CONFINDUSTRIA
ASSOCONSULT
Associazione Federativa Imprese di Consulenza

CODICE ETICO

CONFINDUSTRIA
ASSOCONSULT
Associazione Federativa Imprese di Consulenza

CODICE ETICO

Prefazione

Confindustria Assoconsult ha un nuovo Codice Etico. Il *management consulting* per crescere ha bisogno di un'ottima reputazione, per questo il nuovo Codice è un documento importante e strategico. La visione che l'opinione pubblica ha del *management consulting* è spesso ambigua. Purtroppo, non sempre a torto. Ci sono stati casi oggettivi di condotte discutibili: dai conflitti di interesse ai comportamenti opportunistici per l'asimmetria di informazione tra cliente e consulente; dalla mancanza di professionalità di chi non apporta effettivo valore aggiunto per il cliente alla slealtà della concorrenza. Il rispetto del Codice contribuirà a fare chiarezza tra buona e cattiva consulenza per qualificare il settore.

Il nuovo Codice Etico delle imprese di consulenza in Italia è basato su concetti decisivi: *accountability*, autonomia, fiducia, integrità. Argomenti che richiamano l'idea, la strada che stiamo percorrendo in questi ultimi anni: quella di consulenza responsabile. Risultato di un'analisi a livello internazionale e di un processo partecipato che ha visto il coinvolgimento di un significativo numero di imprese associate a Confindustria Assoconsult, il nuovo codice approfondisce i dilemmi etici e i potenziali conflitti tra legittimi interessi di cui la buona consulenza deve essere sempre consapevole nel suo operare a favore dei clienti nella società. In questo senso, possiamo dire che esso plasmerà il prodotto che vendiamo.

La consulenza, offerta in forma d'impresa, implica la consapevolezza delle ricadute delle attività sugli stakeholders, interni ed esterni: soci, partner, dipendenti e collaboratori, ma anche, in un cerchio più ampio, dipendenti e collaboratori del cliente, clienti e utenti dei beni e servizi prodotti e distribuiti dal cliente, azionisti e fornitori del cliente. Il Codice Etico non solo sarà un motivo in più per essere scelti, ma ci faciliterà nella relazione: l'etica della consulenza richiede di rispettare e promuovere l'autonomia del cliente e quindi la sua responsabilità nell'assumere le proprie scelte nelle fasi di svolgimento della consulenza.

Essere veritieri, chiedere giuste remunerazioni, rifiutare gli incarichi cui non possiamo assolvere, non rinegoziare in modo opportunistico i contratti, essere integri. Detto altrimenti, siamo tenuti a essere consapevoli che la nostra attività, tramite la sua diffusione e crescita, serve al miglioramento, all'innovazione, all'efficacia di organizzazioni pubbliche e private, e quindi trae legittimazione dal contratto sociale che sta alla base di tali organizzazioni.

Infine non avremo più alibi anche con noi stessi. I soci di Confindustria Assoconsult da oggi hanno una ragione cogente per essere veramente "colleghi". Del comportamento del singolo associato ne va della reputazione di tutti gli altri. Seguendo i giusti comportamenti, facciamo il bene di tutti i soci. E ciò sarà pienamente raggiunto solo se le relazioni tra gli associati saranno improntate a quei principi che regolano la vita di un'associazioni professionale intellettuale: dignità della categoria, fiducia, lealtà, reputazione e trasparenza.

Ezio Lattanzio
Presidente Confindustria Assoconsult

Introduzione

Confindustria Assoconsult, nella consapevolezza che il codice etico rappresenta un importante strumento di attuazione della responsabilità etico-sociale nel contesto di un'organizzazione imprenditoriale, ha ritenuto opportuno rivedere e ampliare sostanzialmente il Codice Etico associativo. Obiettivo: realizzare un punto di riferimento per il settore e per i propri associati. Tale processo ha particolare rilevanza per l'importante funzione che la consulenza di management riveste nella trasmissione di innovazione e cultura d'impresa tra i propri clienti, sia privati sia pubblici.

Il Codice Etico è, infatti, uno strumento di autoregolamentazione volontaria, sottoscrivendo il quale la società di consulenza afferma gli impegni etici e le responsabilità nei confronti dei clienti e degli altri *stakeholder*, diretti e indiretti, su cui ricadono gli effetti dell'attività di consulenza manageriale. In tal senso, si tratta di un'estensione dei doveri fiduciari dalla sfera tradizionale dei clienti a quella più ampia degli stakeholder, presupposto per servire in maniera più completa e responsabile gli stessi interessi dei clienti in un'epoca in cui la responsabilità sociale dell'impresa è un'aspettativa e una richiesta generalizzata.

Il Codice fornisce un sostegno alla reputazione delle società di consulenza sul mercato poiché, attraverso alcuni principi generali significativi e una serie di regole di condotta precauzionali, chiarisce i parametri che rendono riconoscibile l'esercizio non abusivo della discrezionalità imprenditoriale. Il Codice, mediante i suoi elementi costitutivi, offre una base per esprimere credibili giudizi sulla reputazione delle imprese che lo adottano e per rafforzare le relazioni fiduciarie tra l'impresa e i suoi molteplici *stakeholder*, siano essi i clienti, i concorrenti o i dipendenti e collaboratori.

I principi generali, infatti, hanno la funzione di catturare situazioni non previste nel dettaglio e di stabilire un valore di riferimento nell'attuazione delle regole di condotta, che possono essere così estese a casi non previsti nel Codice. Le regole permettono, d'altra parte, di stabilire uno standard di comportamento preannunciato e verificabile: tramite la loro attuazione la società di consulenza, qualora si trovi a fronteggiare una situazione imprevista, può dimostrare di avere fatto ciò che era possibile per prevenire la violazione dei principi fondamentali, meritando perciò appieno la fiducia e la buona reputazione.

Completamente rivisto nell'impostazione, il nuovo codice è frutto di un'analisi di *benchmarking* a livello internazionale e di un processo partecipato che ha visto il coinvolgimento di un significativo numero di imprese associate.

A seguito dell'enunciazione dei principi generali a cui la professione si ispira, si approfondiscono, attraverso la stesura di regole di condotta consigliate in situazioni concrete, i dilemmi etici e i potenziali conflitti tra legittimi interessi che la buona consulenza deve sempre tenere in considerazione nel suo operare a favore dei clienti nella società. E' utile ricordare che tali regole non esauriscono tutti i casi e le forme in cui i principi generali, esposti nella prima parte del codice, devono trovare applicazione, ma consentono di interpolare modelli di comportamento di riferimento in tutti i casi analoghi.

Il Codice identifica accuratamente i gruppi di soggetti considerati stakeholder sia dell'associazione nel suo complesso, sia delle singole imprese di consulenza che ne fanno parte, sia - elemento questo di originalità - dei clienti di queste ultime. La consapevolezza degli impatti delle proprie decisioni sui gruppi di soggetti rilevanti per il proprio cliente, quali i suoi dipendenti o i suoi clienti, è un aspetto intrinsecamente legato alla natura stessa dell'attività di consulenza di management, ma talvolta non sufficientemente considerato. La decisione degli associati di Confindustria Assoconsult di includere queste categorie di soggetti nel proprio codice etico associativo è testimonianza dell'importanza da loro assegnata al progetto e alle questioni di rilevanza etica nello svolgimento della professione.

Carlo Capé
Coordinatore della Commissione Assoconsult per il Codice Etico

CODICE ETICO

INDICE

PARTE PRIMA
PREAMBOLO DEL CODICE ETICO DI ASSOCONSULT 10

PARTE SECONDA
I PRINCIPI ETICI DELLA CONSULENZA MANAGERIALE 13

2.1 PREMESSA. 13

2.2 PRINCIPI ETICI 13

PARTE TERZA
REGOLE DI CONDOTTA 15

3.1 PREMESSA. 15

3.2 GLI IMPEGNI E LE REGOLE DI CONDOTTA VERSO GLI STAKEHOLDER CON CUI IL CONSULENTE INTRATTIENE RELAZIONI CONTRATTUALI O CON CUI INTERAGISCE DIRETTAMENTE NELLA PROFESSIONE 15

3.2.1 Clienti 15
3.2.1.1 Il consulente risponde ai bisogni effettivi del cliente 15
3.2.1.2 Il consulente svolge con diligenza e cura gli incarichi che gli sono assegnati 16
3.2.1.3 Il consulente propone soluzioni eque in caso di incompletezza del contratto 16
3.2.1.4 Il consulente imposta le relazioni con i clienti (imprenditori, manager, azionisti) secondo il principio di uguaglianza 16
3.2.1.5 Il consulente previene i conflitti di interesse 17
3.2.1.6 Il consulente tutela la riservatezza delle informazioni fornite dal cliente 17
3.2.1.7 Il consulente agisce con integrità e sostiene la propria reputazione con il cliente 18

3.2.2 Collaboratori e dipendenti 18
3.2.2.1 Premessa 18
3.2.2.2 Il consulente rispetta l'autonomia del collaboratore ed esercita l'autorità in modo legittimo . . 18
3.2.2.3 Il consulente non discrimina nelle promozioni e nelle assunzioni 19
3.2.2.4 Il consulente tutela il collaboratore 19
3.2.2.5 Il consulente organizza il lavoro con equità. 19
3.2.2.6 Il consulente favorisce l'apprendimento, lo sviluppo delle competenze e la professionalità dei collaboratori. 20
3.2.2.7 Il consulente remunera equamente i propri collaboratori. 20
3.2.2.8 Il consulente chiede ai propri collaboratori di adempiere ai propri doveri con lealtà 21

3.2.3 Fornitori e partner professionali e commerciali esterni 21
3.2.3.1 Il consulente intrattiene con i fornitori relazioni contrattuali eque e offre loro le informazioni necessarie a tutelarsi 21
3.2.3.2 Il consulente si attiene al principio di equità nella riformulazione dei contratti 22
3.2.3.3 Il consulente tratta i fornitori in modo imparziale e previene i conflitti di interesse nei loro confronti 22
3.2.3.4 Il consulente rispetta i diritti degli *stakeholder* nella catena di fornitura 22

3.3 GLI IMPEGNI E LE REGOLE DI CONDOTTA VERSO GLI STAKEHOLDER INDIRETTI DEL CONSULENTE, SUI QUALI RICADONO GLI IMPATTI DELL'ATTIVITÀ DEL CONSULENTE . . . 23

3.3.1 *Stakeholder* del cliente . . . 23
3.3.1.1 Il consulente evidenzia gli impatti sociali delle decisioni . . . 23
3.3.1.2 Il consulente influisce sulle decisioni organizzative in modo equo e imparziale . . . 23
3.3.1.3 Il consulente protegge gli interessi per cui le certificazioni o le valutazioni di conformità sono richieste . . . 23
3.3.1.4 Il consulente salvaguarda la *privacy* dei collaboratoridel cliente e comunica in modo trasparente lo scopo degli incarichi . . . 24
3.3.1.5 Il consulente offre opportunità di mutuo vantaggio al cliente e alle persone collocate presso l'azienda cliente . . . 24

3.3.2 La comunità sociale entro cui il consulente opera e le istituzioni pubbliche . . . 24
3.3.2.1 Il consulente opera a favore della legalità negli appalti pubblici . . . 24
3.3.2.2 Il consulente resiste alle richieste illecite . . . 25
3.3.2.3 Il consulente è attento alla sostenibilità ambientale della consulenza . . . 25
3.3.2.4 Il consulente sostiene la ricerca come bene comune . . . 26

3.4 GLI IMPEGNI E LE REGOLE DI CONDOTTA VERSO LA COMUNITÀ PROFESSIONALE DEI CONSULENTI . . . 26

3.4.1 Il consulente coopera nella comunità professionale . . . 26

3.4.2 Il consulente compete lealmente nell'interesse del cliente . . . 26

3.4.3 Il consulente considera incompatibile influire sulla stesura di capitolati di gara e poi parteciparvi . . . 27

3.4.4 Il consulente fa in modo di prevenire il fenomeno dell'eterno vincitore . . . 27

3.4.5 Il consulente utilizza i ricorsi in modo appropriato, allo scopo di garantire la regolarità degli appalti pubblici . . . 28

3.4.6 Il consulente svolge in modo imparziale gli incarichidi audit . . . 28

3.4.7 Il consulente coopera lealmente nel caso in cui un medesimo incarico sia attribuito a più consulenti in concorrenza . . . 28

3.4.8 Il consulente richiede ai propri ex collaboratori,ora impiegati presso clienti, di agire con imparzialità . . . 29

3.4.9 Il consulente fa un uso disinteressato delle cariche associative . . . 29

3.4.10 Il consulente valorizza i contributi di ciascuno alla vita associativa e partecipa ai processi deliberativi . . . 29

1. PREAMBOLO DEL CODICE ETICO DI ASSOCONSULT

Questo preambolo è parte integrante del codice etico di Assoconsult, ne chiarisce le fonti, l'ambito di applicazione, i valori ispiratori, i concetti e gli scopi fondamentali, i destinatari e le parti interessate. Il codice etico dà attuazione allo *Statuto di Assoconsult*, ove si prevede un codice deontologico dell'associazione (titolo I, art. 2, titolo II, art 8, e titolo VI, art. 30), nonché al *Regolamento* dell'associazione che fa analoga previsione a proposito dell'accettazione, in sede di adesione, del codice deontologico associativo. Il codice etico di Assoconsult si applica:

- a ciascuna società di consulenza socia di Assoconsult, stabilendo principi e regole di condotta cui si deve attenere nello svolgimento delle proprie attività e nei suoi rapporti con i clienti e gli altri *stakeholder* come di seguito chiarito;
- all'associazione (Assoconsult) e ai membri dell'associazione nello svolgimento dell'attività associativa, nelle relazioni interne all'associazione tra i soci e in quelle esterne tra l'associazione e i terzi.

Ai fini di questo codice, perciò, quando si parla di consulente si intende la società di consulenza e allo stesso tempo, a meno che non sia specificato diversamente, chi all'interno della società di consulenza ricopra posizioni apicali o il ruolo di amministratore; inoltre con consulente è inteso l'agente rappresentativo della comunità professionale. Pertanto, i principi che valgono per il consulente in generale valgono anche per l'associazione di rappresentanza della comunità professionale.
Questo preambolo esplicita la "visione etica" della consulenza di *management*, mediante cui i consulenti adempiono alle missioni delle singole società e alla missione dell'associazione. Infatti, mentre la "missione" aziendale o associativa definisce gli scopi, le conseguenze e gli stati di cose che ciascun consulente o l'associazione intendono raggiungere, la "visione etica" definisce le modalità, i criteri e i rapporti mediante i quali si intende operare, e quindi ha a che fare con i principi, le regole, i diritti e i doveri cui si deve adempiere nel perseguire ciascuna missione lecita.

Fanno parte della visione etica della consulenza di *management:*

- la responsabilità morale verso il cliente per le conseguenze e gli effetti della consulenza, specie quelle che il cliente non è perfettamente in grado di prevedere a causa del differenziale conoscitivo e informativo a vantaggio del consulente, sia che si tratti di aiutare la presa di decisioni strategiche, sia che si tratti di assistere l'attuazione di politiche aziendali, per le quali occorrono conoscenze particolari. Tale differenza di conoscenza è costitutiva della stessa professione di consulenza di *management*, anche qualora la conoscenza sia impiegata per esprimere una valutazione esterna sulla base di elementi, informazioni e conoscenze aggiuntive, circa la fattibilità di ipotesi e piani d'azione elaborati dall'azienda, posto che essa non sia mera copertura e legittimazione di decisioni già prese - nel qual caso non può essere qualificata come prestazione professionale;
- la cura della relazione fiduciaria con il cliente, nel senso dell'obbligo di esercitare la propria autonoma capacità di giudizio e di scelta circa strategie e decisioni attuative raccomandate, in modo da favorire e promuovere l'interesse del cliente, per come esso è stato espresso e chiarito nel corso delle fasi preliminari, ma anche come esso si è rivelato nel corso dell'attività di consulenza.

Nell'ambito della cura della relazione fiduciaria, l'etica della consulenza richiede sempre di rispettare e promuovere l'autonomia del cliente e quindi la sua responsabilità nel prendere le proprie decisioni nelle fasi in cui tali scelte siano richieste.

La visione etica tiene conto della complessità dei contesti organizzativi in cui il consulente entra. Perciò essa implica:

1. saper distinguere "chi è cliente": il committente dell'incarico ha certamente un ruolo importante per l'instaurarsi della relazione fiduciaria tra cliente e professionista tipica di una prestazione professionale, ma spesso egli affida l'incarico in nome e per conto del vero cliente che in ultima istanza è l'organizzazione a vantaggio della quale vengono prestati i servizi di consulenza;
2. avere consapevolezza dei possibili conflitti di interessi o anche contrasti tra interessi legittimi che si possono determinare, e quindi l'obbligo di perseguire la condotta etica come stabilita dal codice per affrontare tali situazioni potenziali, sia per prevenire i conflitti di interesse, sia per dirimere i contrasti tra gli interessi.

La visione etica richiede inoltre consapevolezza che la consulenza, offerta in forma di impresa, deve realizzare

la cooperazione con molteplici interlocutori (i cosiddetti *stakeholder*) interni ed esterni: soci, *partner*, dipendenti e collaboratori, fornitori oltre che i clienti. Tali relazioni sono anch'esse rilevanti ai fini dell'etica della consulenza, e sono quindi soggette al codice etico.

La visione etica richiede infine di essere consapevoli che l'attività di consulenza può avere importanti conseguenze sui terzi e in specie sugli *stakeholder* del cliente o dell'organizzazione del cliente, e quindi di fare il possibile per prevederle. Tali *stakeholder* sono infatti essi stessi portatori di interessi legittimi, di diritti e aspettative che sono rilevanti ai fini del codice etico del consulente, e nei confronti dei quali il consulente è perciò moralmente responsabile. In particolare il consulente, mentre cerca di agire nel migliore interesse del cliente e dell'impresa od organizzazione del cliente, intende tale interesse come coerente o almeno compatibile con quello degli *stakeholder* dell'impresa o dell'organizzazione del cliente.

Pertanto, l'etica della consulenza aderisce al principio di responsabilità sociale dell'impresa e intende perciò il perseguimento dell'interesse delle imprese o delle organizzazioni in linea con il principio della creazione di valore per i loro *stakeholder*, nonché l'esercizio del ruolo di chi governa le imprese, e quindi di chi grazie a maggiore conoscenza lo consiglia circa l'esercizio delle funzioni di direzione, come basato su un dovere fiduciario nei riguardi di tutti gli *stakeholder* dell'organizzazione. Ciò significa:

- promuovere in modo bilanciato il loro reciproco interesse, prendendo decisioni volte a generare un vantaggio comune, e al contempo dirimere in maniera equa i conflitti distributivi;
- tendere alla sostenibilità finanziaria, sociale e ambientale delle attività delle imprese e delle organizzazioni, nonché dello sviluppo economico risultante.

Ai fini di questo codice si intendono *stakeholder* quelle categorie di individui o gruppi di individui che hanno un interesse essenziale in gioco nelle modalità di svolgimento e nelle conseguenze della consulenza o nella direzione e governo delle organizzazioni, imprese, aziende o amministrazioni cui la consulenza è prestata e su cui essa ha effetto.

Sono *stakeholder* del consulente in senso stretto:

- il cliente (sia il committente individuale, sia l'organizzazione cliente);
- i soci, i dipendenti e i collaboratori della società di consulenza;
- i fornitori e le imprese *partner* in progetti di consulenza.

In senso ampio sono *stakeholder* del consulente i terzi, con cui si intendono:

a) gli *stakeholder* del cliente, su cui ricadono le conseguenze in modo diretto o indiretto delle decisioni consigliate dal consulente:
   - i dipendenti e collaboratori del cliente;
   - i clienti e utenti dei beni e servizi prodotti e distribuiti dal cliente;
   - gli azionisti del cliente qualora si tratti di impresa privata;
   - i fornitori del cliente;

b) le comunità locali e nazionali entro le quali opera il consulente, oppure il cliente del consulente e i cittadini in generale;

c) la comunità professionale, cioè gli altri consulenti e in particolare coloro che fanno parte di Assoconsult.

Sono inoltre *stakeholder* rilevanti gli interlocutori della comunità professionale riunita in Assoconsult con i quali essa ha relazioni rilevanti e sui quali l'azione della comunità professionale ha effetti o intende avere effetti, ossia:

- le categorie di clienti della consulenza e le associazioni che ne rappresentano gli interessi e i punti di vista;
- le categorie di *stakeholder* dei clienti della consulenza e le associazioni che ne rappresentano gli interessi e i punti di vista;
- i cittadini in generale e le istituzioni pubbliche che li rappresentano;
- le istituzioni di regolamentazione;
- il mondo della cultura, della formazione, dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica;
- le generazioni future interessate alla sostenibilità dello sviluppo cui la comunità professionale contribuisce.

In conclusione, la visione etica della consulenza di *management* sta alla base della legittimazione sociale della stessa professione di consulente.

Ogni professione, anche esercitata in forma di impresa[1], è legittimata dall'uso conoscenza specialistica volta al raggiungimento delle finalità di una particolare istituzione sociale, che a sua volta serve a soddisfare diritti, bisogni e interessi giustificati posti alla base dell'accettazione comune e imparziale di detta istituzione.

Il codice etico di Assoconsult, nello specificare gli impegni del consulente di *management* e della comunità professionale dei consulenti nei confronti dei loro *stakeholder*, esprime la migliore comprensione da parte della comunità professionale stessa circa il contratto sociale che sta alla base delle istituzioni a cui essa offre il suo supporto.

Il codice etico di Assoconsult è costituito dalle seguenti parti, oltre il preambolo:

PARTE PRIMA: **Principi etici della consulenza di management**
PARTE SECONDA: **Regole di Condotta**
PARTE TERZA: **Criteri di Attuazione del Codice Etico**

Il codice etico di Assoconsult è coerente con quanto disposto dalla legge 4 / 2013 per quanto concerne le associazioni di professionisti e l'autodisciplina, mediante codici di condotta, delle professioni non organizzate in ordini e collegi, esercitate in forma societaria e di impresa. Inoltre esso recepisce o è coerente con le seguenti normative rilevanti: D. Lgs. N. 231/01, D. Lgs, 196/2003 - "Testo Unico sulla *Privacy*", D. Lgs. 152/2006 "Testo Unico Ambientale"; D. Lgs 81/2008 - "Testo Unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro"; Uni 10771 "Consulenza di Direzione: Definizioni, Classificazione, Requisiti e Offerta del Servizio", Uni 11166 "Consulenza di Direzione – Linee guida per la scelta del consulente di direzione", SA8000:2008 - "*Social Accountability*".

1. Ai sensi della legge n. 4/2013.

2. I PRINCIPI ETICI DELLA CONSULENZA MANAGERIALE

2.1 PREMESSA

Con i principi di seguito elencati si intende:

- specificare i termini generali dell'accordo imparziale (contratto sociale) tra la professione della consulenza di *management* e i suoi *stakeholder*, in base al quale essa è moralmente legittimata;
- garantire che, presi i principi nel loro assieme, il trattamento riservato agli *stakeholder* da parte della professione sia accettabile come equo, e che al contempo i principi siano tra loro bilanciati e possano essere soddisfatti tutti assieme;
- dare criteri generali in grado di orientare la condotta anche laddove ci siano carenze nelle regole e nei contratti particolari, causa la loro inevitabile incompletezza;
- dare ragioni morali universalmente accettabili per motivare e sostenere la condotta e l'osservanza delle norme di comportamento;
- porre le basi per derivare norme di condotta più concrete.

2.2 PRINCIPI ETICI

1. **Uguaglianza.** Ogni persona è degna di **uguale considerazione e rispetto**. Il consulente di conseguenza rispetta ugualmente ogni ***stakeholder***, considerandolo fonte di diritti e di valori a sé, e non mero mezzo per i propri scopi.

2. **Autonomia.** Il consulente promuove **l'autonomia e la libertà di scelta** del cliente e degli *stakeholder*. Sulla base della consulenza offertagli, il cliente deve essere messo nelle condizioni di prendere le proprie decisioni in modo **responsabile**.

3. **Interesse del cliente.** Il consulente opera **nell'interesse del cliente**, cioè non solo il singolo committente dell'incarico, ma l'organizzazione-cliente in nome e per conto della quale l'incarico viene attribuito. Perciò egli favorisce la messa a fuoco degli **interessi effettivi** dell'organizzazione-cliente e degli **obbiettivi effettivi** della consulenza.

4. **Fiducia.** Il consulente opera in modo da giustificare e salvaguardare la **fiducia** in lui riposta, perseguendo l'interesse del cliente con **lealtà** e **diligenza** nello svolgimento degli incarichi, prevenendo e sventando i **conflitti di interesse**.

5. **Oggettività e indipendenza.** Nell'uso e nel trasferimento di conoscenza e informazione, il consulente mantiene la sua **indipendenza** di giudizio, e formula le sue affermazioni su materie di fatto nel rispetto della massima **oggettività** e ricerca della **verità**.

6. **Imparzialità, empatia ed equo bilanciamento.** Nel consigliare scelte e soluzioni, il consulente forma il suo giudizio in modo **imparziale** ma **simpatetico** nei confronti delle parti coinvolte. Di fronte al contrasto tra interessi legittimi egli cerca soluzioni di **equo bilanciamento**, che potrebbero essere accettate mediante un **accordo imparziale**, informato e **non forzato** dalle parti.

7. **Riservatezza e *privacy*.** Il consulente garantisce la **riservatezza** delle informazioni confidenziali ottenute dal cliente e il rispetto della ***privacy*** del cliente, dei membri dell'organizzazione e degli altri *stakeholder* con i quali egli viene a contatto.

8. **Trasparenza.** Il consulente segue il criterio di **trasparenza** nel fare emergere i problemi posti da contrasti, intendimenti non dichiarati o comportamenti ingannevoli, in modo che ciascuno sia messo in condizione di prendere posizione e di fare le sue scelte responsabilmente.

9. **Responsabilità sociale.** Nel considerare le **conseguenze** anche non immediate delle attività di consulenza e per gli *stakeholder* del cliente, la società in generale e l'ambiente, il consulente è **socialmente responsabile**. Egli perciò ricerca soluzioni nel **bene comune** del cliente e dei suoi ***stakeholder***, tali da essere al contempo **sostenibili** dal punto di vista finanziario, sociale e ambientale.

10. **Equa condotta contrattuale.** Il consulente offre **benefici reali** al cliente a fronte di **un'equa remunerazione**. I termini della prestazione di consulenza devono essere fin dapprincipio descritti **tanto completamente quanto è possibile**. Al sovvenire di eventi imprevisti, il consulente propone termini che **sarebbero stati comunemente accettati in un accordo iniziale** in cui tutte le informazioni fossero state ugualmente possedute dalle parti.

11. **Promozione delle capacità e della crescita professionale.** Il consulente promuove le **capacità e la crescita professionale**, dedicando attenzione al costante aggiornamento e crescita delle competenze proprie e dei propri collaboratori, nonché al sostegno delle **prospettive di carriera** e dell'**impiegabilità** dei collaboratori e dei dipendenti.

12. **Giuste remunerazioni.** Nel consigliare le organizzazioni clienti e nell'organizzare la propria impresa, il consulente persegue **la giustizia nelle remunerazioni**, cioè la **proporzionalità** della remunerazione **al contributo dato** sia nel lavoro individuale sia di gruppo. Egli fa attenzione a che le **opportunità iniziali** delle diverse persone siano **sostanzialmente eque**, cosicché ciascuno possa dare il suo apporto essendo effettivamente dotato dei mezzi di cui ha bisogno.

13. **Cooperazione e concorrenza leale.** Il consulente **coopera** con i colleghi per sviluppare e **far circolare** all'interno della comunità professionale le **conoscenze** e **le innovazioni** scientifiche, tecnologiche e culturali che consentono il **miglioramento complessivo della qualità** e dell'**utilità sociale** della consulenza. Inoltre i consulenti **competono** tra di loro in modo **leale** e nell'interesse del cliente.

14. **Legalità.** A parte casi estremi di obiezione di coscienza, la legge deve essere sempre rispettata indipendentemente dai contenuti particolari delle singole norme. Di conseguenza il consulente **rifiuta gli incarichi** che implichino violazioni della legge. Il codice etico richiede l'osservanza della legge, ma può istituire obblighi etici ulteriori rispetto a quelli legali, purché non in contrasto con la legge e con lo scopo di perseguire obbiettivi con essa compatibili.

15. **Integrità e reciprocità.** La condotta professionale del consulente deve essere **moralmente integra**, cioè far corrispondere alle parole i fatti, specie nell'osservanza del codice etico. Egli coopera nella comunità professionale con chi reciprocamente rispetta il codice etico e si aspetta reciprocità nell'osservanza di principi etici analoghi da parte dei suoi interlocutori.

16. **Reputazione e *accountability*.** Il consulente sostiene la reputazione della professione innanzitutto attraverso il rispetto del codice etico. Per questo egli è impegnato a "rendere conto" della sua condotta, rispetto a quanto previsto dal codice etico, ai diversi *stakeholder*.

3. REGOLE DI CONDOTTA

3.1 PREMESSA

Le regole di condotta che seguono non pretendono di esaurire tutti i casi e le forme in cui i principi devono trovare applicazione. Esse stabiliscono invece le condotte precauzionali rispetto a casi tipici in cui possono materializzarsi comportamenti cosiddetti opportunistici, che metterebbero a rischio il rispetto dei principi nella relazione tra il consulente e uno o più dei suoi *stakeholder*. Rispettando i divieti e agendo secondo le norme di condotta qui stabilite[2], o ispirate ad esse nei casi analoghi, il consulente produce evidenza che i principi non sono stati violati o che almeno egli ha fatto tutto ciò che è nelle sue possibilità per evitare che lo siano. Alcune regole si applicano solo a progetti di dimensione economica rilevante, alcune regole solo a società di consulenza di dimensioni superiori ad una soglia minima, che verrà definita nel regolamento attuativo. Tale eccezione è riportata nella dicitura della regola stessa.

3.2 GLI IMPEGNI E LE REGOLE DI CONDOTTA VERSO GLI STAKEHOLDER CON CUI IL CONSULENTE INTRATTIENE RELAZIONI CONTRATTUALI O CON CUI INTERAGISCE DIRETTAMENTE NELLA PROFESSIONE

3.2.1. Clienti

3.2.1.1 Il consulente risponde ai bisogni effettivi del cliente.

Il consulente è consapevole che la conoscenza del cliente è spesso insufficiente a valutare *ex ante* l'utilità dei servizi di consulenza e questi, pertanto, corre il rischio sia di sopravvalutare l'importanza di alcune iniziative inadatte al caso particolare, sia di sottovalutare la serietà e strategicità di interventi necessari. Conseguentemente, può accadere che un servizio venga richiesto dal cliente senza una chiara percezione del problema effettivo e della migliore soluzione. Il consulente non approfitta di tali situazioni per vendere servizi non effettivamente utili. Inoltre egli è consapevole che, sfruttando tale asimmetria informativa, può accadere che taluni servizi di consulenza siano commissionati in quanto funzionali alla carriera o al prestigio del soggetto committente piuttosto che alla soddisfazione dei bisogni dell'azienda cliente.

Principi etici coinvolti: autonomia, interesse del cliente, fiducia, imparzialità, empatia ed equo bilanciamento, oggettività, equa condotta contrattuale.

Regole di condotta:

- ogni offerta del consulente che abbia dimensioni economiche rilevanti[3] per il cliente viene corredata da un documento contenete l'analisi del cliente, delle sue caratteristiche ed esigenze nel contesto dato, e la proposta del consulente volta a soddisfare le esigenze del cliente. Tale analisi è proporzionata alla natura, entità e dimensione dell'intervento offerto;
- tale documento mette in luce il beneficio effettivo della consulenza e, nei casi di progetti di dimensioni economiche rilevanti analizza **output**, **outcome** e impatto sugli *stakeholder*, così da consentire al responsabile della commessa, ai suoi colleghi e superiori di valutare accuratamente l'effettiva utilità della consulenza;
- in ogni caso, il consulente non offre servizi di consulenza qualora sia convinto che siano dannosi per l'azienda o l'organizzazione del cliente;
- qualora Assoconsult riceva rimostranze da parte di clienti che ritengano di aver ricevuto dal consulente servizi non rispondenti ai propri effettivi bisogni, allo scopo di accertare la correttezza della condotta del consulente Assoconsult verificherà l'esistenza del suddetto documento e che esso riporti informazioni e valutazioni effettivamente rilevanti e pertinenti rispetto alle esigenze e ai benefici promessi al cliente, in relazione alla natura degli interventi proposti.

2. Le regole di condotta fanno di norma uso del tempo presente per indicare che sono prescrizioni tassative, eccezionalmente l'uso del condizionale o del termine "raccomandazione" significa che la regola può essere applicata in modo condizionato alla situazione contingente o al caso particolare.

3. La dimensione economica rilevante viene definita nel regolamento attuativo.

3.2.1.2 Il consulente svolge con diligenza e cura gli incarichi che gli sono assegnati.
Nelle situazioni in cui il cliente non è in grado di verificare l'operato del consulente, questi ha cura della fiducia in lui riposta e non ne approfitta per trarre indebiti vantaggi.

Principi etici coinvolti: interesse del cliente; autonomia; fiducia; trasparenza; integrità; reputazione e *accountability*.

Regole di condotta: il consulente

- non mente sulle competenze proprie e della propria società e accetta esclusivamente incarichi per svolgere i quali è competente e per cui dispone dell'esperienza e della qualificazione necessaria, oppure per i quali è credibilmente in grado dotarsi delle conoscenze e delle informazioni necessarie, anche al fine dell'introduzione di metodi innovativi e per soddisfare la relazione fiduciaria col cliente;
- rispetta la proprietà intellettuale ed i beni materiali del cliente e non ne fa uso per finalità diverse da quanto stabilito negli accordi iniziali;
- monitora le modalità con le quali i *partner* e i collaboratori lavorano presso i clienti. In caso di accertamento di scorrettezze, il consulente adotta provvedimenti del caso avendo cura di dare un corretto riscontro al cliente.

3.2.1.3 Il consulente propone soluzioni eque in caso di incompletezza del contratto.
Il sopravvenire di eventi imprevisti, rispetto ai quali le disposizioni del contratto con il cliente siano incomplete, rende possibile e talvolta opportuno rinegoziare i termini del progetto di consulenza rispetto a quanto stabilito. In questo caso il consulente agisce con equità, cioè non cerca di ottenere ingiusti benefici mediante l'imposizione di termini più onerosi o estensioni non necessarie del progetto, che sfruttano la situazione di dipendenza del cliente che si viene a creare a causa del fatto che questi, al punto cui si è arrivati, abbia già effettuato un investimento non recuperabile nel progetto.

Principi etici coinvolti: autonomia; fiducia, interesse del cliente; equa condotta contrattuale; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento.
Regole di condotta: il consulente

- per tutti gli incarichi di dimensione economica rilevante[4], definisce inizialmente un piano di lavoro volto a delineare chiaramente gli obiettivi, l'ambito e l'ampiezza del progetto, i suoi prerequisiti organizzativi, le modalità della sua attuazione ed i compensi applicati;
- informa tempestivamente il cliente circa il sopravvenire di eventi imprevisti, specifica la natura di tali eventi e la ragione per cui non potevano essere previsti, le opportunità e i costi aggiuntivi che essi comportano;
- propone nuovi termini del contratto che coincidano con quelli che sarebbero stati accettati in un accordo iniziale equo, cioè l'accordo che sarebbe stato accettato qualora tutte le informazioni nel frattempo intervenute fossero state ugualmente possedute dalle parti già ai tempi dell'accordo iniziale. Di conseguenza non rinegozia i termini dell'incarico attraverso minacce di interruzione o di insuccesso, a scapito degli investimenti del cliente nel frattempo intervenuti, il cui scopo sia rendere accettabile un nuovo accordo che inizialmente non sarebbe stato accettato;
- qualora, come accade nella selezione del personale, l'incarico abbia una scadenza temporale, la quale - a seguito di eventi imprevisti - sarà sicuramente superata senza soddisfazione delle esigenze del cliente, è raccomandabile che egli garantisca la prosecuzione oltre i termini ed eventualmente fino a che il problema non abbia trovato soluzione.

3.2.1.4 Il consulente imposta le relazioni con i clienti (imprenditori, manager, azionisti) secondo il principio di uguaglianza.
Il consulente non tratta arbitrariamente in modo diseguale i propri clienti. Non discrimina tra loro in base al credo religioso e politico, etnia, genere, sessualità. Inoltre, non trascura indebitamente un cliente, con il quale si è sottoscritto un impegno, a causa delle sue dimensioni, senza fornire, quindi, il servizio di consulenza concordato.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; autonomia; fiducia; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; equa condotta contrattuale.

---

4. Si veda nota 3.

Regole di condotta:

- la proporzionalità tra dimensione, durata e importo del progetto e l'impiego di risorse è sancita mediante l'accordo *ex ante* che stabilisce la quantità e qualità delle risorse umane e materiali dedicate dal consulente al progetto;
- non deve intervenire nel corso dell'attuazione degli incarichi nessun trattamento diseguale tra clienti, rispetto allo *standard* di servizio concordato, sulla base dell'importanza economica e dimensione della commessa, sfruttando il fatto che il cliente non è in grado di verificarne l'attuazione.

3.2.1.5 Il consulente previene i conflitti di interesse.

Il consulente non agisce in conflitto di interesse con il cliente e previene le situazioni di conflitto di interesse potenziale. Costituisce conflitto di interesse potenziale la situazione in cui il consulente offre i suoi servizi a supporto di un'attività del cliente che sia direttamente concorrenziale nei confronti di un altro cliente servito dal consulente stesso, senza che entrambi i clienti ne siano messi al corrente. Con supporto ad attività direttamente concorrenziali s'intende che la consulenza è prestata con riferimento ad attività in segmenti di mercato e ambiti territoriali rispetto ai quali il successo del progetto di consulenza prestato a un cliente contrasterebbe in maniera diretta il beneficio che l'altro cliente potrebbe trarre dal progetto di consulenza a lui prestato dallo stesso consulente.

Si determina inoltre una situazione di conflitto di interesse potenziale quando il consulente scambi utilità private con soggetti influenti sulle decisioni del cliente (ad es. dirigenti o amministratori dell'organizzazione-cliente), i quali a loro volta siano nella posizione di indurre il cliente ad assegnare un incarico al consulente; oppure quando il consulente abbia il compito di selezionare fornitori per il cliente, mentre detiene relazioni d'affari con loro, di modo che tale selezione potrebbe non essere imparziale, ovvero selezionare personale per conto di un cliente mentre al contempo si opera su mandato di un altro cliente per la ricollocazione del medesimo personale, senza che le due parti ne siano al corrente. Inoltre, vi è conflitto di interesse potenziale nel consigliare a un cliente di concludere affari con un altro cliente, se il primo non è al corrente della relazione d'affari del consulente con il secondo. Infine è agire in conflitto di interessi lo sviluppare in proprio un'opportunità di affari del cliente e di cui si sia venuti al corrente attraverso informazioni ottenute dal cliente, qualora ciò inibisca o riduca la possibilità del cliente stesso di sviluppare efficientemente la medesima opportunità.

Principi etici coinvolti: fiducia; interesse del cliente; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; trasparenza.

Regole di condotta: il consulente

- valuta le circostanze che possano fare insorgere conflitti di interesse causa di impegni contratti con altri clienti, il cui interesse sia in potenziale conflitto con quelli del primo cliente e, ove non sanabili, li dichiara prontamente;
- in caso di relazioni esistenti tra i consulente, o suoi *partner* e soci, da un lato e dirigenti o amministratori del cliente dall'altro, si astiene dallo sfruttare tali relazioni per ottenere condizioni di favore;
- informa il cliente a proposito delle sue relazioni economiche e professionali con altri clienti qualora consigli al primo di stabilire una relazione d'affari con loro, ovvero consigli l'assunzione presso un cliente di personale messo in mobilità da un altro cliente;
- dichiara ogni *partnership* commerciale con fornitori di tecnologie, beni e servizi, di cui raccomanda l'acquisto al cliente;
- si astiene dallo sviluppare un'opportunità d'affari di cui sia venuto al corrente durante la consulenza al cliente e che questi potrebbe sviluppare in proprio, a meno di ricevere assenso dal cliente per procedere in tal senso.

3.2.1.6 Il consulente tutela la riservatezza delle informazioni fornite dal cliente.

Il consulente non utilizza le informazioni riservate fornite dal cliente a vantaggio del consulente stesso o di altri soggetti, senza l'esplicito consenso del cliente.

Principi etici coinvolti: riservatezza e *privacy*; interesse del cliente; fiducia.

Regole di condotta:

- il consulente si astiene dal rivelare ai media e al mercato informazioni riservate, senza autorizzazione preventiva da parte del cliente;
- è raccomandato che i contratti sottoscritti con i collaboratori prevedano un obbligo di riservatezza di validità almeno biennale secondo cui, qualora cambino occupazione, i collaboratori non devono rivelare informazioni riservate sul cliente;
- qualora siano in essere accordi contrattuali di non concorrenza, questi dovrebbero contenere gli obblighi di riservatezza nei riguardi dei clienti;
- tale vincolo non si estende al caso in cui la rivelazione delle informazioni riservate sia necessaria per riportare notizie di reato all'autorità giudiziaria, o per prevenire gravi danni agli *stakeholder* del cliente.

3.2.1.7 Il consulente agisce con integrità e sostiene la propria reputazione con il cliente.
A maggiore garanzia circa l'osservanza degli obblighi verso il cliente, a quest'ultimo viene consegnato e illustrato il codice etico, in modo che egli conosca gli impegni che il consulente è chiamato a rispettare e possa misurare su tale base la reputazione del consulente stesso.

Principi etici coinvolti: integrità; reputazione e *accountability*.

Regole di condotta: ove la situazione lo consenta, per sottolineare l'integrità del consulente, è raccomandato che il codice etico sia considerato un'integrazione del contratto di consulenza, di modo che la sua osservanza sia considerata come parte integrante degli obblighi contrattuali che il consulente prende con il cliente.

3.2.2 Collaboratori e dipendenti

3.2.2.1 Premessa
Ai fini di questo codice si intende con "collaboratore" (di ogni genere) del consulente il dipendente di qualsiasi livello della società di consulenza, i collaboratori che svolgono su progetto la loro attività nell'ambito della società di consulenza, i professionisti (inclusi i *partner* o soci) che abbiano stabili relazioni di collaborazione con la società di consulenza anche se nelle forme contrattuali del lavoro autonomo.

3.2.2.2 Il consulente rispetta l'autonomia del collaboratore ed esercita l'autorità in modo legittimo.
Posto che i rapporti di lavoro e collaborazione siano formalizzati con regolare contratto, l'autonomia dei collaboratori è un carattere costitutivo della consulenza, poiché ciascuno in consulenza deve avere capacità di ricerca, pensiero e giudizio indipendente ed assumersi responsabilità. L'autonomia del collaboratore si esprime nella cooperazione all'interno del *team* di lavoro, ove, grazie alla complementarietà con le risorse umane, intellettuali e cognitive degli altri, egli contribuisce a generare migliori soluzioni e valore. Le relazioni gerarchiche all'interno delle società di consulenza devono quindi rispettare l'autonomia del collaboratore e prevenire l'abuso di autorità. Questo può avvenire anche mediante una scarsa o iniqua considerazione dei contributi forniti dai collaboratori. L'esercizio improprio dell'autorità conduce alla creazione di un ambiente di lavoro non cooperativo, fatto di personalismi e favoritismi, in cui l'interesse particolare è anteposto all'interesse generale.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; autonomia; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; promozione delle capacità e della crescita professionale; giuste remunerazioni.

Regole di condotta:

- egli prevede modalità di partecipazione dei collaboratori alle decisioni, nella misura in cui siano in grado di contribuire;
- discute con il collaboratore le valutazioni e le decisioni che lo riguardano in modo trasparente e oggettivo;
- adotta sistemi di valutazione, incentivazione e retribuzione che favoriscano non i prevaricatori ma chi coopera alla creazione di valore;
- chi esercita l'autorità si rivolge ai suoi collaboratori con un linguaggio appropriato.

3.2.2.3 Il consulente non discrimina nelle promozioni e nelle assunzioni.
Il consulente non attua discriminazioni tra i dipendenti, nelle decisioni relative alla selezione del personale e per gli avanzamenti di carriera dei collaboratori, sulla base del sesso e della sessualità, della razza, del credo religioso o politico.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; trasparenza; giuste remunerazioni.

Regole di condotta: il consulente

- comunica espressamente, prima della costituzione del rapporto di lavoro, i criteri adottati per la selezione e per gli avanzamenti di carriera del personale dipendente e dei collaboratori stabili;
- con riferimento alle società di consulenza dotate di un'organizzazione sufficiente[5], al fine di evitare favoritismi e nepotismo, egli provvede a giustificare ogni assunzione e promozione sulla base di considerazioni imparziali e oggettive circa la corrispondenza funzionale della qualificazione della persona agli obiettivi dell'attività professionale e circa il merito del collaboratore, espressi in termini di sforzo dedicato e di contributo dato all'attività dell'impresa;
- promuove la parità di genere e la valorizzazione della diversità, perseguendo, anche attraverso la creazione di occasioni di formazione e qualificazione professionale e nei limiti delle competenze dei collaboratori, l'effettiva uguaglianza nelle opportunità di accesso alle funzioni di responsabilità aziendale;
- si impegna a prendere ogni decisione di avanzamento di carriera o di remunerazione premiante anche sulla base di una valutazione circa la coerenza delle condotte con i principi e le regole del codice etico.

3.2.2.4 Il consulente tutela il collaboratore.
Il consulente non danneggia l'integrità fisica, psichica e morale dei collaboratori.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; riservatezza e *privacy*; equa condotta contrattuale.

Regole di condotta: il consulente

- tutela la *privacy* del collaboratore, in base a una procedura che delimita espressamente le informazioni che egli può raccogliere sul collaboratore e gli strumenti mediante i quali tale informazione può essere raccolta, da cui si deve escludere qualsiasi indagine su idee, abitudini ed in generale vita privata dei collaboratori;
- tutela il collaboratore contro azioni di *mobbing* volte a procurargli sofferenza psichica tale da indurlo ad una rinuncia iniqua alle sue aspettative pur di evitare gli effetti negativi del clima organizzativo;
- tutela il collaboratore contro molestie sessuali, anche tramite il divieto sia di azioni ricattatorie nella sfera dell'esercizio del potere organizzativo, sia di proposte sessuali o *stalking* che costituiscono oltraggio alla dignità della persona;
- tutela l'integrità fisica del collaboratore con scrupolosa attuazione delle norme sulla salute e la sicurezza dei luoghi di lavoro.

3.2.2.5 Il consulente organizza il lavoro con equità.
Eventi imprevisti possono portare ad una riorganizzazione interna alla società di consulenza, specie se dotata di un'organizzazione sufficiente[6], che modifica la posizione di un collaboratore, con il rischio di espropriare quest'ultimo dei frutti del suo impegno, senza riconoscerne il contributo o sacrificando le sue legittime aspettative legate ad un possibile sviluppo di carriera e remunerazioni future.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; trasparenza; giuste remunerazioni; equa condotta contrattuale.

Regole di condotta: il consulente, che operi con un'impresa dotata di organizzazione sufficiente

- comunica tempestivamente e attesta in modo trasparente l'accadere di eventi imprevisti o situazioni nuove che richiedono la riorganizzazione;
- valuta i costi e i benefici attesi da tali decisioni e li discute con il collaboratore;
- ripartisce i costi e i benefici derivanti dalle decisioni di riorganizzazione con il collaboratore, tenendo conto degli investimenti irrecuperabili da lui effettuati per accrescere il proprio contributo all'impresa.

---

5. Con società dotata di un'organizzazione sufficiente si intende una società avente una minima strutturazione dei processi organizzativi fondamentali che qui per convenzione identifichiamo in quelle con fatturato minimo definito nel regolamento di attuazione.

6. Si veda nota 5.

3.2.2.6 Il consulente favorisce l'apprendimento, lo sviluppo delle competenze e la professionalità dei collaboratori.

Il principale beneficio che la consulenza offre ai collaboratori, in cambio del loro sostegno, impegno e flessibilità, è l'apprendimento di nuova conoscenza e lo sviluppo di competenze, con riferimento a progetti non solo specificamente svolti nell'impresa, ma anche di natura più ampia. Il consulente è impegnato a sviluppare il valore delle competenze del collaboratore ed al contempo ne salvaguarda e accresce la competitività.

Principi etici coinvolti: promozione delle capacità e della crescita professionale; equa condotta contrattuale.

Regole di condotta: il consulente

- non utilizza forme di *stage* impropriamente, con il solo fine di avvalersi di lavoro qualificato a basso costo senza offrire, in effetti, crescita professionale e garantisce che gli *stage* siano remunerati;
- chiarisce in modo trasparente la natura dello *stage*, che può essere rivolto
  - a un progetto specialistico di comune interesse per il consulente e lo stagista, che sebbene non offra una probabile prospettiva di assunzione da parte del consulente accresce l'occupabilità generale dello stagista,
  - oppure alla partecipazione ad un progetto di consulenza su commessa di un cliente, al termine del quale è garantita una valutazione dell'operato dello stagista che, se positiva – qualora permanga l'esigenza di potenziamento organizzativo in base alla quale lo *stage* è stato avviato – offre un'opportunità di prosecuzione della collaborazione con il consulente;
- informa i candidati allo *stage* circa il numero degli stagisti, e quanti ne sono stati assunti, nel corso degli anni immediatamente precedenti; nel caso delle società di consulenza di maggiori dimensioni rende pubblico il tasso di assunzione di stagisti e la percentuale di stagisti rispetto al totale dei collaboratori.

3.2.2.7 Il consulente remunera equamente i propri collaboratori.

Il consulente è attento a fare in modo che i collaboratori siano equamente remunerati a fronte del proprio investimento in capitale umano e professionalità all'interno dell'impresa. Egli è, inoltre, consapevole che il contributo individuale della consulenza spesso non è separabile da quello degli altri colleghi che operano in un *team* poiché è grazie alla complementarietà con essi che l'apporto personale conferisce effettivo valore all'impresa.

Principi etici coinvolti: giuste remunerazioni; promozione delle capacità e della crescita professionale; equa condotta contrattuale.

Regole di condotta:

- la politica di remunerazione dei collaboratori è basata sul riconoscimento del merito per il contributo dato in termini di sforzo e risultati;
- il consulente adotta sistemi di valutazione, incentivazione e retribuzione che favoriscano non chi è più abile a prevalere sui colleghi ma chi favorisce collaborazione e spirito di squadra per risolvere i problemi e creare valore per l'impresa e per gli *stakeholder*;
- a tutti i collaboratori viene data uguale opportunità di contribuire e di applicare e sviluppare le proprie capacità, senza favoritismi o nepotismi. Mezzi, risorse e informazioni devono essere messi a disposizione di ciascuno in modo che, avendone ottenuto una dotazione in funzione del bisogno, ognuno abbia l'opportunità di meritarsi una remunerazione proporzionale al contributo dato;
- qualora il consulente richieda al collaboratore di sottoscrivere accordi di non concorrenza che impongano al collaboratore che cambi occupazione il divieto di operare nel settore e con i clienti con cui operava precedentemente - ambiti nei quali egli abbia costruito un rapporto fiduciario e in cui abbia realizzato i propri investimenti specifici che in tal modo rimangono a vantaggio del consulente - si raccomanda che tali accordi di non competizione risarciscano l'ex collaboratore per la rinuncia ai frutti di suddetti investimenti non recuperabili;
- non costituisce titolo di merito raggiungere gli obiettivi aziendali se questo è fatto in violazione del codice etico.

3.2.2.8 Il consulente chiede ai propri collaboratori di adempiere ai propri doveri con lealtà.
Nella gestione delle attività di impresa il consulente chiede ai suoi collaboratori di cooperare rispettando in modo reciproco i principi etici nel vantaggio comune della società di consulenza, dei clienti e degli *stakeholder*.

Principi etici coinvolti: integrità e reciprocità; equa condotta contrattuale; fiducia; riservatezza e *privacy*; giuste remunerazioni; interesse del cliente.

Regole di condotta: il consulente chiede al collaboratore

- di svolgere con diligenza e cura nello svolgimento degli incarichi a favore del cliente e dimostrare disponibilità ai controlli che il consulente deciderà di disporre nei limiti stabiliti dalla legge e dal codice etico;
- di porre scrupolo nella tutela delle risorse dell'impresa, non farne uso per scopi di arricchimento personale in contrasto con l'interesse dell'impresa, del cliente e degli altri *stakeholder* e documentare l'impiego da parte sua di dette risorse (rimborsi-spese, viaggi di lavoro ecc.);
- di informare tempestivamente il consulente circa le situazioni o attività svolte nelle quali egli potrebbe essere personalmente titolare di interesse in conflitto con l'interesse del consulente o del cliente oppure qualora titolari di tali interessi potrebbero essere il coniuge, i figli, o altri parenti di primo grado. Il collaboratore si astiene da tali attività o rinuncia a tali interessi in base alla procedura stabilita dal consulente, che fissa in anticipo l'entità delle operazioni in potenziale conflitto di interesse oltre la quale non autorizza la partecipazione del collaboratore all'operazione;
- di astenersi dall'avvantaggiarsi personalmente di opportunità di affari delle quali venga a conoscenza nel corso dello svolgimento delle proprie funzioni presso il cliente, che in tal modo vengono sottratte al cliente, agendo così in conflitto di interesse col cliente e col consulente;
- di non accettare non solo pagamenti ma neppure regali o benefici in natura da parte di clienti o fornitori i quali diano adito al solo sospetto che egli possa offrire in cambio un trattamento di favore in contrasto con l'interesse legittimo del consulente o dei terzi come protetti da questo codice o dalla legge. Il collaboratore rispetta i limiti entro i quali i regali possono essere fatti o ricevuti, in modo da poter essere interpretati come atti di cortesia aventi valore commerciale meramente simbolico. Tali limiti sono dal consulente portati a conoscenza dei clienti, dei fornitori e di ogni soggetto di relazioni commerciali o committente di incarichi;
- di astenersi da atti, interni all'organizzazione di impresa, il cui scopo sia ottenere decisioni favorevoli di avanzamento di carriera o assegnazione di budget o incarichi rilevanti, con i relativi benefici, ove tali obiettivi siano perseguiti per mezzo di informazioni manipolatorie o false circa capacità o realizzazioni personali, oppure opportunità per l'impresa, o anche per mezzo di benefici promessi in cambio di decisioni favorevoli di superiori o in cambio del silenzio da parte del personale adibito ai controlli;
- di seguire scrupolosamente le procedure fissate dal consulente per proteggere le informazioni sui dipendenti, sui fornitori e sui clienti, e le altre informazioni che costituiscono un patrimonio aziendale. Unico limite a detto obbligo è posto da situazioni in cui la riservatezza di informazioni costituisca grave pericolo per la salute o il benessere degli *stakeholder* e della collettività circostante, ovvero costituiscano intralcio all'azione volta a garantire il rispetto della legalità.

3.2.3 Fornitori e partner professionali e commerciali esterni

3.2.3.1 Il consulente intrattiene con i fornitori relazioni contrattuali eque ed offre loro le informazioni necessarie a tutelarsi.
Il consulente non trae indebito vantaggio dalle relazioni di dipendenza contrattuale in cui possono trovarsi *partner* o fornitori, a causa della loro insufficiente informazione sulle attività del consulente, specialmente quando stabiliscano relazioni di lungo periodo, con prestazioni anticipate rispetto ai pagamenti e investimenti da parte del fornitore.

Principi etici coinvolti: trasparenza; equa condotta contrattuale; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento.

Regole di condotta: il consulente informa fornitori e *partner* in modo completo, veritiero e tempestivo circa

- caratteristiche dell'impresa e dell'attività di consulenza svolta;
- caratteristiche dei progetti nei quali essi siano coinvolti;
- rischi che i fornitori possono dover affrontare qualora si verifichino circostanze negative;
- forme e tempi di pagamento.

3.2.3.2 Il consulente si attiene al principio di equità nella riformulazione dei contratti.

Il consulente non sfrutta il verificarsi di eventi imprevisti quali, ad esempio, l'interruzione o modifica del rapporto contrattuale con il cliente finale e la situazione di dipendenza in cui il fornitore o il *partner* possa trovarsi a causa dei suoi investimenti fatti allo scopo di collaborare col consulente stesso, per rinegoziare opportunisticamente i contratti. In particolare, non tenta di imporre ritardi nei pagamenti, abbassare i prezzi o cercare benefici che comportano danni per il fornitore o il *partner* rispetto agli accordi iniziali.

Principi etici coinvolti: equa condotta contrattuale; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; giuste remunerazioni.

Regole di condotta: il consulente

- illustra che, se una riformulazione del contratto è richiesta, ciò dipende da eventi effettivamente imprevisti;
- qualora la modifica del contratto imponga nuovi costi o permetta benefici imprevisti economicamente significativi per le parti - che nascono dagli investimenti specifici fatti in precedenza anche dal fornitore o *partner* - ripartisce tali costi e benefici secondo i termini di un contratto che le parti avrebbero sottoscritto qualora tutti gli eventi fossero stati inizialmente noti;
- in caso di rinegoziazione o interruzione di un contratto con il cliente, condivide equamente con il *partner* i costi intervenuti, qualora in base agli accordi iniziali questi partecipi al rischio del progetto.

3.2.3.3 Il consulente tratta i fornitori in modo imparziale e previene i conflitti di interesse nei loro confronti.

Il consulente non applica trattamenti discriminatori tra i vari fornitori o difformi condizioni, non motivabili, per il medesimo servizio nel pagamento, gestione e formulazione dei contratti con fornitori e *partner*. Previene inoltre i conflitti di interesse con i fornitori, nel caso in cui soci o dipendenti del consulente, o loro congiunti fino al primo grado di parentela, abbiano partecipazioni o detengano posizioni in imprese fornitrici o *partner* della società di consulenza stessa – fatte salve le società appartenenti a un medesimo gruppo controllato dal consulente.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; fiducia; interesse del cliente.

Regole di condotta: il consulente

- richiede che i soci o i collaboratori, che abbiano voce in capitolo nella selezione di fornitori o *partner*, dichiarino anticipatamene le loro relazioni o partecipazioni con i potenziali fornitori o *partner*;
- in presenza di potenziali conflitti di interesse, richiede che essi si astengano dalle suddette decisioni;
- in alternativa si dota di procedure che garantiscano la corretta segregazione delle responsabilità decisionali (*segregation of duty*);
- non utilizza impropriamente le informazioni riservate dei fornitori.

3.2.3.4 Il consulente rispetta i diritti degli stakeholder nella catena di fornitura.

Il consulente, qualora si avvalga di fornitori o *partner* commerciali o professionali operanti in paesi caratterizzati da condizioni normative inferiori circa la tutela degli *stakeholder* e dell'ambiente, ovvero in cui l'osservanza di dette norme sia sistematicamente inferiore rispetto al paese ove il consulente ha sede, richiede il rispetto degli *standard* di condotta fissati dal codice etico, rivedendo i termini contrattuali qualora ciò costituisca un onere economico eccessivo per il fornitore o *partner*.

Principi etici coinvolti: responsabilità sociale; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; giuste remunerazioni; integrità e reciprocità.

Regole di condotta: il consulente

- richiede che tali fornitori documentino il rispetto degli *standard* internazionali (ad esempio quelli fissati dall'ILO - *International Labour Organisation*) per ciò che riguarda i diritti umani, i contratti e le condizioni di lavoro dei dipendenti e collaboratori del fornitore;
- si accerta che gli *standard* ambientali rispettati dai fornitori siano analoghi a quelli rispettati dal consulente stesso o dai suoi fornitori nel paese ove egli ha sede.

3.3 GLI IMPEGNI E LE REGOLE DI CONDOTTA VERSO GLI STAKEHOLDER INDIRETTI DEL CONSULENTE, SUI QUALI RICADONO GLI IMPATTI DELL'ATTIVITÀ DEL CONSULENTE.

3.3.1 *Stakeholder* del cliente

3.3.1.1 Il consulente evidenzia gli impatti sociali delle decisioni.

Il consulente non sottace gli impatti sugli *stakeholder* pur di assecondare le richieste del committente o per assecondare la carenza di visione del cliente.

Principi etici coinvolti: responsabilità sociale; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; oggettività; trasparenza.

Regole di condotta: il consulente

- correda i progetti di consulenza aventi dimensione economica rilevante[7] con un documento che segnala rischi e vantaggi dell'intervento per tutti gli *stakeholder* rilevanti;
- consiglia al cliente di effettuare un'accurata analisi dell'impatto sugli *stakeholder*, in modo che il cliente sia in grado di adeguare la sua strategia al criterio di responsabilità sociale. Qualora interventi di ristrutturazione o riorganizzazione comportino rischi per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro o di rilevante impatto ambientale, egli raccomanda al cliente l'adozione di procedure coerenti con il Testo Unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro e le norme sulla sostenibilità ambientale.

3.3.1.2 Il consulente influisce sulle decisioni organizzative in modo equo e imparziale.

Quando al consulente è delegato il potere di influire su decisioni importanti ai fini di cambiamenti organizzativi, con effetti sulle aspettative di carriera di vari membri dell'organizzazione o sulla distribuzione di risorse, egli è consapevole del rischio di subire pressioni da parte dei membri dell'organizzazione che ambiscono a posizioni o quote rilevanti di risorse.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; interesse del cliente; equità nelle remunerazioni; trasparenza; integrità.

Regole di condotta: il consulente

- definisce, formalizza e, previo accordo con il cliente, porta *ex ante* a conoscenza degli interessati i criteri di copertura delle posizioni organizzative, di selezione delle persone da collocare e di distribuzione delle risorse;
- rende conto *ex post* circa la conformità delle scelte rispetto ai criteri annunciati e rende pubbliche tutte le modalità con le quali egli ha dato ascolto alle parti interessate;
- non accetta regali, se non di valore simbolico, né da parte del cliente né da parte di persone appartenenti all'azienda con cui sia entrato in contatto nel corso della consulenza, che potrebbero anche solo indurre l'apparenza di una limitazione della sua indipendenza e imparzialità.

3.3.1.3 Il consulente protegge gli interessi per cui le certificazioni o le valutazioni di conformità sono richieste.

Il consulente riconosce che quando offre servizi di consulenza volti a migliorare l'organizzazione del cliente in modo da consentirgli di ottenere una certificazione, egli serve al contempo l'interesse del cliente e l'interesse dei terzi a vantaggio dei quali la certificazione è istituita.

Principi etici coinvolti: responsabilità sociale; oggettività; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; legalità; integrità e reciprocità.

Regole di condotta: il consulente

- documenta in modo accurato i controlli svolti, coinvolgendo - ove possibile - i rappresentanti degli *stakeholder* direttamente interessati del cliente;

---

7. Si veda nota 3.

- illustra al cliente i rischi seri per entrambi di essere identificati come responsabili di violazioni, da parte di verificatori terzi e della comunità professionale;
- sottolinea che il consulente, che si comporta in conformità al codice di Assoconsult o della propria società, non può accettare lo svolgimento improprio dell'incarico.

3.3.1.4 Il consulente salvaguarda la privacy dei collaboratori del cliente e comunica in modo trasparente lo scopo degli incarichi.

Qualora l'incarico sia volto a raccogliere e comunicare informazioni su caratteristiche, comportamenti o performance di membri dell'organizzazione, la natura dell'incarico deve essere trasparentemente portata a conoscenza delle persone con cui si entra in contatto e da cui si ottengono informazioni. Per evitare d'essere coinvolto in abusi di autorità, il consulente non fornisce informazioni sensibili per sostenere provvedimenti di licenziamento o riduzione del personale qualora esse siano state in precedenza ottenute dal consulente grazie alla collaborazione dei dipendenti dell'azienda nell'ambito di progetti di miglioramento organizzativo aventi tutt'altre finalità.

Principi etici coinvolti: trasparenza e *privacy*; responsabilità sociale; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; oggettività.

Regole di condotta: il consulente

- dichiara in anticipo se l'incarico implica una valutazione delle persone e che le informazioni raccolte non possono essere usate per una valutazione delle persone senza che queste ne siano messe preventivamente al corrente;
- rifiuta qualsiasi tipo di utilità corrisposta per remunerare informalmente tali incarichi.

3.3.1.5 Il consulente offre opportunità di mutuo vantaggio al cliente e alle persone collocate presso l'azienda cliente.

Nel settore della ricerca e selezione del personale, il consulente deve perseguire gli interessi, sia dell'azienda cliente sia delle persone da selezionare.

Principi etici coinvolti: interesse del cliente; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; giuste remunerazioni.

Regole di condotta: il consulente

- conduce sempre un'analisi volta a garantire la convergenza di interessi tra le parti, anche qualora l'azienda cliente non si dimostri interessata a questo tipo di analisi;
- non veicola presso aziende CV senza il consenso dei candidati, ovvero qualora l'azienda abbia affidato l'incarico specifico di selezione ad altro consulente, dal momento che ciò di norma implica prescindere dall'analisi accurata della corrispondenza tra le caratteristiche dei candidati e quelle delle aziende cui i candidati vengono proposti;
- non seleziona una persona che abbia significative alternative occupazionali, per prendere una posizione in un'azienda che non sia interessata allo svolgimento della suddetta analisi, poiché ciò denota un'assenza di investimento nel capitale umano della persona.

3.3.2 La comunità sociale entro cui il consulente opera e le istituzioni pubbliche

3.3.2.1 Il consulente opera a favore della legalità negli appalti pubblici.

Il consulente rifiuta di pagare somme di denaro o scambiare qualsiasi forma di utilità con soggetti attivi nel processo decisionale per ottenere l'aggiudicazione di appalti pubblici, e conforma in generale le proprie condotte commerciali ai vigenti principi in materia di affidamenti pubblici, comunitari e nazionali.

Principi etici coinvolti: legalità; concorrenza leale; interesse del cliente; responsabilità sociale.

Regole di condotta: il consulente

- si struttura internamente ai fini della compliance alla vigente normativa in materia;
- collabora con Assoconsult per rendere disponibile sul sito dell'associazione l'informazione circa gli appalti cui i consulenti concorrono;
- nelle relazioni pre-commerciali e commerciali con gli organismi pubblici, si obbliga ad informare la propria condotta al principio di concorrenza leale tra operatori economici, rifuggendo le pratiche non lecite e qualunque situazione di conflitto di interesse;
- conforma in ogni caso le proprie condotte commerciali ai principi emergenti dai Procotolli di Legalità in materia di contratti pubblici, ed alle ulteriori best practices diffuse nel settore;
- si obbliga a segnalare alle autorità competenti eventuali richieste di denaro o altre forme indebite di richieste per ottenere l'aggiudicazione di appalti pubblici, nonché Assoconsult a portare a conoscenza di tali situazioni per eventuali riscontri da parte di altri soci partecipanti alla medesima iniziativa di gara;
- si rende disponibile a fornire la massima trasparenza e collaborazione ad Assoconsult e alle Autorità inquirenti su situazioni di presunte violazioni di legge negli appalti pubblici;
- si impegna ad adottare, anche nei confronti dei propri dirigenti, dipendenti, collaboratori, fornitori e subappaltatori, misure di salvaguardia della legalità nei rapporti con la Pubblica Amministrazione (anche attraverso l'adozione di adeguati Modelli di Organizzazione 231 ex D.Lgs. 231-01).

3.3.2.2 Il consulente resiste alle richieste illecite.

Il consulente rifiuta di assecondare le richieste del cliente, qualora richiedano prestazioni professionali improprie, contenenti violazioni della legge, quali costruzioni societarie, contraffazioni o manipolazioni di documentazioni e scritture contabili, fasulle attestazioni di conformità o certificazioni non dovute volte a violare gli obblighi fiscali, i doveri di trasparenza societaria, a coprire reati di corruzione, violazione di diritti di collaboratori o fornitori, o danni arrecati a terzi o all'ambiente.

Principi etici coinvolti: legalità; integrità e reciprocità; responsabilità sociale; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento.

Regole di condotta: il consulente

- rifiuta di dare prestazioni professionali che contraddicono le leggi e rinuncia all'incarico qualora il cliente non desista da tale richiesta;
- per prevenire tali richieste, dichiara di soggiacere a verifiche interne all'impresa ed esterne da parte dell'associazione (*audit* etico), oltre che a controlli da parte delle istituzioni pubbliche, organizzati in modo tale che il consulente non possa impedire che il controllo faccia il suo corso e produca rapporti dei quali il consulente non può garantire la riservatezza.

3.3.2.3 Il consulente è attento alla sostenibilità ambientale della consulenza.

Il consulente gestisce la propria attività in modo compatibile con l'ambiente, ma soprattutto esercita la professione in modo tale da suggerire soluzioni che siano ambientalmente compatibili.

Principi etici coinvolti: responsabilità sociale; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; oggettività.

Regole di condotta: il consulente

- si impegna a non suggerire piani di delocalizzazione di impianti produttivi volti ad ottenere riduzioni di costi essenzialmente attraverso la possibilità di sfruttare normative ambientali meno esigenti o fatte valere con controlli meno puntuali, grazie alle quali la sostenibilità ambientale delle attività produttive in questione risulterebbe sostanzialmente peggiorata;
- dovrebbe privilegiare l'utilizzo di materiali e attrezzature d'ufficio riciclabili, attenersi ai più elevati *standard* ambientali per lo smaltimento di rifiuti inquinanti ed organizzare il lavoro in modo da garantire il massimo risparmio energetico e l'impiego ove possibile di fonti di energia rinnovabili.

3.3.2.4 Il consulente sostiene la ricerca come bene comune.
Il consulente utilizza la conoscenza frutto della ricerca di base e applicata nelle diverse discipline e ne sviluppa le applicazioni. Egli è perciò impegnato a sostenerne lo sviluppo, in quanto bene pubblico che per natura può essere appreso da chiunque abbia la capacità di farlo, e al contempo dal quale è impossibile (e sarebbe ingiusto) escludere chiunque desideri accedervi. In tal modo la conoscenza è un bene posseduto in forma collettiva (bene comune), mantenuto e sviluppato attraverso la partecipazione responsabile dei ricercatori, dei docenti, degli studenti e di coloro che lo utilizzano nelle professioni, trovando nuove applicazioni e nuovi problemi che sono stimolo per nuove ricerche di base e applicate.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; responsabilità sociale; oggettività; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; giuste remunerazioni.

Regole di condotta: il consulente

- riconosce l'*authorship*, il *copyright* e in generale il contributo dei ricercatori e degli istituti di ricerca le cui idee egli utilizza nelle sue applicazioni professionali, mediante appropriate citazioni;
- contribuisce in modo volontario alla discussione pubblica sulle applicazioni della ricerca e della conoscenza da cui traggono origine le applicazioni professionali, offrendo la sua testimonianza nell'ambito di incontri o corsi universitari o di centri culturali;
- sostiene in forma individuale o in forma associativa, attraverso liberalità e donazioni agli istituti di ricerca e alle università, il finanziamento della ricerca (specialmente rivolto al reclutamento di nuovi ricercatori) la quale pur essendo libera e rivolta alla soluzione di problemi di interesse generale di norma suggerisce applicazioni che la comunità professionale dei consulenti è in grado di sviluppare.

3.4 GLI IMPEGNI E LE REGOLE DI CONDOTTA VERSO LA COMUNITÀ PROFESSIONALE DEI CONSULENTI

3.4.1 Il consulente coopera nella comunità professionale.

Il consulente è consapevole che la cooperazione nell'ambito della comunità professionale è un fattore determinante per lo sviluppo della reputazione della professione e consente il miglioramento della qualità complessiva dei servizi di consulenza prestati a tutti i clienti e dell'utilità sociale della professione agli occhi della collettività.

Principi etici coinvolti: cooperazione e concorrenza leale; interesse del cliente; reputazione.

Regole di condotta: il consulente

- coopera con i colleghi per sviluppare e far circolare all'interno della comunità professionale le conoscenze di base e le innovazioni scientifiche, tecnologiche e culturali;
- coopera con i colleghi nell'ambito di progetti congiunti che sfruttino le specializzazioni complementari, fatto salvo che la partecipazione di più consulenti sia portata a conoscenza dei clienti;
- coopera all'interno della comunità professionale per mantenere elevati *standard* professionali che ne salvaguardino il buon nome e la reputazione di fronte all'insieme dei clienti e la collettività, e allo scopo di far valere le buone ragioni della professione, andando oltre i preconcetti, nei rapporti con le istituzioni, con i regolatori pubblici e con i media.

3.4.2 Il consulente compete lealmente nell'interesse del cliente.

Il consulente non intraprende azioni sistematiche di concorrenza sleale volte a sottrarre al concorrente risorse umane, conoscenze riservate o relazioni con parti della clientela, con l'unico scopo di rendergli impossibile la presenza su un segmento di mercato. Non si praticano ribassi di prezzo non sostenibili in base ai costi dei fattori della produzione, al solo scopo di eliminare i concorrenti ed acquisire una posizione di mercato dominante, in modo da poterne abusare traendo sovraprofitti ovvero offrendo prestazioni di qualità scadenti a discapito del cliente.

Principi etici coinvolti: concorrenza leale; fiducia; interesse del cliente; oggettività; trasparenza.

Regole di condotta:

- una società di consulenza non dovrebbe assumere il gruppo di collaboratori che presso una società concorrente consentiva a quest'ultima di coprire un segmento di mercato. Il passaggio da una società all'altra dovrebbe essere limitato a singoli collaboratori;
- nel caso in cui un collaboratore che abbia sottoscritto con la società di consulenza un accordo di non concorrenza, passi ad altra società di consulenza, il nuovo datore di lavoro non copre le perdite economiche conseguenti alla violazione di tale accordo da parte del collaboratore;
- nell'ambito delle procedure in cui concorre, si impegna a formulare offerte congrue e remunerative rispetto alla qualità ed entità delle prestazioni richieste, e rispetto all'adeguata remunerazione dei fattori produttivi necessari per il loro approntamento, con particolare ma non esclusivo riferimento al fattore lavoro e al costo del relativo personale;
- in particolare, non pratica in modo sistematico ribassi di prezzo aventi natura predatoria, non sostenibili in termini di costo, se non con grave riduzione della qualità o quantità delle prestazioni richieste dalla stazione appaltante;
- denuncia i casi in cui abbia evidenza della proposta, ad opera dei concorrenti, di condizioni di prezzo incompatibili con gli *standard* di qualità richiesti;
- in sede di valutazione della cosiddetta "offerta anomala" ad opera della stazione appaltante si impegna a rendere conto delle soluzioni tecniche ed organizzative che gli consentano di giustificare tali condizioni di prezzo a parità di qualità , fornendo elementi di sostenibilità sostanziale dei prezzi offerti attraverso una veritiera rappresentazione dei propri costi di produzione dei servizi.

3.4.3 Il consulente considera incompatibile influire sulla stesura di capitolati di gara e poi parteciparvi.

Qualora il responsabile di un appalto pubblico si avvalga di un esperto per precisare i contenuti del bando e questi poi partecipa alla gara, si profila il rischio che il bando sia disegnato su misura per il consulente stesso. Pertanto il consulente considera tale collaborazione come un'attività a sé stante, che come tale deve essere remunerata, e naturalmente esclude la partecipazione al bando successivo.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; cooperazione e concorrenza leale; trasparenza; interesse del cliente.

Regole di condotta: il consulente che offra anche informalmente consulenza alla stesura del capitolato di gara della Pubblica Amministrazione:

- si impegna a non partecipare in seguito alla gara;
- si impegna a non avere relazioni d'affari o comunque a non trasferire elementi utili a generare un vantaggio competitivo asimmetrico tra i concorrenti al bando.

3.4.4 Il consulente fa in modo di prevenire il fenomeno dell'eterno vincitore.

Costituisce violazione della concorrenza leale la situazione in cui un consulente risulti *de facto* sempre vincitore negli appalti presso una data stazione appaltante, indipendentemente dagli esiti della gara, poiché un funzionario pubblico richiede informalmente ad ogni concorrente di avvalersi dello stesso consulente come subappaltatore.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; cooperazione e concorrenza leale; eque remunerazioni; trasparenza; interesse del cliente.

Regole di condotta: il consulente

- si impegna a dichiarare *ex ante*, in sede di offerta, il nome dei subappaltatori di cui si servirà;
- qualora intenda partecipare all'attività come *sub-contractor*, decide *ex ante* con chi collaborare e si impegna a non partecipare *ex post* a cordate alternative.

3.4.5 Il consulente utilizza i ricorsi in modo appropriato, allo scopo di garantire la regolarità degli appalti pubblici.

Il consulente non utilizza pretesti formali in modo strumentale e ricorrente per avviare ricorsi in caso di mancata vittoria delle gare d'appalto, al solo scopo di paralizzare le procedure di assegnazione.

Principi etici coinvolti: cooperazione e concorrenza leale; trasparenza; interesse del cliente; imparzialità; empatia ed equo bilanciamento.

Regole di condotta: il consulente

- nella gestione delle controversie in materia di appalti pubblici, attuali o potenziali, si impegna a valutare l'opportunità di promuovere, resistere o proseguire nei relativi giudizi sulla base dei principi di difesa e di effettività di tutela del proprio interesse commerciale, senza intenti di strumentalità o emulazione;
- si avvale dei principi di cui al presente codice etico, per l'individuazione delle controversie intese alla legittima salvaguardia della legalità negli appalti e dei propri interessi commerciali.

3.4.6 Il consulente svolge in modo imparziale gli incarichi di audit.

Qualora il consulente sia chiamato effettuare un *audit* sullo svolgimento di una commessa di consulenza organizzativa o tecnologica da parte di un concorrente, non utilizza le informazioni così ottenute per acquisire le competenze del concorrente e poi formulare critiche infondate per sostituirsi a lui. Allo stesso modo, il consulente evita le situazioni di conflitto di interesse insorgenti dallo svolgimento di *audit* su attività di altri consulenti che siano *partner* d'affari o soci del consulente stesso.

Principi etici coinvolti: fiducia; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; interesse del cliente; cooperazione e concorrenza leale.

Regole di condotta:

- il consulente che effettua *auditing* su un determinato progetto condotto da un altro consulente si impegna a valutarlo in modo professionale e non strumentale a subentrare nell'attività;
- un consulente non svolge funzioni di *audit* il cui oggetto siano attività operative svolte da propri *partner*, soci o altre società di consulenza con cui abbia significativi rapporti d'affari, salvo specifica accettazione da parte del cliente a fronte della relativa dichiarazione.

3.4.7 Il consulente coopera lealmente nel caso in cui un medesimo incarico sia attribuito a più consulenti in concorrenza.

Il presupposto della consulenza è una relazione fiduciaria tra consulente e cliente, che viene meno qualora un cliente affidi lo svolgimento dello stesso incarico o incarichi con zone di sovrapposizione a due o più consulenti in concorrenza tra di loro, senza che essi ne siano ugualmente informati.

Principi etici coinvolti: cooperazione e concorrenza leale; fiducia; trasparenza.

Regole di condotta:

- il consulente richiede al cliente di esplicitare in modo trasparente a priori la tipologia ed i limiti di competenza dell'intervento di ciascun consulente partecipante a un progetto interno all'organizzazione cliente;
- se il progetto è strutturato in modo che i consulenti debbano proporre e sperimentare soluzioni in competizione reciproca, il consulente richiede che ciò sia stabilito chiaramente ed in modo trasparente mediante un incarico avente le forme di una gara, che deve prevedere quindi una fase preliminare in cui si propongono soluzioni alternative, cui subentra una fase di relazione fiduciaria per l'attuazione del progetto prescelto.

3.4.8 Il consulente richiede ai propri ex collaboratori, ora impiegati presso clienti, di agire con imparzialità.

Il consulente non agisce in modo da favorire la collocazione di un proprio ex collaboratore in posizioni di rilievo presso un'organizzazione cliente con il solo scopo di garantirsi in seguito un trattamento di favore nell'assegnazione dei progetti di consulenza.

Principi etici coinvolti: cooperazione e concorrenza leale; fiducia e interesse del cliente; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; oggettività.

Regole di condotta: qualora un ex collaboratore del consulente assuma posizioni di rilievo presso un cliente, il consulente propone la sottoscrizione di un accordo tra le parti in base al quale l'ex collaboratore si impegna a non adottare atteggiamenti di favore verso il consulente.

3.4.9 Il consulente fa un uso disinteressato delle cariche associative.

Il consulente che ricopre cariche associative non utilizza tali cariche e le reti di relazioni create nell'esercizio di tali funzioni per procacciarsi affari, o per sfruttare a proprio vantaggio privato opportunità di cui si venga a conoscenza in virtù delle cariche istituzionali ricoperte. Assoconsult invita i membri delle associazioni aderenti a Confindustria e delle altre associazioni di categoria a segnalare casi di apparente improprietà nei comportamenti dei rappresentanti dell'associazione.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; cooperazione e concorrenza leale; reciprocità; fiducia e trasparenza.

Regole di condotta: chi ricopre cariche associative

- non discute d'affari relativi alla propria società con potenziali clienti in occasioni istituzionali;
- non utilizza simboli, strumenti comunicativi e prestigio delle cariche associative per acquisire clienti;
- gestisce le iniziative associative in modo che esse tornino nell'interesse e vantaggio dell'intera comunità professionale.

3.4.10 Il consulente valorizza i contributi di ciascuno alla vita associativa e partecipa ai processi deliberativi.

La piena cooperazione nella comunità professionale presuppone che il contributo di ciascun membro sia valorizzato equamente, che l'apporto degli uni non sia sfruttato dagli altri senza dare nulla in cambio né partecipare allo sforzo comune, che chi abbia posizioni di autorità nell'associazione non ne abusi per avvantaggiarsi e senza garantire uguale considerazione e rispetto a tutti i membri, anche quando esprimono diversità di opinioni.

Principi etici coinvolti: uguaglianza; cooperazione e concorrenza leale; imparzialità, empatia ed equo bilanciamento; integrità e reciprocità.

Regole di condotta: ogni consulente si impegna a

- partecipare ai processi decisionali interni all'associazione;
- rispettare i principi di democrazia deliberativa, cioè il diritto di ognuno di esprimere il proprio pensiero, il dovere di considerare imparzialmente le ragioni altrui nel processo attraverso il quale si formano le preferenze e le scelte dell'associazione, il diritto di ottenere un riscontro da parte dell'associazione alle istanze sollevate;
- non abusare dell'autorità legata al ruolo che ricopre in associazione.

RINGRAZIAMENTI

Un particolare ringraziamento per la loro collaborazione ai membri della Commissione che hanno attivamente operato per questo risultato, nonchè ai Settori Multiservice, Risorse Umane, Pubblica Amministrazione, PMI, Tax & Legal e ai loro Coordinatori per il contributo ai *focus group* e all'adeguamento del codice alle esigenze specifiche.

Un ringraziamento sentito al Professor Lorenzo Sacconi dell'Università di Trento per il supporto specialistico e al Vice Presidente Vicario Giuseppe Pitotti per il prezioso ruolo di supervisione.

Confindustria Assoconsult
Viale dell'Astronomia, 30
00144 Roma
Tel. 06 97616704
Fax 06 96048780
info@assoconsult.org

www.assoconsult.org

CONFINDUSTRIA

CONFINDUSTRIA
i|n|t|e|l|l|e|c|t

feaco
European Federation of Management Consultancy Associations

Febbraio 2014