

Muster – Handbuch zur Qualitätssicherung

des Instituts österreichischer Steuerberater (IÖS),
Beirat für Qualitätssicherung

2000

Der Inhalt

- **Vorwort**
- **Einleitung**
- **1. Qualitäts-Strategie und Qualitäts-Politik**
- **2. Auftragsdurchführung**
- **3. Personal-Management**
- **4. Organisation**
- **5. Überwachung der Qualität**

Die Gliederung der Kapitel

- Die Grundsätze der „Richtlinie zur Qualitätssicherung im Steuerberatungsbetrieb“ des IÖS
- Die Maßnahmen der „Richtlinie zur Qualitätssicherung im Steuerberatungsbetrieb“ des IÖS
- Die Umsetzung der Maßnahmen
- Muster für die erforderlichen Arbeitspapiere (Anweisungen, Checklisten, Formulare etc)

1. Kapitel: Qualitäts-Strategie und Qualitäts-Politik

Grundsätze der Richtlinie:

- Festlegung quantitativer und qualitativer Ziele
- Die Ziele betreffen Tätigkeiten, Leistungen und Klienten
- Einbindung der Mitarbeiter in die Zielfindung

Maßnahmen der Richtlinie:

- Zielkatalog
- Leistungskatalog
- Unternehmensphilosophie
- Qualitäts-Verantwortlicher
- zielgerichtete Aus- und Weiterbildung sowie technische Ausstattung

Maßnahmen für besondere Qualität:

Unternehmensbroschüre, Corporate Identity, Marketing, Unternehmenskultur

2. Kapitel: Auftragsdurchführung

2.1. Berufs(ausübungs)grundsätze

Grundsätze der Richtlinie:

- Kenntnis, Einhaltung der Berufs(ausübungs)grundsätze

Maßnahmen der Richtlinie:

- Verhaltensregeln
- berufsrechtliche Fachliteratur
- Verantwortlicher für Berufs(ausübungs)grundsätze und Berufsrecht
- Bedeutung für die Mitarbeiter
- besondere Umstände dokumentieren
- Verschwiegenheitsverpflichtung der Mitarbeiter
- Überwachung der Honorare

*Maßnahmen für besondere Qualität:
schriftlicher Verhaltenskodex*

2. Kapitel: Auftragsdurchführung

2.2. Auftragsannahme und -fortführung

Grundsätze der Richtlinie:

- Beurteilung der Seriosität und Risiken neuer Aufträge sowie der eigenen Kompetenz dafür
- Neubeurteilung von Aufträgen bei gewissen Umständen
- konkrete Auftragsvereinbarungen

Maßnahmen der Richtlinie:

- Beurteilungsgrundsätze für Aufträge, eigene Kompetenz und Verhalten bei besonderen Umständen
- Verhalten bei Beraterwechsel
- Zuständigkeit für Auftragsannahme
- Umstände für eine Neubeurteilung von Aufträgen
- Auftragsbedingungen genormt oder individuell

Maßnahmen für besondere Qualität:

strenge Aufnahmekriterien für neue Aufträge, Kooperationsnetzwerke

2. Kapitel: Auftragsdurchführung

2.3. Auftragsplanung, Gesamtplanung aller Aufträge

Grundsätze der Richtlinie:

- Planung von Aufträgen personell, fachlich und zeitlich
- Gesamtplanung aller Aufträge eines Jahres
- Zuständigkeit für Planung, Dokumentation, Anpassung

Maßnahmen der Richtlinie:

- Planungstechnik bestimmen
- Planungsfaktoren festlegen
- Zuständigkeit für laufende Plananpassungen
- Sicherung der geplanten Ressourcen (zB Sachverständige)
- fachliche und wirtschaftliche Risikobeurteilung

Maßnahmen für besondere Qualität:

feste Teams zur Auftragsdurchführung, genaue Zeit- und Einsatzplanung und ihre Überwachung

2. Kapitel: Auftragsdurchführung

2.4. Auftragsabwicklung

Grundsätze der Richtlinie:

- Standardisierung durch Arbeitspapiere (Anweisungen, Checklisten, Formulare), Anpassung an Planung, Auftrag
- verantwortliche Leitung, Anweisung und Überwachung
- abschließende Kontrolle nach dem „Vier-Augen-Prinzip“

Maßnahmen der Richtlinie:

- schriftliche Arbeitsprogramme für genormte Aufträge
- Zeit- und Arbeitsaufzeichnungen, Kanzleicontrolling
- Richtlinien für das „Vier-Augen-Prinzip“
- Vorgangsweise bei fachlichen Meinungsverschiedenheiten
- Vorgangsweise bei nachträglich entdeckten Fehlern

Maßnahmen für besondere Qualität:

höhere qualitative Anforderungen, Unterlagen-Management, Kooperation mit Spezialisten und Sachverständigen, Wissensmanagement, Branchenkenntnis, Programmpakete für Klienten, strukturierte Schlußbesprechung

2. Kapitel: Auftragsdurchführung

2.5. Entwicklung neuer Beratungsleistungen

Grundsätze der Richtlinie:

- laufend neue und angepaßte Beratungsleistungen entwickeln und anbieten, je nach Bedarf und Marktlage, insbesondere Unternehmensberatung auf benachbarten Gebieten der Rechnungslegung

Maßnahmen der Richtlinie:

- Beobachtung des Beratungsmarktes sowie der rechtlichen und wirtschaftlichen Entwicklung
- Erarbeitung neuer Beratungsprodukte, Einschulung der Mitarbeiter, Angebote an Klienten nach deren Bedarf

Maßnahmen für besondere Qualität:

Bedarfsfeststellung bei Klienten, Marketingtechniken, Befassung mit aktueller Informations- und Kommunikationstechnologie, Kooperation mit Spezialisten, Beratung internes Kontrollsystem bzw Qualitätssicherung

3. Kapitel: Personal-Management

3.1. Personalplanung und -beschaffung

Grundsätze der Richtlinie:

- Mitarbeiterbedarf planen, Anforderungsprofile, Stellenbeschreibungen, Personalbeurteilung
- Vorgang bei Neueinstellungen
- genormte Dienstverträge

Maßnahmen der Richtlinie:

- Personalbedarf planen
- Konzept für Personalsuche
- Aufnahmekriterien, Aufnahmegespräch
- Dienstverträge, Verhalten, Verschwiegenheitsverpflichtung
- genormte Einführung neuer Mitarbeiter

Maßnahmen für besondere Qualität:

Anforderungsprofile für alle Ebenen, Aufnahmekriterien für erfahrenes Personal, Trainingsprogramm für neue Mitarbeiter

3. Kapitel: Personal-Management

3.2. Personaleinsatz, -aus- und -weiterbildung

Grundsätze der Richtlinie:

- Personaleinsatz nach Qualifikation
- Aus- und Weiterbildungsprogramme für Mitarbeiter
- „Training on the job“, laufende Aus- und Weiterbildung
- klare Vertretungsregeln

Maßnahmen der Richtlinie:

- personelle Einsatzplanung, Kriterien dafür
- Planung und Dokumentation der Aus- und Weiterbildung
- regelmäßige Mitarbeitergespräche
- laufende Information der Mitarbeiter
- Kommunikation der Stellvertretungen

Maßnahmen für besondere Qualität:

Mitarbeiterwünsche berücksichtigen, Förderung von Fortbildung und Teamgeist, regelmäßige Mitarbeiterbeurteilung, Beurteilung von Schulungsmaßnahmen durch die Teilnehmer

4. Kapitel: Organisation

4.1. Aufbauorganisation

Grundsätze der Richtlinie:

- Organigramm, funktions- oder klientenorientiert
- Zuständigkeiten und Verantwortungen

Maßnahmen der Richtlinie:

- klare Aufbauorganisation, funktions- oder klientenorientiert oder Mischform
- Regelung der Zuständigkeiten und Verantwortungen

Maßnahmen für besondere Qualität:

anschauliches Organigramm, Information der Klienten über Zuständigkeiten und Vertretungen

4. Kapitel: Organisation

4.2. Ablauforganisation

Grundsätze der Richtlinie:

- **Regelung aller betrieblichen Abläufe, Fluß der Unterlagen**
- **Fristen-Management**
- **Aktenwesen- und Ablageorganisation**
- **Datenschutz und -sicherheit in der Kanzlei und außerhalb**
- **Verhalten bei Hausdurchsuchungen, Beschlagnahmen**

Maßnahmen der Richtlinie:

- **Postlauf, Telefonate, Arbeitspapiere, Aktenwesen**
- **Fristenevidenz, Archivierung, Klientendatei**
- **Regelungen für Datenschutz und -sicherheit**
- **Griffbereite Verhaltensregeln für Sonderfälle**

Maßnahmen für besondere Qualität:

spezielles Organisationshandbuch, effizientes Fristen-Management, Sicherheitsstandards (Zugriffsberechtigungen, Paßwortschutz)

4. Kapitel: Organisation

4.3. Sonstige Organisation

Grundsätze der Richtlinie:

- Aktuelle technische Ausstattung
- Beschaffung Büro- und Verbrauchsmaterial, Fachliteratur, Know-How, Software
- interne und externe Kommunikation
- Zeitaufzeichnungen, internes Controlling
- Urlaube und sonstige Abwesenheiten

Maßnahmen der Richtlinie:

- Beobachtung technische Entwicklung, Notfallpläne
- Evidenz der Lieferanten
- Regeln für interne und externe Kommunikation
- geregelte Zeitaufzeichnungen und ihre Auswertung
- Planung der Urlaube und sonstigen Abwesenheiten

Maßnahmen für besondere Qualität:

EDV, IT-Ausstattung, Wissensmanagement, Verhalten am Telefon, Musterschreiben, ausgereiftes Controllingkonzept

5. Kapitel: Überwachung der Qualität

5.1. Laufende Überwachung

Grundsätze der Richtlinie:

- laufende Überwachung der Einhaltung und Wirksamkeit sowie Beurteilung der Angemessenheit der Maßnahmen
- Überwachung der Mitarbeiter nach Bedarf
- Kontrolle der Arbeitsergebnisse in Sonderfällen

Maßnahmen der Richtlinie:

- schriftliche Überwachungsregelung, Feststellung von Mängeln und Verbesserungsvorschläge
- Beurteilung der Maßnahmen auch durch Mitarbeiter
- laufende Überwachung und Beurteilung und Anpassung aller Arbeitsanweisungen, Checklisten, Formulare etc

Maßnahmen für besondere Qualität:

Besprechung der Ergebnisse, Richtlinie für das „Vier-Augen-Prinzip“

5. Kapitel: Überwachung der Qualität

5.2. Interne Nachschau

Grundsätze der Richtlinie:

- regelmäßige (jährliche) interne Nachschau der Einhaltung und Wirksamkeit des QSS und der Auftragsabwicklung in Stichproben
- Durchführung anhand geeigneter Checklisten durch dafür qualifizierte Mitarbeiter mit schriftlicher Dokumentation
- Mängelbeseitigung, Umsetzung Verbesserungsvorschläge

Maßnahmen der Richtlinie:

- Verantwortlicher für Überwachung und Nachschau
- Entwicklung geeigneter Checklisten und Fragebögen nach dem Muster der Anlagen A und B der Richtlinie
- Nachprüfung eines Querschnitts durchgeführter Aufträge
- Berichtserfordernisse festlegen

Maßnahmen für besondere Qualität:

Überwachung auch der Maßnahmen für besondere Qualität, Auszeichnung besonders guter Leistungen

5. Kapitel: Überwachung der Qualität

5.3. Externer Audit, Zertifizierung

Grundsätze der Richtlinie:

- verpflichtender Audit alle 3 Jahre durch externe Auditoren als Voraussetzung für die Zertifizierung von Mitgliedern des IÖS
- Richtlinie zur Zertifizierung von StB-Betrieben durch das IÖS
- Audit-Gegenstand ist das Qualitätssicherungssystem
- Vorbereitung auf und Verhalten beim Audit

Maßnahmen der Richtlinie:

- Vorbereitung durch Dokumentation des QSS und der internen Nachschau
- Verbesserungsvorschläge der Auditoren umsetzen
- Vorausschauende Planung und Vorbereitung der Audits
- Werbewirksame Hervorhebung der Zertifizierung