



CODICE DEONTOLOGICO

L' Albo dei Professionisti in Governo Aziendale
è istituito e promosso da:



Settembre 2008

Codice Deontologico dell' Albo dei Professionisti in Governo Aziendale.

Pubblicazione elaborata da Stefano Cordero di Montezemolo per conto di AIMBA – Academy of Italian MBAs; Milano, 2008.

Pubblicazione depositata da AIMBA presso la Prefettura e la Pretura di Milano, come previsto dall'art. 1 del decreto legislativo luogotenenziale n. 660 del 31.8.45.

Stampa disponibile a richiesta su www.aimba.it

© AIMBA – Academy of Italian MBAs

AIMBA – Academy of Italian MBAs

Piazza Duomo 17

20121 Milano

Printed in Italy

REFERENCES:

«.... However natural it might be to ask how so many executives—not to mention accountants, investment bankers, stock market analysts, lawyers, money managers, and others implicated in recent acts of corporate malfeasance—could have become so depraved, this is probably the wrong question. Given that human nature does not change much from age to age, the real issue is the effectiveness of the constraints that society places on the purely selfish impulses of individuals. In response to the recent scandals, politicians and government officials have stepped in to pass new laws and create new regulations, while prominent persons on Wall Street and elsewhere in the business community have issued their own calls for reform in such areas as accounting practices and executive compensation. Yet while laws, regulations, and policies have a clear role to play here, they are a relatively expensive and inefficient way for a society to promote responsible conduct and trustworthy business leadership.

In the case of bad behavior on the part of business executives, the reason that the issue of trust arises is that these individuals are expected to exercise judgment—based on specialized knowledge and methods of analysis that they alone are thought to possess—in areas in which their decisions affect the well-being of others. When the need for such judgment has arisen in other spheres that are vital to the interests of society (such as law and government, military affairs, health, and religion, to consider the classic examples), modern societies have responded by creating the institutions that we know as professions. One way of diagnosing the cause of the recent epidemic of business scandals would be to speak of a widespread failure among CEOs and other senior executives (along with board members, auditors, financial analysts, and others) to uphold their professional obligations.

.... Our speculations about a genuine professionalization of management as a remedy for the crisis of legitimacy now facing American business may strike some as radical. But assuming, once again, that increased regulation is not the whole or the best answer to the problem at hand, we believe that our idea of making management into a bona fide profession has the virtue of asking a group that has seriously abused the public's trust to make a serious commitment to restoring it.

One way of looking at the problem with American management today, we would argue, is that it has succeeded in assuming many of the appearances and privileges of professionalism while evading the attendant constraints and responsibilities. Although it is now fashionable in some quarters, as we have suggested, to denigrate professionals as elites enjoying shelter from the rough-and-tumble of the marketplace, do we as a society really wish to surrender the benefits that we rightfully demand of professionals in return? And given the inevitable existence of elite knowledge workers, such as managers, in complex modern societies, ought we not to be concerned with producing elites who are motivated by something beyond the pursuit of self-interest under the laws of the marketplace, or the fear of punishment under the laws of the land? A self-interested, self-indulgent corporate leadership is not inevitable, and a model for something better lies at hand. We can find it in the flawed but durable institutions that serve society by meriting the label "profession".»

R. Khurana, N. Nohria, D. Penrice; Is Business Management a Profession ?; HBS Working Knowledge, 02/21/2005.

«.... Secondo la mia opinione, l'unico modo in cui è possibile rispondere in modo abbastanza soddisfacente alle questioni di leadership poste dalla società moderna e dalle sue molteplici organizzazioni - dalle imprese economiche fino a le cooperative sociali senza fini di lucro - è rappresentato da quello che nella scienza giuridica e specialmente nel diritto pubblico si suole definire approccio costituzionale ovvero costituzionalismo..... Bisogna insomma creare un contesto organizzativo - una cornice costituzionale, appunto - nel quale viene richiesto, premiato e, se non ci sono altre soluzioni, imposto un corretto modo di agire. L'interrogativo centrale dell'approccio costituzionale non è: chi deve dirigere?, bensì: che cosa significa dirigere bene?.

Dinanzi un simile contesto propongo di vedere almeno il management come una professione, fondamentalmente uguale a tutte le altre. Fin da subito, dunque, intendo circoscrivere chiaramente il management rispetto alla vocazione e a qualsiasi forma di mistificazione, e eroismo o idealizzazione..... Se si guarda al management come una professione, passa in primo piano quello che è possibile apprendere e, in una certa misura, persino insegnare: mi riferisco al mestiere, alla professionalità. La maggior parte dei dirigenti si accontenta di una piccola parte di quel che può essere appreso, operando perciò ben al di sotto del livello produttivo che potrebbe essere raggiunto.....

Il management non solo può, ma deve essere appreso. Quel che un manager deve essere in grado di fare non cade dal cielo e nemmeno innato.... Che esistano persone in possesso di un maggior talento per questa attività rispetto ad altre, non cambia nulla né per quanto concerne la possibilità, né per quanto riguarda la necessità di apprendere il management. È per questo motivo infatti che vengono richiesti criteri è standard, così come sono sviluppati da qualunque altra professione. Il management, in questo, è stato finora particolarmente carente.

Seguendo la mia proposta, il management non è solamente una professione, ma quasi ogni professione ha una componente manageriale. Ciò dipende dal fatto che al giorno d'oggi - in palese contrasto con quanto avveniva in passato - l'esercizio di quasi tutte le professioni si svolge all'interno di un'organizzazione o dipende in qualche modo da essa il management è la professione che rende efficaci le istituzioni di una moderna società, poiché la componente manageriale di ogni professione che permette alle persone che operano nelle istituzioni di essere efficaci.....

Il management è una professione buona per qualsiasi stagione ovvero, meglio ancora, per le brutte stagioni..... Questo si rende necessario nelle situazioni difficili quando la formazione la preparazione devono essere concentrate sulla professione del manager. In tutte le altre professioni questo è ovvio. I piloti d'aereo, per esempio non vengono istruiti solamente per volare in condizioni di bel tempo, ma vengono preparati per affrontare anche gli interventi e le situazioni rischiose e difficili.....

In nessuna altra professione la formazione è tanto trascurata come nel management. Nessuno salirebbe su un aereo se sapesse che piloti hanno ricevuto un'affermazione tanto scarsa quanto quella impartita ai manager; allo stesso modo, nessuno si sottoporrebbe ad un'operazione chirurgica se anche i medici fossero nelle medesime condizioni. Rispetto al numero di dirigenti e all'importanza del management, nonché rispetto ai rischi derivanti da errori manageriali, questa situazione è davvero sorprendente....

Non pretendo di affermare che solamente in questo modo possono essere creati presupposti per avere delle eccellenze nel management. Per svolgere con competenza le mansioni più difficili del management occorre senza dubbio più di quello che si può imparare nel quadro di una formazione specifica. Sono indispensabili infatti predisposizione, talento, forse anche fortuna, ma soprattutto esperienza. Ma chiunque si occupi seriamente degli elementi tipici del mestiere di manager, chiunque lavori su di sé e sulle proprie competenze, opererà sicuramente meglio di quanto farebbe senza questo impegno..... Molto più importante però è un fattore che viene spesso ignorato: senza padronanza degli elementi professionali qualsiasi talento rimane infruttuoso.»

F. Malik; II Management come Professione; II Sole 24 Ore; 2007.

«The most dangerous leadership myth is that leaders are born, that there is a genetic factor to leadership. This myth asserts that people simply either have certain charismatic qualities or not. That's nonsense; in fact, the opposite is true. Leaders are made rather than born.»

W. Bennis; On Becoming a Leader; Perseus Publishing; 2003.

TITOLO I – IL PREAMBOLO

Art. 1: Contenuti e finalità del Codice Deontologico

- a) Il presente Codice Deontologico è l'insieme dei principi, dei valori e del codice di condotta che regolano il comportamento professionale delle persone fisiche iscritte all'Albo dei Professionisti in Governo Aziendale (l'"Albo") gestito in forma autoregolamentata dall'associazione registrata AIMBA – Academy of Italian MBAs (l'"Associazione"), nel rispetto delle normative istituite dalla Riforma delle Professioni Intellettuali con il Decreto con il Decreto Legislativo n. 206 del 9/11/2007 di attuazione della Direttiva 2005/36/CE e con il Decreto Interministeriale del 26 febbraio 2008 deliberato dal Ministro di Grazia e Giustizia di concerto con il Ministro per le Politiche Europee e, altresì, del Decreto Legislativo 231/2001.
- b) Il presente Codice Deontologico regola il comportamento del Professionista in Governo Aziendale ("PGA") per garantire la qualità e la responsabilità delle sue attività verso i terzi e per valorizzare e tutelare la categoria professionale che rappresenta, nel rispetto delle più generali norme di legge e di più specifiche regole che possono essere definite, tra gli altri, da statuti, da codici di corporate governance, da procedure organizzative e da codici etici riferiti a particolari contesti aziendali e gestionali.

Art. 2: L'Associazione

- a) Academy of Italian MBAs (AIMBA) è l'associazione senza fini di lucro registrata (con precedente specifica denominazione Albo Italiano degli MBA) il 18.1.2007 serie 3 n. 668 presso l'ufficio di Milano 1 dell'Agenzia dell'Entrate con codice fiscale 97455010153, che ha lo scopo di valorizzare le conoscenze, le competenze ed il riconoscimento professionale delle persone fisiche, residenti ed operanti in Italia, che sono portatrici dei diplomi e dei crediti che qualificano sul possesso di un patrimonio di conoscenze e competenze avanzate e riconosciute, di diverso valore e contenuto, nelle tematiche del governo aziendale, come indicate all'art. 14.
- b) La denominazione dell'associazione è in lingua inglese per indicare che i soci sono portatori di capacità di governo aziendale in un contesto internazionale e, altresì, sono possessori di titoli di formazione e di qualificazione manageriale definiti da standard internazionali.
- c) La denominazione dell'associazione utilizza il termine Academy per indicare che i soci sono portatori e cultori delle conoscenze avanzate nelle tematiche del governo aziendale e che intendono operare per la loro valorizzazione ed il loro sviluppo ponendo in essere qualificate attività culturali ed educative.
- d) La denominazione dell'associazione fa riferimento al Master in Business Administration perché la principale e più riconosciuta comunità delle persone fisiche che sono portatrici dei diplomi di alta formazione manageriale nelle tematiche del governo aziendale è quella formata dai possessori dagli MBA che hanno studiato in una business school o istituzione universitaria internazionale o nazionale.
- e) La denominazione dell'Associazione fa, inoltre, riferimento al diploma MBA perché, come verrà indicato negli art. 5 e 7, i criteri di qualificazione dei titoli professionali riconosciuti dall'Associazione hanno il conseguimento del Master in Business Administration come riferimento primario su cui misurare le maggiori o minori conoscenze e competenze nella direzione aziendale.

Art. 3: L'Albo

- a) L'Albo dei Professionisti in Governo Aziendale (PGA) è lo specifico Registro, gestito in forma autoregolamentata dall'Associazione, a cui possono essere iscritti coloro che vengono ammessi con i titoli professionali indicati ai successivi art. 5, 6, 7 sulla base dei requisiti indicati da uno specifico Regolamento di Ammissione e che intendono esercitare le loro competenze nel rispetto dei principi, dei valori e del regole di condotta del presente Codice Deontologico e nel rispetto delle normative sulle professioni intellettuali.
- b) L'Albo è denominato dei Professionisti in Governo Aziendale perché ad esso possono essere iscritte le persone fisiche che sono portatrici dei requisiti che qualificano sul possesso di avanzate e riconosciute conoscenze e competenze, di diverso valore e contenuto, sui complessivi processi della gestione aziendale che rispondono ai ruoli, ai compiti e alle funzioni dei soggetti e degli organi che hanno le primarie responsabilità della direzione aziendale e nel rispetto di una logica di direzione organica ed unitaria delle diverse componenti, risorse, funzioni, attività e determinanti che concorrono al funzionamento, allo sviluppo ed al valore delle attività aziendali.
- c) Le principali componenti che concorrono a determinare i processi di governo aziendale sono quelle di: analisi, valutazione, pianificazione, programmazione, controllo, strutturazione, negoziazione, coordinamento, integrazione, contabilizzazione, rendicontazione.
- d) Per le finalità di qualificazione dei professionisti in governo aziendale e di registrazione all'Albo si distinguono due livelli ed ambiti di conoscenze e competenze: l'amministrazione generale e la direzione integrata.

- e) L' amministrazione generale è il termine con cui ci si riferisce alle conoscenze e competenze che riguardano i processi di governo aziendale che hanno la responsabilità primaria e complessiva delle finalità, delle modalità di gestione e dei risultati di valore delle attività aziendali.
- f) La direzione integrata è il termine con cui ci si riferisce alle conoscenze e competenze che riguardano i processi di governo aziendale riferiti alle direzioni funzionali, divisionali e operative che debbono essere gestite secondo una logica strategica ed unitaria per concorrere ai più generali obiettivi di competitività, di sviluppo e di valore delle attività aziendali.
- g) La pubblicazione degli iscritti all' Albo deve indicare lo specifico titolo del Professionista in Governo Aziendale nel rispetto degli art. 5, 6, 7 e deve, altresì, indicare gli specifici ambiti del governo aziendale in cui i professionisti hanno specifiche conoscenze e competenze distintive.
- h) L' Albo, nel rispetto delle decisioni degli organi direttivi dell' Associazione, può essere organizzato in specifici Registri che sono rappresentativi delle singole categorie di titoli professionali e/o di specifici ambiti professionali in cui gli iscritti possono esprimere le loro conoscenze e competenze distintive.
- i) Tutti gli eventuali specifici Registri rispondono al presente comune Codice Deontologico e alla stessa comune Commissione Disciplinare.

Art. 4: Il Professionista in Governo Aziendale (PGA)

- a) Il Professionista in Governo Aziendale (PGA) deve essere portatore di requisiti che qualificano sul possesso di un patrimonio di conoscenze e competenze avanzate e riconosciute nelle tematiche del governo aziendale, come indicato agli art. 13 e 14, e di cui l' Associazione gestisce il riconoscimento professionale.
- b) Il PGA deve avere conseguito un diploma di laurea del vecchio ordinamento o un diploma di laurea specialistica o magistrale del nuovo ordinamento anche in materie non economiche.
- c) I titoli professionali con cui il PGA può essere iscritto all' Albo sono, in ordine progressivo di qualificazione: il Chartered Master in General Management (Chr. MGM); il Chartered Master in Business Administration (Chr. MBA); il Doctor Professus in Administration o Dottore Professionale Aziendalista (DPf. ADM).
- d) Per i titoli di Chartered MGM e Chartered MBA, all' Albo vengono ammessi solo coloro che hanno i relativi diplomi riconosciuti da una delle agenzie, internazionali o nazionali, di certificazione dei programmi di formazione manageriale (AACSB, AMBA, EQUIS, ASFOR) o i cui programmi e/o le cui scuole sono riconosciuti e validati dagli organi di ammissione.
- e) Oltre agli ulteriori requisiti stabiliti dal Regolamento di Ammissione, l' Associazione riconosce il titolo professionale di Chr. MBA e Chr. MGM a coloro che hanno conseguito gli omonimi diplomi e che hanno maturato almeno cinque anni di esperienza lavorativa qualificata e certificata.
- f) Sulla base degli ulteriori e necessari requisiti, l' iscrizione all' Albo attribuisce un valore professionale ai diplomi di MGM e di MBA che mantengono il loro fondamentale valore formativo come riconosciuto dalle Business School che li gestiscono e dalle agenzie di certificazione internazionali e nazionali.
- g) Il titolo professionale di DPA è riconosciuto come qualifica del patrimonio di conoscenze e competenze più avanzate e strutturate nelle tematiche dell' amministrazione generale e a cui possono accedere coloro che hanno maturato un complesso di requisiti indicativi una professionalità che coniuga le capacità operative con quelle più culturali e concettuali sulle tematiche della complessiva direzione d'azienda.
- h) Nel contesto italiano, gli iscritti con i titoli di Chr. MBA e Chr. MGM possono anche qualificarsi come Professionisti Aziendalisti – MBA e Professionisti Aziendalisti – MGM. La qualifica di Doctor Professus o di Dottore Professionale può essere utilizzata solo dagli iscritti con il titolo di DPA.
- i) L' iscrizione all' Albo, in relazione alle specifiche conoscenze e competenze maturate dal singolo professionista, richiede la qualificazione in un numero massimo di due delle seguenti discipline aziendali: pianificazione aziendale e business planning; finanza e mercato dei capitali; strategie di mercato e attività commerciali; contabilità e controllo di gestione; produzione e logistica; ricerca, innovazione e sviluppo; organizzazione e risorse umane; information e communication technology; comunicazione e relazioni esterne.
- l) Il PGA deve esercitare la professione, tenuto conto delle sue qualifiche e specializzazioni professionali e dei contesti professionali di riferimento, assicurando l' applicazione dei concetti, dei principi, dei metodi, degli strumenti e delle prassi che concorrono a formare le conoscenze nel governo aziendale e nel rispetto dei principi, dei valori e delle regole di condotta di questo Codice Deontologico.

Art. 5: Chr. MGM – Chartered Master in General Management

- a) Il titolo professionale di Master in General Management (Chr. MGM) viene riconosciuto a chi ha conseguito l' omonimo diploma di alta formazione manageriale, o di contenuto equivalente ma con denominazioni diverse, di primo livello nelle tematiche della complessiva direzione aziendale e sono strutturati per fornire ed approfondire le fondamentali nozioni concettuali, metodologiche ed operative della complessiva direzione aziendale.

b) Nel rispetto degli standard internazionali e dei criteri di accreditamento delle agenzie di certificazione dei corsi di alta formazione manageriale, il Master in General Management deve essere considerato il diploma di “avviamento professionale” per le tematiche della direzione integrata d’azienda con un maggiore contenuto teorico, con più limitati contenuti didattici sulle tematiche dell’amministrazione aziendale ed è diretto a soggetti che hanno appena conseguito un titolo di laurea o che hanno una limitata esperienza di lavoro.

c) L’ammissione al titolo di Chartered MGM è riconosciuta anche a chi ha conseguito un Master Specialistico con un carico didattico comparabile a quello degli MGM e che abbiano una quota significativa di insegnamenti in tematiche di general management, ovvero a chi ha conseguito un Master Specialistico con un carico didattico comparabile a quello degli MGM ma senza una quota significativa di insegnamenti in tematiche di general management, qualora il candidato possa dimostrare di avere partecipato ad ulteriori corsi di formazione certificati e/o riconosciuti che abbiano consentito di acquisire una qualificata conoscenza sulle tematiche del general management.

Art. 6: Chr. MBA – Chartered Master in Business Administration

a) Il titolo professionale di Chartered Master in Business Administration (Chr. MBA) viene riconosciuto a chi ha conseguito l’omonimo diploma di alta formazione manageriale nel campo dell’amministrazione aziendale, ossia su tutte le tematiche che riguardano la complessiva direzione aziendale che vengono studiate e applicate secondo l’ottica di chi ha la responsabilità dell’amministrazione e della direzione generale delle attività aziendali.

b) Nell’ambito delle discipline aziendali e dei criteri di accreditamento internazionali dei programmi di alta formazione manageriale, il Master in Business Administration deve essere considerato come un diploma di “abilitazione professionale” perché l’intensità del programma formativo, la qualità della docenza, i suoi contenuti e metodi didattici sono strutturati per affiancare alle conoscenze teoriche e concettuali le necessarie competenze operative per una qualificata, avanzata ed integrata direzione aziendale e, altresì, perché i processi di ammissione richiedono una significativa precedente esperienza professionale.

Art. 7: DPf. ADM – Doctor Professus in Administration, Dottore Professionale Aziendalista

a) Il Doctor Professus¹ in Administration o, con una dizione in lingua italiana, il Dottore Professionale Aziendalista (DPf. ADM) è la figura con cui s’intende qualificare il PGA con le più avanzate e riconosciute conoscenze, competenze e esperienze professionali nelle tematiche dell’amministrazione generale delle attività aziendali.

b) Il “doctor professus” è un titolo innovativo e distintivo con cui s’intende definire, con modalità e procedure di qualificazione autonome ed auto organizzate ma altrettanto selettive, la figura professionale che è ispirata al Professional Doctorate, titolo di studio di livello superiore riconosciuto a livello internazionale e rilasciato da Università e Business School che viene conseguito sulla base di programmi di studio e di ricerca, teorica ed applicata, da soggetti che hanno già acquisito e continuano ad acquisire una significativa esperienza in specifici ambiti professionali e che, in queste materie, vogliono ottenere una ulteriore e distintiva qualificazione scientifica e accademica. Nell’ambito del management, l’ammissione ai programmi di Professional Doctorate (Doctorate in Business Administration o Doctorate in Management) richiede un diploma di MBA, di MSc-Mgt o di Master similari, oltre ad avere maturato una pluriennale esperienza nelle attività di management.

c) I termini “doctor” e “professus” che concorrono a formare questo innovativo e distintivo titolo professionale, oltre alle ragioni riportate al punto precedente, sono utilizzati nel rispetto della loro etimologia latina per indicare che il portatore del titolo deve coniugare la figura dell’operatore con quella del cultore delle teorie e delle prassi dell’amministrazione aziendale che gli consentono non solo di esercitarle e di applicarle ma anche di analizzarle, studiarle, di concettualizzarle, di comunicarle e di trasferirle o insegnarle a terzi. In effetti, in altri contesti, il titolo di “doctor” è assegnato al completamento di specifici programmi di dottorato o viene attribuito sulla base del riconoscimento di avanzate e qualificate conoscenze e competenze in specifiche discipline o ambiti professionali.

d) Anche il termine di “dottore professionale” che denomina il DPA nella versione italiana, è un titolo innovativo con cui si intende indicare che i relativi portatori, oltre al diploma di laurea che nella realtà italiana fornisce il titolo ordinario di dottore, hanno maturato un ulteriore ed avanzato livello di conoscenze e di competenze nelle tematiche dell’amministrazione aziendale sulla base di qualificate e consolidate esperienze professionali.

e) Nella denominazione italiana del titolo DPA viene utilizzato il termine “aziendalista” perché, nella nostra teoria e prassi, il concetto di “amministrazione” viene utilizzato anche per materie e fattispecie gestionali più specialistiche ed operative rispetto alla funzione di governo e di direzione generale delle attività aziendali a cui si riferisce il termine anglosassone.

¹ Il termine latino “professus” significa abilitato o qualificato e veniva e può essere utilizzato con riferimento a chi: è abilitato a svolgere un’attività o una professione; ha esercitato ed è qualificato a esercitare un’attività o una professione; è ammesso ad un’organizzazione, ad un ordine militare, ad un’istituzione o ad un ordine religioso dopo un periodo di apprendistato o noviziato.

Art. 8: Le modalità di esercizio professionale

a) Ogni PGA esercita la sua professionalità nel governo aziendale nel rispetto di specifiche funzioni e ruoli che possono rispondere ad alcune generali modalità che sono di seguito indicate per gli obiettivi ed i contenuti di questo Codice Deontologico.

b) Le “attività professionali” sono le modalità di esercizio di ordine generale che consentono di classificare le principali tipologie di professionalità dal PGA nel rispetto di specifici ruoli e funzioni a servizio della direzione aziendale. Le attività professionali possono prevedere rapporti di lavoro in via esclusiva o partecipativa, continuativa o temporanea e possono rispondere a diversi e tipici ruoli e funzioni: la conduzione di società di capitali o di altre entità giuridiche private e pubbliche in qualità di amministratore, di dirigente o di altro ruolo direttivo; la consulenza direzionale a titolo individuale o come membro di società di capitali, di società o associazioni professionali; la docenza per istituzioni accademiche, business school, società di formazione manageriale; la pubblicistica per organi di informazione economica e finanziaria; l’intermediazione delle risorse tecniche, umane e finanziarie funzionali alle gestioni aziendali.

c) L’ “incarico professionale” è lo specifico impegno professionale con cui il PGA esercita le sue attività e che risponde a determinati committenti, obiettivi e funzioni per la gestione di determinate problematiche aziendali.

d) La “prestazione professionale” è l’insieme degli atti, delle operazioni e dei relativi risultati con cui il PGA realizza gli specifici incarichi professionali.

e) Il “contesto gestionale” è il complessivo sistema degli obiettivi e dei fattori (soggettivi, tecnici, economici, istituzionali, ecc.) e delle dinamiche che spiegano e determinano gli incarichi e le relative problematiche aziendali che il PGA deve concorrere a gestire mediante l’ esercizio delle sue prestazioni.

Art. 9: I committenti ed i portatori di valore o clienti

a) Nel rispetto delle effettive logiche di esercizio delle professionalità nel governo aziendale, ai successivi punti vengono definite le due principali categorie di portatori d’ interesse dell’ operato dei PGA che rispondono a uno schema di definizione di natura gestionale e funzionale a cui devono rispondere le professionalità nel governo aziendale.

b) I “committenti” sono i terzi soggetti che conferiscono gli incarichi professionali e a cui rispondono, da un punto di vista gestionale, le prestazioni del PGA. Questi soggetti sono qualificati con il termine committenti perché la modalità di esercizio delle professionalità nel governo aziendale è quella delle attività per commessa nel rispetto degli specifici interessi, obiettivi e contesti indicati e definiti dai soggetti che conferiscono gli incarichi. I committenti sono più tipicamente gli organi amministrativi e le strutture direzionali di persone giuridiche. In questo caso, gli incarichi e le prestazioni del PGA rispondono a specifici individui responsabili degli organi amministrativi e delle strutture direzionali delle persone giuridiche che sono denominati i “referenti”;

c) I terzi soggetti destinatari delle istanze e delle funzioni primarie di valore a cui concorrono, in via diretta o indiretta, le attività, gli incarichi e le prestazioni del PGA possono essere denominati i “clienti”. Tuttavia, per rappresentare in modo più corretto questa specifica realtà e per evitare indebite confusioni, si ritiene di riferirsi in via primaria a questa categoria di soggetti con il termine i “portatori di valore”. Nel caso di attività professionali a servizio di persone giuridiche di capitali, i principali portatori di valore ed i relativi interessi sono:

- Le stesse persone giuridiche di capitali, intese come soggetti dotati una propria autonomia giuridica, economica e patrimoniale ed i cui primari interessi sono l’ equilibrio reddituale e finanziario e la continuità gestionale funzionale a soddisfare le proprie finalità produttive, la solvibilità nei confronti dei terzi creditori, gli interessi produttivi e sociali più generali;
- I titolari del capitale (o della proprietà) i cui interessi primari possono essere: la remunerazione del capitale investito o di specifici obiettivi finanziari funzionali al perseguimento delle attività aziendali; la realizzazione e lo sviluppo delle attività che formano l’ oggetto sociale e che sono funzionali alla soddisfazione di interessi strumentali di natura non finanziaria, come indicato nell’ art. 12 e che possono essere oggetto delle attività del DPA;
- Gli acquirenti, i consumatori, gli utenti dei beni e servizi prodotti i cui interessi sono la soddisfazione delle relative funzioni di utilità e di economicità;
- Gli investitori che possono partecipare al capitale aziendale i cui interessi sono la valutazione della situazione attuale e delle prospettive di remunerazione del capitale investito.

d) In casi più specifici, i portatori di valore possono essere altre categorie di attori dei sistemi aziendali: i gruppi familiari titolari della proprietà, gli organi societari, i dirigenti, i dipendenti, i fornitori, le comunità sociali, le istituzioni pubbliche, ecc..

TITOLO II – I PRINCIPI ISTITUTIVI

Art. 10: L'importanza della cultura aziendalistica

a) La cultura aziendalistica può essere definita come il complesso delle conoscenze che si sono sviluppate con riferimento alle tematiche di direzione delle realtà economico-produttive e che, nel tempo, sono diventate un riferimento per l'interpretazione e la risoluzione delle problematiche di gestione di ogni realtà organizzativa che risponde alle logiche della complessità e della creazione di valore per i relativi portatori d'interessi.

b) D'altra parte, la stessa cultura aziendalista si è evoluta e trasformata avendo acquisito e adattato alle tematiche della gestione aziendale le conoscenze sviluppate da altre discipline scientifiche che hanno a riferimento il comportamento dei sistemi organizzativi anche se di natura e funzione diversa rispetto a quelli economico-produttivi.

c) Il riconoscimento della cultura aziendalista come paradigma generale di amministrazione e di direzione può contribuire al miglioramento delle logiche e delle prospettive di sviluppo dei sistemi economici e sociali e alla risoluzione delle problematiche di gestione di tutti i sistemi organizzativi complessi, anche quelli che non hanno finalità imprenditoriali.

Art. 11: La gestione aziendale

a) La gestione aziendale è il complesso delle decisioni, delle azioni, delle operazioni, delle relazioni e delle prestazioni, tra loro collegate ed interdipendenti, che concorrono a determinarne le finalità, le modalità di funzionamento e di strutturazione, le logiche di sviluppo ed i risultati di valore delle attività aziendali.

b) La complessiva gestione aziendale può essere distinta in due principali funzioni: la funzione direttiva a cui rispondono i processi di indirizzo e di comando che definiscono gli assetti, le finalità e le modalità di gestione delle attività aziendali; la funzione esecutiva che ha il compito dell'attuazione delle scelte di gestione della funzione direttiva.

Art. 12: I concetti di azienda e di attività aziendali

a) Il concetto di azienda può essere riferito a tutte le persone giuridiche dotate di un proprio patrimonio di risorse umane e materiali, tecniche e finanziarie, tangibili ed intangibili che vengono organizzate per la realizzazione di specifiche attività per la produzione di beni e servizi all'interno di determinati contesti caratterizzati, con diversi gradi d'intensità, dalle dinamiche della complessità, del cambiamento e della competizione per il perseguimento di proprie finalità che possono essere non solo di natura economica e di lucro ma anche di natura sociale, culturale e istituzionale e senza scopo di lucro.

b) Rispetto alle loro specifiche finalità, le aziende possono essere classificate in alcune principali categorie: le aziende con finalità di mercato o imprese che realizzano specifiche attività di produzione di beni e servizi all'interno di determinati contesti di mercato per soddisfare i bisogni di specifici segmenti di domanda e gli obiettivi di remunerazione dei titolari del capitale investito; le aziende con finalità d'interesse pubblico tra cui rientrano le istituzioni ed amministrazioni pubbliche e le altre realtà aziendali controllate dalle prime e che perseguono finalità di produzione d'interesse generale o collettivo; le aziende con finalità no profit o del terzo settore, tipicamente fondazioni e associazioni, che operano in settori d'interesse sociale (sanitario, assistenziale, culturale, educativo, sportivo o ricreativo) senza la finalità della remunerazione del capitale investito; le aziende con finalità mutualistiche, tipicamente cooperative o consorzi, che perseguono lo scopo di garantire ai propri soci l'accesso a beni e/o servizi o allo svolgimento di attività a condizioni più vantaggiose rispetto a quelle di mercato.

c) Il concetto di attività aziendali si deve riferire al complesso delle operazioni, delle interazioni e delle relative modalità di svolgimento con cui le singole realtà aziendali realizzano, in primo luogo, le loro funzioni produttive e, altresì, le ulteriori funzioni che concorrono a determinarne le condizioni e le logiche di esercizio, di sviluppo ed i risultati di valore come quelle che riguardano il mercato dei capitali; i sistemi politici, legislativi ed istituzionali; il mercato del lavoro; gli assetti fisici ed ambientali; le strutture e le dinamiche sociali, demografiche e culturali.

d) Con riferimento a tutte le diverse tipologie di aziende indicate ai punti b) e c), le attività aziendali possono essere classificate in quattro principali categorie: le attività operative o strategiche che hanno per oggetto le risorse ed i sistemi di relazione che più direttamente spiegano le finalità, le funzioni e le modalità produttive delle aziende e le relative posizioni e prestazioni nei settori e nei contesti di riferimento; le attività finanziarie che hanno per oggetto i capitali o flussi monetari che concorrono all'esistenza, al funzionamento e allo sviluppo delle complessive attività aziendali; le attività organizzative che hanno per oggetto le risorse umane e le relative modalità allocazione e di interazione che concorrono alla gestione delle complessive attività aziendali; le attività istituzionali che hanno per oggetto i sistemi legislativi e normativi che definiscono il quadro regolamentare delle complessive attività aziendali.

Art. 13: La direzione ed il governo aziendale

- a) La direzione aziendale è una specifica disciplina e, come tale, è una distintiva professionalità intellettuale portatrice delle conoscenze (i concetti, i principi, i metodi, gli strumenti, le prassi e le esperienze operative) relative ai processi di gestione che vengono posti in essere dai diversi organi e strutture che hanno le responsabilità di indirizzo e di comando delle attività aziendali.
- b) I processi di gestione propri della direzione aziendale sono quelli di analisi, di valutazione, di pianificazione, di programmazione, di coordinamento, di strutturazione, di negoziazione, di integrazione, di controllo, di contabilizzazione, di rendicontazione.
- c) Con il termine governo aziendale ci si riferisce ad uno specifico paradigma di direzione aziendale basato su un qualificato ed avanzato patrimonio di conoscenze su tutte le diverse componenti, risorse, funzioni e determinanti delle attività aziendali e di come le stesse debbono essere organizzate in modo organico ed unitario dai soggetti che hanno le principali responsabilità della direzione aziendale (vertici amministrativi e generali e direzioni funzionali, divisionali ed operative) per la gestione delle complessive finalità ed attività aziendali.

Art. 14: L' amministrazione generale e la direzione integrata

- a) Con i termini amministrazione generale e direzione integrata ci si riferisce alle due funzioni che concorrono a spiegare il paradigma del governo aziendale.
- b) Il concetto di amministrazione generale si riferisce alle conoscenze e alle competenze che riguardano i processi di governo aziendale che hanno la responsabilità primaria e complessiva delle finalità, delle modalità di gestione e dei risultati di valore delle attività aziendali.
- c) Il concetto di direzione integrata si riferisce alle conoscenze e competenze che riguardano i processi di governo aziendale riferiti alle direzioni funzionali, divisionali e operative che debbono essere gestite secondo una logica strategica ed unitaria per concorrere ai più generali obiettivi di competitività, di sviluppo e di valore delle attività aziendali.
- d) L' importanza delle conoscenze generalistiche nella direzione aziendale, anche per funzioni e ruoli più specialistici, è spiegata dalla natura complessa dei fenomeni aziendali e da un contesto economico, sociale ed istituzionale sempre più determinato da logiche in cui gli obiettivi di qualità, di produttività, di creazione del valore e di innovazione richiedono una visione allargata ed integrata dei processi di gestione aziendale.

Art. 15: Il concetto di manager: definizione e profili professionali

- a) Secondo uno schema di interpretazione generale, il termine manager può essere attribuito alle persone fisiche che sono portatrici delle distintive conoscenze e competenze nel management o direzione aziendale e che le esercitano in diverse modalità nel rispetto di specifici ruoli e funzioni e di specifici contesti gestionali.
- b) Secondo un' impostazione giuridica e organizzativa, la figura del manager viene definita sulla base del principio di responsabilità diretta della direzione aziendale nell' ambito delle strutture organizzative.
- c) Nel rispetto di un' impostazione funzionale e professionale che risponde ai concetti espressi nei precedenti articoli, il manager va definito più propriamente sulla base delle sue effettive capacità che rispondono ad uno specifico patrimonio di conoscenze e competenze per la gestione delle tematiche e delle problematiche di direzione aziendale. Questa impostazione consente di attribuire il termine di manager alle persone che sono qualificate, formate e preparate per assumere le posizioni di responsabilità direzionale nelle strutture organizzative e, altresì, alle altre persone che, sempre sulla base di specifiche e qualificate capacità, determinano ed influenzano i contenuti e le funzioni della direzione aziendale con ruoli di consulenza, di assistenza, di studio, di ricerca, di formazione e di docenza, di analisi e di valutazione, di intermediazione delle risorse tecniche, umane e finanziarie funzionali alla gestione aziendale.

Art. 16: Dalla cultura del decidere alla cultura del governare

- a) Nel rispetto delle effettive esigenze della gestione aziendale e del mutato contesto di riferimento, si ritiene che le logiche della direzione, soprattutto nella realtà italiana, debbano passare dalla cultura del decidere alla cultura del governare.
- b) La cultura del decidere è fondata sulla primaria e fondamentale capacità di saper rispondere in modo rapido e determinato in un contesto caratterizzato da opzioni più limitate e predefinite e da istanze culturali, economiche e sociali più strutturate e prevedibili, da una bassa o controllata competitività e da assetti di potere separati e consolidati. La cultura del decidere consente la possibilità le posizioni di responsabilità direzionale possano rispondere anche a soggetti che non hanno l' adeguata preparazione e formazione.
- c) La cultura del governare è fondata, invece, su una più organica capacità di analizzare, di interpretare, di pianificare, di innovare e di strutturare i sistemi aziendali nel riconoscimento di contesti gestionali caratterizzati da condizioni di complessità, di variabilità e di competitività e, altresì, da assetti di potere allargati ed interdipendenti. La cultura del governare richiede che le responsabilità

direzionale rispondano a soggetti che hanno un' adeguata preparazione, formazione e capacità sulle complessive tematiche della gestione aziendale.

Art. 17: Il riconoscimento delle professionalità nel governo aziendale

a) Per professione intellettuale s' intende l' attività economica, svolta in forma individuale o organizzata, basata sul compimento di atti e la prestazione di servizi o di opere a favore di terzi (persone fisiche o giuridiche) che prevedono l' utilizzo primario di specifiche capacità intellettuali basate su un patrimonio distintivo di conoscenze e competenze.

b) Nel rispetto del punto precedente, l' utilizzo e l' esercizio in forma economica delle qualificate conoscenze e competenze nel governo aziendale possono essere riconosciute come una distintiva professionalità.

c) Il riconoscimento delle professionalità nel governo aziendale, in modo distintivo e con contenuti complementari rispetto alle professioni intellettuali già riconosciute e regolamentate, può contribuire a: valorizzare la cultura aziendale e la definizione più chiara e diffusa dei suoi effettivi contenuti; migliorare le complessive capacità di direzione aziendale anche per finalità d' interesse generale; contribuire in modo qualificato alle fattispecie giuridiche ed istituzionali in cui sono richieste effettive conoscenze nella direzione aziendale.

d) L' esigenza di un riconoscimento professionale delle conoscenze e competenze nel governo aziendale risponde, altresì, alle moderne dinamiche del mercato del lavoro che favorisce rapporti flessibili e temporanei, con modalità d' incarico e di riconoscimento economico legati a specifici obiettivi e progetti aziendali anche per i ruoli di dirigenza aziendale e richiede una gestione dei percorsi di carriera fondati sulle logiche delle libere professionalità intellettuali.

Art. 18: La deontologia e l' etica professionale

a) Una condizione fondamentale di riconoscimento e di valorizzazione di qualsiasi professionalità, come quelle che riguardano le attività di governo aziendale, è la capacità di operare e di rispondere ad una strutturata e condivisa deontologia ed etica professionale.

b) L'etica professionale riguarda propriamente la dimensione morale, ossia l' insieme dei valori e dei criteri di valutazione che definiscono la legittimità, l' opportunità, la probità dei comportamenti professionali ed è parte di una più complessiva deontologia professionale che deve considerare anche le distintive proprietà o qualità che formano il patrimonio di conoscenze e competenze di una specifica categoria professionale e le modalità di esercizio e di applicazione delle stesse.

c) La definizione delle proprietà o qualità che formano il patrimonio di conoscenze e competenze di una specifica categoria professionale e le modalità di esercizio e di applicazione delle stesse è la premessa fondamentale per l' elaborazione e la strutturazione dei contenuti etici con cui valutare e giudicare i comportamenti dei soggetti che vi appartengono.

b) La più generale deontologia e la più specifica etica di una categoria professionale, come quella dei professionisti in governo aziendale, debbono definire i contenuti, i principi, i valori e le regole di condotta a cui debbono rispondere i soggetti che vi appartengono per la tutela e la valorizzazione delle specifiche professionalità e, altresì, delle relazioni con i terzi soggetti con cui essi interagiscono nell' esercizio delle loro attività.

e) I temi della deontologia e dell' etica professionale sono diventati prioritari nei moderni contesti economici, sociali ed istituzionali in conseguenza della crescita delle istanze di qualità, di responsabilità individuale e sociale; di trasparenza e di tutela degli interessi individuali e generali; dei processi di liberalizzazione delle modalità di esercizio delle professioni intellettuali.

f) La deontologia e l' etica professionale riguardano le capacità e le responsabilità individuali di ogni singolo professionista nell' esercizio delle sue attività e devono essere considerate il fondamento di ogni altro tipo di responsabilità di natura sociale o riferita a specifici contesti gestionali.

TITOLO III – LA CARTA DEI VALORI

Art. 19: Le premesse

- a) La presente Carta dei Valori è l'insieme delle istanze, delle finalità e delle qualità professionali, morali, intellettuali, personali che devono orientare e caratterizzare l'operato dei PGA e rappresentano i fondamenti ed i parametri generali che informano le norme indicate nel successivo Codice di Condotta e che concorrono a valutare la congruità professionale ed etica dei PGA.
- b) Il successivo elenco è organizzato mediante l'associazione di due valori ad indicare che l'operato dei PGA deve essere interpretato e attuato nel rispetto di un sistema diversificato ed integrato di priorità che sono espressione della complessità dei contesti aziendali con cui si confronta questa specifica professionalità.

Art. 20: Professionalità e Riconoscibilità

- a) Il PGA opera per la qualificazione delle distinte professionalità nel governo aziendale che rispondono ad un patrimonio organico ed avanzato di conoscenze su tutte le diverse componenti, risorse, funzioni e modalità della gestione aziendale e di come le stesse concorrono a determinare in modo organico ed unitario le finalità, le modalità di funzionamento, le logiche di sviluppo, i risultati di valore delle attività aziendali.
- b) Il PGA fonda l'esercizio delle sue attività sulla conoscenza e sull'applicazione distintiva e avanzata dei contenuti della teoria e della prassi che hanno per oggetto le tematiche del governo aziendale e si propone di applicarli alla soluzione delle specifiche problematiche aziendali mediante lo sviluppo delle necessarie capacità operative che sono il frutto anche delle sue esperienze professionali.
- c) Il PGA opera affinché si possa affermare che le posizioni ed i ruoli che concorrono al governo delle attività aziendali siano ricoperte da soggetti che sono portatori di specifiche e qualificate capacità e professionalità allo scopo di: contribuire al miglioramento delle generali capacità di gestione aziendale; accrescere le prospettive di sviluppo dei sistemi economici, sociali ed istituzionali; affermare l'opportunità che queste professionalità possano essere abilitate all'esercizio di alcuni ruoli e posizioni istituzionali in cui sarebbero richieste le capacità specifiche e avanzate nella direzione aziendale.
- d) Il PGA intende affermare che le sue professionalità rispondono ad un proprio e distintivo patrimonio di conoscenze e competenze che riguardano specificamente il governo aziendale e che le stesse possono e debbono collaborare in via complementare con altre professionalità, tra cui alcune di quelle regolamentate che concorrono alla gestione aziendale con funzioni di controllo formale rispetto alle normative ed ai principi giuridici, fiscali ed amministrativi.

Art. 21: Democrazia e Meritocrazia

- a) Il PGA intende costruire e sostenere contesti professionali, economici, sociali, culturali e istituzionali che promuovono la partecipazione delle volontà e delle capacità che possono contribuire in modo distintivo e qualificato al raggiungimento degli obiettivi di riferimento e, in termini più allargati, al benessere generale delle comunità di appartenenza.
- b) Il PGA intende affermare che coloro che hanno le principali responsabilità di gestione delle attività aziendali siano portatori di capacità qualificate, avanzate e riconosciute nelle tematiche dell'amministrazione generale e della direzione integrata.

Art. 22: Libertà e Responsabilità

- a) Il PGA riconosce il valore della libertà di scelta e di autodeterminazione personale che debbono essere coniugate con il valore della responsabilità verso sé stessi e verso i terzi.
- b) Il PGA è cosciente di essere portatore di propri interessi e di proprie capacità individuali e di confrontarsi con terzi soggetti che anch'essi esprimono proprie e distinte individualità all'interno di un contesto ambientale e sociale più allargato che ne determina le finalità e le attività e di cui, pertanto, bisogna rispettarne la struttura, le logiche di funzionamento e le necessarie regole che sono funzionali a governare il complessivo sistema di rapporti individuali e collettivi.
- c) Il PGA intende affermare i valori della libertà e della responsabilità anche in relazione ai meccanismi di funzionamento dei sistemi economici, sociali ed istituzionali al fine di coniugare gli interessi individuali con quelli di ordine generale che riguardano le intere comunità in cui il PGA realizza le sue attività.
- d) Il PGA riconosce e rispetta le norme di legge e altre norme di natura consuetudinaria, statutaria, contrattuale, organizzativa, professionale che regolano le sue attività, anche quelle che ritiene non adeguate o funzionali che si propone di modificare nel rispetto delle relative procedure.
- e) Il PGA deve interpretare le proprie ed altrui individualità e deve valutarne le possibili implicazioni, le opportunità e le modalità con cui poterle gestire.
- f) Il PGA promuove il valore della responsabilità che possa favorire i processi di "accountability" con cui misurare il proprio ed altrui contributo professionale e gestionale.

Art. 23: Autonomia e Indipendenza

- a) Il PGA crede nello spirito e nelle modalità di autorganizzazione per sviluppare le sue attività e gestire le problematiche aziendali, per strutturare le sue capacità professionali anche in collaborazione con altri professionisti portatori delle capacità avanzate nella direzione aziendale.
- b) Il PGA si propone di operare mantenendo il necessario grado di indipendenza e di equilibrio nei giudizi, nei pensieri, nelle opinioni e respinge ogni forma di condizionamento esterno, di conflitto d'interesse e di contrasto con le norme di legge, con le finalità delle sue attività e con i contenuti della sua professionalità.

Art. 24: Complessità e Globalità

- a) Il PGA è cosciente che i sistemi economici, sociali ed istituzionali, e i più parziali contesti in cui esercita le sue attività, sono determinati dalle logiche della complessità e che la loro gestione richiede il possesso di avanzate capacità generalistiche nel management con cui affrontare le specifiche problematiche di direzione con un approccio organico.
- b) Il PGA è cosciente che i moderni sistemi economici, sociali ed istituzionali sono caratterizzati dalle logiche della globalizzazione che comportano un' elevata integrazione tra le dinamiche dei diversi contesti geografici e competitivi oltre alla capacità di confrontarsi con un' elevata differenziazione dei valori e dei comportamenti culturali.

Art. 25: Sviluppo e Compatibilità

- a) Il PGA opera per identificare, promuovere e realizzare le soluzioni più convenienti per contribuire alle prospettive di sviluppo delle realtà aziendali per le quali svolge le sue attività.
- b) Il PGA intende lo sviluppo aziendale non solo in termini di crescita quantitativa ma anche di crescita qualitativa che consente un continuo, sistematico e duraturo processo di rinnovamento delle capacità e delle attività aziendali.
- c) Il PGA intende contribuire a logiche di sviluppo che prevedono processi di gestione fondati sull'obiettivo della compatibilità con la qualità e la quantità delle risorse disponibili, con le dinamiche di evoluzione dei contesti gestionali di riferimento, con i più generali equilibri ambientali, economici, sociali e istituzionali.

Art. 26: Competitività e Sostenibilità

- a) Il PGA opera per contribuire alla formulazione e alla realizzazione di strategie di gestione che consentono di soddisfare le due principali funzioni su cui si può misurare la capacità di sviluppo delle attività aziendali: la competitività e la sostenibilità. La competitività misura il grado di superiorità delle attività aziendali, rispetto a quelle dei propri concorrenti, in termini di qualità, di produttività e di quantità nei contesti di riferimento. La sostenibilità, invece, misura la capacità della gestione finanziaria di soddisfare gli obiettivi d'investimento, di solvibilità, di solidità e di remuneratività del capitale investito delle attività aziendali.
- b) Il PGA persegue obiettivi di competitività e di remuneratività che non devono essere in contrasto con le norme poste a tutela della concorrenza, della continuità delle attività economiche e dei rapporti finanziari, della tutela del pubblico risparmio e della stabilità dei mercati finanziari.

Art. 27: Utilità e Qualità

- a) Il PGA intende affermare che l'obiettivo primario su cui si debbano misurare le sue attività e quelle delle realtà aziendali oggetto della sua professionalità sia quello di utilità che esprime la capacità di creare valore, ossia di soddisfare in modo organico e duraturo, le istanze, i bisogni, gli interessi dei destinatari diretti ed indiretti delle attività di riferimento.
- b) Il PGA crede che il più generale obiettivo di utilità a cui debbono concorrere le sue attività e quelle delle realtà aziendali oggetto della sua professionalità sia determinato e misurato dal concorso delle più specifiche funzioni di efficacia e di efficienza. L'efficacia spiega il grado di corrispondenza tra la qualità e l'entità dei risultati prodotti dalle attività professionali rispetto alle esigenze, alle finalità ed agli specifici obiettivi di riferimento. L'efficienza, invece, misura il rapporto tra la qualità e l'entità dei risultati raggiunti e la quantità delle risorse impiegate.
- c) Il PGA, per il perseguimento degli obiettivi di utilità, di efficacia e di efficienza, opera apportando i migliori standard di qualità professionale e favorisce i contributi di qualità apportati anche da altri soggetti, nel rispetto delle finalità, delle istanze, degli interessi, dei vincoli e delle opportunità che caratterizzano i contesti professionali di riferimento.
- d) Il PGA ritiene gli aspetti formali come una parte strumentale rispetto all'esigenza reale e sostanziale di contribuire ai parametri di utilità, di efficacia e di efficienza che misurano l'effettiva qualità della sua attività professionale.

Art. 28: Proattività e Progettualità

- a) Il PGA cerca di interpretare la realtà per individuare e per anticipare le dinamiche di cambiamento che considera come sfide positive e stimolanti per lo sviluppo ed il rinnovamento delle attività aziendali e delle sue capacità professionali.
- b) Il PGA crede che i sistemi economici e sociali sono sottoposti a dinamiche di continuo cambiamento e il successo della gestione aziendale richiede il continuo rinnovamento, parziale o strutturale, delle attività aziendali mediante l' apporto di opportuni contributi di creatività capaci di risolvere in modo distintivo e innovativo le specifiche problematiche di gestione.
- c) Il PGA ritiene l' innovazione come la condizione necessaria per lo sviluppo e per la risoluzione strutturale delle problematiche di gestione aziendale.
- d) Il PGA è disposto a mettere in discussione soluzioni già consolidate se queste dimostrano di non essere più funzionali in relazione ai cambiamenti che si sono andati formando.
- e) Il PGA, nello svolgimento delle sue attività, si propone di tenere conto e, se possibile, adattarsi agli specifici contesti e tiene conto di più alternative con cui poter interpretare e risolvere le problematiche di gestione.
- f) Il PGA opera e incentiva i propri compartecipi ad operare secondo le logiche di progetto definendo obiettivi, metodi, strumenti, risorse e tempi per la risoluzione delle specifiche problematiche di gestione.
- g) Il PGA opera per costruire rapporti fondati sulla positiva interazione tra tutti i soggetti coinvolti nell' esercizio delle sue attività professionali.
- h) Il PGA è sensibile e aperto a richieste, suggerimenti, contributi, proposte di terzi, è predisposto al dialogo, alla comunicazione e al consenso di terzi ed è aperto al confronto e a intraprendere nuove esperienze che sono viste come dei positivi stimoli al raggiungimento degli obiettivi di riferimento ed al miglioramento professionale.

Art. 29: Dignità e Integrità

- a) Il PGA contribuisce con i suoi comportamenti al prestigio e alla riconoscibilità della categoria professionale a cui appartiene e la qualifica con il suo atteggiamento, linguaggio e immagine personale.
- b) Il PGA crede che le logiche della gestione aziendale debbono tenere conto ed avere rispetto dei valori umani e personali.
- c) Il PGA deve avere il pieno rispetto delle posizioni e degli interessi che vengono espressi e perseguiti dai terzi soggetti che compartecipano alle sue attività.
- d) Il PGA opera con correttezza nei confronti dei terzi, con la volontà, con la necessaria determinazione e motivazione per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti e nel rispetto degli impegni presi.
- e) Il PGA intende favorire un ambiente di lavoro privo di pregiudizi che rispetti la personalità e la dignità di ciascuno.
- f) Il PGA adempie con serietà e dedizione alle obbligazioni e alle prestazioni assunte, con rispetto e disciplina per i ruoli organizzativi e le posizioni gerarchiche.
- g) Il PGA crede che i riconoscimenti economici propri e altrui debbano essere corrispondenti alla qualità e alla responsabilità delle attività esercitate e che debbano essere commisurati parzialmente o prevalentemente all' entità dei risultati prodotti.
- h) Il PGA è tenuto a rinunciare ai propri impegni ed incarichi se verifica che questi siano in contrasto con le norme delle legge, con questo Codice Deontologico e con gli altri eventuali codici etici che regolano gli specifici contesti professionali.

Art. 30: Affidabilità e Credibilità

- a) Il PGA fonda la sua professionalità e favorisce i comportamenti che sono finalizzati ad ispirare la fiducia dei propri interlocutori e respinge ogni forma di comportamento ed atteggiamento che possano ostacolare o condizionare negativamente l' esercizio delle sue attività e il perseguimento delle finalità a cui concorre.
- b) Il PGA crede che a fondamento delle sue attività ci debba essere la capacità di analizzare ed affrontare le problematiche di gestione nel rispetto della loro effettiva consistenza e importanza, senza pregiudizi, senza opinioni e soluzioni precostituite, con imparzialità e serenità di giudizio.
- c) Il PGA intende favorire rapporti franchi e diretti nei rapporti professionali e personali e ritiene che sia opportuno esprimere con sincerità i propri sentimenti, interessi e opinioni nel rispetto della sensibilità e della dignità altrui.
- d) Il PGA rifugge e contrasta gli atteggiamenti di superiorità e di arroganza, così come apprezza quelli di autocritica e di riconoscimento dei propri errori e limiti professionali e personali e intende chiarire preventivamente le sue capacità e le regole di comportamento nell' esercizio delle sue attività.

TITOLO IV – IL CODICE DI CONDOTTA

CAPO 1 – REGOLE GENERALI

Art. 31: Ambito di applicazione del Codice di Condotta

- a) Il Codice di Condotta ha valore nel rispetto: delle finalità generali della categoria professionale a cui si riferisce; delle specifiche attività esercitate dal PGA e delle diverse tipologie di terzi soggetti con cui essi si trovano ad interagire; dei particolari contesti gestionali in cui il PGA si trova ad operare.
- b) Il Codice di Condotta vale con riferimento alle attività esercitate dal PGA per incarichi ricevuti da committenti e per incarichi che il PGA conferisce a terzi in qualità di committente.
- c) Le regole che riguardano gli incarichi che il PGA conferisce a terzi in qualità di committente, qualora non sono esplicitate in questo Codice, devono rispondere agli stessi principi delle regole che riguardano gli incarichi che il PGA ha ricevuto da committenti.
- d) Nell'esercizio delle sue attività, il PGA è tenuto alla piena conoscenza e alla applicazione di tutti gli articoli che il Codice di Condotta.
- e) La valutazione della conoscenza e della capacità di applicazione degli articoli che formano il Codice di Condotta sono parte fondamentale della procedura di ammissione e, successivamente, di permanenza nell' Albo.

Art. 32: Contenuti del Codice di Condotta

- a) Il presente Codice di Condotta definisce l' insieme delle norme formali che regolano i comportamenti ed i rapporti professionali del PGA e, altresì, i criteri e le procedure di valutazione per la tutela dell' operato verso i terzi e degli interessi del PGA.
- b) Fanno parte integrante del Codice di Condotta, e ne costituiscono i riferimenti ideali, concettuali e generali, i principi istitutivi e la carta dei valori come indicati al Titolo II e al Titolo III del Codice Deontologico.
- c) I contenuti del Codice di Condotta potranno essere modificati ed adeguati nella misura in cui la sua applicazione, l' esperienza, gli eventuali mutamenti legislativi, del profilo professionale del PGA e del contesto economico e sociale dovessero giustificare una revisione.

Art. 33: Finalità primarie del Codice di Condotta

- a) Il Codice di Condotta intende regolare il fondamentale comportamento del PGA nel rispetto delle più generali norme di legge e di più specifiche regole che possono essere definite, tra gli altri, da statuti, da codici di corporate governance, da procedure organizzative e da codici etici riferiti a particolari contesti aziendali e gestionali.
- b) Il Codice di Condotta è strutturato sul riconoscimento che il comportamento del PGA deve rispondere in via prioritaria alla qualificazione e alla valorizzazione dei contenuti professionali distintivi del PGA e alla tutela dei committenti, dei portatori di valore e degli interessi generali dei contesti gestionali di riferimento.
- c) Il Codice di Condotta e la sua applicazione devono garantire la dignità, la rispettabilità ed il riconoscimento dei contributi professionali del PGA senza favorire la tutela corporativa dei singoli e dell' intera categoria professionale.
- d) L' interpretazione e l' applicazione del Codice di Condotta debbono essere realizzate in modo sistematico e coerente senza privilegiare casi specifici o riferiti a PGA che hanno una distintiva posizione professionale o che ricoprono ruoli negli organi di gestione dell' Albo.

Art. 34: Comunicazione dell' appartenenza all' Albo

- a) Il PGA è tenuto a comunicare, nelle forme ritenute più opportune e comunque tali da essere comprovate, a tutti i terzi soggetti con cui si trova ad interagire nell' esercizio delle attività professionali la sua appartenenza all' Albo ed il rispetto del Codice Deontologico a garanzia degli interessi dei terzi, della categoria professionale a cui appartiene, dei contenuti e delle modalità di svolgimento degli specifici incarichi e rapporti professionali.
- b) La mancata comunicazione ai terzi della sua appartenenza all' Albo può motivare la mancata applicazione delle regole di tutela della posizione del PGA verso i terzi.

Art. 35: Qualità e buon svolgimento delle prestazioni

- a) Il PGA deve anteporre il perseguimento della qualità e del buon svolgimento delle sue prestazioni rispetto ai riconoscimenti personali.
- b) Il PGA, anche qualora dovesse ritenere che il suo operato non sia adeguatamente riconosciuto, e qualora non ritenesse di dover cessare gli incarichi ed i rapporti in corso, deve rispettare i propri impegni e deve agire per garantire la migliore qualità ed il buon svolgimento delle sue prestazioni nel rispetto della sua professionalità e dei contenuti degli incarichi.

Art. 36: Rispetto e applicazione dei distintivi contenuti professionali

- a) Il PGA deve operare nello svolgimento delle sue attività nel rispetto delle qualificate ed avanzate conoscenze dei concetti, dei principi, dei metodi e agli strumenti che formano la teoria e la prassi del governo aziendale.
- b) Nello svolgimento delle sue attività e degli specifici incarichi, il PGA deve operare, ogni volta che questo sia possibile, facendo riferimento ai concetti, ai principi, ai metodi e agli strumenti che formano il patrimonio di conoscenze del governo aziendale per interpretare, realizzare, motivare e argomentare le sue prestazioni in relazione alle specifiche caratteristiche dei contesti gestionali di riferimento.
- c) Ogni volta che questo sia possibile, il PGA deve sostenere il suo operato con l'elaborazione di documenti in cui vengono riportati gli schemi di interpretazione e di gestione delle specifiche fattispecie oggetto delle attività professionali con i necessari riferimenti ai fondamenti concettuali ed operativi del governo aziendale.
- d) Il PGA deve fare riferimento alle sue conoscenze sulle logiche del governo aziendale in modo che il suo operato sia basato su una interpretazione complessiva dei fattori che possono concorrere a determinare gli specifici contesti gestionali oggetto degli incarichi.
- e) Nei casi in cui i processi di gestione aziendale rispondono alla responsabilità e alla discrezionalità dei committenti, il PGA è tenuto a fornire agli stessi gli elementi concettuali, metodologici ed operativi che formano la teoria e la prassi del governo aziendale che ritiene siano funzionali a interpretare e a risolvere le problematiche dei contesti gestionali di riferimento.
- f) Laddove il PGA faccia riferimento a concetti, principi, metodi e strumenti che rappresentano una variazione o un'interpretazione personale di quelli che formano le prevalenti e riconosciute teorie e prassi del governo aziendale, egli deve qualificare questa posizione con adeguate e sostenibili motivazioni ed argomentazioni.
- g) Il PGA deve operare, nel rispetto delle sue dirette responsabilità e degli impegni verso i suoi committenti, avendo cura di analizzare e valutare anche i benefici ed i costi sociali ed ambientali degli oggetti, delle attività aziendali e dei contesti gestionali di riferimento.

Art. 37: Legalità e Trasparenza

- a) Il PGA opera nel rispetto delle norme di legge generali e quelle che riguardano i contesti gestionali di riferimento e contrasta ogni comportamento di terzi che sia contrario alle leggi.
- b) Il PGA opera nel rispetto delle normative consuetudinarie, societarie, organizzative e contrattuali che riguardano l'esercizio delle sue attività ed dei contesti gestionali di riferimento.
- c) Il PGA opera nel pieno rispetto delle regole e delle finalità che caratterizzano i contesti gestionali di riferimento e deve svolgere le sue attività nel pieno rispetto delle pari opportunità e rifugge dall'utilizzo di tecniche e modalità improprie o a comunicazioni e informazioni false o infondate che possono provocare danni materiali, morali, commerciali o professionali a terzi.
- d) Il PGA opera per favorire la chiarezza dei contenuti tecnici, funzionali, produttivi ed economici dei beni, dei servizi e delle operazioni oggetto delle sue attività, nel rispetto di specifiche norme di legge e dei valori di onestà e linearità dei comportamenti professionali.
- e) Il PGA non deve incoraggiare azioni legali infondate ed una eccessiva litigiosità e deve favorire soluzioni equilibrate e la possibile conciliazione delle controversie e dei conflitti nell'ambito dei contesti gestionali di riferimento.

Art. 38: Responsabilità professionale

- a) Il PGA si assume la responsabilità per le modalità di esercizio ed risultati delle sue attività e dei suoi incarichi professionali.
- b) Ogni volta che sia possibile e nel rispetto degli specifici contesti gestionali, il PGA deve adottare modelli metodi e strumenti di valutazione del suo operato e degli altri soggetti con cui collabora per misurare le proprie ed altrui capacità professionali.
- c) Il PGA deve porsi in condizione di poter risarcire gli eventuali danni causati nell'esercizio della professione anche mediante un'adeguata copertura assicurativa.
- d) Il PGA che opera come amministratore, dirigente o altro ruolo direttivo di aziende deve verificare i propri ambiti di responsabilità personale e deve concordare con il committente le più opportune modalità di copertura assicurativa.

Art. 39: Formazione e aggiornamento professionale.

- a) Il PGA deve provvedere a consolidare e sviluppare le sue conoscenze e competenze professionali mediante la partecipazione ad attività formative e di aggiornamento culturale nelle tematiche del governo aziendale con particolare riferimento agli ambiti in cui esercita o intende esercitare le sue attività.
- b) Il PGA provvede alla sua formazione con lo studio individuale e la partecipazione a iniziative didattiche e culturali che hanno per oggetto le tematiche della direzione aziendale.

- c) Tra le attività di formazione per l'aggiornamento professionale, il PGA deve dedicare una parte rilevante a tematiche che riguardano la direzione integrata d'azienda per garantire un adeguato sviluppo delle sue conoscenze aziendalistiche di natura generalistica.
- d) Il PGA deve redigere un relazione annuale delle attività e dei crediti di formazione per l'aggiornamento professionale che deve inviare agli organi dell'Albo che provvedono alla loro valutazione ai fini dei requisiti richiesti per il mantenimento dell'iscrizione.
- e) Sono considerati crediti di formazione per l'aggiornamento professionale le attività come docente di corsi d'insegnamento per istituzioni universitarie, business school o altre strutture aziendali o come relatore a convegni e seminari che comportano un'adeguata preparazione didattica sui temi in oggetto.
- f) Le attività di docente o di relatore come indicato al punto e) hanno valore ai fini dei crediti di formazione se il PGA fornisce agli organi di controllo e di valutazione dell'Albo un'adeguata documentazione sui materiali didattici per le attività di docenza e sui contenuti delle relazioni oltre a fornire la lista delle pubblicazioni e delle altre fonti scientifiche che sono state utilizzate per queste attività.
- g) Il PGA, nel rispetto delle sue specifiche conoscenze e competenze, laddove gli venga richiesto, deve rendersi disponibile a svolgere attività di formazione a servizio degli altri iscritti all'Albo, nelle modalità e nei tempi che devono essere concordati con gli organi dell'Albo che si occupano di formazione e nel rispetto degli eventuali altri impegni professionali e personali.

Art. 40: Confidenzialità e segretezza

- a) Il PGA ha il dovere di garantire la segretezza su tutte le informazioni e documentazioni confidenziali e riservate acquisite nell'esercizio delle sue attività che non possono essere trasferite a terzi, anche i suoi familiari e i più stretti conoscenti, senza l'esplicita autorizzazione dei diretti interessati e di chi ne rappresenta gli interessi.
- b) Quando le informazioni e documentazioni confidenziali e riservate sono strumentali allo svolgimento di specifici incarichi, il PGA deve concordare con i diretti interessati e chi ne rappresenta gli interessi i possibili soggetti, e le relative modalità, a cui è possibile comunicare queste informazioni e documentazioni al fine di perseguire gli incarichi di riferimento.
- c) Il PGA organizza le sue attività al fine di evitare che le informazioni e le documentazioni confidenziali e riservate non entrino nella disponibilità di terzi non autorizzati.
- d) Il PGA s'impegna verso i diretti interessati e chi ne rappresenta gli interessi che il dovere di confidenzialità e di riservatezza venga rispettato da tutti i suoi dipendenti.
- e) Laddove questo non rientri nella prassi ordinaria del tipo di attività esercitata, il PGA a cui vengono messe a disposizione informazioni e documentazioni confidenziali e riservate deve valutare l'opportunità di concordare e sottoscrivere un accordo di segretezza e di confidenzialità con i portatori di queste informazioni e documentazioni.
- f) Nel dovere di confidenzialità e di segretezza vengono ricomprese anche le notizie che riguardano la sfera personale e familiare dei terzi soggetti a cui è legato dal vincolo professionale.
- g) Il dovere di segretezza ha valore anche per tutti coloro che entrano in possesso delle informazioni e delle documentazioni confidenziali e riservate che il PGA mette a disposizione dei terzi autorizzati.

Art. 41: Indipendenza

- a) Anche nel rispetto dell'art. 36, il PGA deve operare con il necessario grado di indipendenza professionale senza condizionamenti dovuti da opportunità personali, da rapporti con gli attori dei contesti gestionali di riferimento o da altre fattispecie tenuto conto, tuttavia, del grado di autonomia connessa con i ruoli e le funzioni che caratterizzano le sue attività e i suoi specifici incarichi.
- b) Laddove l'indipendenza sia condizione propria degli incarichi, in quanto il PGA opera come membro indipendente dell'organo di amministrazione collegiale o di altri organi di indirizzo gestionale (comitati direttivi, comitati per la remunerazione, comitati di indirizzo strategico, ecc.) di una persona giuridica con autonomia patrimoniale, egli non può avere rapporti di dipendenza o di collaborazione organica con la stessa persona giuridica o con altre persone giuridiche da essa controllate in termini di partecipazioni rilevanti, di legami strutturali con i soggetti o gruppi di controllo, di altri tipi di rapporti economici, professionali e familiari.
- c) Laddove l'indipendenza sia condizione propria degli incarichi, come indicata al punto b) di questo articolo, il PGA deve richiedere che essa venga formalmente indicata negli atti d'incarico della nomina e, possibilmente, anche le fattispecie per cui il PGA è legittimato ad interrompere l'incarico perché questa condizione non è più adeguatamente soddisfatta.
- d) Il PGA, prima di accettare ogni incarico, deve verificare che non vi siano ostacoli, impedimenti o vincoli alla possibilità di operare con il dovuto grado di indipendenza professionale.
- e) Il PGA deve operare nel pieno rispetto della sua indipendenza per tutta la durata dell'incarico e qualora ritenga che questa condizione non sia garantita, per proprie ragioni o per cause generate da terzi, deve provvedere prontamente a comunicare questa situazione ai suoi committenti affinché vengano assunti gli opportuni e necessari provvedimenti.

f) Il PGA, qualora ritenga di non poter svolgere ulteriormente il suo incarico con la dovuta indipendenza e dopo avere preventivamente provveduto a intraprendere le necessarie iniziative per modificare positivamente la situazione, deve provvedere a interrompere l'incarico fornendo le relative motivazioni ai suoi committenti e può altresì inviare una comunicazione agli organi dell' Albo a garanzia della sua integrità e dignità professionale.

Art. 42: Opinioni e appartenenze politiche e culturali

a) Le opinioni e le appartenenze politiche e culturali proprie e altrui, che non siano strettamente connesse a specifici incarichi pubblici, non debbono essere un pregiudizio, un vincolo, un condizionamento o un privilegio per l' esercizio delle attività del PGA e degli altri soggetti con cui egli ha rapporti professionali.

b) Il PGA deve agire per rimuovere ogni ostacolo che sia generato da contrasti su opinioni e appartenenze politiche e culturali che non siano strettamente connesse agli specifici incarichi pubblici.

c) Il PGA che dovesse rilevare la presenza di ostacoli o privilegi professionali causati da opinioni e appartenenze politiche e culturali che non siano giustificate e giustificabili da specifici incarichi pubblici può segnalare queste fattispecie agli organi dell' Albo che valuteranno le eventuali iniziative da intraprendere.

d) Il PGA che fosse iscritto a partiti politici o che abbia assunto cariche politiche deve operare nel rispetto della deontologia professionale, non deve acquisire privilegi e vantaggi professionali per sé o per altri, non deve causare discriminazioni e ostacoli a terzi che siano determinati dalle sue posizioni o ruoli politici.

Art. 43: Obiettività

a) Il PGA deve operare per fornire ai committenti ed ai portatori di valore tutti gli elementi di giudizio che possano portarli a prendere decisioni ed assumere comportamenti congruenti con i loro obiettivi ed interessi ed anche a garanzia della sua dignità ed integrità professionale.

b) Laddove questo sia possibile, il PGA deve svolgere il suo operato sulla base di analisi ed elaborazioni quantitative e qualitative che consentano ai committenti, ai portatori di valore e agli altri compartecipi di valutare le specifiche situazioni e le relative implicazioni al fine di maturare le più opportune e convenienti decisioni ed operazioni.

c) Il PGA non deve indurre i suoi committenti e portatori di valore a perseguire attività o specifiche operazioni che rispondono a sue personali interpretazioni che non siano sostenute da adeguate analisi e valutazioni o che possano essere giustificate dall' obiettivo di avere propri vantaggi economici o personali.

d) Il PGA deve rendere espliciti i criteri, i metodi e le assunzioni ed i dati sui quali sono basate le opinioni, le elaborazioni, le valutazioni, le decisioni che concorrono a formare il suo operato.

e) Il PGA deve fornire i margini di discrezionalità e di variabilità dei possibili parametri, indicatori, risultati che concorrono al suo operato.

f) Il PGA che utilizza per il suo operato dati ed informazioni che sono forniti da terzi, soprattutto da soggetti che hanno un interesse attuale o potenziale nelle attività e operazioni oggetto degli incarichi, deve verificarne l' attendibilità e, se possibile, la fonte.

g) Il PGA nello svolgimento del suo operato deve esplicitamente indicare se i suoi giudizi, pareri, rapporti sono a titolo definitivo o sono ancora in fase preliminare di elaborazione e di possibile successiva revisione.

h) Il PGA che sia chiamato ad esprimere un giudizio, un parere o un rapporto su attività svolte da terzi deve applicare le stesse regole indicate ai punti precedenti di questo articolo e deve indicare in modo esplicito i criteri, i metodi, le assunzioni ed i dati utilizzati per arrivare ad esprimere un giudizio, un parere, un rapporto.

Art. 44: Conflitto di interessi

a) Si definisce conflitto d' interesse ogni situazione in cui i contenuti di un incarico possano determinare una posizione di contrasto o di competizione tra gli interessi personali e professionali del PGA e quelli dei committenti e/o dei portatori di valore o con altri soggetti coinvolti con un ruolo rilevante in modo tale da condizionare, anche solo potenzialmente, l' operato, l' indipendenza, la qualità delle prestazioni, la trasparenza dei comportamenti e la capacità del PGA di soddisfare le istanze e gli obiettivi dei committenti e dei portatori di valore.

b) Si ha conflitto d'interesse anche nel caso in cui i contenuti di un incarico portano il PGA a privilegiare l' interesse del committente a danno di quelli dei portatori di valore ovvero porta a privilegiare gli interessi di una categoria dei portatori di valore a danno di quelli di altre categorie dei portatori di valore.

c) Si ha conflitto di interessi anche nel caso in cui l' esercizio di un incarico porta alla utilizzazione di informazioni o di conoscenze confidenziali e riservate acquisite nei rapporti con altri committenti e portatori di valore, ovvero quando le conoscenze ed i rapporti acquisiti in precedenti incarichi possano limitare l' indipendenza e la correttezza del PGA nello svolgimento di un nuovo incarico.

- d) Le regole del conflitto d'interesse riguardano anche i casi in cui gli interessi di riferimento siano quelli di persone fisiche cui il PGA ha rapporti di vincolo familiare, personale o professionale o gli interessi di persone giuridiche con cui il PGA ha rapporti economici e/o finanziari.
- e) Prima di accettare un nuovo incarico, il PGA ha il dovere di accertare, anche con la richiesta di adeguate informazioni, se ci possa essere un conflitto d'interesse con i committenti e portatori di valore e, in caso, affermativo ha il dovere di segnalare agli stessi i fondamenti del conflitto d'interesse.
- f) Il PGA deve astenersi da assumere un incarico quando questo comporta un conflitto di interessi con i committenti e/o portatori di valore e/o altri soggetti coinvolti con un ruolo rilevante.
- g) L'obbligo di rinuncia ha valore anche nei casi dei terzi soggetti che hanno rapporti professionali organici e strutturati con il PGA che è portatore diretto del conflitto d'interesse.
- h) I committenti che sono a conoscenza del possibile conflitto d'interesse, previa comunicazione agli eventuali portatori di valore, possono decidere di conferire l'incarico al PGA che, in ogni caso, deve richiedere che questa condizione venga esplicitamente formalizzata e ha obbligo di operare nel pieno rispetto degli interessi altrui.
- i) Nei casi di un incarico nelle condizioni indicate al punto h), il PGA è comunque obbligato a interrompere l'incarico quando lo svolgimento dello stesso porti al verificarsi del conflitto d'interesse o in cui è ritenuto impossibile che lo stesso possa essere evitato.
- l) Il PGA può negoziare nei contenuti dell'incarico, o può richiedere al termine di un incarico, una esplicita liberatoria, immediata o vincolata ad un determinato termine temporale, dal committente sulla possibilità di assumere altri incarichi che abbiano contenuti che possono determinare possibili conflitti d'interesse.
- m) Il conflitto d'interesse riferito alle informazioni professionali acquisite nell'esercizio di un incarico, in ogni caso, si deve ritenere terminato dopo tre anni dal termine dell'incarico.

Art. 45: Tutela dei clienti o portatori di valore

- a) Nello svolgimento dei suoi incarichi il PGA deve sempre avere a riferimento gli interessi dei portatori di valore che sono destinatari delle sue attività.
- b) Laddove gli incarichi hanno a riferimento più tipologie di portatori di valore, il PGA deve operare per garantire un adeguato livello di soddisfazione di tutti gli specifici interessi e deve evitare di privilegiare uno o alcuni di essi a svantaggio degli altri.
- c) Nei casi in cui il PGA ritiene che i committenti intendono operare secondo finalità e modalità che possono contrastare con gli interessi dei portatori di valore, il PGA deve provvedere a fornire un'adeguata relazione basata su analisi ed argomentazioni che possono fornire ai committenti elementi di giudizio per interpretare al meglio le possibili conseguenze per gli interessi dei portatori di valore.

Art. 46: Comunicazioni e informative sulle attività professionali

- a) E' consentito al PGA di comunicare a terzi, con ogni mezzo, informazioni aventi ad oggetto le attività professionali che abbiano a riferimento: le qualifiche ed i titoli professionali, le aree e le tematiche di competenza, i diplomi di studio, le esperienze maturate, i contenuti di singoli incarichi, le pubblicazioni realizzate ed altre informazioni che possono qualificare le conoscenze e competenze acquisite.
- b) Le informazioni devono essere trasparenti, veritiere, corrette.
- c) Nelle comunicazioni ed informative sulle attività professionali, il PGA deve indicare l'appartenenza all'Albo utilizzando anche il logo rappresentativo dello stesso.

Art 47: Rapporti con i mezzi di informazione

- a) In termini generali, nei rapporti con i mezzi di informazione, il PGA deve fornire dichiarazioni scritte o verbali basate su un linguaggio ed un atteggiamento improntati a cautela e moderazione e devono esprimere giudizi, opinioni e valutazioni che siano rispondenti a dati, fatti e vicende di cui ha una diretta ed approfondita conoscenza.
- b) Il PGA deve essere cosciente e responsabile delle sue dichiarazioni verbali o scritte ai mezzi di informazione e di come queste possano determinare nell'opinione pubblica stati di allarme, di interesse, di entusiasmo o erronea interpretazione sui fatti e sulle situazioni oggetto delle sue dichiarazioni.
- c) Nei rapporti con i mezzi di informazione, il PGA deve verificare preventivamente e successivamente che le sue dichiarazioni verbali o scritte vengano riportate con correttezza e che non vengano modificate con interpretazioni, valutazioni e strumentalizzazioni che non corrispondono ai contenuti e alle motivazioni delle dichiarazioni.
- d) Le dichiarazioni del PGA ai mezzi di informazioni su prodotti, servizi, strumenti finanziari e su dati economici e finanziari che possono indurre operazioni di compravendita da parte di terzi soggetti devono essere adeguatamente circostanziate e debbono riportare giudizi e valutazioni che possono essere verificate dai terzi soggetti prima di attivare operazioni di compravendita.

- e) Nelle sue dichiarazioni ai mezzi di informazione, il PGA non deve riferirsi a dati o informazioni ricevute da terzi in via riservata o che si riferiscono a terzi e che rientrano tra i suoi doveri di riservatezza professionale, senza avere avuto in via preventiva l' autorizzazione al loro utilizzo.
- f) Nei casi di dichiarazioni ai mezzi di informazione che rientrano tra gli incarichi da committenti, il PGA deve preventivamente concordare con i committenti le finalità e le modalità delle stesse e l' opportunità su chi e come sia più competente per fornire le dichiarazioni.

Art. 48: Tutela del PGA

- a) Il PGA ha diritto ad essere tutelato nello svolgimento delle sue attività a garanzia della sua dignità ed integrità professionale.
- b) La tutela del PGA deve essere realizzata nel pieno rispetto delle altre parti con cui egli può avere un contenzioso e non deve favorire comportamenti corporativi da parte del singolo PGA e dell'intera categoria a cui appartiene.
- c) La tutela del PGA deve essere gestita dagli organi dell' Albo che hanno titolo per analizzare e valutare le singole fattispecie e, se del caso, avviare le opportune iniziative o consigliare il PGA sulle iniziative da intraprendere a tutela della sua posizione.
- d) Il PGA deve operare nel rispetto dei principi di trasparenza, veridicità e correttezza per consentire agli organi dell' Albo di poter analizzare e valutare le singole fattispecie per cui è richiesto il loro intervento a tutela del PGA.
- e) La tutela del PGA deve essere realizzata senza privilegiare casi specifici o riferiti a singoli PGA che hanno una distintiva posizione professionale o che ricoprono ruoli negli organi di gestione dell' Albo e dell' Associazione.

Art. 50: Rapporti con istituzioni ed autorità pubbliche

- a) Nei rapporti con le istituzioni pubbliche e le autorità di vigilanza che siano competenti nell' ambito delle sue attività, dei suoi incarichi e dei relativi contesti gestionali, il PGA deve agire nel pieno rispetto del loro ruolo e funzione rendendosi disponibile a fornire tutte le necessarie e richieste informazioni, documentazioni, relazioni.
- b) Nei rapporti con i dirigenti, i funzionari e gli addetti che rappresentano le istituzioni pubbliche e le autorità di vigilanza con cui si trova a interagire, il PGA deve operare nel rispetto di una relazione istituzionale e non deve far prevalere modalità di natura personale o amicale nei casi in cui con gli stessi vi possa essere una conoscenza diretta o indiretta.
- c) Il PGA che assume cariche politiche e ruoli in istituzioni pubbliche deve operare nel pieno rispetto dei suoi valori e delle sue capacità professionali, a servizio dell' interesse generale e delle più specifiche finalità istituzionali a cui rispondono i suoi ruoli e responsabilità non deve avvalersi delle cariche e dei ruoli politici o pubblici per conseguire vantaggi professionali per sé o per altri.

Art. 51: Comunicazioni con terzi

- a) Il PGA non può divulgare comunicazioni o informazioni, scritte o verbali, ricevute, anche occasionalmente, a titolo riservato da terzi senza il loro consenso.
- b) Il PGA non può divulgare o registrare una conversazione o una conferenza con terzi, senza il loro consenso.
- c) Nel caso di comunicazioni a distanza, il PGA deve rendere noto agli interlocutori l' eventuale partecipazione di terzi.

Art. 52: Idee, iniziative, progetti e materiali professionali elaborati da sé e da terzi

- a) Il PGA, quando viene messo al corrente di idee, di iniziative, di progetti, di materiali elaborati da terzi e che possono avere una valenza ed un ritorno economico, culturale o personale deve avere pieno rispetto dei relativi interessi di terzi e dei relativi valori e contenuti che non può diffondere ad altri soggetti o utilizzare a suo vantaggio senza il consenso scritto e formale dei titolari.
- b) Il PGA che venga incaricato per favorire la realizzazione di idee, di iniziative, di progetti, di materiali elaborati da terzi deve operare nel rispetto di precisi accordi formali e scritti, con la necessaria riservatezza e nel pieno rispetto degli interessi dei promotori.
- c) Il PGA deve essere tutelato per le idee, le iniziative, i progetti e i materiali che ha elaborato e che possono avere una valenza ed un ritorno economico, professionale e personale.
- d) Il PGA che ha elaborato idee, iniziative e materiali che possono avere una valenza ed un ritorno economico, professionale e personale deve essere tutelato nei confronti di terzi che ne fanno utilizzo senza autorizzazione.
- e) Nello svolgimento delle sue attività, il PGA deve documentare e riconoscere i contributi di terzi utilizzati pubblicamente, citandone formalmente la fonte e rispettandone le eventuali proprietà intellettuali e materiali.
- f) Il PGA può tutelare le sue idee, iniziative, progetti e materiali con la redazione scritta dei relativi contenuti, tratti distintivi e possibili ritorni e con l'invio dei relativi documenti agli organi dell' Albo che istituiscono un apposito servizio a tutela della posizione e degli interessi degli iscritti.

g) Il PGA che abbia contribuito allo sviluppo ed al miglioramento di idee, di iniziative, di progetti e materiali elaborati inizialmente da terzi può richiedere che il suo contributo sia riconosciuto in termini economici, professionali, personali nel rispetto di precisi e formali accordi con i terzi.

Art. 53: Sottoscrizione di altri e specifici codici etici o deontologici

a) Il PGA può sottoscrivere codici etici che regolano specifici contesti gestionali o i codici deontologici di altre professionalità regolamentate o autoregolamentate e deve verificare che le loro regole siano compatibili con i principi, i valori e le norme di condotta di questo codice deontologico.

b) Il PGA promuove, nel rispetto di specifiche normative che trattano questa materia, la redazione di codici etici che possono definire le regole di condotta relative a specifici contesti aziendali e gestionali, mantenendo la piena rispondenza ai contenuti di questo Codice Deontologico.

c) Il PGA che è iscritto ad altri albi professionali, regolamentati o autoregolamentati, deve verificare che l' esercizio delle sue attività non possa creare problemi di incompatibilità e, per tutte le materie che hanno per oggetto le tematiche della direzione aziendale, deve far prevalere i contenuti di questo codice deontologico.

Art. 54: Rapporti di concorrenza

a) Il PGA riconosce e promuove la corretta manifestazione dei rapporti di concorrenza come modalità funzionale per la realizzazione efficace ed efficiente delle funzioni di valore delle attività aziendali oggetto degli incarichi e per lo sviluppo delle sue capacità ed attività professionali.

b) In tutte le situazioni in cui il PGA si trova a gestire rapporti di concorrenza, con riferimento ai suoi incarichi o con riferimento alla sua posizione professionale, deve attuare e promuovere comportamenti basati sul principio di lealtà nei confronti di tutte le controparti coinvolte che siano persone fisiche o persone giuridiche.

c) Il PGA deve operare perché i rapporti di concorrenza vengano regolati dalle effettive funzioni di valore che caratterizzano le attività aziendali e professionali di riferimento.

Art. 55: Attività di intermediazione

a) Un PGA svolge attività di intermediazione quando opera per promuovere e finalizzare degli accordi tra due o più parti che hanno per oggetto specifiche attività o risorse aziendali.

b) Il PGA che svolge attività di intermediazione deve agire con correttezza e nel pieno rispetto delle diverse parti coinvolte senza fornire informazioni, dati e rappresentazioni della realtà falsi o infondati che possano favorire la conclusione degli accordi per suoi vantaggi economici o personali.

c) Preventivamente allo svolgimento di un' attività di intermediazione, il PGA deve accertare con le parti coinvolte la loro effettiva volontà e capacità di perseguire le finalità oggetto dell' attività di intermediazione e che la stessa abbia realistiche probabilità di successo.

d) Il PGA che svolge attività d' intermediazione, nel rispetto dell' art. 36, deve fare riferimento ai fondamenti concettuali ed operativi del governo aziendale per motivare e argomentare le finalità, le modalità e le convenienze delle specifiche operazioni di intermediazione.

e) Il PGA che svolge attività d' intermediazione su mandato di committenti deve concordare per iscritto: le finalità, le modalità di svolgimento, i possibili margini di discrezionalità, le risorse disponibili, i tempi di durata e i compensi economici.

f) Il PGA che svolge attività di intermediazione per propria iniziativa deve concordare con le parti coinvolte il proprio ruolo, le finalità che s' intendono perseguire, le modalità operative, i tempi di svolgimento dell'attività e il compenso economico richiesto per l'attività svolta.

g) Il PGA che svolge attività d'intermediazione per propria iniziativa, segnalando, promuovendo, negoziando accordi tra due o più parti ha diritto al relativo riconoscimento economico in misura congrua al valore dell' oggetto di intermediazione, dell' attività svolta e dei risultati prodotti.

h) Il PGA che svolge attività d' intermediazione non può ottenere benefici economici da soggetti diversi da quelli da cui ha ricevuto l'incarico o a favore dei quali ha svolto l' attività.

Art. 56: Omaggi e regalie nell' ambito professionale

a) Il PGA non deve accettare omaggi o regalie da soggetti con cui ha rapporti professionali che sono chiaramente finalizzati a influenzarne l' operato, l' indipendenza e l' autonomia professionale.

b) Il PGA che riceve omaggi e regalie da soggetti con cui ha rapporti professionali e che rientrano nelle ordinarie consuetudini legate a particolari ricorrenze di ordine generale, personale o professionale deve valutare se la loro consistenza ed eventuale particolarità possono essere indicativi di un interesse o di una volontà a condizionarne l' operato, l' indipendenza e l' autonomia professionale.

c) Il PGA che riceve omaggi e regalie a titolo personale ma in rappresentanza dei committenti da cui ha ricevuto gli incarichi deve fornire comunicazione ai committenti e riceverne l' autorizzazione per poterli mantenere nella sua disponibilità.

d) Il PGA, a titolo personale o in rappresentanza dei suoi committenti, non effettua né favorisce qualsiasi pratica di omaggi e regalie a terzi che possa influenzarne il loro operato, indipendenza, l' autonomia. In particolare, è sconsigliata ogni omaggio o regalia che non abbiano un puro valore

simbolico a funzionari pubblici, a revisori e sindaci e a altri soggetti che hanno ruoli e funzioni di controllo e vigilanza. Questa regola deve intendersi anche con riferimento ai familiari dei soggetti indicati in precedenza.

CAPO 2 – RAPPORTI DI COLLABORAZIONE

Art. 57: Rapporti con altri manager

- a) Nel rispetto dell' art. 15, i manager sono le persone fisiche che esercitano le attività di management o di direzione aziendale nel rispetto di diverse modalità professionali, con diversi ruoli e funzioni e in diversi contesti gestionali.
- b) Il PGA deve operare nel rispetto degli altri manager che partecipano ai contesti gestionali in cui si svolgono gli incarichi con funzioni e/o ruoli diversi da quelli del PGA, e con essi deve instaurare positivi rapporti di collaborazione al fine di soddisfare gli interessi dei committenti e dei portatori di valore.
- c) Il PGA deve operare per risolvere ogni conflitto con e tra altri manager con cui collabora e che possono ostacolare la soddisfazione degli interessi dei committenti e dei portatori di valore.
- d) Il PGA non può sostituirsi nei ruoli e nelle funzioni di altri manager con cui ha rapporti di collaborazione se non per esplicita indicazione da parte dei committenti e dopo avere valutato se ha le competenze necessarie e nel rispetto della posizione professionale e personale dei manager.
- e) Ogni valutazione del PGA sull'operato di altri manager con cui ha rapporti di collaborazione deve essere riferita a questioni che sono rilevanti per il suo ruolo e funzione in relazione allo specifico incarico e deve essere sostenuta da adeguate ed approfondite analisi ed argomentazioni.

Art. 58: Rapporti con i dipendenti

- a) I dipendenti sono le persone fisiche che dipendono in via organizzativa, funzionale o strumentale dal PGA per lo svolgimento delle attività, degli incarichi e delle prestazioni;
- b) Il PGA ha pieno rispetto dei suoi dipendenti di cui riconosce i contributi alla sua attività e respinge ogni forma di critica e di valutazione che possa ledere la dignità e la rispettabilità dei suoi dipendenti.
- c) Nella selezione dei dipendenti, il PGA vaglia ogni candidatura in base a criteri di competenza e di merito, senza considerare età, sesso, discendenza e credo religioso.
- d) Il PGA rispetta ogni singolo dipendente, non opera discriminazioni di sorta, tiene in considerazione opinioni e credenze anche differenti dal suo sistema di valori, favorisce la collaborazione ed il lavoro di gruppo.
- e) Il PGA deve informare i dipendenti che sono coinvolti in specifici incarichi dei relativi obiettivi, contenuti e modalità di svolgimento e delle eventuali modifiche dei programmi e richiede che ogni dipendente dia adeguate informazioni sulle sue attività e delle eventuali problematiche che possono influenzare la qualità ed i risultati degli incarichi.
- f) Il PGA si ritiene responsabile dell' operato dei dipendenti verso i committenti ed i portatori di valore e li mette a conoscenza dei suoi doveri ed impegni professionali.
- g) Nella gestione dei dipendenti, il PGA persegue l' obiettivo dello sviluppo professionale favorendo, nei limiti delle risorse disponibili, i sistemi di valutazione, di incentivazione e di formazione nel rispetto delle specifiche competenze, potenzialità ed aspettative di ogni singolo dipendente.
- h) Con i dipendenti, il PGA deve favorire i sistemi di comunicazione che favoriscono la trasparenza, la mancanza di pregiudizio, la chiarezza ed il coinvolgimento di ogni singolo dipendente e anche un adeguato trasferimento delle conoscenze e competenze.
- i) Il PGA opera perché i dipendenti possano svolgere al meglio i loro incarichi, favorendo la giusta ed opportuna autonomia e fornendo ogni possibile supporto.
- l) Le promozioni dei dipendenti devono essere basate sul merito e sulla capacità di rispondere al meglio agli incarichi assegnati e senza creare situazioni di discriminazione o di favoritismo.
- m) Il PGA ha nei confronti dei dipendenti piena attenzione per gli aspetti personali e familiari e, qualora sia nelle sue facoltà e possibilità, opera per fornire ogni utile supporto per contribuire alla loro migliore evoluzione e risoluzione.
- n) Nei casi in cui si trovi a dover interrompere i rapporti di lavoro con i dipendenti, per ragioni non determinate da fatti giuridicamente rilevanti, il PGA deve farlo nel pieno rispetto delle norme, della integrità e della dignità altrui.

Art. 59: Rapporti con altri professionisti

- a) Il PGA che collabora con professionisti iscritti ad altri albi professionali regolamentati o autorganizzanti deve verificare la loro iscrizione agli albi e la corrispondenza dei loro comportamenti alle regole dei loro codici deontologici o codici etici nel rispetto degli interessi dei committenti e dei portatori di valore.
- b) Il PGA che richiede la collaborazione di professionisti iscritti ad altri albi risponde dei loro comportamenti nei riguardi dei committenti e dei contenuti del presente codice.

c) Il PGA che nello svolgimento delle sue attività rileva comportamenti di professionisti iscritti ad altri albi contrari ai loro codici deontologici o etici che procurano danni al PGA e/o ai committenti e/o ai portatori di valore deve richiedere un chiarimento direttamente ai professionisti e, qualora lo ritenga necessario, deve segnalare questi comportamenti ai committenti e, se opportuno, anche agli organi dell' Albo.

CAPO 3 – RAPPORTI CON I COMMITTENTI

Art. 60: Rapporti generali con i committenti

- a) Il PGA, nei limiti della sua autonomia professionale, deve tenere prontamente informati i committenti sugli avvenimenti principali e sull' evoluzione degli incarichi, soprattutto se questi comportano atti ed operazioni che richiedono decisioni da parte dei committenti.
- b) Il rapporto tra il PGA ed i committenti deve garantire la soddisfazione degli interessi dei committenti e la possibilità del PGA di esprimere le sue capacità professionali e la possibilità di svolgere gli incarichi con la necessaria autonomia, dignità ed autorevolezza gestionale.
- c) L' esercizio degli incarichi e il rispetto degli interessi dei committenti non deve contrastare con i principi ed i valori fondamentali del Codice Deontologico e il PGA è tenuto a dare comunicazione ai suoi committenti dei casi in cui si possono verificare queste situazioni e, qualora ciò possa portare a contrasti con i committenti può fare segnalazione i fatti agli organi dell' Albo a garanzia della sua posizione professionale.
- d) Anche a garanzia dei committenti, il PGA deve operare tenendo conto degli interessi dei portatori di valore e deve manifestare ai committenti ogni possibile situazione di contrasto tra i loro obiettivi e gli interessi dei portatori di valore.

Art. 61: Rapporti con i referenti

- a) Quando i committenti sono persone giuridiche, gli incarichi e le prestazioni del PGA rispondono a determinati referenti che sono gli organi o le direzioni delle aziende di riferimento che sono gestiti da specifiche persone fisiche in forma individuale o collettiva.
- b) Nel caso di incarichi da persone giuridiche, le regole di condotta che riguardano i rapporti con i committenti devono riferirsi alle relazioni tra il PGA ed i suoi referenti e le persone fisiche che li gestiscono.
- c) Nell' assunzione e nella gestione degli incarichi con persone giuridiche, il PGA è tenuto a definire con chiarezza chi sono i suoi referenti e quali sono le persone fisiche che li gestiscono.
- d) Nei casi di riorganizzazione delle strutture aziendali e di permanenza degli incarichi, il PGA deve richiedere ed ottenere che siano definiti nuovamente i suoi referenti e le eventuali variazioni dei contenuti degli incarichi.
- e) Nei casi di variazione delle persone fisiche che gestiscono gli organi o le direzioni a cui rispondono gli incarichi, il PGA, qualora non gli siano comunicate variazioni dei contenuti degli incarichi, deve continuare ad esercitare le sue prestazioni nel rispetto degli obiettivi, dei tempi e delle risorse già stabiliti.

Art. 62: Proposta d' incarico dai committenti

- a) Prima di ricevere ed accettare qualsiasi incarico, il PGA deve verificare i relativi ed effettivi contenuti professionali, se è in grado di assicurare le adeguate competenze e, se del caso, anche il necessario supporto tecnico, organizzativo ed operativo, se ha le motivazioni professionali e se non ci siano importanti impedimenti personali e familiari che possono limitare la sua capacità di dedicarsi all' incarico.
- b) Il PGA non deve favorire l' assunzione di incarichi indicando ai committenti elevate probabilità di successo nello svolgimento dell' incarico che non corrispondono alle sue competenze, ai contenuti dell' incarico, alle effettive capacità e volontà dei committenti, alle condizioni economiche generali.
- c) Prima di ricevere ed accettare qualsiasi incarico, il PGA deve valutare la posizione economica e finanziaria dei committenti e la loro capacità di sostenere le attività a cui si riferiscono gli incarichi.
- d) Prima di ricevere ed accettare qualsiasi incarico, il PGA deve valutare se questo possa determinare situazioni di conflitto d' interesse per gli incarichi attuali o precedenti qualora questi comportino dei successivi vincoli professionali.
- e) Per poter valutare i contenuti indicati ai punti precedenti di questo articolo, il PGA deve richiedere ai committenti le necessarie informazioni nei limiti in cui queste non riguardino aspetti per cui i committenti possono avere una legittima esigenza di riservatezza. Il PGA deve valutare negativamente e come elemento che può giustificare la rinuncia ad assumere l' incarico la ingiustificata disponibilità dei committenti a fornire queste informazioni.
- f) Nelle trattative funzionali al conferimento dell' incarico, il PGA deve operare con correttezza verso i committenti, non deve abusare delle eventuali necessità ed urgenze dei committenti, deve fornire le informazioni sul suo profilo professionale e personale con correttezza e completezza, non deve intraprendere comportamenti sleali verso gli altri candidati ad assumere l' incarico.

g) Se il rapporto con i committenti avviene attraverso l'intermediazione o la segnalazione di altri soggetti, il PGA deve agire anche verso questi soggetti per rispondere ai contenuti dei precedenti punti di questo articolo.

Art. 63: Accettazione degli incarichi

- a) Il PGA deve informare tempestivamente il committente della sua decisione di accettare o meno l'incarico.
- b) Il PGA deve adoperarsi, affinché l'incarico sia conferito per iscritto, onde precisarne limiti e contenuti, anche allo scopo di definire l'ambito delle sue responsabilità.
- c) È comunque opportuno che il PGA, il quale abbia ricevuto un incarico verbale, ne dia conferma scritta al cliente.
- d) Il PGA che ha accettato l'incarico, in relazione alle sue conoscenze degli specifici contesti gestionali, deve richiedere e concordare con il committente un programma di approfondimento delle tematiche di cui sarà chiamato ad occuparsi mediante l'accesso alla necessaria documentazione e/o mediante l'organizzazione di incontri con i vertici direzionali delle persone giuridiche.

Art. 64: Esecuzione degli incarichi

- a) Il PGA deve operare con la diligenza e con perizia richieste dai contenuti dell'incarico e nel rispetto degli obiettivi indicati dai committenti e della qualità e quantità delle risorse disponibili.
- b) Il PGA che opera con la necessari a prudenza, assumendo tutte le iniziative ritenute opportune per rispondere agli obiettivi ed interessi di riferimento, senza assumere ruoli, funzioni e impegni che non rientrano nel contenuto del suo incarico, salvo i casi di urgente necessità e avendo ricevuto l'approvazione e la delega ad agire dal committente.
- c) Il PGA deve, tempestivamente, dare informativa e illustrare ai committenti degli eventuali cambiamenti del contesto gestionale che possono comportare un mutamento dei contenuti degli incarichi.
- d) Nei casi in cui lo svolgimento degli incarichi comporti la formazione di organi o di strutture collegiali, il PGA deve organizzare o deve richiedere ad altri di organizzare le riunioni di questi organi o strutture in modo che gli ordini del giorno siano comunicati con adeguato anticipo e che siano contestualmente disponibili le necessarie informazioni per una loro valutazione ai fini delle eventuali delibere.

Art. 65: Cessazione degli incarichi

- a) Il PGA deve cessare l'incarico qualora sopravvengano circostanze o vincoli ovvero quando la condotta o le richieste del committente, o altri gravi motivi, possono danneggiare la sua professionalità ovvero condizionare negativamente il suo operato.
- b) Il PGA che non sia più in grado di svolgere il incarico con adeguata competenza e professionalità, a causa di sopravvenute modificazioni alla natura del medesimo ovvero quando verifica una situazione gravemente diversa da quella preventivata e concordata al momento dell'accettazione dell'incarico deve informare tempestivamente il committente e richiedere un'opportuna verifica e, se le condizioni non possono essere modificate, deve cessare l'incarico.
- c) Nel caso di cessazione dall'incarico, il PGA deve avvertire tempestivamente il committente e deve verificare le modalità più opportune per la sua successione nell'incarico senza conseguenze negative per gli interessi del committente e dei portatori di valore.

Art. 66: Compensi professionali

- a) I compensi del PGA, liberamente determinato dalla negoziazione con i committenti, devono essere commisurati all'importanza e alla responsabilità degli incarichi, alle conoscenze e competenze del PGA rispetto ai contenuti degli incarichi e all'impegni richiesti, tenuto conto anche dei risultati economici conseguiti e dei vantaggi, anche non patrimoniali, per il committente.
- b) Nella definizione dei compensi relativi agli incarichi, il PGA potrà fare riferimento a dati, a statistiche, a tabelle indicative delle remunerazioni riconosciute nel mercato del lavoro per incarichi ed impegni comparabili, tenuto conto degli specifici contesti gestionali e negoziali.
- c) La componente di remunerazione variabile e legata a specifici risultati che concorre a definire il compenso globale del PGA non deve rappresentare un elemento determinante nel motivare il PGA ad eseguire gli incarichi in contrasto con gli interessi dei committenti e dei portatori di valore.
- d) Il PGA è tenuto a negoziare la struttura dei compensi professionali in modo da favorire la qualità, l'indipendenza e l'autonomia della sua posizione professionale.

Art. 67: Il PGA con partecipazione al capitale sociale di un'azienda committente

- a) Si considera come partecipazione al capitale sociale di un'azienda committente ogni situazione in cui il PGA possiede, in via diretta o indiretta attraverso la partecipazione a altre società o entità finanziarie d'investimento, una quota del capitale sociale di una società con la quale il PGA ha un rapporto d'incarico.

- b) Si considerano come partecipazioni al capitale sociale di aziende committenti anche le fattispecie in cui la quota del capitale sociale di una società con la quale il PGA ha un rapporto d'incarico sia posseduta, in via diretta o indiretta, da soggetti con cui il PGA ha legami familiari o patrimoniali.
- c) Il PGA che ha una partecipazione al capitale sociale di un'azienda committente riconosce l'autonomia giuridica, economica e patrimoniale dell'azienda e opera al fine di garantirne l'equilibrio finanziario, la continuità gestionale e la capacità di soddisfare tutti i portatori di valore.
- d) Il PGA che ha una partecipazione al capitale sociale di un'azienda committente non può perseguire propri vantaggi economici e personali a danno degli interessi degli altri portatori di valore, dell'equilibrio finanziario e della continuità gestionale dell'azienda committente.
- e) Il PGA che ha una partecipazione al capitale sociale di un'azienda committente deve svolgere il proprio incarico producendo adeguata documentazione che metta in evidenza le conseguenze del proprio operato per l'equilibrio economico e patrimoniale dell'azienda e per gli interessi degli altri portatori di valore.
- f) Il PGA che ha una partecipazione di controllo al capitale sociale di un'azienda committente e ha il ruolo di amministratore non deve agire in modo da ritenere di avere una esclusiva o dominante autorità nella gestione dell'azienda ma deve garantire che i propri interessi e la propria posizione organizzativa concorrano positivamente a soddisfare gli altri portatori di valore e a garantire l'equilibrio finanziario, la continuità gestionale dell'azienda.
- g) Il PGA che ha ricevuto una proposta d'incarico da una società in cui ha una partecipazione di minoranza al capitale sociale che non può essere conosciuta dagli organi amministrativi della società deve prontamente informarli della partecipazione in oggetto.
- h) Il PGA che acquisisce una partecipazione al capitale sociale di un'azienda per cui già svolge attività professionale, che non sia stata concordata con gli organi amministrativi dell'azienda, deve prontamente informarli dell'operazione in oggetto.

CAPO 4 – RAPPORTI CON I CONSOCIATI

Art. 68: Rispetto della posizione professionale

- a) Il consociato è un altro PGA con uno dei titoli professionali riconosciuti dall'Albo.
- b) Il PGA non può usare espressioni o intraprendere comportamenti che possono ledere la reputazione e la posizione professionale di un consociato, senza giustificati motivi che devono, in via generale, riguardare i contenuti di questo Codice e le norme di legge.
- c) Il PGA deve astenersi da ogni iniziativa o comportamento finalizzato a trarre dei vantaggi nelle relazioni con potenziali o attuali committenti con cui un consociato ha rapporti professionali se non con le modalità che rispondono ad una corretta e trasparente prassi professionale e commerciale.
- d) Il PGA esprime valutazioni sull'operato di un consociato solo nel rispetto degli obiettivi e degli interessi dei relativi committenti e nel rispetto dei contenuti tecnici e professionali che caratterizzano gli specifici incarichi e contesti gestionali.
- e) Il PGA non trae profitto da informazioni confidenziali o di scritti di carattere riservato che egli abbia ricevuto da un consociato.
- f) Il presente articolo si applica anche ai rapporti con un consociato che opera per lo stesso committente, ai rapporti con un consociato che appartiene alla stessa struttura aziendale o professionale o con cui ci sono rapporti di collaborazione per lo svolgimento di specifiche attività o incarichi professionali.

Art. 69: Subentro ad un consociato

- a) Il PGA, quando è a conoscenza di essere chiamato a sostituire un consociato nello svolgimento di un incarico professionale, deve operare nel rispetto della dignità e della posizione professionale del consociato nella misura in cui egli abbia operato con correttezza ed adeguatezza deontologica verso gli interessi del committente. Sono fatti salvi i casi di contenzioso tra il consociato ed il committente e di rinuncia all'incarico professionale da parte del consociato o di altre fattispecie per cui si può richiedere un parere generale e preventivo agli organi dell'Albo.
- b) Prima di accettare l'incarico, il PGA deve, nei limiti delle sue possibilità di accedere alle necessarie informazioni, verificare che: la sostituzione non risponda alla volontà del committente di sottrarsi ad impegni di legge o di attribuire impropriamente ed ingiustamente al consociato responsabilità di terzi; il consociato sia tutelato nelle sue legittime richieste economiche relative all'interruzione dei rapporti tra il collega ed il committente.
- c) Nei casi di subentro ad un consociato, ci deve essere disponibilità e collaborazione reciproca affinché il subentro possa avvenire senza pregiudizio per il committente;
- d) Nei casi in cui il committente, per ragioni ingiustificate e ingiustificabili, non consente al consociato di fornire gli atti e le informazioni necessarie per un corretto avviamento e svolgimento dell'incarico, il PGA deve valutare l'opportunità di rinunciare all'incarico o deve provvedere a informare il Direttorio che può intervenire per valutare la specifica fattispecie anche con comunicazioni al committente.

e) Il PGA deve riconoscerne i meriti e i contributi professionali del consociato che lo ha preceduto.

Art. 70: Rapporti con un consociato che opera per lo stesso committente

a) Il PGA che opera con un consociato per uno stesso committente deve intrattenere rapporti di aperta e costruttiva collaborazione, nel rispetto dei rispettivi incarichi e ruoli professionali, allo scopo di contribuire positivamente agli interessi dei committenti e dei portatori di valore.

b) L' appartenenza allo stesso Albo, non deve portare il PGA ad attivare comportamenti con i consociati che siano finalizzati a privilegiare i loro interessi e vantaggi professionali e personali rispetto a quelli del committente e dei portatori di valore.

c) Il PGA che opera con un consociato per lo stesso committente e all' interno della stessa struttura aziendale deve avere pieno rispetto della posizione e del ruolo organizzativo e gerarchico del consociato.

d) Il PGA che constata comportamenti di un consociato che opera per lo stesso committente in contrasto con il presente Codice Deontologico deve provvedere a una comunicazione riservata allo stesso in cui segnala le sue osservazioni e ne richiede adeguata spiegazione. Qualora il consociato non riceva risposta o adeguata spiegazione alle osservazioni, egli deve informare immediatamente gli organi dell' Albo.

Art. 71: Controversia con un consociato

a) Ogni controversia con un consociato deve essere gestita in prima istanza in via conciliativa tra le parti anche con il ricorso ad altri consociati che possono valutare la specifica fattispecie e trovare una soluzione di comune soddisfazione.

b) Se la modalità conciliativa non può essere intrapresa o non ha prodotto risultati positivi, il PGA, sia a titolo personale o in rappresentanza dell'intera categoria professionale, può rivolgersi agli organi dell' Albo che tratteranno la controversia secondo le procedure che sono stabilite dallo specifico Regolamento, salva la legittima possibilità di agire di fronte all' autorità giudiziaria competente.

CAPO 5 – RAPPORTI CON GLI ORGANI E LE STRUTTURE DELL' ALBO

Art. 72: Collaborazione con gli organi e le strutture dell' Albo

a) Nei rapporti con gli organi dell' Albo, il PGA deve operare con rispetto, collaborazione e partecipazione attiva.

b) Il PGA ha il dovere di collaborare con gli organi e le strutture dell' Albo per l' attuazione delle sue finalità con la dovuta disponibilità e, nel rispetto delle sue conoscenze e competenze, ha il dovere di fornire tutte le possibili proposte, idee, iniziative che possono contribuire positivamente alle attività e alle finalità associative.

c) Nei casi di incertezza sullo svolgimento delle sue attività o nei casi in cui ritenga opportuno ricevere consigli e pareri, il PGA deve rivolgersi agli organi e alle strutture dell' Albo a garanzia della sua professionalità e di tutta la categoria che egli rappresenta.

Art. 73: Rispetto delle decisioni degli organi e delle strutture dell' Albo

a) Le decisioni legittimamente assunte dagli organi e dalle strutture dell' Albo devono essere osservate dal PGA anche qualora fosse in dissenso sui relativi contenuti.

b) Gli eventuali dissensi sulle decisioni e sull' operato degli organi e delle strutture dell' Albo devono essere manifestati nelle sedi competenti previste dallo Statuto.

Art. 74: Verifica dell' attività svolta

a) Il PGA deve operare perché la sua attività possa essere sempre verificabile ed accertabile per comprovarne la conformità legale, regolamentare e deontologica.

b) Il PGA deve mantenere la necessaria documentazione relativa allo svolgimento delle attività e degli incarichi per rispondere ai criteri di qualificazione del suo status professionale nel rispetto delle regole stabilite dall' Albo.

c) Il PGA deve essere in grado di produrre l' adeguata documentazione in merito alle attività di formazione svolte, in qualità di discente e di docente, che possa contribuire alla determinazione dei crediti formativi necessari per il mantenimento e il possibile incremento del suo status professionale.

d) In caso di trasgressioni o di vertenze sul suo comportamento, il PGA deve prestare la massima collaborazione e disponibilità nel chiarire e dimostrare le finalità e le modalità dell' attività svolta.

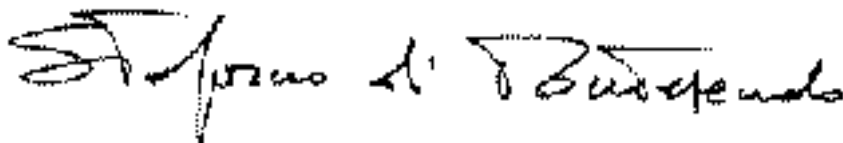
CAPO 6 - APPLICAZIONE ED UTILIZZAZIONE DEL CODICE DEONTOLOGICO

Art. 75: Attuazione del Codice di Condotta

- a) Ogni segnalazione ed ogni controversia che abbia per oggetto il comportamento di un PGA, che non sia stata preventivamente risolta in via amichevole o conciliativa, deve essere sottoposta alla valutazione ed al giudizio della Commissione Disciplinare.
- b) La composizione, le modalità di elezione dei membri e le modalità di gestione della Commissione Disciplinare sono stabilite dallo statuto dell' Associazione.
- c) La Commissione Disciplinare opera nel rispetto di un Regolamento Deontologico che viene approvato dal Consiglio Direttivo e che deve essere reso pubblico a tutti i PGA e ai terzi che hanno intrapreso o intendono intraprendere un' azione disciplinare contro un PGA.
- d) Ai PGA che operano in contrasto con i principi, i valori e le norme del Codice Deontologico, vengono applicate sanzioni che, a seconda dell' entità e della gravità, possono consistere nel richiamo verbale, nel richiamo scritto, nella sospensione temporanea, sino all' espulsione a titolo definitivo dall' Associazione, secondo le modalità e le procedure stabilite dal Regolamento Disciplinare.
- e) L' Associazione darà pubblicità delle suddette sanzioni disciplinari mediante i suoi canali di comunicazione con l' esterno (es. sito Internet, notiziari ai Soci).

Art. 76: Utilizzazione del Codice Deontologico

- a) L' elaborazione ed i contenuti del presente Codice Deontologico sono l' opera del suo Autore* che ne ha avuto l' approvazione da parte Consiglio Direttivo dell' Associazione a cui ha conferito tutti i diritti al fine di utilizzarlo e tutelarlo nel rispetto delle sue finalità ed attività associative.
- b) Ogni riferimento ed utilizzazione, da parte di terzi individui o organizzazioni ed associazioni, dei contenuti del presente Codice Deontologico devono citarne la fonte e debbono avere la previa autorizzazione da parte del Consiglio Direttivo dell' Associazione.
- c) I terzi individui o organizzazioni ed associazioni che utilizzassero il Codice Deontologico senza rispettare i punti a) e b) di questo articolo potranno essere perseguiti secondo le norme di legge.
- d) I PGA sono autorizzati all' utilizzo di copia del presente Codice Deontologico per l' esercizio delle loro attività professionali e per la gestione dei loro rapporti con terze parti.
- e) Tutti i terzi soggetti che non sono iscritti all' Associazione possono consultare il Codice Deontologico mediante l' accesso al sito dell' Associazione o farne formale richiesta al Consiglio Direttivo.
- f) L' Associazione mette il Codice Deontologico a disposizione di tutte le istituzioni che ne faranno richiesta in relazione a specifiche normative o a specifiche procedure che rientrano tra le finalità e le attività dell' Associazione.



Stefano Cordero di Montezemolo
Presidente, AIMBA
Milano, settembre 2008

* I contenuti del presente Codice Deontologico sono stati elaborati dal presidente di AIMBA Stefano Cordero di Montezemolo che ringrazia per i loro contributi e suggerimenti: Angelo Ventura, Mauro Santucci, Angelo Deiana, Paolo Manzato, Antonio Borello.