

CONSULENZA

IL VALORE DELL'ETICA NELLE PROFESSIONI



Marco Beltrami
 Presidente APCO,
 Associazione nazionale dei
 consulenti di direzione e
 organizzazione

L'esperienza di APCO,
 associazione nazionale dei
 consulenti

Quello dell'etica nell'agire economico è un tema molto attuale e sentito. Una significativa diminuzione della moralità nella gestione del business è stata messa in risalto dai recenti gravi fenomeni di corruzione nel privato e nel pubblico e dalla poca trasparenza gestionale in alcune primarie realtà imprenditoriali e finanziarie italiane. Non esente da critiche anche il settore della consulenza spesso associato a spreco di denaro pubblico (vedi ad esempio le cosiddette consulenze d'oro). Ma al di là dell'aspetto strettamente "valoriale" credo che l'etica per le aziende dovrebbe essere una scelta non solo morale (come auspicato!) ma quanto meno di business. Non a caso le aziende con comportamenti poco etici spono spesso aziende che hanno risultati negativi, e viceversa si sta affermando un mercato in cui chi dimostra di avere comportamenti etici (dalla sostenibilità al lavoro minorile,...) viene poi premiato in termini di risultati.

Non possiamo quindi fare di tutta *l'erba un fascio*: esistono, infatti, associazioni, imprese e singoli consulenti che credono fortemente nel valore etico del loro operato, e tra questi APCO, l'associazione nazionale dei consulenti di cui sono il Presidente. APCO, per convinzione e per statuto crede fermamente nel valore dell'agire etico nello svolgimento della professione del consulente di management. Essere soci APCO significa fare proprio un **rigoroso codice etico** a garanzia non solo della qualifica professionale stessa del consulente, ma anche a protezione degli interessi dei clienti. Il codice etico è, per APCO, un valore distintivo che

deve radicarsi profondamente nell'agire del consulente. Ci facciamo un punto d'onore del fatto che l'etica, per chi è iscritto all'associazione, sia declinata nella professione stessa.

Vogliamo quindi provare a dare una testimonianza di come il tema dell'etica è declinata nella nostra professione.

Affrontare il tema dell'etica nell'attività professionale vuol dire quasi sempre esporsi a rimproveri per errori dottrinali, oppure essere accusati di superficialità, oppure ancora di volersi fare pubblicità a basso costo. Consco di queste possibili critiche vorrei però provare a trattare in maniera molto pragmatica, ma non per questo superficiale, il tema dell'etica nella professione del consulente di management e di alcune sue implicazioni pratiche.

Non pretendo quindi di affrontare il tema dell'etica in generale, ma di fornirne uno spaccato sulla professione e su come APCO la interpreta. Per la nostra associazione l'etica del consulente di management ha delle sue specificità ed esprime un sistema di valori, specifico di ogni professione, che tende a produrre identità e appartenenza e a guidare i comportamenti dei soci. Sono anche consapevole del confine scivoloso fra etica e deontologia ma voglio provare a non curarmene.

Abbiamo avuto nel mese di Giugno un convegno a Lecce promosso da APCO su questo tema e la partecipazione a questo convegno mi ha convinto che esistano due livelli dell'etica del consulente: un primo livello, che possiamo definire quasi di carattere strategico, fortemente personale, riguarda la condivisione

CONSULENZA

valoriale degli obiettivi progettuali in cui il consulente è coinvolto. Posso fare l'esempio di un consulente con forti convinzioni contro il fumo, chiamato a fare un progetto per una manifattura di tabacco, oppure di un altro consulente chiamato ad impostare un progetto di strategia per lo sviluppo delle sale giochi, pur essendo lui fortemente contrario e critico rispetto a questo tipo di business.

Abbiamo qui un primo livello di scelta etica: il consulente è una "mercenario puro" che quindi esercita la propria attività a prescindere dall'oggetto, o il consulente per svolgere il proprio lavoro deve avere una condivisione dell'obiettivo proposto? Siamo nel campo delle scelte personali, rispettabili quali esse siano, che non rientrano quindi nell'etica affrontata da un'associazione.

Scendendo invece a un livello più operativo possiamo arrivare a vedere come un'associazione professionale interpreta il concetto di etica e come lo traduce in un proprio codice etico. Come APCO abbiamo sempre ritenuto l'etica estremamente importante e recentemente, nel 2011, abbiamo voluto rivedere il nostro codice per renderlo più adeguato ai tempi. Codice che contiene, a parere nostro, concetti importanti e che ogni associato è tenuto a conoscere e sottoscrivere per potersi iscrivere. Proprio questo lavoro di adeguamento ha portato a mettere a fuoco alcune considerazioni che vogliamo condividere; possono magari sembrare banali ma a noi hanno fatto riflettere:

- un codice etico deve innanzitutto toccare aspetti valoriali condivisi, in cui tutti i soggetti di riferimento si identifichino. Nel caso del consulente l'aspetto centrale è la relazione tra il consulente, i propri clienti, i colleghi, la società;
- un codice etico non deve affrontare temi già coperti dalla legge, dire ad esempio che il consulente deve rifiutare pagamenti "in nero". Il codice deve andare a coprire le

zone "grigie" che vanno al di là degli eventuali contenuti di una legge e che richiedono forme di autoregolazione basate, come dicevo prima, sul rispetto di valori e soprattutto sul rispetto del cliente finale. Tipico del nostro settore è il rispetto del segreto professionale, oppure ancora lo stile di comunicazione adottato con il personale dell'azienda cliente.

Argomenti fluidi che dipendono dall'interpretazione del consulente;

- il Codice etico è specifico di ogni professione e varia da professione a professione. Ci sono ovviamente principi comuni e ricorrenti fra le diverse professioni, ma il valore del codice è proprio nell'andare a definire e toccare aspetti e peculiarità tipiche di ogni professione;
- il codice non è una norma o un processo e non può essere quindi visto come un regolamento che indica esplicitamente cosa fare in determinate situazioni. Il codice tocca sempre aspetti ambigui, in cui è difficile dare una rappresentazione in forma netta e precisa e dove è fondamentale la valutazione da parte di chi vi è coinvolto;
- i contenuti di un codice etico, perché siano realmente capiti ed applicati dalla popolazione di riferimento, devono rimandare a specifiche situazioni professionali nelle quali il target si possa identificare ed il cui rispetto non sia così ovvio. Il nostro codice, ad esempio, prevede che in caso di incarichi contemporanei della stessa natura presso aziende concorrenti, le parti debbano esserne informate: è questo un punto su cui le opinioni possono potenzialmente anche divergere;
- un ultimo aspetto ma che ci è sembrato di grande importanza, è che il codice deve essere dinamico. L'etica delle professioni evolve del contesto professionale, perché sono diverse le situazioni professionali che si vengono a creare, ed è importante

CONSULENZA

che il codice, nella sua concretezza, rimanga fortemente ancorato a quella che è la vita quotidiana della professione a cui si applica, nel nostro caso il consulente.

L'esperienza degli ultimi anni ci ha anche aiutato a mettere a fuoco alcuni aspetti di grande rilievo nello sviluppo e gestione di un codice etico per una professione. Questi aspetti sono:

- evitare la autoreferenzialità: se l'etica aiuta a migliorare la relazione del consulente con tutto il sistema al contorno, è importante che l'opinione di tutti gli stakeholder sia considerata. L'etica non può essere vista da una sola parte ma deve tenere presente le ragioni delle diverse parti coinvolte;
- per un'associazione dotarsi di un codice etico vuol dire dotarsi anche di un processo per la sua gestione e in particolare di un organismo, nel nostro caso il Collegio dei Probiviri, che intervenga per sanzionare con diversi gradi di severità, eventuali comportamenti non coerenti con il codice. In altri termini in una associazione professionale il codice etico non ha valore se non c'è un sistema che ne verifica la corretta applicazione;
- il codice etico va rivisto periodicamente, va interpretato in maniera dinamica perché, come già abbiamo detto, l'etica segue e indirizza la relazione tra consulente e sistema al contorno, e questa relazione evolve nel tempo in funzione di nuove tecnologie e nuove situazioni di business. E' quindi importante per un'associazione professionale definire modalità periodiche di revisione e adeguatezza del proprio codice;
- un ulteriore aspetto che può sembrare banale, è assicurarsi che il codice etico giunga realmente a contatto con tutte le figure professionali coinvolte, per evitare che rimanga un semplice pezzo di carta o un semplice file elettronico, ma senza una diretta conoscenza e

utilizzo da parte dei potenziali utenti. Codice etico, codice deontologico, sono quindi iniziative per formalizzare modelli di relazione a tendere; rappresentano, cioè, una "vision" della relazione auspicata tra consulente e mercato.

Una considerazione finale: per noi consulenti etica e orientamento al business non sono in contraddizione, anzi. Essere etici non vuol dire perdere potenziali opportunità o essere meno efficienti: l'etica è alla base del business, perché un cliente soddisfatto è comunque un cliente che compirà altra consulenza, un cliente che ha vissuto un'esperienza negativa tenderà a proiettare la sua insoddisfazione su tutta la categoria.

INFORMAZIONI SU APCO

APCO, Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione, è stata costituita a Milano nel 1968. Riunisce e certifica coloro che in Italia svolgono professionalmente attività di management consultant.

La sua mission è rappresentare e promuovere la professione del management consultant, aggregare la comunità dei consulenti e favorirne lo sviluppo professionale, definire e presidiare elevati standard qualitativi, assicurare rappresentatività a tutti gli associati sia presso le Istituzioni, sia presso le associazioni di categoria imprenditoriali. APCO è membra dell'ICMCI, International Council of Management Consulting Institutes, che riunisce le associazioni professionali nazionali e rilascia, sempre per conto di ICMCI, la certificazione CMC (Certified Management Consultant), unica certificazione internazionale esistente sul management consulting. L'associazione è articolata con delegazioni territoriali. Attualmente i Soci APCO sono oltre 650.

La sede di APCO è a Milano, in corso Venezia 49.

www.apcoitalia.it ■