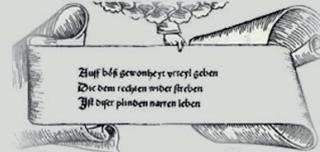




# Jurisdiction



Storia e prospettive della Giustizia

N. 5-2024 - VITA GIUDIZIARIA 2

ISSN 2724-2161

Clara Mariconda

NEW ECONOMY E RESPONSABILITÀ SOCIALE  
D'IMPRESA: MODELLI NORMATIVI  
IN CHIAVE COMPARATISTICA

Editoriale Scientifica

Clara Mariconda

NEW ECONOMY E RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA:  
MODELLI NORMATIVI IN CHIAVE COMPARATISTICA

1. *L'evoluzione delle teorie sulla Responsabilità sociale d'impresa e il progressivo offuscamento della logica del profitto come scopo primario dell'impresa*

La “*Responsabilità sociale d'Impresa*” (RSI) o “*Corporate Social Responsibility*” (CSR) rappresenta un argomento di studio, tanto attuale quanto multidisciplinare, oggetto di costante attenzione da parte di Organizzazioni internazionali, Istituzioni europee, governi nazionali, oltre che del mondo imprenditoriale sempre più proclive ad impegnarsi in programmi volti a perseguirla.

Nel processo di transizione verso uno sviluppo sostenibile le grandi imprese, immediatamente sollecitate nel raccogliere la sfida della sostenibilità, hanno ben compreso come la loro sopravvivenza ed il raggiungimento del successo nei mercati internazionali non si esaurisse attraverso il raggiungimento di buone *performance* in termini di profitto, ma anche, e soprattutto, attraverso l'assolvimento di impegni di natura sociale. Conseguenza del mutamento del quadro sociale e culturale di riferimento, che vede l'opinione pubblica sempre meno disposta a delegare in modo esclusivo il compito di determinate tematiche sociali ai soggetti politici<sup>1</sup>.

Gli antecedenti storici ed europei della responsabilità sociale d'impresa si ritrovano certamente nelle pratiche sociali degli industriali europei del XIX secolo, vicine alla dottrina sociale della Chiesa.

Il concetto è apparso per la prima volta nell'Unione Europea nel 1999, nella Risoluzione del Parlamento per un codice di condotta vin-

<sup>1</sup> S. VALENTINI, *Responsabilità Sociale d'Impresa e globalizzazione*, Franco Angeli, Milano 2004.

colante per le aziende che rispettavano i diritti umani e ambientali su scala globale. Da subito, la RSI è diventata una priorità dell'UE al vertice di Lisbona del marzo 2000. Dopo Lisbona, ogni Consiglio ha offerto l'opportunità di ricordare l'integrazione della RSI nelle Strategie europee per l'occupazione e la coesione sociale, da un lato, e per lo sviluppo sostenibile, dall'altro. Secondo i sostenitori di questa nozione, questo doppio legame, caratteristico dell'approccio europeo alla RSI, avrebbe consentito di veicolare velocemente il modello sociale europeo sia all'interno che all'esterno dell'Unione Europea, risultato poi effettivamente raggiunto.

Secondo la definizione europea contenuta nel Libro Verde (Commissione Europea, 2001), adottata dai giuristi, l'RSI inizialmente era definita come "l'integrazione volontaria da parte delle imprese delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro attività commerciali (...)". A tal fine, le imprese si impegnano in un comportamento socialmente responsabile andando oltre gli obblighi di legge e intraprendono questa strategia volontaria perché la considerano nel loro interesse a lungo termine". Questa definizione proponeva un'articolazione tra la RSI e diritto vigente basata sulla concezione del ruolo di diritto nelle società europee, dove l'RSI veniva considerata come complementare al diritto, considerato fonte principale di regolazione sociale<sup>2</sup>.

Dopo un acceso dibattito la dottrina concordava sull'esclusione della possibile antinomia tra norma giuridica e norma RSI, in quanto è lo stesso diritto privato classico ad ammettere l'autonomia della volontà individuale nella libertà contrattuale. D'altronde, molti accordi bilaterali o unilaterali sono, tutt'oggi, il frutto della volontà individuale, il diritto dei Paesi romano-germanici è ricco di impegni volontari collettivi che vanno oltre le prescrizioni legali e lo stesso diritto del lavoro considera l'impegno volontario come una fonte di progresso sociale.

La RSI comincia, quindi, ad essere vista come parte di questo processo storico di formazione e trasformazione del diritto, attraverso il contatto con la volontà individuale e collettiva in un contesto particolare, quello della globalizzazione dell'economia.

<sup>2</sup> P. BATTILANI, *L'impresa e l'interesse della società: imprese cooperative e convenzionali a confronto fra Ottocento e Novecento*, in *Scienza e Politica*, n. 26 (2014), pp. 63-76.

Sotto la pressione degli interessi finanziari e della società civile, le imprese costrette a creare norme private di autoregolamentazione nell'ambito della RSI, tentano di disciplinare compiutamente il nuovo spazio creato dalla globalizzazione dell'economia. Questo spazio corrisponde al campo d'azione dell'impresa globalizzata e può essere definito come uno spazio transnazionale posto tra lo spazio internazionale e quello nazionale, che in parte sfugge al diritto internazionale e nazionale<sup>3</sup>.

Si assiste, quindi, non solo ad un cambiamento nell'approccio che le imprese hanno con l'ambiente esterno, a favore di una maggior attenzione all'aspetto sociale del loro operato, ma ci si trova al cospetto di investimenti di tempo e risorse in iniziative contrarie ai principi della economicità intesa nel senso più stretto e classico<sup>4</sup>.

In tale direzione, abbandonata la teoria della dottrina aziendale, secondo la quale il perseguimento del massimo profitto porta necessariamente alla realizzazione di benefici pubblici, l'impresa nel suo ruolo di Istituzione sociale, ossia di entità generatrice di contributi allo sviluppo del sistema economico e sociale, tende a realizzare un valore sociale a lungo termine. L'aspetto più dirompente di siffatta inedita tendenza risiede nel discutere di investimenti che, non essendo monetizzabili, non portano ad un immediato e diretto ritorno economico, ma contribuiscono a comunicare un'immagine positiva dell'impresa presso i propri portatori di interessi.

Si è testimoni, or dunque, di una sorta di inversione nella sequenzialità concettuale delle due dimensioni che, se prima vedeva la socialità come effetto diretto dell'economicità, adesso legge nella socialità un presupposto critico da tenere in considerazione per il raggiungimento degli obiettivi economici dell'azienda. Di certo, quanto detto lascia comprendere come l'impresa, nel rispetto del benessere comune, debba contemperare gli interessi dei vari interlocutori con i quali interagisce che spesso spingono verso situazioni contrastanti. Il tutto cercando

<sup>3</sup> C. CHIRIELEISON, *The evolution of the concept of corporate social responsibility*, in Aa. Vv., eds. E. R. Freeman, G. Rusconi and M. Dorigatti, *La Responsabilità Sociale d'Impresa*, Franco Angeli, Milano 2009, pp. 83-101.

<sup>4</sup> Il tema viene analizzato approfonditamente in contributi come D. J. WOOD, *Corporate social performance revisited*, in *Academy of Management Review*, New York, n. 4 (1991), pp. 691-718.

di soddisfare le istanze dei vari attori sociali nel rispetto di un equilibrio economico duraturo, obiettivo che richiama il delicato tema del rapporto tra etica ed economia<sup>5</sup>. Da decenni, infatti, esiste una teoria per la quale si possono raggiungere degli ottimi risultati economici anche nel rispetto del benessere sociale, ambientale e dei diritti umani<sup>6</sup>.

In tal senso, il dibattito sulla RSI ha un valore ancor più generale rispetto alle logiche specifiche in cui si articola, in quanto permette di considerare il problema di come l'interesse sociale di un'impresa si identifichi con una determinata forma di *governance* e una particolare cultura organizzativa, in base agli incentivi provenienti dal sistema competitivo e dalle scelte imprenditoriali che il *management* adotta<sup>7</sup>. Altrimenti detto, la visione articolata su cosa sia la Responsabilità sociale d'impresa permette di concentrare l'attenzione su come un'organizzazione interpreti la propria finalità sociale, definendo un sistema di governo e una cultura coerente con la volontà di sviluppare vantaggi comparati nel proprio contesto competitivo.

In questo senso, dunque, suggerisce alle imprese sociali di interrogarsi sui modelli di gestione e sugli investimenti che servono per differenziarsi all'interno di un mercato in cui una serie di attori con cultura e struttura differente si troveranno a competere<sup>8</sup>.

Diversi autorevoli organismi si sono tuttavia occupati di redigere *Standard* internazionali e *Linee guida* che hanno inizialmente orientato l'agire economico di poche imprese illuminate, che decidevano volontariamente di adottarle, magari solo per precise strategie aziendali, e che hanno poi finito per indicare la strada ad un numero sempre più vasto di operatori commerciali per una produzione organizzata, capace

<sup>5</sup> M. FERRARIO, *Una formazione all'etica: benvenuta, purché...*, in *L'impresa. Rivista italiana di management*, n. 4 (1988), p. 157.

<sup>6</sup> D. IMBRUGLIA, *La regolazione del mercato al tempo dello sviluppo sostenibile: una nuova missione per il diritto dei consumatori*, in Aa. Vv., cur. S. LANNI, *Società globale e culture giuridiche comparate*, Atti del Convegno SIRD, Milano, 22 aprile 2022, Giappichelli, Torino 2022, pp. 214 -234.

<sup>7</sup> F. BORGIA, *Responsabilità Sociale d'impresa e diritto internazionale: tra opportunità ed effettività*, in *Ianus-Diritto e Finanza, Rivista di studi giuridici*, n. 2-3 (2010), p. 7.

<sup>8</sup> M. VERDE, *Responsabilità sociale di impresa tra teoria e prassi: Il bilancio sociale come processo di costruzione di senso*, Giappichelli, Torino 2017, p. 70 ss.

di rispondere alle aspettative di investitori e consumatori, ma senza trascurare il rispetto dell'ambiente e dei diritti umani.

D'altro canto, le imprese sono attualmente chiamate a soddisfare le esigenze di una nuova figura di consumatore che, inizia ad assumere le vesti non più di cliente ma di consumatore-cittadino richiedendo, con decisione, di esercitare la propria sovranità a tutto campo e, dunque, anche di influire sul versante dell'offerta dei beni e dei servizi a lui destinati. Insomma, si aprono nuovi spazi per la RSI e appare con tutta evidenza il suo stretto legame con la *governance* aziendale e con tutte le responsabilità, civili e penali, che essa implica, così come sancito dai sempre più numerosi ordinamenti giuridici.

Grazie a questo fondamentale percorso, oggi assistiamo al passaggio della cultura della RSI, ormai definitivo, da un ambito di *soft law* ad uno di *hard law*, operato dai diversi legislatori nazionali, anche per ottemperare a specifiche indicazioni da parte dell'Europa.

## 2. *Il modello francese di RSI e la struttura di Corporate governance nel Regno Unito*

All'inizio del XX secolo la nozione di Responsabilità sociale appare negli Stati Uniti per poi diffondersi in Francia, dove queste pratiche vengono promosse dalla legislazione francese sulla base della cittadinanza d'impresa all'inizio del XX secolo. Data l'assenza di un testo giuridico che definisca la RSI, la formulazione stessa del concetto si è evoluta dalla Responsabilità sociale d'impresa alla Responsabilità sociale delle aziende, o anche delle organizzazioni, secondo la scelta terminologica dell'ISO nell'ambito del progetto di standard sociale.

In Europa, tra i primi Paesi che hanno provveduto a modificare le legislazioni nazionali per dare centralità alla sostenibilità sia per l'azione dei pubblici poteri, sia per quella delle imprese e delle persone, figura senza dubbio la Francia che ha provveduto ad inserirla tra i principi fondamentali della Repubblica<sup>9</sup>. La Costituzione francese, in-

<sup>9</sup> Aa. Vv., curr. T. Federico, E. Gay, C. Falasca, *Rapporto della Commissione Sarkozy sulla misura della performance dell'economia e del progresso sociale*, Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile, Carocci Editore, Roma 2011.

fatti, già dal 2005 ha introdotto nel preambolo del testo, un riferimento alla *Charte de l'environnement* del 2004, al fine di integrarla nel *bloc de constitutionnalité* e permetterle di acquisire piena giuridicità e asurgere a parametro nella giurisprudenza costituzionale<sup>10</sup>. Nel 2017, la Francia ha poi introdotto un obbligo di vigilanza per le imprese di grandi dimensioni in relazione al rispetto dei diritti umani e dell'ambiente nella *LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*, che ha condotto ad una modifica del *code de commerce*<sup>11</sup>.

Il tratto di assoluto rilievo, nel panorama normativo europeo, risiede nella vincolatività del piano in questione che ha imposto un “dovere di diligenza” alle aziende francesi con 5.000 dipendenti in Francia e 10.000 dipendenti in Francia e all'estero. Compito di tali aziende, in collaborazione con le diverse categorie di *stakeholders*, è quello di identificare i rischi e prevenire le violazioni dei diritti umani e delle libertà fondamentali, della salute e sicurezza delle persone, nonché dell'ambiente che possono derivare dalle attività della capogruppo, dalle società da essa controllate e dai loro fornitori e subappaltatori situati in Francia e all'estero<sup>12</sup>.

L'incisività della norma è stata tuttavia messa in discussione dall'intervento della Corte Costituzionale che, con la decisione n. 2017-750 del 23 marzo 2017, ha censurato il piano sanzionatorio. Il provvedimento prevedeva infatti che, in caso di trasgressione delle regole in parola, dopo un iniziale ammonimento disatteso, l'impresa potesse essere condannata al pagamento di una sanzione pecuniaria fino a 10 milioni di euro; multa che poteva essere triplicata, a seconda di gravità e circostanze della violazione.

L'intervento della Corte si è ritenuto necessario, ad avviso del Giudice francese, a causa dell'eccessiva vaghezza e dell'indeterminatezza delle prescrizioni che caratterizzano tanto le misure di *due diligence*, quanto la portata delle azioni finalizzate a fronteggiare e mi-

<sup>10</sup> F. POLACCHINI, *Responsabilità sociale dell'impresa e solidarietà nella Carta di Nizza*, in *Rivista AIC*, n. 3 (2021), pp. 141-157.

<sup>11</sup> Aa. Vv., eds. E. R. Freeman, G. Rusconi, M. Dorigatti, *La Responsabilità Sociale delle Imprese*, Franco Angeli, Milano 2009.

<sup>12</sup> M. FREY, *L'evoluzione della responsabilità delle imprese*, in *Impresa Progetto, Electronic Journal of Management*, n. 3 (2020), pp. 1-5.

tigare il rischio. A ciò si accompagna la consueta difficoltà nell'identificare con esattezza la nozione di violazione di "diritti umani" e "libertà fondamentali".

Resta tuttora ferma la possibilità di chiamare l'impresa a rispondere per responsabilità civile, sulla base dell'ordinario regime di responsabilità per colpa, per il risarcimento dei danni che si sarebbero potuti evitare con un'adeguata vigilanza. Il ricorso, per il risarcimento dei danni, può essere promosso dinanzi al tribunale competente da qualsiasi persona portatrice di interesse ed il giudice può inoltre ordinare la pubblicazione della decisione o di parte di essa. Qualora il danno sia direttamente correlato alla mancata esecuzione o alla violazione del piano di sorveglianza attuato dal Gruppo, la capogruppo si impegna a riparare i danni subiti dalle vittime. Queste ultime hanno l'onere di dimostrare il nesso di causalità fra il danno e l'inadempimento. Nella specie si tratta di responsabilità civile contrattuale per colpa, negligenza o imprudenza, con riferimento ai principi generali di cui agli artt. 1240 e 1241 del codice civile francese a livello applicativo, inoltre, nell'ordinamento francese si sono registrate difficoltà nell'eseguire i controlli sulle imprese situate fuori dal territorio francese, nell'identificazione delle imprese soggette all'obbligo, di quelle rientranti nella definizione di *relation commerciale établie* e circa l'ampiezza del sindacato riservato al giudice. Dubbi permangono circa l'adeguamento della legislazione nazionale alla nuova Direttiva europea del 2024.

Ancora oggi si discute, infatti, sulla natura dell'obbligo di dovuta diligenza, ovvero se questo vada considerato come obbligazione civile, nel qual caso la competenza sarebbe del Giudice civile, o come dovere di gestione degli amministratori, con conseguente competenza del Giudice commerciale e eventuale applicazione della "*business judgment rule*".

La Francia è altresì intervenuta per modificare, nel 2019, la definizione del dovere degli amministratori con *LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises*, (nota come "*Loi Pacte*"). Tra le innovazioni apportate dalla norma, non solo l'ampliamento degli interessi che gli amministratori devono perseguire ma anche l'introduzione del concetto di scopo sociale<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> S. SCHILLER, *L'évolution du rôle des sociétés depuis la Loi PACTE*, in *Orizzonti*

In particolare, l'art. 169 PACTE ha aggiunto un secondo comma all'art. 1833 *code civil*, che prevede che la società debba essere gestita nell'interesse sociale, tenendo in considerazione le tematiche sociali e ambientali; ed ha riformulato l'art. 1835 *code civil*, precisando che i soci possono individuare la *raison d'être* della società, indicando i principi *dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité*. Con il termine "principes" si dà la possibilità ai soci di rinviare a valori di carattere sociale, ambientale o di solidarietà<sup>14</sup>.

Restano tuttavia non chiariti alcuni punti. Anche in questo caso non vengono ben definiti quali siano gli "interessi altri" rispetto a quelli dei soci che gli amministratori dovrebbero prendere in considerazione nella gestione della società e, di conseguenza, non vengono fissate regole o criteri per risolvere i conflitti in assenza di una gerarchia degli interessi.

Ed ecco che anche la formulazione dell'art. 1833 *code civil*, come modificato dalla "Loi Pacte", nel delineare i doveri degli amministratori a tutela degli *stakeholders*, riporta una sin troppo generica espressione «*prenant en considération*» che, non chiarisce né quali siano gli interessi degli *stakeholders* da considerare, né cosa si chieda agli amministratori nell'espletamento del loro incarico gestorio rispetto a tali interessi. È arduo stabilire se la suindicata norma dell'art. 1833 *code civil* significhi solo considerare le istanze diverse da quelle dei soci nell'assunzione delle decisioni gestorie o significhi anche bilanciare e comporre le une con le altre. Il tutto porta a ritenere, non solo, che ci sia ancora molto da fare per considerare davvero compiuta la ricerca degli strumenti più efficaci per raggiungere l'obiettivo della sostenibilità, quanto piuttosto che sia opportuna la ricerca di forme istituzionali che diano, agli *stakeholders* rilevanti, la possibilità di partecipare ai processi decisionali concernenti le scelte gestorie che incidono sui loro

*diritto commerciale*, n. 3 (2019), pp. 517-532.

<sup>14</sup> P. H. CONAC, *Le nouvel article 1833 du Code civil français et l'intégration de l'intérêt social et de la responsabilité sociale d'entreprise: constat ou révolution?*, in *Orizzonti diritto commerciale*, n. 3 (2019), pp. 497-516.

interessi (l'inserimento degli stakeholders potrebbe avvenire esclusivamente sul piano negoziale dell'autonomia privata)<sup>15</sup>.

Del resto i c.d. principi imprescindibili di una *just transition* indicati dalla Commissione europea in occasione della Cop26, chiariscono come, se adeguatamente regolato, il c.d. *stakeholderismo democratico* potrebbe offrire opportunità all'evoluzione della *corporate governance* e dare voce agli stakeholders, che così assumerebbero il ruolo di attori capaci di orientare le politiche delle società verso i valori ESG e verso lo sviluppo sostenibile<sup>16</sup>.

Da uno studio comparativo del sistema inglese emergono similitudini di approccio in tema di RSI con il sistema francese<sup>17</sup>. L'approccio legislativo inglese, al tema oggetto del nostro studio, sembra anch'esso orientato, come per gli Stati Uniti e per la Francia, al riconoscimento degli interessi degli *stakeholders* solo nella misura in cui ciò sia strumentale alla creazione di valore a lungo termine per gli azionisti. Si tratta di un approccio di diritto positivo che ha improntato la Section 172 del *Companies Act UK 2006* lì dove, indicando una pluralità di fattori da considerare per il successo della società a beneficio degli azionisti, si limita ad affermare che l'amministratore della società di capitali deve agire nel modo che ritiene, in buona fede, più idoneo a promuovere il successo dell'azienda tenendo conto («*have regard*») di tutti i membri nel suo insieme<sup>18</sup>. Tuttavia, come nel sistema francese, non vengono indicate le modalità di azione e di assunzione delle decisioni gestorie. Non specifica, in vero, se ciò significhi solo considerare le istanze diverse da quelle dei soci nell'assunzione delle decisioni gestorie o significhi anche bilanciare e comporre le une con le altre.

Ma, nel contempo, va osservato che il recepimento della Direttiva 2014/95/UE con *The Companies, Partnerships and Groups (Accounts and Non-Financial Reporting) Regulations 2016*, non ha subito variazioni, né tantomeno abrogazioni dopo l'uscita del Regno Unito

<sup>15</sup> D. J. WOOD, *Measuring Corporate Social Performance: A Review*, in *International journal of management reviews*, n. 12 (2010), pp. 50-84.

<sup>16</sup> J. M. CLARK., *The Changing Basis of Economic Responsibility*, in *Journal of Political Economy*, Vol. 24, n. 3 (1916), pp. 209-229.

<sup>17</sup> B.A.O. GARCÍA, *Trends and changes in corporate governance and in corporate social responsibility policies*, in *US-China Law Review*, n. 18 (2021), pp. 191-204.

<sup>18</sup> European Commission, *Towards a Sustainable Europe by 2030*, Bruxelles 2019.

dall'Unione europea, in quanto l'ordinamento inglese prevedeva già strumenti di dichiarazione non finanziaria.

Incentrato sulla figura del socio e la promozione del suo interesse attraverso la gestione della società, l'ordinamento anglosassone già contemplava, infatti, come strumento di CSR, ai sensi della Section 414C, paragrafo 7, del *Companies Act 2006*, l'obbligo per le società quotate di redigere per ogni anno finanziario uno *Strategic Report* contenente informazioni in merito all'impatto dell'attività d'impresa sull'ambiente, sulle condizioni dei dipendenti, alle ricadute in termini di diritti umani ed effetti sociali e sulla comunità<sup>19</sup>.

Per il legislatore inglese, al fine di aderire più compiutamente al dettato della Direttiva 2014/95/UE, è stato sufficiente integrare quello stesso capitolo con la Sezione 414CA, rubricata “*Dichiarazione di carattere non finanziario e di sostenibilità*” e 414CB sul “*Contenuto dell'informativa non finanziaria e di sostenibilità*”.

Nonostante il Regno Unito rappresenti la prima legislazione in Europa a trattare la responsabilità delle imprese in tema di diritti umani, per prevenire e combattere pratiche come il lavoro forzato, la tratta delle persone, lo sfruttamento sessuale e altre forme di schiavitù con il *Modern Slavery Act* del 2015, risulta, invece, un ordinamento ancora immaturo sul versante ambientale. Il tema nel Regno Unito è infatti affrontato ancora in maniera molto marginale, tanto da trovarne traccia solo nell'Allegato 17 all'*Environment Act* del 2021, che prevede un ristretto obbligo di *due diligence* per la commercializzazione di prodotti che possono essere connessi al rischio di deforestazione<sup>20</sup>.

In particolare, il *Modern Slavery Act* riporta tre obiettivi chiave. La prevenzione dei casi di schiavitù moderna attraverso la sensibilizzazione, l'educazione e la promozione di pratiche aziendali responsabili; la trasparenza sulle attività e le pratiche di approvvigionamento delle imprese, attraverso informazioni dettagliate sulle misure adottate per prevenire lo sfruttamento; la responsabilità delle imprese nel monito-

<sup>19</sup> Interparliamentary Conference, Study Service-Public and Private Labour Department, *Corporate Social Responsibility (CSR) - Worker Secondment, Dossier XVII Legislature*, Roma, 2016, p. 9.

<sup>20</sup> C. MOMSEN, M. SCHWARZE, *The changing face of corporate liability - New hard law and the increasing influence of soft law*, in *Criminal Law Forum*, n. 29 (2018), pp. 567-593.

rare le proprie catene di fornitura e assicurarsi che non ci siano casi di lavoro forzato. In base al provvedimento, infatti, le imprese sono tenute ad effettuare una valutazione approfondita delle proprie catene di approvvigionamento, identificando i potenziali rischi e intraprendendo azioni correttive al fine di riportarne i punti salienti in una dichiarazione accessibile al pubblico.

L'impegno concreto che si richiede alle aziende, oltre a frenare fattivamente fenomeni assolutamente inaccettabili, ha delle forti ricadute reputazionali e commerciali per le imprese.

Per quanto riguarda, invece, gli strumenti di *soft law* per le società quotate sulla Borsa di Londra, indipendentemente da dove siano costituite, va segnalato che il codice di autodisciplina «*The UK Corporate Governance Code*» del 2018, che ha introdotto un concetto di *sustainable success*, attraverso il quale gli organi di amministrazione sono chiamati a valutare il loro operato e a indirizzare le scelte gestorie, è già stato sottoposto ad una prima revisione nel gennaio 2014<sup>21</sup>.

Anche nella sua versione rinnovata, il codice si mantiene coerente con l'ottica di fondo che regola l'economia del Regno Unito. Gli esercizi finanziari redatti a partire dal 1° gennaio 2025 continueranno dunque a riflettere nel campo della *governance aziendale* e della supervisione finanziaria l'approccio *Comply or explain*<sup>22</sup>.

Tale codice adottato dal *Financial Reporting Council*, quale autorità di regolamentazione governativa del Regno Unito per il *reporting* e la *governance* delle società, che già nel 2018 non aveva introdotto leggi vincolanti, ha previsto per le società quotate la "possibilità" di conformarsi agli *standard* internazionali o, se lì dove non si conformino, l'onere di spiegarne pubblicamente il motivo. La libertà di scelta delle aziende, di aderire agli *standard* produttivi internazionali, viene tuttavia mitigata dall'obbligo di divulgazione delle spiegazioni sull'op-

<sup>21</sup> C. MOMSEN, M. SCHWARZE, *The changing face of corporate liability*, cit.; M. PALMIER, *La corporate governance delle imprese sociali riformate. Dal multistakeholder approach verso la Mitbestimmung*, in *Analisi giuridica dell'economia*, n. 1 (2018), pp.125-150.

<sup>22</sup> J. VAN BEKKUM, S. HIJINK, M.C. SCHOUTEN, J. A. INVERNO, *Corporate Governance in the Netherlands*, in Aa. Vv., curr. A. M. Fleckner, K. J. Hopt, *Comparative Corporate Governance: a functional and international analysis*, Cambridge University Press, Cambridge 2013, pp. 648-701.

portunità di determinate scelte di *governance* aziendale ritenute più vantaggiose agli investitori.

Saranno questi ultimi a decidere se l'atteggiamento dell'azienda in cui hanno creduto e a cui hanno destinato i loro fondi è condivisibile. In caso contrario, è prevista una "sanzione di mercato", piuttosto che una sanzione legale che implica una sottrazione di fiducia e, con essa, di investimenti.

Senza mettere, dunque, in discussione questa dinamica, la nuova formulazione della disposizione 29 del Codice, ora, richiama principi più stringenti per incoraggiare le imprese ad affermare la propria cultura aziendale. Chiede ai Consigli di amministrazione di rilasciare un *report* annuale che illustri efficacemente quale siano la strategia e gli obiettivi attesi, quali i risultati ottenuti. Non devono, infine, mancare spiegazioni chiare sui motivi che hanno imposto deroghe al Codice.

Sebbene si tratti di un Codice di condotta la cui adesione è tuttora volontaristica, non può comunque negarsi l'utilità per le imprese, di qualsiasi dimensione, di adottare al loro interno sistemi, politiche e pratiche adeguati che, insieme ad elevati livelli di trasparenza, possono incidere sui livelli di fiducia degli investitori, così come sulla solidità finanziaria della società.

Per quanto riguarda tutte le altre società tradizionali operanti nel Regno Unito, l'ordinamento nazionale fissa la sua attenzione sulla diligenza e la buona fede che devono improntare l'operato degli amministratori delle società che per conto degli investitori, hanno il compito di impiegare il capitale conferito in società<sup>23</sup>.

Ma, come abbiamo visto, ai sensi della Section 172 del *Companies Act UK 2006*, l'elevato margine di discrezionalità nel compimento degli atti del proprio ufficio, va commisurato con il dovere di agire in buona fede e di non abusare dei propri poteri e della propria posizione, specie in caso di conflitto di interessi, tenendo conto della promozione, delle aspettative e dei diritti della società nel suo insieme e non già solo degli investitori.

<sup>23</sup> P.P. PICARELLI, *Impresa sostenibile: Corporate Social Responsibility e profili di responsabilità dell'amministratore. Le esperienze in Italia e nel Regno Unito*, in Aa. Vv., *curr. S. Lanni, Società globale e culture giuridiche comparate*, Atti del Convegno SIRD, Milano, 22 aprile 2022, Giappichelli, Torino 2022, pp. 489 -512.

In effetti, è proprio il primo paragrafo, della stessa Section 172 del *Companies Act UK 2006* a dare rilevanza di diritto positivo agli interessi concorrenti dei lavoratori della società; al rafforzamento delle relazioni commerciali con fornitori, clienti ed altri soggetti; all'impatto dell'operato della società sulla comunità e l'ambiente; alla necessità per la società di mantenere alti standard reputazionali e di condotta commerciale; al mantenimento di buoni rapporti tra i soci. Quindi, se da un lato è possibile affermare che anche nell'ordinamento anglosassone si rintraccia una forte cultura della CSR, unita ad un certo impegno per la sostenibilità nell'attività d'impresa, dall'altro, giurisprudenza e diritto positivo continuano ad attribuire un indiscusso potere discrezionale agli amministratori nell'intraprendere attività correlate alla CSR, in perdurante assenza di discipline più stringenti.

Infatti, ancora oggi, l'amministratore è chiamato a dar seguito ad una strategia di lungo termine legata non solo all'andamento economico-finanziario della società, ma anche alle generali condizioni del contesto sociale e ambientale nel quale l'impresa opera. Tuttavia, la norma in vigore chiede solo che l'amministratore "tenga conto" dei molteplici interessi concorrenti e che sia in grado di illustrare i motivi che lo hanno indotto ad adottare determinate decisioni.

Per quanto riguarda, poi, i risvolti negativi del suo operato, essi potranno essere efficacemente valutati e censurati solo da coloro che, nell'organico aziendale, godono del diritto di voto in assemblea, come gli azionisti. Solo quest'ultimi potranno sfiduciare l'amministratore e rimuoverlo dall'incarico e, solo dopo aver verificato una violazione degli obblighi statutari anche in assenza di un danno alla società, ai sensi della Section 168 del *Companies Act 2006*.

Ai soci di minoranza La Part 11 del *Companies Act 2006* riconosce, invece, il potere di agire in giudizio quale sostituto processuale della società mediante un *Derivative Claim* nei confronti del proprio amministratore, qualora quest'ultimo si sia reso inadempiente ai propri doveri ed abbia posto in essere atti palesemente contrari all'interesse dell'impresa. Va, tuttavia, rilevato che nel Regno Unito si fa raramente ricorso a tale azione sociale di responsabilità per

contestare una mera violazione dell'amministratore rispetto agli impegni di CSR. Nessun valido strumento è attualmente previsto dal *common law* per i terzi portatori di interessi che intendano muovere doglianze agli amministratori per mancate pratiche di CSR.

### 3. *Considerazioni conclusive*

A margine di questa ricostruzione sull'affermazione della Responsabilità Sociale d'Impresa nel mondo imprenditoriale, negli ordinamenti giudiziari degli Stati e presso le Istituzioni europee e internazionali è possibile trarre alcune conclusioni. L'adozione delle regole di RSI contenute nei diversi *standard* nazionali e internazionali, ossia in normative di *soft law*, inizialmente dettata dalla scelta volontaristica e strategica di imprenditori illuminati, si è resa via via sempre più necessaria per tutti gli operatori commerciali a causa dell'accresciuto interesse per le tematiche sociali e ambientali da parte della società civile. Il progressivo passaggio da un regime di *soft law* ad uno di *hard law* è stato poi segnato, nel corso degli anni, da numerosi interventi sia dei legislatori nazionali sia delle Istituzioni europee, che hanno rimarcato, ognuno per la loro sfera di competenza, quanto già implicitamente espresso anche dagli *standard* e dalle Linee guida internazionali: l'assoluta importanza della presenza, in ogni realtà imprenditoriale più o meno complessa, di un adeguato ed efficiente organigramma aziendale, con gerarchie, ruoli, compiti e responsabilità ben precisi<sup>24</sup>. Avvalersi di un idoneo assetto organizzativo, sia sotto il profilo decisionale che amministrativo, per l'impresa moderna è divenuto un imperativo non solo per la gestione dei rischi, ma anche per la redazione di tutta la reportistica non finanziaria e di sostenibilità che le normative nazionali e internazionali oggi richiedono. Recenti pronunce giudiziarie dimostrano come, in tutto il mondo, *governance* aziendali incapaci di assumersi responsabilità ambientali e sociali e di gestire al meglio i rischi, anche quelli più inattesi e imprevedibili, possono essere chiamate a ri-

<sup>24</sup> R. HAGEMANN, J. HUDDLESTON SKEES, A. THIERER, *Soft law for hard problems: The governance of emerging technologies in an uncertain future*, in *Colorado Technology Law Journal*, n. 17 (2018), pp. 37-129.

spondere in sede civile per violazioni delle norme del diritto nazionale, ma soprattutto per inadempienze e condotte negligenti, scelte gestionali inappropriate e elusione degli obblighi di vigilanza<sup>25</sup>. Particolarmente centrato appare, in questo senso, il relativo regime sanzionatorio applicato, per lo più proteso ad infliggere, oltre a pene pecuniarie e confische, l'obbligo di ottemperare a specifiche azioni rimediali a favore delle vittime e del territorio.

Anche le ultime Direttive licenziate dal legislatore europeo (*Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* n. 2022/2464 e la recente Direttiva europea 2024/825 del 28 febbraio 2024), vanno perciò interpretate come ulteriore fase di consolidamento della posizione assunta dalla *Corporate Social Responsibility* nell'ambito dell'*hard law*. Con essa si va sostanzialmente convalidando anche l'essenziale contributo offerto nei modelli organizzativi aziendali da strumenti come il Codice etico e il sistema disciplinare e sanzionatorio, di cui si mette in evidenza la vincolatività in maniera sempre più convinta.

Il legislatore italiano, in più, ha fatto la sua parte: al fianco delle *best practices* di un *Codice di Corporate Governance* per le società quotate rinnovato dall'apposito Comitato nel 2020 e proteso al "successo sostenibile"<sup>26</sup>, nel nostro Paese è vigente una «*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica [...]*» contenuta nel Decreto Legislativo n. 231/2001, sottoposta a numerosi aggiornamenti. L'ultima versione del decreto risulta oggi completa della nuova fattispecie di reati presupposto introdotta con diversi provvedimenti nel 2023<sup>27</sup>.

Questi provvedimenti sono intervenuti per rafforzare l'impegno

<sup>25</sup> Aa. Vv., cur. M. Cocconi, *Sostenibilità, Responsabilità sociale d'impresa e nuove aspettative dei consumatori: nuovi paradigmi di qualità*, Atti del Convegno, 12 ottobre 2018, Editoriale Scientifica, Napoli 2019; V. CARRIELLO, *Il Codice di Corporate Governance. Da soluzione a problema*, Giappichelli, Torino 2024; N. ABIANI, *Il nuovo Codice di Corporate Governance*, in *Rivista di Diritto Societario*, n. 2 (2022), pp. 253-290.

<sup>26</sup> ASviS, *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*, Rapporto 2023, Editron srl, Roma 2023.

<sup>27</sup> F. CUCCU, *La (in)sostenibilità del nuovo Codice di Corporate Governance*, in *Rivista del diritto commerciale e del diritto generale delle obbligazioni*, n. 2 (2021), pp. 235-272.

dello Stato per il contrasto agli illeciti penali, la cui responsabilità è ascrivibile a persone giuridiche come le imprese. Vengono così chiamati a rispondere coloro che rivestono posizioni apicali all'interno delle strutture societarie e che, nell'esercizio delle loro funzioni di direzione, controllo e vigilanza, commettono illeciti nell'interesse o a vantaggio dell'azienda. Il "Modello Organizzativo 231" consta di un insieme di protocolli e procedure finalizzati non solo alla prevenzione del rischio tecnico, ma anche di quello riguardante la commissione di talune tipologie di reati presupposto. In questo caso, l'aspetto preventivo risulta di assoluta importanza. Infatti, l'ente può essere chiamato a rispondere della propria condotta negligente e inadeguata a prevenire illeciti a causa di un difetto organizzativo, un'inerzia nel predisporre adeguate misure idonee a prevenire reati nell'ambito della propria attività, che si aggiunge, a titolo di responsabilità soggettiva, a quella personale dell'autore materiale del fatto di reato.

Secondo il legislatore, il supporto di un Codice etico sempre adeguatamente aggiornato, di flussi di informazione costanti e di un organigramma chiaro permettono di prevenire e di rilevare, nel tempo, l'emergenza di nuove aree di rischio. In questo caso, per "rischio" si intende il possibile conflitto che potrebbe generarsi fra gli interessi economici dell'azienda e gli altri interessi diffusi e giuridicamente rilevanti, come la salute dei lavoratori, gli interessi e il patrimonio della Pubblica Amministrazione, la *privacy* di dipendenti o di soggetti terzi, l'ambiente, i diritti umani.

Spesso il rischio non dipende, quindi, dall'effettiva volontà di commettere illeciti, ma dalla scelta operata, da dirigenti e dipendenti, di agire nell'interesse o a vantaggio dell'azienda, che potrebbe rivelarsi errata perché lesiva di altri interessi altrettanto rilevanti.

Ancora una volta si conferma l'enorme valore di strumenti, prima relegati al riduttivo ambito del *soft law* e della RSI, che oggi rivestono un ruolo determinante per non incorrere in responsabilità civili e penali.

Anche sotto questo profilo, va dato merito al legislatore italiano per essere intervenuto addirittura con la riforma, nel 2022, del dettato degli artt. 9 e 41 Cost., riscrivendo così i rapporti tra ambiente, proprietà privata e libertà di impresa attribuendo centralità alle questioni ambientali.

Ma ora la partita più importante si gioca in Europa. Come si è visto, molti degli stimoli per i legislatori nazionali a rendere i principi della Responsabilità Sociale d'Impresa oggetto di diritto positivo sono derivati dalle iniziative delle Istituzioni europee che hanno indicato la strada agli Stati membri. Ma, dopo aver attraversato positivamente la fase della Pandemia e della crisi energetica causata dalle tensioni Stati Uniti e Cina, nonché tra Russia e Ucraina, arricchendosi con una serie di misure finalizzate alla neutralità climatica, l'attuazione di programmi come il *Green Deal* europeo sta vivendo una fase molto delicata<sup>28</sup>.

La fase di transizione ambientale, climatica e economica, che dovrebbe condurre ad un nuovo modello di politica economica europea in chiave ecosostenibile, sta diventando parte del dibattito politico presso gli Stati membri dell'Unione, anche alla luce degli impegni assunti in occasione della stesura dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile. L'ambizioso programma del *Green Deal* prevede infatti la riduzione delle emissioni nette di gas a effetto serra del 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990 e di neutralità climatica entro il 2050 e, dunque, implica la piena e convinta collaborazione degli Stati, ma anche delle Istituzioni locali, delle imprese e di tutti gli operatori commerciali, delle comunità e di ogni singolo cittadino. Sotto il profilo operativo, il *Green Deal* impone, in tal senso, un ripensamento non solo del modo di produrre, ma anche dello stile di vita, affrancandosi dalle emissioni nocive e riducendo il consumo di risorse naturali.

Per la corretta attuazione del programma, un problema potrebbe essere rappresentato dalle tempistiche delle fasi previste dal Piano europeo di transizione, che non potranno di certo essere rispettate allo stesso modo da tutti gli Stati, pur essendo oggi molto più consolidata e diffusa la consapevolezza della necessità di attuare la decarbonizzazione. È innegabile, infatti, che Paesi come quelli dell'Est europeo, che ancora dipendono, più di altri, dall'utilizzo di fonti tradizionali di energia sia per sopperire ai fabbisogni di famiglie e comunità, sia per le

<sup>28</sup> F. BERTELLI, *CSR communication e consumo responsabile: un circolo virtuoso per la circular economy?*, in Aa. Vv., *Società globale e culture giuridiche comparate*, cit., pp. 193-214.

attività produttive, avranno bisogno di più tempo e maggior sostegno economico per guidare questa transizione<sup>29</sup>.

Particolarmente colpiti poi risultano i settori come i produttori di veicoli e i vettori aerei che non sono assolutamente pronti, in tempi brevi a convertire le loro produzioni o ad offrire servizi nel rispetto delle nuove regole ambientali. Ma, mentre per l'*automotive* è ipotizzabile la delocalizzazione della produzione fuori dall'UE, per non incorrere, tra l'altro, nei maggiori costi di produzione e tasse, per il traffico aereo non rimarrebbe altro da fare che riversare i costi sulle tariffe praticate ai viaggiatori.

E questa dinamica riguarderà ogni settore commerciale, perché la *Green Deal* implica un grosso investimento congiunto tra pubblico e privato, che potrebbe mettere praticamente a rischio centinaia di migliaia di posti di lavoro. Insomma, se non ben gestita, questa transizione, seppur tesa a raggiungere sostenibilità ambientale e benessere generale, si potrebbe rivelare ben presto insostenibile sul piano sociale ed economico.

Intanto, inevitabili saranno, dunque, le differenze tra i vari Piani nazionali Energia e Clima (NECPs) che andranno a confluire nel più ampio Piano Industriale dell'Unione. Come la crisi energetica già vissuta ha insegnato, inoltre, non è possibile supportare alcuna transizione senza riconfigurare i flussi energetici provenienti dal Mediterraneo.

Non mancano, infine, delle grosse incognite anche circa le risorse a supporto di tale transizione. Si è già detto che l'Europa chiede ai privati, prime tra tutte proprio le aziende, di supportare una parte consistente degli interventi necessari per raggiungere gli obiettivi del *Green Deal*<sup>30</sup>.

A ciò si aggiunga che alcune linee di finanziamento previste si basano su cofinanziamenti nazionali e regionali che verranno trasferiti dai fondi per lo sviluppo regionale e sociale, ossia ricollocando risorse inizialmente previste a copertura di altri interventi.

<sup>29</sup> M. BASSOLI, P. GRAZIANO, *Promuovere la responsabilità sociale. Le politiche pubbliche di promozione della responsabilità sociale d'impresa: il caso italiano*, Franco Angeli, Milano 2019.

<sup>30</sup> B. ARAH, *Society, Friedman's Business Doctrine and the Ethics of CSR*, in *International Journal of Business Management and Commerce*, n. 3 (2018), pp. 1-12.

L'inadeguatezza della copertura finanziaria, unita alle troppe diversità di politica economica e ambientale interna dei singoli Stati membri, potrebbe condurre a diverse frizioni, sia tra questi che all'interno delle stanze del potere in Europa, fin ad imporre, nell'imminente futuro, un rallentamento dell'iter legislativo delle numerose misure contemplate dal *Green Deal*<sup>31</sup>. Le conseguenze, poi, potrebbero oscillare tra la dilatazione dei tempi di attuazione di queste misure e il ridimensionamento degli ambiziosi obiettivi previsti dal programma.

Molto c'è da fare, dunque, all'interno delle Istituzioni europee e per i governi nazionali, perché non si disperda il patrimonio culturale, ormai acquisito dalle aziende in tema di Responsabilità Sociale d'Impresa, perché non si sottraggano ai territori occasioni di sviluppo economico e sociale in chiave sostenibile e perché casi limite, come quelli esaminati dalle citate Corti, diventino in futuro solo dei casi di studio<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> M. C. CARTA, *Il Green Deal europeo. Considerazioni critiche sulla tutela dell'ambiente e le iniziative di diritto UE*, in *Eurojus*, n. 4 (2020), pp. 54 -72.

<sup>32</sup> L. MARCHEGIANI, *Piccole e medie imprese societarie con scopo lucrativo e responsabilità sociale. Spunti per una riflessione*, in *Rivista societaria*, n. 5-6 (2020), pp. 1481-1512.

