



## *CODICE DEONTOLOGICO*

---

**Associazione Italiana per la Pianificazione ed il Controllo di Gestione  
nelle Banche, nelle Società Finanziarie e nelle Assicurazioni**

Approvato dal Consiglio Direttivo in data  
26 gennaio 2015

**APB**

via Flaminia, 19

00196 ROMA

[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



## ***INDICE***

1.	Premesse	pag. 3
2.	I contenuti delle funzioni di Pianificazione e Controllo di Gestione	pag. 5
3.	I principi generali	pag. 8
4.	I principi specifici	pag. 11
5.	La risoluzione dei conflitti	pag. 15
6.	Le sanzioni	pag. 17



## 1. Premesse

APB, Associazione Italiana per la Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche, nelle Società Finanziarie e nelle Assicurazioni, è, a norma dell'art. 1 dello Statuto, un'associazione professionale fra persone fisiche esercenti attività professionale non organizzata in ordini o collegi, nel rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari vigenti in materia, nonché del dettato dell'art.3 dello Statuto.

A norma del citato art. 3 dello Statuto, l'Associazione, che non ha fini di lucro né sindacali ed è apartitica e fondata su base volontaria, si propone di valorizzare e sviluppare le competenze professionali dei soci, nel settore della Pianificazione e del Controllo di Gestione, nonché delle attività affini, nell'ambito delle persone giuridiche, associazioni ed enti operanti nel settore bancario, finanziario ed assicurativo, soggetti o meno al controllo delle Autorità e Organismi di vigilanza.

L'Associazione si propone, altresì, di diffondere tra i soci il rispetto delle regole deontologiche adottate, agevolando anche la scelta e la tutela degli utenti, nel rispetto delle disposizioni di legge in materia.

A tali fini, l'Associazione cura la definizione di principi di comportamento dei soci secondo i più alti standard etici e professionali.

Il compito più significativo di APB, è quello di curare su base continuativa il perfezionamento professionale dei propri associati sul piano scientifico e metodologico attraverso:

- lo sviluppo della funzione Pianificazione e Controllo di Gestione, nonché delle attività affini, nell'ambito delle persone giuridiche ed enti di cui al citato art. 3 dello Statuto,
- l'analisi e lo studio dei concetti e delle tecniche della Pianificazione e del Controllo di Gestione e delle materie affini.

L'appartenenza all'Associazione comporta l'impegno dei soci all'osservanza dello Statuto, del Codice Deontologico, dei Regolamenti e delle deliberazioni assunte dagli organi dell'Associazione. A tutela del rispetto di tale sistema regolatorio da parte dei soci, APB ha predisposto il presente Codice Deontologico.

Il Codice contiene la definizione dei contenuti delle funzioni di Pianificazione e Controllo di Gestione, i principi sia generali che specifici di deontologia professionale e di etica ai quali devono uniformarsi i soci nell'esercizio della professione, anche qualora siano portatori di interessi particolari o confliggenti con quelli dell'Associazione, nonché un adeguato sistema sanzionatorio dei comportamenti contrastanti con detto impianto regolatorio.

L'applicazione del Codice Deontologico è curata dal Consiglio Direttivo, a norma dell'art. 17.9 dello Statuto.

**APB**

via Flaminia, 19  
00196 ROMA  
[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



L'osservanza delle norme etiche di comportamento contenute nel Codice deontologico predisposto da APB qualificherà i soci nel confronto di tutte le parti portatrici di interessi nei confronti del loro operato e ne assicurerà la correttezza professionale.

Il Codice si propone come uno strumento per una corretta ed adeguata definizione dei contenuti di ruolo e dei conseguenti comportamenti, nonché per identificare ed affrontare adeguatamente i rischi potenziali nei quali i soci possono incorrere.

Nei confronti degli utenti ed a loro tutela, il Codice si pone come un sistema di regole a presidio del corretto esercizio dell'attività di Pianificazione e Controllo, con verifica della competenza e serietà degli operatori.

L'esigenza di definire un Codice Deontologico per le funzioni di pianificazione e controllo di gestione nasce dalla necessità di fornire corretta ed adeguata definizione dei contenuti di ruolo e dei conseguenti comportamenti e di identificare ed affrontare adeguatamente i rischi potenziali nei quali gli addetti di queste funzioni possono incorrere.

Esiste, infatti, il pericolo di una percezione - ai vari livelli - solo parziale di queste problematiche conseguente soprattutto alla complessità organizzativa che, in misura correlata alla dimensione aziendale, tende ad elevare la specializzazione funzionale e la parcellizzazione dei compiti.

In tal modo, si vengono ad assumere rischi, sul piano di contraddizioni e di pericoli alla propria integrità professionale e morale, dovuti a visioni non sufficientemente ampie e, quindi, non in grado di:

- percepire le implicazioni più strategiche e profonde delle politiche aziendali,
- confrontare e mettere in relazione queste ultime con gli aspetti più tecnici ed operativi, nella sfera delle metodologie e delle valutazioni economiche e finanziarie,
- consentire una valutazione chiara delle coerenze deontologiche esistenti nel sistema delle azioni proposte e nel sistema delle azioni deliberate o decise.

L'obiettivo del Codice Deontologico è di consentire una riflessione sulle chiavi di lettura e sulle regole che sovrintendono le "coordinate di ruolo" e il "sistema dei vincoli" di chi opera nella pianificazione e nel controllo di gestione, per favorirne il riconoscimento della natura e della liceità dei comportamenti e l'elaborazione delle proprie risposte professionali.

Nel seguito sono utilizzati i seguenti termini sintetici:

*Codice*

Codice Deontologico per gli operatori delle funzioni Pianificazione e Controllo di Gestione nell'ambito delle persone giuridiche,

**APB**

via Flaminia, 19

00196 ROMA

[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



associazioni, ed enti operanti nel settore bancario, finanziario ed assicurativo, soggetti o meno al controllo delle Autorità ed Organismi di vigilanza.

*Deontologia*

Teoria “dei doveri”, che misura il valore morale di un’azione attraverso la capacità effettiva che essa ha di promuovere conseguenze “etiche”, quali la giustizia, l’equità e la trasparenza.

## 2. I contenuti delle funzioni di Pianificazione e Controllo di Gestione

Si ritiene opportuno precisare i contorni delle aree funzionali cui fa riferimento il Codice, alla luce della relativa “despecializzazione” di queste ed alla estrema variabilità dei posizionamenti ~~aziendali~~ delle funzioni, in termini non solo di collocazione gerarchica e di autonomia da altre funzioni ma anche di articolazione di attività e di partecipazione ai processi strategici ed operativi e di responsabilità.

In generale, i soci assumono *responsabilità e obbligazioni* nei confronti:

- ✓ dell’organizzazione cui appartengono o con la quale collaborano,
- ✓ della professione esercitata,
- ✓ degli investitori e dei clienti dei soggetti fruitori della prestazione professionale,
- ✓ degli Organismi di Vigilanza e delle società di rating,
- ✓ di se stessi.

I *macro obiettivi* sono:

- ✓ la valutazione economica e finanziaria di fatti ed obiettivi aziendali, inclusi i fattori di rischio,
- ✓ l’interpretazione delle informazioni interne ed esterne,
- ✓ l’analisi dei costi, dei rischi e dei benefici di azioni e progetti,
- ✓ la proposta di piani alternativi.

Le *macro funzioni* dei soci sono:

- ✓ la gestione di informazioni,
- ✓ la misura dei risultati,
- ✓ la pianificazione,
- ✓ il controllo,
- ✓ il reporting,

**APB**

via Flaminia, 19  
00196 ROMA  
[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



- ✓ la partecipazione a processi gestionali.

Nell'ambito di ciascuna di queste funzioni, peraltro strettamente connesse fra di loro, si **identificano le attività rilevanti**, di seguito elencate, il cui corretto svolgimento è regolato dal Codice Deontologico.

La **gestione di informazioni funzionali al settore** si realizza attraverso:

- ✓ l'utilizzo di archivi e database,
- ✓ il monitoraggio delle fonti informative disponibili,
- ✓ il controllo della qualità delle informazioni,
- ✓ la gestione delle relazioni con i fornitori di informazioni,
- ✓ l'acquisizione, dall'interno e dall'esterno, di dati e notizie.

La **misura dei risultati** implica:

- ✓ l'analisi di serie storiche,
- ✓ la definizione delle business unit,
- ✓ la selezione degli aggregati rilevanti, nell'ambito delle grandezze finanziarie, dei beni materiali, delle risorse umane, degli indicatori di rischio e delle variabili di mercato,
- ✓ la definizione del sistema dei prezzi di trasferimento,
- ✓ la stima dei dati mancanti,
- ✓ la definizione e l'aggiornamento dei benchmark,
- ✓ l'analisi del posizionamento,
- ✓ l'interpretazione dei dati,
- ✓ lo sviluppo e la manutenzione degli strumenti di analisi.

La **pianificazione** si esplica con:

- ✓ la definizione degli obiettivi,
- ✓ l'analisi dei punti di forza e di debolezza,
- ✓ lo sviluppo di previsioni macroeconomiche e di settore,
- ✓ la simulazione di scenari e piani di azione alternativi,
- ✓ la fissazione delle priorità e dei tempi,
- ✓ lo sviluppo delle voci patrimoniali e di conto economico,
- ✓ le proposte al Vertice Aziendale,
- ✓ la disaggregazione degli obiettivi nelle aree di business,
- ✓ la negoziazione degli obiettivi con le business unit.

Il **controllo gestionale** si sviluppa attraverso:

**APB**

via Flaminia, 19

00196 ROMA

[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



- ✓ la definizione delle diverse frequenze del monitoraggio,
- ✓ la rilevazione sistematica dei dati consuntivi,
- ✓ il confronto con l'ultima rilevazione e con periodi precedenti,
- ✓ il confronto con gli obiettivi pianificati,
- ✓ l'esame degli andamenti dello scenario esterno (rispetto alle previsioni),
- ✓ la spiegazione degli scostamenti,
- ✓ il coinvolgimento dei responsabili delle business unit,
- ✓ la formulazione di interventi correttivi e iniziative a sostegno,
- ✓ la proiezione dei risultati di periodo, fermo il budget.

Il **reporting** pone l'esigenza di attività per:

- ✓ la fissazione della frequenza,
- ✓ la determinazione della lista dei destinatari, interni ed esterni all'organizzazione,
- ✓ la definizione dei livelli di sintesi e dei contenuti,
- ✓ il controllo logico della coerenza e della congruità dei dati,
- ✓ la stesura di commenti chiari e non fuorvianti,
- ✓ la cura della tempestività,
- ✓ la garanzia della riservatezza delle informazioni.

La **partecipazione a processi gestionali** comporta:

- ✓ la prestazione di attività consulenziali ad altre unità,
- ✓ la messa a punto di specifici strumenti di misura o valutazione,
- ✓ la conoscenza dei meccanismi organizzativi e dei processi operativi,
- ✓ l'eventuale coordinamento interfunzionale di risorse,
- ✓ l'assunzione o la condivisione di responsabilità di progetto,
- ✓ la gestione efficiente delle attività ordinarie e straordinarie.

Nelle sezioni che seguono sono espressi, nell'ordine, i **principi generali** e i **principi specifici** ai quali i soci devono attenersi: i primi attinenti la sfera valoriale comune ad altre categorie ad elevato contenuto professionale, i secondi riferiti con maggiore precisione alle funzioni ed alle attività che descrivono il ruolo dei soci.



### **3. I principi generali**

I principi generali si applicano al complesso delle attività svolte dal socio nei confronti di “clienti” o “utenti” interni ed esterni alle persone giuridiche, associazioni ed enti operanti nel settore bancario, finanziario ed assicurativo, soggetti o meno al controllo delle Autorità e Organismi di vigilanza. La prestazione è effettuata, nell’ambito della disciplina dettata dalla Legge n.4 del 14 gennaio 2013, sia quale amministratore o dipendente, sia quale professionista indipendente, nonché quale amministratore o dipendente di società fornitrice di servizi.

#### **I requisiti comportamentali**

Il socio deve svolgere la propria attività con lealtà, integrità, diligenza, professionalità e obiettività di giudizio, secondo principi di libera e leale concorrenza, assumendosi la responsabilità delle proprie valutazioni e dei propri giudizi ed in genere del proprio operato.

Egli deve inoltre ispirare il proprio comportamento allo scrupoloso rispetto delle leggi vigenti in materia e delle norme regolamentari applicabili ai soggetti giuridici ed alle persone fisiche nell’ambito o nei confronti dei quali svolge la propria attività, emanate in particolare dalle Autorità e Organismi preposti alla vigilanza ed al controllo dei predetti soggetti, nonché alle norme in materia di concorrenza, di cui al Codice del consumo.

#### **Le competenze**

Il socio è tenuto a perseguire – per sé e per i propri collaboratori – la conservazione ed il continuo e costante aggiornamento della professionalità con l’obiettivo di garantire al committente o, se dipendente, alla propria azienda prestazioni di alto livello qualitativo ed in linea con i più recenti stadi raggiunti dalla pratica professionale e dalle tecniche e dalle metodologie di analisi.

Il miglioramento costante delle competenze e della professionalità deve anche tener conto della dimensione internazionale che connoterà in misura crescente le attività in questione.

Egli deve evidenziare e comunicare al committente, oppure, se dipendente, al proprio superiore diretto, oppure alle unità interne richiedenti specifiche risposte, gli eventuali limiti professionali o altri vincoli che possano impedire o ridurre il proprio giudizio responsabile o, comunque, il raggiungimento dei propri obiettivi.

#### **L’integrità**

**APB**

via Flaminia, 19

00196 ROMA

[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



Devono essere evitate le attività che possano:

- ❑ pregiudicare lo svolgimento etico dei propri doveri,
- ❑ incidere negativamente sull'immagine o sugli obiettivi dell'organizzazione per la quale è prestata l'attività,
- ❑ nuocere all'immagine dell'associazione professionale (APB) o della professione,
- ❑ essere contrastanti con la libertà di concorrenza, a norma del Codice del Consumo.

Nel caso di partecipazione a gruppi di lavoro interfunzionali, il socio deve dare comunicazione ai propri superiori, se dipendente, o al committente dei propri giudizi professionali, qualora in contrasto rispetto alle linee decise collegialmente.

### **L'obiettività**

Il socio deve essere equanime e non permettere che pregiudizi, prevenzioni, pressioni o influenze di chiunque prevalgano sulla sua obiettività.

Deve inoltre esplicitare senza omissioni o parzialità tutte le informazioni atte a garantire la migliore comprensione dei rapporti propri o di terzi, salvo che si tratti di informazioni riservate, per le quali si atterrà alle disposizioni del committente o dell'azienda di appartenenza, oltre che alle disposizioni del presente Codice.

### **I rapporti interpersonali**

Il socio deve essere corretto e leale nei confronti dei soggetti con i quali si rapporta, committenti o colleghi, evitando in particolare di utilizzare le informazioni in proprio possesso per creare discredito e si asterrà dal compiere pratiche commerciali scorrette.

Deve inoltre informare gli eventuali collaboratori o terzi consulenti dei quali vorrà o dovrà avvalersi circa i principi del presente Codice ed adoperarsi affinché gli stessi ne rispettino a loro volta i contenuti.

Il socio deve informare i soggetti con i quali si rapporta, committenti o superiori, dell'appartenenza all'associazione professionale APB e dei conseguenti obblighi di osservanza dei principi deontologici adottati dall'Associazione.

### **La riservatezza**

La riservatezza è essenziale per:

- preservare la reputazione della professione dei soci,
- garantire la qualità dell'attività prestata,

**APB**

via Flaminia, 19

00196 ROMA

[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



- favorire il migliore svolgimento delle attività operative e decisionali di altre unità aziendali, ai vari livelli gerarchici e di responsabilità,
- non recare pregiudizio all'efficienza del mercato.

I soci, in particolare:

- ❑ non devono divulgare o discutere con parti terze informazioni riservate concernenti la società committente, a meno di non esserne espressamente autorizzati da questa e, se dipendente, dai propri superiori gerarchici diretti,
- ❑ devono garantire la riservatezza sulle informazioni elaborate nello svolgimento della propria attività,
- ❑ devono evitare l'uso di informazioni riservate per fini diversi da quelli professionali, in particolare per trarne vantaggi non etici o illegali, per sé o per altri.

Attenzione particolare va posta nelle fasi di archiviazione, spedizione ed eventuale distruzione dei documenti ed in occasione di conversazioni con terzi, attraverso i diversi mezzi di comunicazione.

Il dovere di riservatezza permane anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro o di committenza.

Informazioni riservate devono essere rivelate solo nei casi previsti dalla legge, in particolare per fornire prove nel corso di procedimenti giudiziari e per informare l'autorità pubblica quando sia stata scoperta una violazione di legge.

### **Gli intrattenimenti e i regali**

Intrattenimenti o regali possono essere offerti e/o ricevuti soltanto se di modico valore (come da indicazioni del Consiglio o del Comitato Esecutivo), occasionali e rientranti nelle normali forme di cortesia della vita sociale.

Al riguardo, nel caso di soci dipendenti, gli stessi si atterranno alle linee di comportamento dettate dalle società o enti di appartenenza.

### **L'abuso di sostanze**

I soci devono fare quanto ritenuto ragionevole per sensibilizzarsi e sensibilizzare i propri collaboratori sui sintomi e gli effetti di droghe, alcool e altre sostanze nocive, nell'interesse specifico di ciascuno, del committente e della propria professione.

### **I rapporti con mezzi di informazione e Autorità preposte a vigilanza e controllo**

Nei rapporti con i mezzi di informazione, il socio, se dipendente, previa autorizzazione da parte dei propri superiori o del servizio responsabile della comunicazione – deve usare linguaggio e comportamenti improntati a cautela e moderazione, onde evitare deformazioni, errori o strumentalizzazioni, astenendosi comunque da pratiche commerciali scorrette.

**APB**

via Flaminia, 19  
00196 ROMA  
[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



I soci, autori di libri o articoli su argomenti professionali, possono, se dipendenti e ove non in contrasto con le specifiche normative aziendali, pubblicare il loro nominativo completo di qualifica e ruolo ricoperti, specificando anche l'eventuale società o ente di appartenenza. Si raccomanda tuttavia di astenersi dal fornire qualsiasi notizia con scopi esplicitamente promozionali, che siano contrari alle pratiche commerciali. Le stesse indicazioni valgono nel caso di partecipazione a conferenze, interviste o programmi radiofonici e televisivi.

Nei rapporti con le Autorità e Organismi preposti alla vigilanza ed al controllo delle persone giuridiche, associazioni ed enti di cui all'art.1 dello Statuto, il socio – se dipendente, previa autorizzazione da parte dei competenti organi aziendali – deve ispirarsi al rispetto, collaborazione e conformità ai regolamenti esistenti ed alle raccomandazioni fornite.



#### 4. I principi specifici

*Alcune regole di comportamento sono peculiari al ruolo ed alle responsabilità dei soci e sono di seguito richiamate facendo riferimento ai settori funzionali di cui al precedente punto 2.*

##### ***La gestione delle informazioni***

Nello svolgimento dei compiti a lui assegnati il socio deve:

- ricercare tutti i dati e gli elementi informativi necessari per produrre gli output informativi in grado di consentire agli utenti interni ed esterni una visione chiara e corretta dei fenomeni di interesse, su cui fondare processi decisionali efficienti,
- curare la qualità e l'aggiornamento delle informazioni gestite nell'ambito della sua funzione; deve, inoltre, porre in essere tutte le iniziative atte a migliorarne la completezza, l'affidabilità e la tempestività,
- controllare periodicamente l'efficienza dei supporti tecnologici di archiviazione, gestione ed elaborazione dei dati, prendendo visione delle esperienze di altre società e delle offerte di fornitori di software e di information provider sul mercato.

La valutazione di basi dati e/o tecnologie – ivi comprese soluzioni in outsourcing – da acquisire o utilizzare deve considerare con obiettività tutti i costi e benefici – quantitativi e qualitativi - e procedere al confronto, se possibile, di opzioni diverse.

Con riguardo alla riservatezza dei dati si fa rinvio ai principi generali, di cui al precedente punto 3.

##### ***La misura dei risultati***

Il socio deve perseguire costantemente ed in modo continuativo il proprio aggiornamento professionale nell'osservanza di standard adeguati di qualità, nell'ambito delle indicazioni dei propri committenti interni o esterni, attraverso l'utilizzo di sistemi affidabili e metodologie coerenti, nel rispetto delle regole del Codice Deontologico.

In particolare, egli deve fare emergere, nella propria attività di valutazione, una chiara distinzione tra fatti oggettivi ed opinioni personali o di terzi.

**APB**

via Flaminia, 19  
00196 ROMA  
[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



I valori stimati e le interpretazioni dei fatti devono essere accompagnati dalle ipotesi considerate e qualificati dalla citazione delle fonti eventuali e dalla precisazione degli aspetti critici e delle possibili valutazioni alternative.

Le metodologie e gli algoritmi utilizzati devono essere i migliori disponibili nell'organizzazione e, comunque, con soglie di precisione e affidabilità coerenti con l'importanza economica e finanziaria dei fenomeni da misurare e delle decisioni da prendere.

L'attività di benchmarking deve essere perseguita alla luce della strategia complessiva e specifica di business, prendendo in considerazione variabili ed aziende significative ed orizzonti temporali sufficienti.

Ogni modifica alle logiche valutative, alla natura ed al contenuto dei dati e alla composizione dei benchmark - sia indotta da ragioni interne che conseguente a dinamiche esterne - deve essere rilevata e segnalata senza indugio ai destinatari del reporting.

### ***La pianificazione***

Il socio, qualora dipendente e responsabile della proposta agli organi aziendali competenti degli obiettivi di medio/lungo termine e dei programmi strategici necessari per realizzarli, è altresì responsabile della comunicazione alle strutture interne dei piani approvati, tenuto conto delle indicazioni del Vertice Aziendale di riferimento.

Il socio, qualora dipendente e responsabile della messa a punto del budget patrimoniale ed economico annuale dell'azienda, si avvale dei contributi delle business unit interne e ne cura la sintonia con gli obiettivi ed i programmi strategici di lungo termine. Partecipa, dopo l'approvazione del budget aziendale, alla definizione delle politiche commerciali ed alla redistribuzione coerente degli obiettivi ai centri di profitto e di costo.

L'elaborazione delle suddette proposte – piano strategico e budget annuale - deve partire dalla considerazione di previsioni di scenario esterno – macroeconomico, settoriale, competitivo e normativo - ragionevoli e condivise dal Vertice Aziendale e deve essere sviluppata alla luce del posizionamento attuale nei diversi comparti di attività e dei trend rilevati.

I piani devono inoltre essere precisati nello sviluppo temporale delle azioni e degli aggregati patrimoniali e di conto economico, facendo riferimento chiaro alle risorse necessarie - in termini di capitale, investimenti e personale – ed ai rischi di mercato conseguenti, nelle accezioni definite dalle Autorità di vigilanza e controllo.

Il socio, qualora richiesto, deve anche fornire il proprio contributo specialistico alla definizione di iniziative con effetti diretti ed indiretti sullo sviluppo degli aggregati oggetto della pianificazione: pianificazione della rete commerciale, iniziative promozionali/commerciali, politiche di pricing e di prodotto, accordi commerciali e di partnership rilevanti, acquisizioni, ecc..

**APB**

via Flaminia, 19

00196 ROMA

[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



L'insorgere di qualunque nuovo elemento oggettivo che determini modificazioni di qualche rilievo nello sviluppo dei piani dovrà essere documentato con oggettività, completezza e trasparenza dal socio per riferirne al committente o ai superiori diretti.

Il socio collaboratore o dipendente di una società che controlli società bancarie, finanziarie o di servizio, fornisce, nell'ambito delle responsabilità e compiti assegnati, i propri contributi alle attività di pianificazione, dando adeguata informazione delle linee strategiche e degli obiettivi della capogruppo alle controllate indirizzandone le proposte.

### ***Il controllo gestionale***

Il socio, nell'ambito delle proprie responsabilità e compiti, struttura la propria attività di controllo coerentemente sia con la struttura organizzativa ed il sistema delle responsabilità e delle deleghe, sia con il livello di efficienza dei sistemi informativi interni; peraltro, egli deve attivarsi per migliorare costantemente la qualità delle rilevazioni e del processo di monitoraggio.

In particolare, il socio deve interpretare la funzione di controllo in chiave soprattutto gestionale, valutando aggregati per quanto possibile segmentati e ricondotti a specifiche e ben identificate responsabilità.

Peraltro, deve perseguire, per quanto possibile, la riconciliazione periodica (mensile, trimestrale o altro) con i dati di sintesi di natura contabile.

Il socio, nell'ambito delle proprie responsabilità e compiti, rileva e commenta gli scostamenti di risultato rispetto ai consuntivi passati, al budget ed alle dinamiche rilevabili per il sistema o benchmark, identificando possibili azioni e correttivi, per quanto possibile con la collaborazione delle altre strutture aziendali.

Inoltre, quando lo ritenga utile per supportare l'attività di controllo, il socio non deve prescindere dall'utilizzo di tutti i parametri e gli indicatori in grado di anticipare e/o approssimare con attendibilità sufficiente le informazioni di interesse.

Nella formulazione di proiezioni dei risultati dell'esercizio corrente, a partire dai consuntivi progressivi da inizio d'anno, il socio deve usare metodologie rigorose, criteri prudenziali e elevata capacità professionale, per garantire un'informativa corretta agli organismi aziendali competenti per gli eventuali seguiti.

Nel caso il socio rilevi andamenti o fatti o venga in possesso di notizie che possano avere riflessi significativi nelle performance, nei programmi strategici o nei piani operativi della persona giuridica, associazione o ente presso la quale collabora o è dipendente, deve darne notizia immediata ai propri superiori diretti, se dipendente, o al committente, anche al di fuori del normale processo di reporting.



Qualora, in particolare, il socio venga a conoscenza di situazioni di anomalia interne all'azienda, anche al di fuori delle proprie competenze di controllo – sul piano dei malfunzionamenti procedurali o di processo e dei comportamenti illeciti – deve darne ugualmente immediata notizia ai propri superiori diretti, se dipendente, o al committente. Al riguardo, possono emergere situazioni di conflitto, per le quali si rinvia al successivo punto 5.

### ***Il reporting***

Il socio, nell'ambito delle responsabilità e compiti a lui assegnati, struttura la propria attività di reporting, in termini di destinatari interni ed esterni, di contenuti, di frequenza, di tempestività e di modalità di trasmissione, in accordo e con l'approvazione dei propri superiori, se dipendente, o del committente.

Egli è responsabile della regolarità del processo di reporting per il suo ambito di competenze, nel rispetto dei principi generali di cui al punto precedente.

Il socio ha l'obbligo di integrare o precisare meglio i contenuti del reporting in tutti i casi nei quali esiste la possibilità oggettiva per i destinatari di addivenire a fraintendimenti o conclusioni erronee o di prescindere da fatti rilevanti ai fini delle decisioni da prendere.

Egli deve mantenere regolarmente la mailing list di ciascun report, per evitare la trasmissione di informazioni specifiche o riservate a persone o enti non più competenti rispetto alle stesse; inoltre deve informare i destinatari dell'esigenza di non divulgare determinate categorie di dati, richiamando gli obblighi di riservatezza.

Il socio deve controllare la coerenza e l'esattezza dei dati prima di diffonderli e, in ogni caso, si assume la piena responsabilità dei dati e dei commenti contenuti nel reporting.

### ***La partecipazione a processi gestionali***

Il socio, su richiesta e con l'accordo dei propri superiori, se dipendente, o del committente, deve prestare attività di assistenza su aspetti connessi alla propria professione ad altre unità della organizzazione presso la quale presta la propria attività professionale o di dipendente, assicurando completa collaborazione ed impegno.

In occasione di attività interfunzionali o di progetto, inerenti aspetti gestionali e problematiche diverse da quelli previsti nel proprio ruolo, l'aderente deve fare quanto possibile per acquisire le informazioni e le competenze necessarie per dare un contributo significativo.

Egli dovrà, in queste situazioni, pianificare il proprio tempo ed i propri impegni in modo da far fronte alle attività ed alle responsabilità aggiuntive rispetto a quelle normalmente attribuite, segnalando tempestivamente al committente o ai propri superiori, se dipendente, le difficoltà eventuali e ricercando soluzioni aziendali valide e percorribili.

**APB**

via Flaminia, 19  
00196 ROMA  
[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



Nei casi di insorgenza di conflitti deontologici, nell'ambito di gruppi interfunzionali, il socio deve perseguirne la risoluzione e, non riuscendovi, darne informazione completa al responsabile di progetto ed al committente o superiore diretto, se dipendente, seguendo all'occorrenza le indicazioni di cui al capitolo seguente.

**APB**

via Flaminia, 19

00196 ROMA

[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



## 5. La risoluzione dei conflitti di deontologia professionale

I soci perseguono, nello svolgimento della propria attività, gli obiettivi e gli interessi generali della società di appartenenza, se dipendenti, oppure del committente se professionisti, e si astengono, pertanto, da attività, comportamenti e atti comunque incompatibili con gli obblighi connessi al rapporto intrattenuto con tali soggetti.

I soci informano, senza ritardo, tenuto conto delle circostanze, il proprio superiore gerarchico o il soggetto di riferimento oppure il committente delle situazioni o attività nelle quali potrebbero essere titolari di interessi in conflitto con quelli della società o del cliente (o qualora di tali interessi siano portatori prossimi congiunti) ed in ogni altro caso in cui ricorrano rilevanti ragioni di convenienza. I soci rispettano le decisioni che in proposito sono assunte dalla società o dal cliente.

Ferme restando le disposizioni dettate dagli artt. 17.23 e 17.24 dello Statuto in tema di interessi e conflitti di interessi dei componenti del Consiglio Direttivo dell'Associazione, anche i soci possono venire a trovarsi in situazioni che danno adito a conflitti etici o di interesse, talvolta inerenti a fatti gravi (es. falsità in atti o di contenuto illegale), con effetti anche sull'indipendenza di giudizio e/o finalizzati all'ottenimento di un ingiusto profitto.

Casi non infrequenti sono ad esempio i seguenti:

- ✓ le pressioni di persone caratterizzate da influenza significativa, quali un direttore, un socio, un amministratore o, ancora, un familiare, un parente o un rappresentante sindacale,
- ✓ la richiesta da parte del top management di agire in modo contrario ai principi professionali e/o tecnici, ad esempio sopravvalutando i ritorni di investimenti, rilasciando al mercato notizie fuorvianti, non evidenziando inefficienze interne,
- ✓ l'esistenza di interessi finanziari – del socio o di altro membro dell'organizzazione con ruolo significativo nella pianificazione e/o nel controllo di gestione – in società fornitrici di servizi od oggetto di valutazione.

Il socio deve essere sempre cosciente di tali possibilità e dei rischi derivanti, vigilando nei confronti dei fattori generatori di conflitti di interesse.

Nel caso di insorgenza di conflitti etici, il socio deve discutere il problema con il proprio committente o con il superiore diretto, se dipendente. Se quest'ultimo appare coinvolto nella situazione di conflitto, potendone stimare un interesse diretto o una minore serenità di giudizio, il socio deve passare al livello gerarchico immediatamente più elevato, dandone notifica al committente o al superiore diretto.

Il socio ha facoltà di richiedere, in via riservata, l'opinione e il consiglio di un consulente indipendente con la finalità di verificare tutte le azioni possibili.

Il socio deve quindi accertarsi che la questione sia effettivamente riportata al livello funzionale competente (Direttore di linea o di servizio, Auditing, Direttore Generale, Amministratore Delegato,

**APB**

via Flaminia, 19

00196 ROMA

[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



Collegio Sindacale, ecc.).

Qualora il contrasto etico sia particolarmente rilevante e permanga irrisolto, il socio deve assumere una posizione formale, con un'informativa inviata all'organismo aziendale competente, se dipendente, o al committente.

Ad eccezione di situazioni che ricadano nell'ambito di procedure civilistiche o penali, non sono da prevedere iniziative indirizzate ad enti esterni alla società committente.

**APB**

via Flaminia, 19

00196 ROMA

[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



## 6. Le sanzioni

L'inosservanza da parte dei soci delle disposizioni del presente Codice Deontologico, dello Statuto, nei Regolamenti di APB o delle deliberazioni degli organi associativi, laddove ritenuto necessario per la tutela degli interessi dell'Associazione e compatibilmente con quanto previsto dalla normativa vigente, comporta l'applicazione dei provvedimenti sanzionatori previsti nel presente punto 6.

In particolare, per quanto riguarda i soci dipendenti di banche, di società finanziarie e assicurative, l'osservanza delle norme del presente Codice deve considerarsi parte essenziale delle obbligazioni contrattuali dagli stessi assunte ai sensi e per gli effetti dell'articolo 2104 del Codice Civile; pertanto, i comportamenti da essi tenuti in violazione delle regole comportamentali previste nel Codice Deontologico sono considerati inadempimento delle obbligazioni primarie del rapporto di lavoro e hanno rilevanza anche quali illeciti disciplinari, nel rispetto delle norme specialistiche (in particolare, CCNL e Contratti Integrativi Aziendali applicabili) e delle procedure di settore vigenti (art. 7 dello Statuto dei Lavoratori).

Per quanto riguarda i dipendenti con qualifica di "dirigenti", vale quanto sopra descritto a proposito dei lavoratori dipendenti, con riferimento specifico al CCNL Dirigenti applicabile.

Per quanto riguarda i professionisti non appartenenti ad ordini e collegi, l'inosservanza delle norme del Codice potrà, se del caso, costituire inadempimento delle obbligazioni contrattuali assunte, con ogni conseguenza di legge, anche in ordine alla risoluzione del contratto e/o dell'incarico e potrà comportare il risarcimento dei danni subiti dal committente.

Le sanzioni saranno applicate all'esito dell'espletamento del procedimento disciplinare previsto dall'art. 9 dello Statuto e di seguito esplicitato e saranno graduate secondo la gravità della violazione e dei danni cagionati, secondo i principi applicativi definiti nel presente punto 6.

### Tipologia di sanzione

- a) ammonimento, che consiste nel diffidare verbalmente l'interessato a non ricadere nella mancanza commessa;
- b) censura, che consiste in una dichiarazione formale scritta di biasimo;
- c) sospensione, che consiste in una temporanea perdita del requisito associativo, per un periodo non inferiore al mese e non superiore all'anno;
- d) radiazione, che consiste nell'espulsione definitiva dall'Associazione.

### Principi applicativi

L'organo sociale investito della materia, in conformità alle disposizioni dell'art.9 dello Statuto, nella scelta ed applicazione della sanzione, deve tener conto:

**APB**

via Flaminia, 19

00196 ROMA

[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582



- della natura, della specie, dei mezzi, dell'oggetto, del tipo, del luogo e di ogni altra modalità dell'azione;
- della gravità del danno o del pericolo cagionato;
- dell'intenzionalità del comportamento, del grado di negligenza, imprudenza o imperizia;
- della intensità del dolo o del grado di colpa;
- della personalità del soggetto, del comportamento complessivo, delle motivazioni che hanno determinato l'infrazione e della condotta contemporanea o susseguente al fatto;
- della eventuale recidiva;
- del ruolo e delle mansioni esercitati.

Nei casi più gravi, l'Associazione si riserva di valutare se dare pubblicizzazione dell'avvenuta espulsione e delle relative motivazioni sia ai soci che a mezzo stampa, pur nel rispetto delle disposizioni normative in materia di privacy.

Laddove si riscontrino condotte specifiche riconosciute come aggravanti dal presente Codice, esse comportano l'applicazione della sanzione massima prevista per quella fattispecie.

#### Procedimento disciplinare

I fatti e i comportamenti dei soci difformi dalle indicazioni del presente Codice Deontologico e del complesso dell'impianto regolatorio dell'Associazione e/o dannosi per l'immagine della stessa, oppure contrastanti con il decoro e la dignità professionale sono segnalati dai committenti del professionista o da chiunque ne abbia interesse, o in quanto comunque rilevati.

A seguito di quanto precede, il socio viene sottoposto a procedimento disciplinare regolato dalle disposizioni dello Statuto, con particolare riferimento agli articoli 9, 12.1 e, 17.7, 22.5a.

Nell'osservanza di tali disposizioni, fatti e comportamenti sono sottoposti in prima istanza alla valutazione del Consiglio Direttivo, il quale, raccolte le informazioni del caso, provvederà a darne comunicazione al socio interessato dalla segnalazione e ad eseguire azioni intese a far rientrare il comportamento, tramite colloquio o lettera, o entrambi.

Qualora si evidenzino comportamenti che possono aver influito gravemente sull'immagine e valore dell'Associazione sul mercato, su decisione del Consiglio Direttivo, è stabilita una sanzione adeguata ed è valutata l'opportunità di darne avviso ai soci.

Nei casi rilevanti, qualora lo ritenga, il Consiglio Direttivo, a norma dell'art.9 dello Statuto, ha facoltà di demandare la questione all'Assemblea dei soci.

Il socio ha sempre ed in ogni caso facoltà di ricorrere al Collegio dei Probiviri contro il giudizio espresso dal Consiglio Direttivo o dall'Assemblea.

#### Sportello per i committenti/utenti

I committenti, qualora l'Associazione abbia attivato uno Sportello informativo di riferimento, potranno rivolgersi a detto organismo per informazioni relative sia all'attività professionale dei soci ed agli standard qualitativi ad essi richiesti, sia al sistema alternativo di risoluzione delle controversie sorte fra il committente ed i soci stessi, adottato nel rispetto dell'art. 27 ter del Codice del Consumo, secondo la modalità di accesso definita dal Consiglio Direttivo dell'Associazione.

**APB**

via Flaminia, 19  
00196 ROMA  
[www.apb.it](http://www.apb.it)

Codice Fiscale 96171980582