



Codice di Etica

PRESENTAZIONE

APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Management, dal 1968 riunisce e qualifica coloro che svolgono, in modo continuativo e professionale, l'attività di management consultant, sia individualmente, che come associati o dipendenti di Società di consulenza. E' associata all'International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), e ne condivide i criteri di qualificazione professionale ed i principi etici, anche partecipando attivamente alle sue attività.

La Missione di APCO è:

- rappresentare e promuovere la professione del management consultant;
- sviluppare e animare la comunità dei professionisti della consulenza di management;
- definire, presidiare e diffondere gli standard qualitativi per la professione;
- sostenere efficacemente e responsabilmente il ruolo di rappresentante dell'immagine dell'Associazione nelle interazioni con il mercato e nei contatti esterni;
- assicurare rappresentanza degli associati presso istituzioni pubbliche, associazioni di categoria e organizzazioni degli imprenditori.

APCO disponeva da tempo di un Codice etico, ma nel corso del 2015 ha ritenuto opportuno rividerlo – anzitutto nell'impostazione - per tener conto dei cambiamenti di scenario che interessano il mondo della consulenza di management e farne uno strumento più efficace di orientamento dell'agire professionale. Il crescente rilievo che la consulenza di management ha assunto nell'economia della conoscenza e nella diffusione dell'innovazione tra i clienti, pubblici e privati, rafforza l'esigenza di una condotta etica nell'azione professionale: l'etica assume una dimensione strategica come fattore moltiplicatore della qualità della prestazione, esercizio concreto della responsabilità sociale del consulente e elemento fondamentale della costruzione di un mercato professionale aperto, libero, trasparente, in regime di concorrenza.

Nella nuova impostazione il Codice etico definisce un sistema di valori e di regole di condotta capace di orientare i comportamenti professionali e di contribuire a costruire cittadinanza APCO, cioè a produrre identità, appartenenza e reputazione. Questa impostazione mette l'accento sullo spazio di autonomia che viene lasciato al consulente di management nel dare applicazione alle regole condivise e permette di superare:

- una visione prescrittiva, che non è più sufficiente in uno scenario complesso e variabile come quello in cui opera la consulenza di management
- una visione ancorata esclusivamente a principi generali, che dispone di una difficile valenza operativa.



In linea con questa impostazione, il nuovo Codice etico si articola in tre parti

- la prima definisce i valori su cui si fonda la visione dell'etica della consulenza di management di APCO. Valori a cui il consulente APCO deve ispirare il proprio agire professionale, anche nelle situazioni in cui ci sia carenza di regole specifiche
- la seconda, a partire da questi valori e dalla loro declinazione in principi-guida, definisce regole di condotta precauzionali che non pretendono di esaurire tutti i casi in cui i valori e i principi devono trovare applicazione, ma fornisce loro concretezza e evidenza operativa nelle situazioni che oggi è possibile tipizzare
- la terza definisce le sanzioni che conseguono alla violazione del Codice di Etica e il processo con cui vengono erogate, con le relative responsabilità.

Il Codice di Etica APCO è coerente con le disposizioni della Legge 4 / 2013 "Disposizioni in materia di professioni non organizzate" e ne rafforza l'impostazione con l'obiettivo di garantire al mercato e a tutti i portatori di interesse la qualità e l'eticità dell'agire professionale del consulente di management.

PARTE PRIMA

I valori fondanti dell'etica professionale del consulente di management APCO

L'etica esprime un sistema di valori, specifico di ogni professione, che tende a produrre identità ed appartenenza e a guidare i comportamenti dei soci.

Configurano la visione etica della consulenza di management di APCO quattro **valori fondamentali**:

- *il rispetto delle reciproche aspettative – implicite ed esplicite – del cliente e del consulente.*
Rappresenta la centralità della relazione cliente-consulente, nelle sue evoluzioni nel tempo.
Principi-guida: centralità del contratto, fiducia e autorevolezza, condotta contrattuale, riservatezza e privacy
- *l'integrità e l'indipendenza dell'azione professionale.* Rappresenta il mantenimento dell'indipendenza, dell'oggettività ed imparzialità dell'agire e del giudizio (avalutatività), nei contesti professionali in cui si opera
Principi-guida: autonomia del cliente, indipendenza del consulente, trasparenza, crescita professionale
- *la responsabilità sociale.* Rappresenta l'essere socialmente responsabili, cioè consapevoli delle ricadute dell'attività consulenziale sugli stakeholder del cliente e più in generale sulla società, comprese le generazioni future, e darne evidenza
Principi-guida: reputazione, legalità, sostenibilità, pari opportunità e uguaglianza



- *la cooperazione e la concorrenza leale con i colleghi.* Presuppone il concetto di appartenenza all'associazione facendo convivere la propria identità individuale con l'identità associativa e la trasparenza nell'assumere comportamenti, attivare e realizzare azioni nel rispetto reciproco tra colleghi.

Principi-guida: cooperazione, circolazione delle conoscenze, rispetto dei colleghi/e, lealtà nella competizione.

In linea con questi valori, **l'oggetto dell'etica professionale** riguarda:

- la prestazione intesa come processo e come output,
- i rapporti tra il consulente, il cliente e il sistema organizzativo cliente,
- i rapporti con i colleghi e la comunità professionale,
- i rapporti interni ad APCO,
- i rapporti con la generalità degli stakeholder.

PARTE SECONDA

Articolo 1. Norme Generali.

Iscrivendosi ad APCO ogni Consulente

- a. si impegna al rispetto del presente Codice di Etica, sottoscritto all'atto dell'iscrizione all'Associazione, e si rende garante nei confronti di APCO e dei suoi iscritti, che il proprio comportamento sia conforme ai principi del codice stesso;
- b. è tenuto ad agire nel rispetto dello Statuto associativo e dei successivi regolamenti attuativi, uniformando la propria attività agli scopi in essa enunciati ed adeguandosi ad ogni altra iniziativa assunta a tal fine dall'Associazione
- c. si impegna a conoscere ed applicare le norme nazionali ed internazionali di riferimento e ad uniformare il più possibile la propria attività ai contenuti della norma stessa;
- d. si sottopone, con cadenza triennale, alla verifica dell'aggiornamento professionale richiesta da APCO, anche ai sensi della Legge 4/2013, ai fini del mantenimento della qualifica APCO
- e. è obbligato a sottoporsi al giudizio dei competenti Organi Associativi per la valutazione dei comportamenti posti in essere, qualora emergesse contrasto fra tali comportamenti ed i principi enunciati nel presente Codice Etico;
- f. deve ispirare la propria azione professionale alle regole di condotta definite da APCO e, nei casi non espressamente previsti, deve sempre comportarsi in maniera tale da salvaguardare l'immagine e la reputazione della professione e dell'Associazione.

Articolo 2 – Il contratto e le reciproche aspettative

Il/la Consulente opera nel rispetto dell'incarico assunto con il Cliente allo scopo di soddisfare le reciproche attese dichiarate e concordate.

Regole di condotta precauzionali



2.1. centralità del contratto. Il/la Consulente

- esplicita con chiarezza nella proposta le attività da svolgere, gli elementi economici, i relativi tempi, i risultati da raggiungere, i benefici attesi per il cliente e gli impatti/rischi più generali sugli stakeholder più rilevanti, le sue aspettative professionali
- svolge con cura e correttezza l'incarico concordato, nel rispetto dei tempi e dei risultati attesi
- comunica con chiarezza e tempestività al Cliente la presenza di imprevisti eventualmente intervenuti che non permettano il rispetto, totale o parziale, degli impegni. Concorda la riprogrammazione nel rispetto degli obiettivi iniziali dell'incarico
- rende conto al termine dell'incarico dei risultati raggiunti e delle eventuali difformità rispetto al contratto e verifica il livello di soddisfazione del Cliente relativamente alle attese concordate

2.2. fiducia e autorevolezza. Il/la Consulente:

- esplicita con chiarezza le proprie competenze e accetta gli incarichi per i quali si sente adeguato/a e competente. Informa il Cliente nel caso sopravvengano criticità impreviste o difficoltà dell'incarico che esulino dalla sua competenza specifica
- opera nell'interesse effettivo del Cliente e non propone consapevolmente soluzioni o metodiche professionali inutilmente onerose e gravose
- chiarisce al Cliente eventuali conflitti interni all'organizzazione che possono influire sui risultati dell'incarico
- si astiene dall'accettare incarichi di consulenza della stessa natura contemporanei o ravvicinati nel tempo presso clienti tra loro concorrenti, senza averne informato le parti interessate
- si astiene dal fare personalmente o per conto di terzi offerte dirette di impiego al personale dipendente dal Cliente
- si astiene dal prestare attività professionale quando abbia, per conto proprio o di terzi, un interesse in conflitto con quello del Cliente in termini tali da poter condizionare il corretto svolgimento dell'incarico consulenziale.

2.3. condotta contrattuale. Il/la Consulente:

- propone soluzioni nel caso in cui, nel corso dello svolgimento dell'incarico, si registri un'incompletezza del contratto o si presentino modifiche impreviste, dandone chiara evidenza al cliente
- persegue il bilanciamento tra le remunerazioni proposte e il contributo dato al Cliente sia nel lavoro individuale sia nel lavoro delle risorse che collaborano alla prestazione consulenziale erogata
- promuove un bilanciamento degli interessi legittimi eventualmente in conflitto tra gli stakeholder coinvolti, conducendo analisi e proponendo soluzioni volte a promuovere la convergenza di interessi tra le parti

2.4. riservatezza e privacy. Il/la Consulente:



- si astiene dal rivelare informazioni relative al Cliente senza averne chiesto il consenso, e mantiene tale obbligo anche dopo la cessazione dell'incarico
- mantiene riservate informazioni e notizie riguardanti dati personali apprese durante lo svolgimento dell'incarico e mantiene tale obbligo anche dopo la cessazione dell'incarico
- garantisce l'integrità e la conservazione dei dati e dei documenti messi a sua disposizione durante lo svolgimento dell'incarico
- mantiene riservate le informazioni relative al cliente e alla sua organizzazione ricevute in fase preliminare, anche quando il contratto non si perfezioni
- richiede il rispetto del dovere di riservatezza a coloro che hanno collaborato alla prestazione consulenziale erogata,

Articolo 3 – Integrità e indipendenza

Nei contesti professionali in cui opera il/la Consulente assicura il mantenimento dell'indipendenza, dell'oggettività ed imparzialità del proprio agire.

Regole di condotta precauzionali

3.1. autonomia del Cliente.

Il/la Consulente

- opera in partnership con il Cliente non sostituendolo nelle decisioni che gli sono proprie
- sostiene e promuove la responsabilità decisionale del Cliente, mettendolo nelle condizioni di assumere le proprie decisioni in modo autonomo, consapevole e libero da condizionamenti espliciti o impliciti da parte del consulente
- riduce l'asimmetria di competenze specifiche (sapere, know how) ed economiche nei confronti del Cliente e non se ne avvantaggia per imporre o influenzare decisioni non condivise consapevolmente

3.2. indipendenza del Consulente. Il/la Consulente

- mantiene l'indipendenza, l'oggettività e l'imparzialità di pensiero, di giudizio in tutti i contesti in cui si trova ad agire professionalmente e un approccio di analisi il più possibile valutativo
- esplicita al Cliente situazioni di potenziale conflitto di interesse sia all'avvio del lavoro sia presentatesi successivamente e non accetta l'incarico qualora il conflitto sia tale da poter condizionare il corretto svolgimento del lavoro
- non utilizza posizioni o cariche rivestite, anche da persone a sé vicine, in contesti esterni all'organizzazione del cliente, per ottenere vantaggi per sé o per il cliente

3.3. trasparenza. Il/la Consulente

- garantisce, nelle relazioni con i collaboratori dell'organizzazione cliente, comportamenti univoci e trasparenti nelle modalità e negli obiettivi, assicurando sempre la necessaria riservatezza concordata con il Cliente
- fa emergere i problemi posti da contrasti o intendimenti non dichiarati da persone



dell'organizzazione cliente, in modo che ciascuno sia messo nelle condizioni di decidere responsabilmente

- chiarisce le regole e le metodologie concordate con il cliente che verranno seguite nello svolgimento del lavoro, in caso di incarichi che abbiano effetti sulle singole persone dell'organizzazione cliente (sistemi di valutazione, incentivazione, inquadramenti...),

3.4.crescita professionale. Il/la Consulente

- cura costantemente la propria preparazione professionale con particolare attenzione agli ambiti in cui viene svolta l'attività di consulenza e alle tecniche di general management
- partecipa a corsi e/o eventi di formazione/aggiornamento secondo le indicazioni fornite dall'Associazione, anche ai sensi della legge 4/2013
- promuove le capacità e la crescita professionale delle risorse che collaborano con lui/lei
- contribuisce alla crescita delle capacità e delle competenze delle risorse dell'organizzazione cliente

Articolo 4 – Responsabilità sociale

Il/la Consulente tiene conto delle conseguenze e degli impatti immediati e non immediati della sua attività professionale sulla generalità degli stakeholder, comprese le generazioni future, e ne dà evidenza al cliente

Regole di condotta precauzionali:

4.1.sostenibilità.. Il/la Consulente

- valuta le conseguenze anche non immediate e gli impatti esterni eventualmente generati dallo svolgimento dell'incarico di consulenza e dalle soluzioni proposte
- in caso di impatti rilevanti, aiuta la riflessione del cliente sulle conseguenze per gli stakeholder interni e esterni e sulla sostenibilità economica, ambientale e sociale delle soluzioni in corso di valutazione

4.2.parità e uguaglianza. Il/la Consulente

- tratta tutte le persone dell'organizzazione cliente e degli stakeholder con cui entra in contatto con pari considerazione e rispetto
- tratta tutti i colleghi con uguale considerazione e rispetto, indipendentemente dal genere, dall'orientamento politico, dalla religione, dall'orientamento sessuale, dall'etnia, dall'età, dalla posizione nell'organizzazione
- è cosciente del rischio sistemico dei comportamenti che possono ledere il valore dell'uguaglianza e della parità
- si astiene da comportamenti discriminatori diretti o indiretti nello svolgimento del proprio incarico e segnala al Cliente eventuali discriminazioni rilevate

4.3.legalità . Il/la Consulente

- rifiuta l'incarico di consulenza qualora abbia elementi per ritenere che la sua attività possa concorrere ad operazioni illegittime o illecite



- nei rapporti commerciali con enti pubblici, si astiene da pratiche concorrenziali non lecite o comunque lesive dei principi di libera competizione
- si astiene dal suggerire al proprio Cliente soluzioni illecite o fraudolente
- informa i competenti organi di APCO della eventuale condotta professionalmente non corretta del collega consulente

4.4.reputazione . Il/la Consulente

- contribuisce a costruire e presidiare l'immagine della Consulenza di Management attraverso la condivisione dei valori che guidano la professione
- costruisce e presidia la propria immagine di professionista trasmettendo visibilità e reputazione attraverso know how distintivo: competenza, credibilità, affidabilità, etica, stile e qualità delle relazioni con gli stakeholder
- considera la reputazione come un elemento base del sistema comunicazione e marketing del consulente di management. Di conseguenza, sostiene efficacemente e responsabilmente il ruolo di rappresentante di APCO nelle interazioni con il mercato.

Articolo 5 – Cooperazione e concorrenza leale

Il/la Consulente coopera con i colleghi sia nei confronti di uno specifico cliente sia all'interno della più ampia comunità professionale e compete con lealtà nei casi in cui si trovi a concorrere con altri colleghi per l'assegnazione di un incarico o la partecipazione a gare.

Regole di condotta precauzionali

5.1.cooperazione. Il/la Consulente

- coopera attivamente con i colleghi nell'ambito di progetti congiunti presso il medesimo Cliente, concordando le prestazioni da svolgere e operando per una collaborazione costruttiva nell'interesse del Cliente stesso
- in caso di avvicendamento, fornisce al collega che subentra, previo consenso del Cliente, tutte le informazioni e la documentazione relativa ai lavori eseguiti o in corso utili ad assicurare il migliore espletamento del lavoro
- coopera con i colleghi all'interno della comunità APCO per mantenere standard professionali elevati di fronte alla generalità degli stakeholder e sviluppare iniziative associative innovative
- partecipa ai processi istruttori e decisionali interni ad APCO

5.2.circolazione delle conoscenze. Il/la Consulente

- fa circolare all'interno della comunità professionale le conoscenze e le innovazioni scientifiche e culturali – nazionali e internazionali - relative agli specifici ambiti di competenza, in vista di sostenere il miglioramento continuo degli standard professionali condivisi dai colleghi
- fa circolare tra i colleghi APCO le informazioni utili per la partecipazione a gare pubbliche e in generale per le opportunità di accesso a finanziamenti dell'attività di consulenza di



management

5.3. *rispetto dei colleghi* . Il/la Consulente

- valorizza il contributo di ciascun collega alla vita associativa e al miglioramento degli standard professionali
- riconosce l'authorship e in generale il contributo dato dai colleghi allo sviluppo di metodologie e strumenti a supporto dell'attività di consulenza di management
- garantisce la riservatezza di informazioni sensibili ottenute da colleghi e il rispetto della loro privacy

5.4. *concorrenza leale* . Il/la Consulente

- compete lealmente nell'interesse del Cliente e si impegna a non utilizzare nei rapporti con i potenziali clienti comportamenti che facciano leva su fattori estranei alla competenza professionale, alla qualità della prestazione e alla sostanziale sostenibilità dei prezzi
- mantiene l'attività promozionale e di pubbliche relazioni entro limiti di credibilità, lealtà e correttezza professionale.

PARTE TERZA

Art. 6 – Sanzioni

In caso di segnalazione da parte del Consiglio direttivo o di altri colleghi o di soggetti terzi o quando comunque abbia notizia di comportamenti potenzialmente lesivi del presente Codice di Etica messi in atto da soci ovvero di conflitto tra Associazione e Soci, il Comitato dei Garanti avvia la fase istruttoria per verificare la sussistenza di eventuali violazioni.

Conclusa la fase istruttoria secondo le procedure previste nel Regolamento di Attuazione e Partecipazione, il Comitato dei Garanti provvede all'erogazione delle sanzioni e ne dà comunicazione al Presidente che provvede alla loro attuazione.

La violazione deve essere volontaria anche se omissiva. Quando siano contestate diverse infrazioni nell'ambito di uno stesso procedimento, la sanzione è unica.

Le sanzioni previste, da rapportarsi alla gravità del comportamento accertato, a recidività accertate e all'eventuale protrarsi nel tempo dei comportamenti lesivi del presente Codice, sono:

- a. censura;
- b. sospensione da ogni incarico e da ogni attività sociale, per un periodo non inferiore a sei mesi e non superiore a diciotto;
- c. sospensione dell'elettorato attivo e passivo, per un periodo non inferiore a sei mesi e non superiore a trentasei;
- d. decadenza dalle eventuali cariche direttive nell'Associazione;



- e. decadenza da eventuali incarichi di rappresentanza esterna dell'Associazione;
- f. ritiro del titolo di Socio Qualificato Apco e/o Socio Qualificato APCO-CMC ove sussistente;
- g. espulsione dalla Associazione.

Le sanzioni di cui ai punti a,b,c, possono essere adottate anche in combinazione fra loro. Le sanzioni devono essere comunicate per iscritto all'interessato e motivate.

