I (*Senior Assistant*) e assistenti II (*Junior Assistant*), che eseguono i controlli loro affidati in base ad un programma di revisione dettagliato.

La revisione è prima di tutto pianificazione ed organizzazione del lavoro (Tav. 3). È impensabile iniziare un lavoro prendendo in mano il bilancio e cominciando a controllare una voce qualsiasi. Dopo l'accettazione del mandato conseguente alla delibera di assegnazione d'incarico è necessaria una pianificazione preliminare in cui vengono definiti

- i periodi di intervento,
- i termini di consegna della relazione,
- un'eventuale collaborazione con i revisori interni

e viene predisposto un programma di revisione iniziale. È opportuno precisare che la pianificazione non è una fase iniziale della revisione, ma accompagna il revisore sino alla fine.

La fase successiva riguarda la conoscenza della società, importantissima al fine della definizione del programma, che non consiste solo nell'ottenere informazioni generiche, bensì nell'entrare nella vita della società e nello scoprire gli aspetti più particolari. Il tempo limitato a disposizione del revisore non gli permette di controllare tutti gli avvenimenti verificatisi nell'esercizio. Egli deve, quindi, fare delle scelte, accentrandosi sui propri controlli sulle aree di maggior rischio o che possono produrre effetti significativi sui dati di bilancio, sempre in funzione dello scopo ultimo di tutto il lavoro, che è quello di dare un'opinione sull'attendibilità del bilancio stesso. In questa ottica assume importanza basilare, quindi, la conoscenza della società che più è profonda e più le scelte dei controlli da eseguire ed i tempi previsti sugli stessi sono appropriati. Sempre in funzione della definizione del programma di revisione, è basilare la fase successiva dell'analisi di bilancio. L'analisi di bilancio consiste nel mettere a raffronto i dati del bilancio stesso con quelli dell'esercizio precedente e con il *budget*, nel raffrontare indici sulla produzione, sulle vendite, sugli incassi e nell'evidenziare anomalie, che saranno discusse con il cliente. Questa forma di controllo può essere svolta all'inizio della revisione, con uno scopo informativo o alla fine con uno scopo di completamento del lavoro. Durante il corso della revisione viene, comunque, continuamente svolto un lavoro di analisi di bilancio, in quanto l'esame di ogni voce inizia con il suo raffronto con il dato dell'anno precedente.

La fase successiva prevede l'esame delle procedure e lo studio del controllo interno della società, che vengono effettuati dal revisore avvalendosi di questionari all'uopo predisposti, utilizzando i quali vengono intervistati i responsabili dei diversi settori. In base ai risultati ottenuti è predisposto un programma di verifiche (di conformità) tendenti a confermare o meno l'applicazione delle procedure in precedenza esaminate. Le informazioni ottenute dalla conoscenza della società, dall'analisi di bilancio, dal controllo interno e dalle verifiche di conformità (e/o di validità) danno la possibilità al revisore di finalizzare il programma di revisione, predisponendo controlli più o meno analitici sulle voci del bilancio in funzione delle carenze e dei punti di forza riscontrati nell'organizzazione della società.

<sup>4</sup> [https://www.revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/REV\\_determina\\_adozione\\_codice\\_etico2018.pdf](https://www.revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/REV_determina_adozione_codice_etico2018.pdf)

<sup>5</sup> [https://www.revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/REV\\_Principio\\_deontologia\\_27092018\\_DEF.pdf](https://www.revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/REV_Principio_deontologia_27092018_DEF.pdf)

Tavola 3 – *Dalla teoria alla pratica (Check lists, ICQ Questionari sul Controllo Interno)*

È dalla catena di strumenti, quali check list, questionari sul controllo interno (ICQ) e programmi tratti dai principi di revisione\*, dalla preparazione degli stessi, dai risultati che ne derivano, dalle conclusioni che si raggiungono ed infine dalla loro archiviazione, che si ottiene il prodotto professionale imposto dalla teoria.

Tutti gli strumenti propriamente utilizzati in questa professione specifica sono, in effetti, dei principi di revisione<sup>1</sup> trasformati in carte operative di lavoro che li applicano. Se ben guardiamo, ogni principio di revisione, quando semplicemente letto, espone “**cosa si pretende**” (la **teoria**) con molti, se non infiniti, riferimenti ad altri principi collegati ad esso. Ecco che le società multinazionali di revisione, nei **decenni**, hanno creato e via via sviluppato e migliorato il “**come**” e “**con quali strumenti**” tali principi sono applicabili, portando la metodologia e la tecnica di approccio al massimo livello di accuratezza per assolvere ai dettati da essi richiesti.

\* <https://www.revisionelegale.mef.gov.it/opencms/opencms/normativa/principiRevisione/elencoPrincipiInternazionali/>

L’uso di programmi di revisione dà al revisore una maggior sicurezza sull’attendibilità dei dati trattati. Tutto il lavoro di revisione è accompagnato e seguito dalla supervisione a diversi livelli, che fa sì che le decisioni ed i giudizi, presi di volta in volta da ogni componente del gruppo di lavoro, siano approvati o modificati a livello superiore. Per questa ragione il *Senior* rivede il lavoro eseguito dagli assistenti, il *Manager* o il *Supervisor* esamina le decisioni prese dal *Senior* e controlla il suo lavoro, mentre il *Partner* partecipa al giudizio finale ed all’emissione della relazione, definisce i casi controversi ed interviene sul lavoro in modo più o meno approfondito, secondo i casi.

La fase conclusiva della revisione consiste nell’emissione di due documenti:

- la **lettera alla direzione**, con i commenti per gli organi di *governance* ed il *management*, dove sono evidenziate le carenze di controllo interno, gestionale e contabile riscontrate nel corso della revisione;
- la **relazione di revisione**, con la quale il revisore esprime la propria opinione sull’attendibilità del bilancio.

Dopo la stesura di tale relazione, ma prima che sia emessa, viene effettuata una *review* finale del lavoro da parte di un socio indipendente, consistente nel controllo dell’applicazione delle norme tecniche di revisione appropriate e della correttezza del giudizio espresso nella relazione, con la quale il processo di revisione si conclude.

La *Tavola 4* evidenzia l’impiego minimo e massimo del personale professionale che le società di revisione solitamente utilizzano.

Tavola 4 - *Mix professionale (\*)*

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

(\*) Fonte: Assirevi.

### 3. CATEGORIE – DOVERI, RESPONSABILITÀ - COMPETENZE TECNICHE, PROFESSIONALI E AMMINISTRATIVE – RAPPORTI CON IL CLIENTE E SVILUPPO – CARATTERISTICHE PERSONALI

Si riportano nel seguito, nella forma più schematica e semplice possibile, le qualifiche interne che sono adottate nella gerarchia di una società di revisione (od in uno Studio professionale), nonché il relativo sistema valutativo. Sia nello Studio professionale organizzato come nella società di revisione è necessario standardizzare quanto più possibile i processi interni con riferimento alle qualifiche professionali e alla valutazione del personale. Le qualifiche professionali in oggetto possono essere le seguenti:

- A. *Assistant*;
- B. *Staff accountant*;
- C. *Senior*;
- D. *Top Senior*;
- E. *Supervisor*;
- F. *Manager*;

Esse sono declinate in modo molto preciso sotto vari aspetti che qui si riassumono:

- Doveri, responsabilità;
- Competenze tecniche, professionali e amministrative;
- Rapporti con il cliente e sviluppo;
- Caratteristiche personali;
- Procedura di progressione nella carriera professionale;

#### A. DESCRIZIONE DELLA POSIZIONE DI «ASSISTENTE»

##### A.1 Doveri e responsabilità generali, tecniche, professionali e amministrative

Come regola generale, sono assunti in questa categoria neolaureati con qualche o nessuna esperienza contabile pratica. L’assistente è impiegato presso il cliente della società di revisione o dello studio sotto la guida, la responsabilità e la supervisione di un altro membro dello *staff* avente adeguata preparazione (*staff accountant*, *senior*, ecc.). 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, immobilizzi, fornitori, ecc. Questi incarichi vengono a lui spiegati dal responsabile in modo molto dettagliato e sono di regola accompagnati anche da *audit-program* specifici. L’assistente svolge e sigla quelle parti del programma 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).

#### **A.2. 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, 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. relaziona 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 assegnato presso il cliente come descritto nei programmi di revisione o come richiesto dai superiori.

#### **A.3. 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

#### **A.4. 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 lavori anche di poca importanza assegnati.

#### **A.5. 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. si adatta a condizioni di lavoro presso il cliente con tatto e intraprendenza;
4. osserva le regole del cliente negli uffici e con i dipendenti dello stesso.

#### **A.6. 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.

#### **A.7. 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. Il periodo che un membro dello *staff* (assistente) resta in questa posizione è previsto essere principalmente come una fase di introduzione alla professione, ai metodi di lavoro, al tipo di clientela.

Quanto esposto comprende l'introduzione al concetto di revisore dei conti, alle procedure base di *audit*, alle carte di lavoro e al modo in cui la revisione è organizzata. L'applicazione pratica di tutto ciò sarà effettuata sul lavoro con l'esposizione dei metodi e dei principi base di contabilità e di revisione.

Durante questo periodo introduttivo 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.

##### *Primo anno*

- 1) L'assistente applicherà dettagliate procedure di revisione sotto le direttive di un superiore.
- 2) L'assistente porterà a termine completamente il lavoro in qualche sezione di revisione includendo la formulazione delle conclusioni riferite al lavoro svolto (sebbene la responsabilità di tali conclusioni rimanga al superiore).
- 3) Ci si aspetta che alla fine del primo anno un assistente abbia fatto conoscenza con i dettagliati metodi di lavoro, specialmente a proposito della preparazione delle carte di lavoro.

##### *Secondo anno*

Un secondo anno, a questo punto, dovrebbe essere speso nel consolidamento di ciò che si è imparato durante il primo anno, guadagnando maggiore esperienza nel ramo del controllo e nelle tecniche di revisione e attraverso incarichi supplementari.

## B. DESCRIZIONE DELLA POSIZIONE DI «*STAFF ACCOUNTANT*»

### B.1. Doveri e responsabilità generali

Lo *staff accountant* deve avere una sufficiente pratica contabile ed esperienza teorica di revisione da permettergli 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 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* nello spiegare ai nuovi collaboratori le procedure della società.

### B.2. 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, 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 relazionare 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.
8. esegue le procedure come descritto nei programmi di revisione o come richiesto dai superiori. Formula le conclusioni sui risultati del lavoro svolto.

### B.3. 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/ revisore legale) e si aggiorna con continuità.

### B.4. 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 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 lavori anche di poca importanza assegnati.

### B.5. 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. spiega i risultati del proprio lavoro al cliente con rapporti e raccomandazioni;
4. si adatta alle condizioni di lavoro presso il cliente con tatto ed intraprendenza;
5. osserva le regole del cliente negli uffici e con i dipendenti del cliente.

### B.6. Parte personale

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

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.

### B.7. Procedura di progressione nella carriera

È generalmente previsto che lo *staff accountant* progredisca nella posizione nel periodo di uno o due anni. Come il termine stesso suggerisce, un revisore 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:

1. comprensione basilare degli obiettivi, delle procedure e dei principi di revisione;
2. abilità nell'organizzare il lavoro in modo efficiente, vale a dire:
  - i. evitare tempo eccessivo su dettagli non importanti;
  - ii. identificare problemi che richiedono maggiori verifiche (dopo aver consultato il superiore);

3. 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;
4. capacità di preparare memoranda conclusivi riassumendo i risultati del lavoro effettuato con gli obiettivi del revisore dei conti.

#### **Primo anno**

- 1) È previsto che uno *staff accountant* al primo anno sia in grado di concludere le sezioni meno complesse di revisione con una supervisione relativamente limitata.
- 2) Si suppone che il programma di revisione richiesto sia leggero, preparato con il superiore e che adeguate istruzioni gli siano date all’inizio del lavoro a seconda delle esigenze ed il sistema contabile del cliente.
- 3) Si suppone che lo *staff accountant* sia in grado di presentare la sezione completa in maniera adeguata ad una *review* senza il bisogno di continuo controllo da parte del superiore o ulteriore lavoro per completare la verifica.

#### **Secondo anno**

- 1) Si prospettano come per il primo anno, con sezioni di revisione più complesse (o sezioni meno complesse su nuovi clienti).
- 2) Allo *staff accountant* può essere inoltre richiesto di eseguire lavori a livello di *senior* su piccoli clienti che richiedono uno o al massimo due membri dello *staff* da guidare e controllare sul lavoro.

---

### **C. DESCRIZIONE DELLA POSIZIONE DI «SENIOR»**

---

#### **C.1. 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 al mandato affidatogli. Il *senior* deve essere all’altezza di gestire tutte 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. Deve essere in grado 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.

#### **C.2. 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 la loro 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. relaziona 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. raggiunge 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 del bilancio. Procedo come descritto nei programmi di revisione o come richiesto dai superiori; formula resoconti e rivede il lavoro degli assistenti.

#### **C.3. 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/revisore legale. Si aggiorna continuamente.

#### **C.4. 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, dettagliati programmi di lavoro sotto la direzione dei superiori, pianifica, organizza, delega, 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 sospenso;
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 e prepara i resoconti dell’attività svolta dallo *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.

### C.5. 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;
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.

### C.6. 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.

### C.7. Procedura di progressione nella carriera

Si prevede generalmente che un *senior* progredisca nella posizione di *supervisor* in 1 - 2 anni. Ad un revisore *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 per un 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 per il successivo 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.

#### Primo anno

1. È previsto che nel primo anno il *senior* sia fondamentalmente responsabile della direzione quotidiana del lavoro di revisioni ridotte o medie, con uno o due assistenti. Ciò richiederà coinvolgimento ed iniziativa in tutti gli aspetti del lavoro, dalla pianificazione al completamento della revisione, alla redazione della relazione di revisione.
2. Nella distribuzione del lavoro ai membri dello *staff*, il *senior* si assumerà generalmente il compito di seguire il lavoro nelle parti di grande complessità. Il *senior* dovrebbe comunque assicurare abbastanza tempo alla delega effettiva e alla revisione del lavoro assegnato agli assistenti.
3. È possibile che al *senior* sia richiesto di occuparsi di sezioni di minore complessità come un assistente del *team*. Vi possono essere alcuni casi in cui al *senior* è delegata un'unica sezione di rilevante importanza: ciò deve essere considerato come lavoro speciale.
4. Al *senior* può inoltre essere richiesta la direzione del lavoro di nuovi clienti.

#### Secondo anno (Top-Senior)

1. Il secondo anno è un periodo di ricerca e di maggiore esperienza nei problemi di revisione. Al *senior* può inoltre essere richiesto di dirigere il lavoro di più clienti per raggiungere esperienza particolarmente in aspetti organizzativi più complessi di una revisione, (es. consolidato, ecc.)
2. Certe revisioni minori possono essere date ad un *senior* del 2° o 3° anno in vista della loro natura complessa o per altre ragioni.
3. Durante il 2° o 3° anno, il *senior* dovrebbe dimostrare particolarmente quelle qualificazioni necessarie alla delega ed al controllo del lavoro, stabilendo nel processo un alto grado di motivazione dello *staff*, mantenendo un'effettiva cooperazione col cliente, riconoscendo e affrontando contemporaneamente i problemi nel corso del lavoro. Queste sono considerazioni importanti per un'eventuale promozione.

---

## D. DESCRIZIONE DELLA POSIZIONE DI «SUPERVISOR»

---

### D.1 Doveri e responsabilità generali

Il revisore *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 *seniors*, *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 sopra), 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.



#### **D.2. 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, inclusi 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.

#### **D.3. 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 o revisore legale. Si aggiorna continuamente.

#### **D.4. 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 sospeso;
5. mantiene informati i *partner*, 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 responsabilità 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.

#### **D.5. 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;
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.

#### **D.6. 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.

#### **D.7. Procedura di progressione nella carriera**

È generalmente previsto che un revisore progredisca nella posizione di *supervisor* in un periodo di uno o due anni. 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 egli 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 *supervisor*, 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 *counselor* 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 comunicati, 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*) (es. 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 lo *staff* sui problemi pratici, suggerendo soluzioni e assistendo per garantire che le decisioni siano propriamente comunicate ed eseguite.

#### **Primo anno (Supervising Senior)**

1. In termini di responsabilità verso il cliente, il *supervisor* adempie la funzione di responsabile del mandato su incarichi medio piccoli.
2. In certe circostanze il *supervisor* deve eseguire questa funzione su revisioni maggiori. Questo può succedere, per esempio, se possiede un'estesa conoscenza delle operazioni del cliente avendo completato il ruolo di *senior* l'anno precedente.
3. Al *supervisor* sono assegnati compiti non addebitabili (*non-chargeable*) sotto la direzione di un esecutivo.

#### **Secondo anno (Supervisor)**

1. Generalmente le responsabilità di un *supervisor* del secondo anno sono simili a quelle del primo. Il secondo anno serve ad acquisire maggior esperienza.
2. Nuove responsabilità possono essere assegnate nel corso del secondo anno in termini di nuovi clienti da seguire e da gestire o nella conduzione di speciali incarichi per clienti nuovi o preesistenti.
3. Durante il secondo anno le responsabilità assegnate al *supervisor* sono maggiori a mano a mano che si avvicina la possibilità di essere promosso *manager*.
4. In termini di clientela questo porta generalmente all'esecuzione di una funzione di dettagliato controllo su una maggiore e più complessa revisione durante parte del periodo.
5. In aree non addebitabili (*non-chargeable*) al *supervisor* potrà essere richiesto di assumere un ruolo di maggiore responsabilità.

---

### **E. DESCRIZIONE DELLA POSIZIONE DI «MANAGER»**

---

#### **E.1. 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 *partner* 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 *partner* responsabile;
- 2) decidere che 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.

#### **E.2. 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. Eseguisce una dettagliata revisione delle carte di lavoro, della lettera alla direzione e della relazione di revisione.

#### **E.3. 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.

#### **E.4. 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; 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;
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.

#### **E.5. 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;
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.

#### **E.6. 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.

#### **E.7. Procedura di progressione nella carriera**

Generalmente si progredisce attraverso la posizione di *manager* in un periodo di 2 – 5 anni. Come dirigente della società, il *manager* lavora a stretto contatto con i *partner* 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:

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

#### *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*.

---

## **4. IL SOGGETTO ABILITATO: L'ORGANIZZAZIONE**

---

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<sup>6</sup>, società di revisione ed entità costituita da professionisti contabili, l'obiettivo è il medesimo al fine che il collaboratore raggiunga i più alti livelli della scala gerarchica e possibilmente la *partnership*.

<sup>6</sup> MEF: Soggetto incaricato della revisione (Firm) (nell'ambito del principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 220) – Un revisore legale, una società di revisione legale, un organo societario, o un'altra entità costituiti da professionisti contabili abilitati alla revisione. ISCQ1: Si definisce soggetto abilitato alla revisione (o anche «soggetto abilitato») un revisore legale, come singolo professionista o come membro di un organo societario incaricato della revisione, una società di revisione legale o un'altra entità abilitata alla revisione e costituita da professionisti contabili abilitati alla revisione

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 potenziale professionale al massimo delle proprie 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:

1. a identificare e sviluppare le potenzialità professionali del collaboratore al fine di porre questi nella condizione di prestare al meglio la propria prestazione professionale 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. 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 5*);
- B. una *review* dell’insieme delle valutazioni e delle necessità per progredire nella carriera con un *manager (tutor - counselor)* al quale è stato demandato tale incarico. Insieme a quanto descritto, il sistema generalmente prevede un colloquio a metà anno (*semi-annual*) nel quale si discute con l’interessato il suo itinerario professionale per l’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 in precedenza 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 egli svolga ad ogni livello;
- indicano il tipo di lavoro che ci si aspetta che il collaboratore presti 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 dello *staff accountant* 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: assistenti, *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 *counselor*) 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 *counselor* o *tutor*;
- una copia è inserita nella cartella personale del collaboratore valutato.

I diversi prospetti di valutazione sono riassunti dal *tutor* o *counselor* 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 5* 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

*Tav. 5 – Prospetto di valutazione dei collaboratori P.R. ISA Italia 220 – ISCQ 1*

Nome del Collaboratore \_\_\_\_\_  
 Classificazione corrente \_\_\_\_\_  
 Data della promozione alla posizione corrente \_\_\_\_\_  
 Cliente \_\_\_\_\_ Da \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_  
 Preparato \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_  
 Il lavoro è stato:                      x di routine    x impegnativo

Stendere una descrizione generale dell’incarico, includendo il grado di difficoltà ed il tipo di lavoro prestato dal collega.  
 -----  
 -----

Inserire commenti specifici sulla prestazione di ognuna delle 5 maggiori aree:  
**a)** conoscenza tecnica – capacità di analisi e di sintesi  
**b)** organizzazione - amministrazione e supervisione del lavoro  
**c)** relazioni con i colleghi - supervisione e sviluppo  
**d)** rapporto con il cliente e sviluppo  
**e)** caratteristiche personali

A che livello il lavoro è stato svolto?  
 Meno delle aspettative \_\_\_ Secondo le aspettative \_\_\_\_\_ Meglio delle aspettative \_\_\_\_\_  
 Spiegazione  
 -----  
 -----

Altri commenti (circostanze speciali che abbiano influenzato la prestazione o altre che possano aiutare il collega nel suo sviluppo professionale  
 -----  
 -----

Il collega capisce e segue l’etica professionale e la politica della società:  
    **SI**    **NO**  
 Se NO, spiegare le circostanze specifiche e che tipo di provvedimento è stato preso.  
 -----  
 -----

Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Approvazione del collega valutato \_\_\_\_\_

*(Da completare da parte della persona valutata)*  
 La valutazione è stata discussa con me il (data) \_\_\_\_\_

Ho i seguenti commenti:  
 -----  
 -----

Firma del collega valutato \_\_\_\_\_

Il presente prospetto di valutazione del collaboratore va integrato annualmente con un altro e discusso con il *tutor* o *counselor* con il quale il collaboratore valutato tiene un colloquio a metà anno ed uno in fase di promozione annuale.

**a) Conoscenza tecnica e capacità di analisi e di sintesi**

	Eccellente	Ottimo	Buono	Insuff.	N/A
1. Affronta il lavoro con una supervisione ed un’assistenza usuale per la classificazione.					
2. Comunica le proprie idee ed altre informazioni riguardanti il lavoro con efficacia sia oralmente sia per iscritto ai colleghi ed al cliente.					
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.					

**Commenti**

<b>Di chi valuta</b>	<b>Di chi è valutato</b>

**b) Organizzazione, amministrazione e supervisione del lavoro**

Elementi di valutazione	Eccellente	Ottimo	Buono	Insuff.	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					

**Commenti**

<b>Di chi valuta</b>	<b>Di chi è valutato</b>

**c) Relazioni con i colleghi, supervisione e sviluppo**

Elementi di valutazione	Eccellente	Ottimo	Buono	Insuff.	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.					

**Commenti**

**Di chi valuta**

**Di chi è valutato**

**d) Rapporto con il cliente e sviluppo**

Elementi di valutazione	Eccellente	Ottimo	Buono	Insuff.	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					

**Commenti**

**Di chi valuta**

**Di chi è valutato**

**e) Caratteristiche personali**

Elementi di valutazione	Eccellente	Ottimo	Buono	Insuff.	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.					

**Commenti**

**Di chi valuta**

**Di chi è valutato**

## **Linee guida**

Il prospetto è diviso in due parti: la prima è riferita alle conclusioni generali su ogni punto oggetto di stima con valutazioni specifiche; la seconda accoglie le valutazioni specifiche che corrispondono ai doveri ed alle responsabilità di rilevante importanza. Il prospetto è composto di una parte che contiene una descrizione generale, tipo e difficoltà del lavoro assegnato. Queste informazioni servono per valutare il lavoro nella giusta prospettiva. È lasciato anche spazio per apporre dei commenti nelle cinque aree più importanti e considerare eventuali circostanze che hanno influenzato la prestazione. È essenziale che commenti specifici ed importanti siano corredati da esempi specifici. Il prospetto richiede a chi lo prepara di stendere le appropriate conclusioni. La scala di valutazione, che indica il livello delle prestazioni effettuate, confrontato con quanto si pretende, è la seguente:

1. «E» = Eccellente;
2. «O» = Ottimo;
3. «B» = Buono (secondo le aspettative);
4. «I» = Insufficiente (sotto alle aspettative);
5. «N/A» = Not Applicable (non classificabile)

I criteri di valutazione della prestazione sono i seguenti:

1. «E» = eccellente: prestazione straordinariamente alta, lascia poco se non nulla a desiderare. Il collega ha lavorato in un modo chiaramente eccezionale. La prestazione per la classificazione è indubbiamente al di sopra dei requisiti richiesti per la classificazione. Molto poca se non nessuna supervisione è stata richiesta nel lavoro di tutti i giorni.
2. «O» = ottima: prestazione qualitativamente di livello elevato, spesso superiore a quanto previsto per la propria qualifica. Il collega lavora con un minimo di supervisione.
3. «B» = buona: prestazione secondo le aspettative, in linea con gli standard di rendimento previsti per la qualifica. Il lavoro è stato svolto in modo completamente soddisfacente.
4. «I» = insufficiente: al di sotto delle aspettative, chiaramente inferiore rispetto a quanto richiesto dalla qualifica. Le manchevolezze possono essere dovute a mancanza d'esperienza, carenze di informazione o training insufficiente. Tale tipo di giudizio deve essere motivato e commentato.
5. «N/A» = not applicable: tale tipo di giudizio è usato quando il valutatore si trova nell'impossibilità di giudicare a causa della particolare natura del compito assegnato.

- 1) Il prospetto va compilato alla fine dell'incarico della persona assegnata, in modo che i fatti siano recenti e i collegamenti chiari. Non è corretto, nei confronti della persona valutata e per l'efficacia che può avere la valutazione, che questa sia pregiudicata da una dilazione o da un ritardo.
- 2) Il tempo deve essere pianificato in modo da condurre una discussione appropriata ed in modo da avere del tempo adeguato per le domande e le spiegazioni. Una discussione telefonica non è assolutamente accettabile.
- 3) Il lavoro e la prestazione vanno giudicati solamente per il periodo dell'incarico. Questo è particolarmente importante quando si sta lavorando su diversi lavori con la stessa persona.
- 4) Ogni commento va considerato separatamente, ciascun punto non deve essere minimamente influenzato da altri del prospetto; cosicché non si devono considerare tutti i punti «E» (eccellente), «O» (Ottimo), solo perché si è stati impressionati da un punto in particolare.
- 5) La valutazione dovrebbe rappresentare un sommario di cose già discusse, mentre il lavoro è svolto sotto la guida e la supervisione di chi valuta (on the job training).
- 6) La valutazione svolta, che riporta i fatti e le conclusioni sulla prestazione già avvenuta, non deve assolutamente essere una proiezione per una futura promozione.
- 7) Si devono riportare i punti di debolezza come si sono verificati, evitando di non includerle, perché solo rilevandole si possono risolvere. La prossima valutazione rifletterà questi miglioramenti se sono avvenuti.
- 8) Quando un lavoro è stato fatto al di sopra o al di sotto la posizione in cui il revisore è classificato, ciò diventa un fattore da prendere in considerazione in funzione del grado di difficoltà del lavoro stesso. Per esempio, se uno staff accountant esegue un lavoro da senior, ci si deve aspettare di dover rivedere pesantemente il suo lavoro ed in modo non usuale. Se questo non è necessario, si avrà un «E» (eccellente) o un «O» (ottimo) su questo punto.
- 9) Occorre mantenere sempre obiettiva la propria capacità di giudizio, evitando di farsi influenzare da commenti e opinioni di altri.