



**ASSOCAMERESTERO**  
ASSOCIAZIONE DELLE CAMERE DI  
COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO

# **Linee guida di indirizzo deontologico per l'attività camerale**

Giugno 2025

## **Premessa: mission e identity delle CCIE**

La missione di una Camera di Commercio Italiana all'Estero (CCIE) è di favorire lo sviluppo delle relazioni economico-commerciali tra l'Italia ed il paese-sede, fornendo a imprese e istituzioni consulenza qualificata e connessioni strategiche con un approccio personalizzato e aziendalistico, assicurando una presenza costante e continuativa sul campo (anche, laddove possibile, per le attività di lobby locale) attraverso il radicamento dei propri associati e del proprio personale nel territorio in cui operano. Le CCIE collaborano, altresì, con le istituzioni italiane per pianificare ed eseguire attività di promozione e sviluppo commerciale all'estero, creando un ecosistema capace di facilitare gli scambi di beni, servizi, tecnologie, know-how e capitali. Attraverso eventi settoriali, networking con partner qualificati e analisi avanzate di mercato, promuovono un ambiente collaborativo che rafforza la credibilità del marchio camerale e favorisce il successo a lungo termine delle imprese.

La Camera di Commercio italiana all'estero si configura, pertanto, come una partnership associativa tra imprese che collaborano per la crescita e per la valorizzazione delle comunità d'affari all'estero, promuovendo l'Italia nel mondo. Funziona come promotore delle aziende italiane operanti all'estero e di quelle estere interessate al mercato italiano, rappresentando parte integrante del Sistema Italia. La Camera contribuisce altresì a costruire comunità legate all'Italia, capaci di attrarre operatori, turisti e investitori in e dal paese in cui opera, creando un ambiente favorevole allo sviluppo. Con una gestione autonoma, finanziata principalmente dal mercato, e guidata da Consigli di amministrazione costituiti prevalentemente da leader imprenditoriali del settore privato, la Camera condivide l'obiettivo di promuovere una prosperità sostenibile per tutte le parti coinvolte.

La CCIE agisce in ottemperanza sia delle leggi e delle disposizioni regolamentari in vigore nel paese in cui opera, sia (godendo le CCIE del contributo pubblico dello Stato italiano) dei principi generali dettati dalla normativa vigente in Italia (qualora non incompatibili con la normativa del paese), nonché nell'osservanza di norme di democrazia sostanziale, equità e di trasparente gestione.

Nello svolgimento della sua attività, la CCIE esige dai suoi organi rappresentativi e direttivi, nonché dai suoi associati, comportamenti improntati a principi di responsabilità etica e sociale finalizzati al coinvolgimento attivo dei soci, garantendo la massima trasparenza e il periodico rinnovamento degli organi elettivi, nonché correttezza commerciale sia all'interno della rete camerale, sia verso i terzi.

Inoltre, ogni CCIE, nella sua qualità di socio, è tenuta a rispettare le regole statutarie e regolamentari sulle quali si regge l'Associazione Assocamerestero.

## **1) Norme generali di condotta**

Le CCIE, attraverso i componenti del Consiglio di amministrazione e il Segretario Generale, si impegnano a:

- 🌐 assumere comportamenti corretti e rispettare gli standards di integrità, onestà e trasparenza sia all'interno dell'organizzazione camerale, sia nei rapporti con l'esterno;
- 🌐 trattare i dati personali e le informazioni riservate in ottemperanza alla legislazione sulla *privacy* esistente nel paese di insediamento. In assenza di una legislazione locale, si assume a riferimento quella dell'Unione europea;
- 🌐 non violare direttamente o indirettamente, in alcuna circostanza, le leggi internazionali di embargo, di controllo e di contingentamento esistenti sui flussi commerciali (sia in entrata, sia in uscita);
- 🌐 rispettare le norme sulla concorrenza e sul conflitto di interessi, nonché prevenire il rischio di riciclaggio di denaro o di finanziamento alla criminalità e al terrorismo, anche attraverso l'adozione di specifiche procedure come, ad esempio, le procedure KYC (*Know Your Customer*) o altri adempimenti normativi dettati dalle direttive europee;
- 🌐 non svolgere attività che possano configurarsi come illecito amministrativo o penale, sia per la legislazione del paese-sede che per quella italiana.

Con riferimento al primo punto, il Presidente, il Segretario Generale e tutto il Consiglio di amministrazione devono assicurarsi che i membri del Consiglio di amministrazione, i dipendenti e i collaboratori tutti della CCIE non operino in conflitto di interessi nello svolgimento delle loro funzioni, come più avanti specificato. Qualora si presenti una situazione di potenziale conflitto di interessi, il Consiglio di amministrazione della CCIE è obbligato ad adottare immediatamente tutte le misure necessarie a evitare i rischi generati dal conflitto di interessi. I conflitti di interesse e le regole approvate dal Consiglio di amministrazione camerale per un'efficace gestione di tali conflitti devono essere comunicati ad Assocamerestero e devono essere documentati in uno specifico registro presso la CCIE, che verrà immediatamente aggiornato ogniqualvolta ci siano delle modifiche da riportare.

A tal riguardo, le CCIE devono comunque prevedere – possibilmente già in fase di raccolta delle candidature per le diverse cariche associative – la compilazione di un questionario di autodichiarazione simile, ad esempio, a quello per il controllo AML (*Anti Money Laundering*) e CFT (*Combating the Financing of Terrorism*), in primo luogo per quanto riguarda eventuali carichi pendenti. Questo al fine di impedire l'accesso alle più alte cariche associative (Presidente, Vicepresidente, amministratore e tesoriere), nonché a quella di Segretario Generale, da parte di soggetti che siano stati condannati con sentenza passata in giudicato per un reato doloso o per un reato colposo connesso con l'attività imprenditoriale, commerciale o pubblica, escludendo quindi problematiche non gravi (quali, ad esempio, eccessi di velocità o sanzioni pecuniarie irrisorie o simili) e/o attinenti alla sfera personale, nel pieno rispetto dei principi di integrità, correttezza, buona fede e buona condotta. Ne consegue che ciascuna CCIE dovrà impegnarsi affinché un soggetto che ricopra tali cariche negli organi e sia stato condannato per un reato (diverso da un reato minore) decada immediatamente e automaticamente. Tali questionari di autodichiarazione - da somministrare, tenuto conto della legislazione sulla *privacy* esistente nel paese-sede della CCIE, a tutte le figure in carica di Presidente, Vicepresidente, amministratore e tesoriere - dovranno essere portati a conoscenza di Assocamerestero, nella persona del suo Presidente e del suo Segretario Generale, affinché possa eventualmente attivare la procedura di cui all'art. 13 dello Statuto e del Regolamento applicativo.

Qualora venga avviato o si presenti il rischio di un qualsiasi procedimento penale (diverso da reati minori) nei confronti di una delle cariche associative sopra menzionate, il soggetto interessato è tenuto a informare prontamente il Consiglio camerale, il quale deve valutare la rilevanza del procedimento penale e, acquisito il parere vincolante del Collegio dei Presidenti dell'Area di appartenenza, decidere se sospendere tale soggetto fino a quando non sia condannato o assolto, o la carica venga abbandonata. La persona che è oggetto di tali procedimenti penali avviati o a rischio dovrà, comunque, fornire aggiornamenti regolari sullo stato di avanzamento e sulla natura di tali procedimenti. Ciascuna CCIE potrà in ogni caso valutare la necessità di introdurre misure meno garantiste e più severe nello specifico ambito di applicazione, ad esempio richiedendo un certificato penale - nel paese di residenza e/o in Italia - ai soggetti detentori delle cariche sopra menzionate.

È, altresì, auspicabile che:

- ☛ la CCIE coinvolga il Collegio dei Probiviri (o, se lo Statuto non lo preveda, istituisca una Commissione ad-hoc) per la valutazione della rispondenza di tali criteri alle regole vigenti nel Paese di appartenenza;
- ☛ il Collegio dei Presidenti di ciascuna Area valuti l'impatto reputazionale sul network camerale di comportamenti ed eventi contrari alle norme generali di condotta sopra indicate, invitando il Consiglio della CCIE eventualmente interessata ad adottare le dovute misure di contrasto.

Ogni CCIE si impegna, comunque, a prestare la massima attenzione nei confronti dei propri amministratori e, auspicabilmente, dei propri soci (con particolare riguardo alle CCIE il cui Collegio dei Sindaci o dei Revisori sia composto da membri eletti tra gli stessi associati) che non godano, in Italia o nel proprio paese-sede, di una buona reputazione, così da evitare problematiche non solo per la Camera stessa ma anche per l'intera rete delle CCIE, eventualmente anche coinvolgendo – laddove possibile - le autorità diplomatiche italiane in loco.

È, inoltre, possibile che le CCIE richiedano ai nuovi soci la presentazione di referenze da parte di altri soci (soprattutto nel caso di soci operanti nel paese-sede della CCIE) oppure, nel caso di soci italiani, della CCIAA competente per territorio. Non sarà possibile iscrivere come soci, con diritto di voto, alla medesima CCIE più di dieci unità produttive o commerciali appartenenti allo stesso gruppo d'impresa o facenti capo allo stesso soggetto giuridico, ovvero tre soggetti con legami personali stretti (coniugi, figli, genitori, fratelli e altri parenti fino al secondo grado) fra loro. In entrambi i casi, tali soci non potranno comunque rappresentare più del 10% dei soci con diritto di voto. Inoltre, nel Consiglio di Amministrazione di una stessa CCIE non potranno sedere più di un rappresentante o dipendente della stessa impresa o di unità produttive o commerciali appartenenti allo stesso gruppo d'impresa, inteso nella sua massima estensione, o facenti capo allo stesso soggetto giuridico.

Si ribadisce, inoltre, che i membri del board (in particolare, il Presidente e il Vicepresidente), il tesoriere e il Segretario Generale della CCIE non possono ricoprire cariche politiche in Italia o all'estero, né assumere posizioni pubbliche tali da portare a credere che la propria opinione corrisponda a quella della Camera. Qualora una di tali figure decidesse di presentarsi candidato a cariche elettive politiche, è fatto obbligo di autosospendersi dall'incarico fino alle elezioni e,

comunque, di rassegnare immediatamente le dimissioni qualora risultasse eletto. Sarà comunque anche in questo caso il Consiglio camerale - tenuto conto del parere vincolante del Collegio dei Presidenti dell'Area di appartenenza - a decidere quali siano le cariche politiche – nel paese di residenza o in Italia - interessate da tale misura.

Non da ultimo, si stabilisce che:

- 🌐 le operazioni e le iniziative camerali “in presenza” dovranno essere mantenute entro i confini territoriali di responsabilità di ciascuna CCIE (intendendo come tali le regioni/suddivisioni amministrative facenti capo a città in cui le CCIE dispongano di una propria stabile organizzazione, con proprio ufficio - di proprietà o in affitto - e personale dipendente) o, in alternativa, essere svolte in forma congiunta tra le CCIE interessate, a meno di specifici accordi bilaterali fra le Camere coinvolte (qualora la CCIE competente per territorio non sia in grado o non sia interessata a partecipare all'iniziativa stessa) e fatta salva la possibilità di collaborare con l'Ambasciata di riferimento e di reclutare soci anche al di fuori di tali confini;
- 🌐 nel caso di CCIE operanti nello stesso paese, è fatto obbligo di chiarire l'area (o le aree) territoriali di responsabilità di ciascuna CCIE, mediante l'inclusione di un riferimento chiaro nel nome della Camera stessa o nello Statuto, oppure attraverso specifici accordi formali tra le CCIE di cui dovrà esser data evidenza a tutti i possibili interessati.

Assocamerestero condanna in maniera ferma e chiara le “invasioni territoriali” di una CCIE nella giurisdizione di un'altra, favorendo l'applicazione di opportune sanzioni per le CCIE che trasgrediscono i regolamenti, secondo quanto previsto all'art. 13 dello Statuto.

## **2) Rapporti interni**

Le CCIE nel loro insieme – organi rappresentativi, organi dirigenti, personale dei diversi livelli – si impegnano a:

- 🌐 mantenere un ambiente di lavoro decoroso, nel rispetto della dignità della persona e nell'osservanza delle leggi in vigore;
- 🌐 utilizzare i beni della CCIE in modo scrupoloso e tale da proteggerne il valore;
- 🌐 favorire la parità di genere nell'accesso alle diverse cariche e alle diverse posizioni nell'ambito dell'associazione;
- 🌐 offrire eguali opportunità di avanzamento professionale a tutti i dipendenti (pari opportunità);
- 🌐 considerare inaccettabile qualsiasi tipo di molestia o comportamento indesiderato, come quelli connessi a religione, razza, sesso e altre caratteristiche personali e fisiche che violino la dignità della persona;
- 🌐 evitare il verificarsi di episodi di reiterata e intenzionale prevaricazione, intimidazione, vessazione o violenza psicologica sul posto di lavoro (*mobbing*).

Inoltre, va tenuto conto che le cariche di Presidente, Vicepresidente (ove sia presente) e di Segretario Generale sono incompatibili con altre cariche in enti e società (come definite al punto 4 del presente documento) che possano influenzare e compromettere l'imparzialità e l'efficacia delle decisioni relative alle attività della CCIE. Tali incompatibilità vanno in ogni caso verificate e segnalate, al fine di impedirle. Inoltre, le CCIE sono obbligate a:

- 🌐 far sì che il Segretario Generale assolva i compiti connessi al proprio ruolo, secondo quanto previsto dal “Profilo del Segretario Generale delle Camere di Commercio Italiane all'Estero” approvato il 10 luglio 2009 dalla Conferenza dei Servizi del Ministero dello Sviluppo Economico;
- 🌐 far sì che la stessa persona fisica non ricopra doppi incarichi (ad esempio, Presidente/Vicepresidente e tesoriere) nella stessa CCIE se non per circostanze eccezionali, in modo temporaneo e transitorio, in attesa del ripristino della normalità (nomina del nuovo titolare dell'incarico). Il Segretario Generale non può comunque ricoprire la carica di Presidente, Vicepresidente o tesoriere nella stessa CCIE o in una CCIE diversa da quella alla quale è legato da un rapporto di lavoro.

### **3) Rapporti con l'esterno**

La CCIE, i suoi dipendenti, gli organi rappresentativi e direttivi sono tenuti ad agire, nei rapporti con i soggetti terzi, secondo principi di buona fede, lealtà, correttezza, responsabilità e trasparenza. In particolare, si impegnano a:

- 🌐 tenere comportamenti coerenti con le finalità di una CCIE;
- 🌐 svolgere attività di lobbying (ove consentita) con le istituzioni pubbliche, sia in Italia che nel paese-sede, attraverso gli organi statutariamente responsabili a svolgere queste mansioni (in genere Presidente e/o Segretario Generale) e nel rigoroso rispetto delle leggi vigenti;
- 🌐 non consentire lo svolgimento, all'interno della sede camerale, di qualsiasi attività che possa collegarsi, direttamente o indirettamente, a scopi politici e/o di tipo partitico, né prevederne la sponsorizzazione o la promozione. In caso di organizzazione di eventi camerali che prevedano la presenza di relatori ospiti riconducibili a un partito politico, la CCIE si impegna a garantire la par condicio;
- 🌐 selezionare i fornitori di servizi in base alla loro capacità di offerta in termini di qualità, innovazione, costi e servizi, tenuto anche conto di quanto eventualmente previsto dalla normativa vigente nel paese-sede per acquisti e appalti;
- 🌐 mantenere rapporti con i “media” e le istituzioni pubbliche di regola solo attraverso i consiglieri/funzionari (in genere, Presidente e Segretario Generale) delegati ai rapporti con i mezzi di informazione e all'utilizzo dei social media. Si raccomanda, comunque, che ogni membro del Consiglio camerale, anche nelle esternazioni personali, usi sobrietà e pacatezza nelle proprie osservazioni, le quali devono essere sempre tese alla ricerca della coesione tra i membri della Camera e gli altri attori del Sistema Italia;

- 🌐 non divulgare le informazioni e documentazioni acquisite in sede camerale;
- 🌐 aderire, in quanto parte del network delle CCIE, al principio di solidarietà e collaborazione con le altre CCIE, nel rispetto di quanto riportato tra le “Norme generali di condotta”.

#### **4) Incompatibilità di carica e gestione dei conflitti di interesse**

I dipendenti e membri del Consiglio di amministrazione delle CCIE o di Assocamerestero che identificano una potenziale incompatibilità dei ruoli, nonché, così come di seguito indicato, un conflitto di interessi mal gestito o non gestito affatto, sono tenuti a segnalare immediatamente al Consiglio di amministrazione della rispettiva CCIE e al Presidente e Segretario Generale di Assocamerestero, che hanno l'obbligo di intervenire tempestivamente per eliminare la situazione di incompatibilità.

L'incompatibilità si manifesta quando il Presidente, il Vicepresidente, ove sia presente, o il Segretario ricoprono il ruolo di azionista (diretto o indiretto), Presidente, Amministratore Delegato o dipendente di un'azienda privata o pubblica che svolge servizi in concorrenza diretta alla CCIE o svolga servizi per la CCIE. Tale incompatibilità non si estende agli altri membri del Consiglio di amministrazione, nonché ai dipendenti o collaboratori della CCIE; in questi casi, tuttavia, costituisce una situazione di potenziale conflitto di interessi che deve comunque essere dichiarata e gestita in modo efficace, eliminando i rischi legati a tale conflitto.

Il conflitto di interessi si manifesta quando un membro nel Consiglio di amministrazione, un dipendente o collaboratore della CCIE, nel prendere decisioni per conto della CCIE, è esposto al rischio di avere interessi personali (finanziari, economici o legami personali) che potrebbero influenzare la sua imparzialità e portarlo ad assumere decisioni che non siano a favore della CCIE.

Ad esempio, risulta in potenziale conflitto di interessi un dipendente, collaboratore o membro del Consiglio di amministrazione della CCIE che ricopre ruoli (membro del CdA, dipendente, consulente o collaboratore) o è azionista (diretto o indiretto) o ha legami personali stretti (coniugi, figli, genitori, fratelli e altri parenti fino al secondo grado) con persone che hanno un ruolo rilevante in un'azienda che offre servizi in diretta concorrenza con la CCIE o che offre servizi alla CCIE stessa, in quanto potrebbe essere influenzato nelle decisioni prese, sfavorendo di conseguenza la CCIE. Un esempio di gestione di tale conflitto di interessi è identificabile quando il dipendente, collaboratore o membro del Consiglio di amministrazione della CCIE non è coinvolto nelle decisioni di selezione o gestione del fornitore o non ha accesso a informazioni sensibili su attività della CCIE che sono in concorrenza con l'azienda in cui ricopre incarichi (in quanto membro del Consiglio di amministrazione, dipendente, collaboratore o consulente) o è azionista (diretto o indiretto) o ha legami personali stretti con persone che hanno ruoli rilevanti.

## **5) Gestione delle controversie**

In caso di controversie in merito all'interpretazione e all'applicazione delle presenti linee guida di indirizzo deontologico e di quanto ne consegue, verrà tentata preliminarmente la composizione amichevole da parte di Assocamerestero. Qualora quest'ultima non fosse raggiunta, si procederà – secondo quanto previsto dall'art.13 dello Statuto di Assocamerestero – all'applicazione di un meccanismo sanzionatorio che – tenuto conto del ruolo del Collegio dei Probiviri nel dirimere controversie generate da comportamenti in evidente contrasto con le finalità di Assocamerestero – possa facilitare il rispetto delle regole sopra esposte.

Rimandando a una specifica valutazione delle fattispecie concrete di violazione al presente Codice e tenuto conto del conseguente parere del Collegio dei Probiviri (nonché, laddove necessario, acquisito anche il parere del Collegio dei Presidenti dell'Area coinvolta), è possibile in via preliminare individuare almeno tre tipologie di soluzioni sanzionatorie:

- ④ la prima - facente riferimento alle norme di condotta verso l'interno e verso l'esterno (ossia qualsiasi comportamento contrastante con le finalità dell'Associazione, inclusa la “invasione territoriale” di una CCIE nella giurisdizione di un'altra) - prevede un procedimento sospensivo dall'Associazione per un periodo che può andare da sei mesi a due anni;
- ④ la seconda – facente invece riferimento a illeciti amministrativi o penali, sia per la legislazione del paese-sede che per quella italiana, in capo a rappresentanti della CCIE (nello specifico, (Presidente, Vicepresidente, tesoriere, altri membri del board e Segretario Generale) – prevede, in assenza di auto-sospensione o di dimissioni immediate del soggetto interessato, un'azione disciplinare comminata alla CCIE, ovvero la sospensione dall'Associazione per un periodo che può andare da tre mesi a un anno;
- ④ la terza - relativa a una manifesta incompatibilità di carica per le figure del Presidente, del Vicepresidente (ove sia presente) e del Segretario Generale, nonché a conflitti di interesse mal gestiti o per nulla gestiti - prevede di comminare un'azione disciplinare nei confronti della CCIE, consistente nella sospensione dall'Associazione fino al momento in cui le eventuali incompatibilità risulteranno eliminate o il conflitto di interessi risulterà gestito in maniera soddisfacente, per un periodo comunque pari ad almeno 3 mesi.

Al termine dei summenzionati periodi di sospensione, verificata l'eventuale sussistenza dell'infrazione, il Consiglio Generale di Assocamerestero potrà decidere, secondo quanto previsto dallo Statuto, la decadenza da socio e/o la richiesta di avvio della procedura per la revoca del riconoscimento.