



Codice Etico

Rev.2 del 04.01.2019

Premessa

Il Codice Etico è uno strumento di autoregolamentazione spontanea, 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. 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, 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.

La consulenza, offerta in forma d'impresa, implica la consapevolezza delle ricadute delle attività sugli stakeholder, 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 nel 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.

La Direzione Aziendale

S.I.S. S.r.l.



1.1 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.

1.2 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 obiettivi 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 dapprimo descritti tanto completamente quanto è possibile. Al sopvenire 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 implicino 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 obiettivi 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.

Il presente Codice Etico è coerente con quanto disposto dalla legge 4 / 2013 per quanto concerne 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 quali: D. Lgs. N. 231/01, D. Lgs, 196/2003 e Regolamento UE 679/2006 - "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".

2.1 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 stabilite², 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.

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

2.2.1. Clienti

2.2.1.1 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 per il cliente viene corredata da un documento contenente 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 S.I.S. S.r.l. 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, la S.I.S. S.r.l. 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.

2.2.1.2 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.

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.

2.2.1.3 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 rilevante⁴, 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.

2.2.1.4 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.

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.

2.2.1.5 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 scambia 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 il 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.

2.2.1.6 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.

2.2.1.7 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.

2.2.2 Collaboratori e dipendenti

2.2.2.1 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.

2.2.2.2 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 complementarità 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.

2.2.2.3 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, 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.

2.2.2.4 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.

2.2.2.5 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, 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.

2.2.2.6 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.

2.2.2.7 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 complementarità 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.

2.2.2.1 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.

2.2.3 Fornitori e partner professionali e commerciali esterni

2.2.3.1 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 verificino circostanze negative;
- forme e tempi di pagamento.

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

Il consulente non sfrutta il verificarsi di eventi imprevedibili 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 imprevedibili;
- qualora la modifica del contratto imponga nuovi costi o permetta benefici imprevedibili 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.

2.2.3.3 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 anticipatamente 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.

2.2.3.4 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.

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

2.3.1 Stakeholder del cliente

2.3.1.1 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 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.

2.3.1.2 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.

2.3.1.3 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;
- 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 della propria società, non può accettare lo svolgimento improprio dell'incarico.

2.3.1.4 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.

2.3.1.5 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.

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

2.3.2.1 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;
- 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 Protocolli 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
- si rende disponibile a fornire la massima trasparenza e collaborazione 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).

2.3.2.2 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.

2.3.2.3 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.

2.3.2.4 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.

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

2.4.1 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.

2.4.2 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 sovraprofiti 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.

2.4.3 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.

2.4.4 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.

2.4.5 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.

2.4.6 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.

2.4.7 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.



2.4.8 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.

2.4.9 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.

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.