



**Politecnico
di Torino**

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale

in Ingegneria Gestionale

a.a. 2025/2026

Tesi di Laurea Magistrale

Diritto del governo dell'impresa e sostenibilità.

Tra passato e futuro

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Rossella Rivaro

Candidato:

Alberto Zamariola

SOMMARIO:

INTRODUZIONE.....p.5

CAPITOLO 1 – Quadro normativo europeo della sostenibilità d’impresa.....p.8

1.1 Evoluzione del diritto europeo della sostenibilità: dal soft law internazionale (Principi ONU su imprese e diritti umani, linee guida OCSE) alla normazione vincolante dell’Unione europea. Fondamento nei Trattati (artt. 3 TUE, 11, 191, 114 TFUE) e collegamento con il Green Deal europeo.

1.2 La Corporate Sustainability Reporting Directive (Direttiva (UE) 2022/2464 – CSRD): finalità, ambito soggettivo e oggettivo di applicazione, contenuto degli obblighi informativi, rapporto con la precedente NFRD e profili di recepimento negli ordinamenti nazionali.

1.3 La Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD): ratio dell’intervento, base giuridica, ambito di applicazione, struttura degli obblighi di due diligence, profili di responsabilità e coordinamento sistematico con la CSRD.

1.4 Stato attuale del quadro normativo europeo e interventi di differimento temporale (“Stop the Clock”, Direttiva (UE) 2025/794): ragioni politico-economiche del rinvio, differenze contenutistiche fra la nuova e la precedente formulazione di CSRD e CSDDD.

CAPITOLO 2 – Impatti economici e sistemici. Ruolo degli amministratori.....p.47

2.1 Impatti economici della regolazione della sostenibilità: effetti su produttività e investimenti (Rapporto Draghi), costi di compliance (Banca d’Italia), differenziazione dell’impatto tra grandi imprese e PMI.

2.2 Effetti sulla filiera e sulla concorrenza: obblighi di due diligence nella catena del valore (limiti all'autonomia dei contratti fra privati ex. art. 1322 c.c. + responsabilità contrattuale ex art. 1173 c.c.), audit contrattuali sui fornitori, rapporti con operatori extra-UE; gruppi societari, direzione e coordinamento, responsabilità della capogruppo.

2.3 Governance e doveri degli amministratori: le Direttive e il loro rapporto con gli artt. 2383 e ss. del Codice Civile (ruolo degli amministratori).

2.4 Nuova responsabilità civile e sue ultime correzioni secondo gli aggiornati emendamenti del Parlamento Europeo del dicembre 2025.

CAPITOLO 3 – Codici etici, purpose aziendale, misurazione.....p.65

3.1 Compliance interna: ruolo dei codici etici e dei modelli organizzativi, assetti adeguati ex artt. 2086-2087 c.c., interazione con i controlli previsti dalla CSRD e dalla CSDDD.

3.2 Capitalismo sostenibile europeo: giuridicizzazione della CSR, impresa come istituzione sociale, passaggio dallo *shareholder* allo *stakeholder* capitalism.

3.2.1 La responsabilità degli amministratori della società e la sua natura giuridica.

3.2.2 La responsabilità da direzione e coordinamento dell'impresa controllante.

3.3 Capitalismo sostenibile europeo: giuridicizzazione della CSR, impresa come istituzione sociale, passaggio dallo share allo stakeholder capitalism

APPENDICE - 3.4 Standard ESRS: struttura tecnica, KPI ambientali/ sociali/ governance, principio di doppia materialità.

**CAPITOLO 4 – Conclusioni: Valutazione giuridica e prospettive
critiche del diritto dell'impresa sostenibile.....p.91**

BIBLIOGRAFIA.....p.96

INTRODUZIONE

L'ordinamento giuridico, all'interno del quale maturano le norme che disciplinano ogni aspetto della società, evolve progressivamente seguendo le necessità dei soggetti che ne fanno parte e dei diversi *stakeholders* coinvolti. Si tratta di una constatazione di per sé evidente che la miglior dottrina storico-giuridica ha sottolineato (e approfondito) in più occasioni¹. Con il passare del tempo, infatti, paure, bisogni, aspettative e - da ultimo - sensibilità mutano, determinando l'affermazione di nuovi principi e il cambiamento di priorità che - fino a poco prima - sembravano irrinunciabili.

Questo studio intende analizzare proprio uno di questi cambiamenti avvenuto innanzi tutto nel diritto dell'Unione Europea (d'ora innanzi anche solo UE), ovvero l'affermazione del concetto di sostenibilità e le sue conseguenze a livello economico e - in particolare - sulla concorrenza tra i vari operatori economici attivi sul Continente.

Il tema della sostenibilità, infatti, ridotto per molto tempo a mere dichiarazioni di principio o a estemporanee iniziative volontarie, si trova oggi al centro di una delle più profonde trasformazioni del diritto del governo dell'impresa.

In effetti, come è stato recentemente notato: «La maggior parte delle economie avanzate sta intervenendo da alcuni anni con una serie di regolamentazioni relative ad ambiente e responsabilità sociale, espressioni dei sempre maggiori interessi globali verso la sostenibilità. Tali regolamentazioni rappresentano la risposta dei diversi governi alle preoccupazioni diffuse relative al clima e hanno una portata molto ampia [...]»².

Ciò che apparteneva ad una dimensione non giuridicamente vincolante - confinato in una zona d'ombra più etica che normativa - ha ora cambiato forma e si è concretizzata in atti giuridici destinati a incidere sia sulla struttura della

¹ Si rimanda in particolare alle riflessioni contenute in GROSSI, *Prima lezione di diritto*, Bari-Roma, 2012, pp. 6 ss.

² CLARY, LORIZIO, *La produzione legislativa in tema di sostenibilità*, in LORIZIO (a cura di), *Il paradigma della sostenibilità*, Milano, 2024, p. 11.

governance sia sulle modalità con cui le imprese operano e competono in un contesto economico globale. Oggi si impone agli imprenditori l'adozione «di modelli produttivi più sostenibili [...] standard e codici di condotta legati alla sostenibilità, [...] l'utilizzo regolare di comunicazioni ambientali puntuali, trasparenti»³ e ne viene sanzionata l'eventuale mancanza.

Questo percorso, che affonda le sue radici in strumenti di soft law internazionale e trova oggi piena espressione nelle recenti direttive europee, rappresenta il punto di incontro tra passato e futuro del diritto societario: un diritto chiamato a integrare, in modo sempre più stringente, esigenze economiche, ambientali e sociali.

In ragione dell'importanza che il tema riveste per il presente ma, soprattutto, per il futuro della vita economica europea e in ragione di un panorama normativo e giurisprudenziale ancora piuttosto nebuloso e in divenire, risulta quanto mai necessario cercare di gettare nuova luce sul tema. Per far ciò è innanzitutto opportuno ricostruire la situazione giuridica ed economica attuale e, in secondo luogo, esaminare gli obiettivi che - tramite i provvedimenti adottati - l'Unione Europea sta faticosamente cercando di perseguire. Infine se ne studieranno le criticità che sono state evidenziate.

Verranno spiegate le norme europee e nazionali oggi in vigore e che cosa si pongono come obiettivi da raggiungere; in particolare verranno analizzati:

- 1) la Corporate Sustainability Reporting Directive 2022/2464 (CSRD);
- 2) la Corporate Sustainability Due Diligence Directive 2024/1760 (abbreviata CSDDD o CS3D);
- 3) il quadro politico e strategico del Green Deal Europeo rivisto criticamente secondo contributi di studiosi e Istituzioni fra cui campeggiano le osservazioni sollevate da Mario Draghi in relazione al documento "The Future of European Competitiveness". Si analizzeranno inoltre le diverse modalità con cui l'Unione Europea ha deciso di intervenire, studiandone anche i cambiamenti di posizione acquisiti nel tempo giustificati dalle azioni politiche che si sono susseguite.

³ *Ibidem*, p. 13.

4) alla data odierna, le direttive di cui sopra sono oggetto di una profonda revisione da parte delle stesse Istituzioni europee, partendo dal cosiddetto Decreto Omnibus della Commissione Europea del febbraio 2025, che ha ispirato la Direttiva (EU) 2025/794, comunemente nota come “Stop the Clock”, e successivi dibattiti del Parlamento Europeo e del Consiglio dell’Unione Europea, che stanno rivedendo profondamente gli impianti di tali norme, in particolare la CSDDD.

Capitolo 1: La nuova Europa della Sostenibilità nel diritto comunitario

Il quadro normativo dell'Unione Europea riguardo alla rendicontazione di sostenibilità (ovvero quel processo con cui un'impresa che opera nell'Unione misura, monitora e comunica le proprie performance ambientali, sociali e di governance) e alla diligenza richiesta agli operatori commerciali rappresenta un sistema complesso, che può tuttavia essere riassunto riportando gli atti legislativi principali che lo compongono e che sono stati richiamati da Mario Draghi nel suo rapporto del 2024⁴:

i) la Direttiva relativa alla rendicontazione societaria di sostenibilità; *Corporate Sustainability Reporting Directive*⁵ (CSRD) 2022/2464;

ii) il Regolamento UE sulla tassonomia⁶ 2020/852, in particolare con la valutazione “non arrecare un danno significativo” (DNSH);

iii) il Regolamento UE 2019/2088, relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari⁷;

iv) la Direttiva relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità⁸, *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD) 2024/1760.

⁴ AA. VV., *Il futuro della competitività europea*, 2024, p. 347.

⁵ salvo modifiche successive, in seguito richiamata nella sua formulazione originaria, disponibile online sul sito: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

⁶ Il principio DNSH (Do No Significant Harm), definito dal Regolamento (UE) 2020/852 sulla tassonomia, garantisce che gli investimenti sostenibili non arrechino un danno significativo all'ambiente: disponibile online sul sito: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>

⁷ Stabilisce norme armonizzate di trasparenza per i partecipanti ai mercati finanziari¹ e i consulenti finanziari sulle modalità di integrazione dei fattori ambientali, sociali e di buon governo nelle loro decisioni di investimento e nella loro consulenza finanziaria e sulle loro ambizioni di sostenibilità globale e legate ai prodotti. È progettato per limitare le possibilità di greenwashing, ovvero quando prodotti finanziari commercializzati come sostenibili o rispettosi del clima, o le affermazioni sul coinvolgimento delle imprese finanziarie, non soddisfano, in pratica, tali standard. Disponibile sul sito: <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/summary/sustainability-related-disclosures-in-the-financial-services-sector.html>

⁸ Introduce il concetto di diligenza in maniera innovativa nel contesto europeo, disponibile online sul sito: https://www.corporate-sustainability-due-diligence-directive.com/CSDDD_Articles.html

v) il Regolamento sulla progettazione ecocompatibile dei prodotti sostenibili⁹ (ESPR) 2024/1781;

vi) la Direttiva sulle emissioni industriali (IED)¹⁰ 2010/75;

vii) il Sistema di scambio delle quote di emissione (ETS)¹¹ 2003/87/CE;

viii) il Regolamento REACH¹² del 2006 (che ha istituito l'Agenzia europea per le sostanze chimiche, detta ECHA);

ix) a questi punti va aggiunto il recente dibattito ancora in corso, avviato dal Decreto Omnibus del 26 febbraio 2025, che ha stimolato una profonda revisione del quadro precedente, originando fra altri provvedimenti la Direttiva¹³ (EU) 2025/794, comunemente nota come “Stop the Clock”, successiva alla pubblicazione del Rapporto Draghi, e gli emendamenti approvati dal Parlamento Europeo nel dicembre 2025, che saranno oggetto di una specifica analisi nel par. 1.4.

⁹ Regolamento (UE) 2024/1781 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024 che istituisce un quadro per la definizione dei requisiti di progettazione ecocompatibile per i prodotti sostenibili, che modifica la direttiva (UE) 2020/1828 e il regolamento (UE) 2023/1542 e che abroga la direttiva 2009/125/CE, disponibile online al sito: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng>

¹⁰ Direttiva 2010/75/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 24 novembre 2010, relativa alle emissioni industriali (prevenzione e riduzione integrate dell'inquinamento), disponibile online al sito: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng>

¹¹ Direttiva 2003/87/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 ottobre 2003, che istituisce un sistema per lo scambio di quote di emissioni dei gas a effetto serra nella Comunità e che modifica la direttiva 96/61/CE, disponibile online sul sito: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2003/87/oj/ita>

¹² Regolamento (CE) n. 1907/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 18 dicembre 2006, concernente la registrazione, la valutazione, l'autorizzazione e la restrizione delle sostanze chimiche (REACH), che istituisce un'Agenzia europea per le sostanze chimiche, che modifica la direttiva 1999/45/CE e che abroga il regolamento (CEE) n. 793/93 del Consiglio e il regolamento (CE) n. 1488/94 della Commissione, nonché la direttiva 76/769/CEE del Consiglio e le direttive della Commissione 91/155/CEE, 93/67/CEE, 93/105/CE e 2000/21/CE, disponibile online sul sito: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/ALL/?uri=CELEX%3A32006R1907>

¹³ Direttiva (UE) 2025/794 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 aprile 2025, che modifica le direttive (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 per quanto riguarda le date a decorrere dalle quali gli Stati membri devono applicare taluni obblighi relativi alla rendicontazione societaria di sostenibilità e al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità, disponibile online sul sito: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX:32025L0794>

Questi atti, non sempre perfettamente coordinati tra loro, partecipano tuttavia ad un obiettivo comune: il rafforzamento delle regole relative alle informazioni sociali e ambientali che le imprese devono comunicare¹⁴.

In questo primo capitolo si ripercorreranno le fasi che hanno portato all'adozione del concetto di sostenibilità, mettendo in evidenza i passaggi salienti di questo lungo percorso, dalla sua teorizzazione fino al recepimento da parte degli Stati membri.

I primi anni di questo millennio hanno visto crescere esponenzialmente il rilievo internazionale di questo tema. La sostenibilità è stata infatti analizzata con vari e molteplici approcci, necessari in ragione della trasversalità del tema. Si tratta infatti di una materia che coinvolge pressoché tutti gli ambiti della vita sociale, senza restare confinata (come pure ad uno sguardo superficiale potrebbe sembrare) alle imprese. Interessa infatti direttamente gli stili di vita di tutti i cittadini, la stessa ricerca universitaria e - naturalmente - le modalità di competizione delle industrie e dei mercati mondiali.

Storicamente, il concetto di sviluppo sostenibile giunse alla ribalta del pensiero politico con il cosiddetto Rapporto Brundtland¹⁵, stilato nel 1987 da una commissione incaricata¹⁶ dalle Nazioni Unite di indagare le linee guida per unire i Paesi membri attorno al concetto di sviluppo sostenibile: l'idea stessa di "sostenibilità" che emerge da questo documento si basa sulla volontà di trovare un bilanciamento tra le necessità economiche contingenti e la possibilità di perpetuarle nel futuro, contando su di una limitata disponibilità di risorse e tecnologie. Concetto centrale è anche il circolo virtuoso tra sviluppo e sostenibilità, giacché le pratiche più scorrette sono tipiche di scenari più arretrati¹⁷.

¹⁴ *Il futuro della competitività*, op cit, p. 347.

¹⁵ Dal nome dell'allora premier norvegese: il titolo del rapporto è *Our Common Future*, Oxford University Press, 1987.

¹⁶ chiamata *World Commission on Environment and Development* (WCED).

¹⁷ *Ibidem*, p. 16: "27. Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. The concept of sustainable development does imply limits - not absolute limits but limitations imposed by the present state of technology and social organization on environmental resources and by the ability of the biosphere to absorb the effects of human activities. But technology and social organization can be both managed and improved to make way for a new era of economic growth. The Commission believes that widespread poverty is no longer inevitable. Poverty is not only an evil in itself, but sustainable development requires meeting the basic needs

La definizione di sostenibilità, per quanto non univoca, riguarda sempre da vicino il concetto di *long-term* e *short-term*, come si analizzerà compiutamente nel corso di questo lavoro: il primo, che contiene anche gli interessi delle generazioni future, da preferire al secondo che invece rischia di compromettere il futuro. Tuttavia, la dottrina si è anche interrogata sulla bontà assunta a priori del concetto di “lungo termine”, il quale non è sempre sinonimo di effetti positivi¹⁸.

A livello europeo, nonostante il tema sia oggi centrale, la sensibilità ambientale di responsabilità arrivò solo in un secondo tempo: la particolare organizzazione internazionale nata dopo la fine del secondo conflitto mondiale dall'impegno - tra gli altri - di Robert Schuman, Alcide De Gasperi, Konrad Adenauer e Jean Monnet come Comunità Economica del Carbone e dell'Acciaio (CECA) nel 1951, e poi divenuta prima Comunità Economica Europea (CEE) (con il Trattato di Roma del 1957), Comunità Europea (CE) (con il Trattato di Maastricht del 1992) e infine Unione Europea (con il trattato di Lisbona del 2007), ha sempre avuto quale scopo principale la creazione di un mercato unico tra i Paesi membri, idoneo a realizzare le quattro fondamentali libertà della circolazione delle merci, dei capitali, delle persone e dei servizi¹⁹. Pertanto, per buona parte della sua storia, l'Unione Europea non si è mai misurata con il problema della sostenibilità.

Un primo passo in tema ambientale è stato compiuto con la *Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea*, ovvero la cosiddetta “Carta di Nizza”, entrata in vigore nel 2000, la quale - con il Trattato di Lisbona del 2007 - ha acquisito lo stesso valore giuridico dei Trattati²⁰. L'art 37 prevede infatti quanto segue: «Un livello elevato di tutela dell'ambiente e il miglioramento della sua qualità devono essere integrati nelle politiche dell'Unione e garantiti conformemente al principio

of all and extending to all the opportunity to fulfil their aspirations for a better life. A world in which poverty is endemic will always be prone to ecological and other catastrophes.”

¹⁸ Sul punto si veda la disillusa riflessione di STELLA RICHTER, *Long-termism*, in *Rivista della società*, 2021, pp. 39-41: “Manca la dimostrazione per cui il *longtermismo* è necessariamente buono, e lo *shorttermismo* necessariamente dannoso”.

¹⁹ Sul punto si veda la recente ricostruzione offerta da PACE, *Introduzione al diritto dell'Unione Europea*, Milano, 2025, pp. 2-9.

²⁰ Cfr. *Trattato sull'Unione europea* (d'ora innanzi solo TUE), art. 6. Consultato nella versione pubblicata sulla Gazzetta ufficiale dell'Unione europea (2016/C 202/01), online al link <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:12016ME/TXT#d1e97-13-1>.

dello sviluppo sostenibile»²¹. In Italia, abbiamo un simile richiamo nella recente legge costituzionale 1/2022 che ha modificato l'art. 9 della Costituzione affermando che la Repubblica «tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni» e l'art. 41, ponendo un limite all'attività economica: «L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.»

Negli anni più recenti, l'Unione Europea nella sua crescente integrazione ha infine reso pienamente suoi i concetti di responsabilità ambientale e sociale adottando i provvedimenti elencati all'inizio del paragrafo. Non va infine omissa il celebre (e piuttosto discusso) *Green Deal* europeo, nato nel 2019 quando la prima Commissione europea guidata da Ursula von der Leyen lo ha presentato quale piano strategico di crescita sostenibile dell'Unione. L'obiettivo centrale, che recepisce gli accordi stretti a Parigi nel 2015 in seno alle Nazioni Unite, è la neutralità climatica entro il 2050, con riduzione delle emissioni, economia circolare e transizione energetica.

Così ricostruito il percorso evolutivo storico-giuridico del principio di sostenibilità, è opportuno chiarire alcune definizioni, partendo proprio da ciò che l'Unione Europea ha identificato, dopo una serie di passaggi, come “sostenibilità” in senso lato. Per far ciò, è utile cominciare ad analizzare i “considerando” che aprono la recente direttiva CSDDD 2024/1760²², in particolare quelli numero 1, 3,

²¹ Cfr. Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea (d'ora innanzi solo Carta di Nizza), art. 37. Consultata nella versione pubblicata sulla Gazzetta ufficiale dell'Unione europea (2007/C 303/01), disponibile online al link:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=OJ%3AC%3A2007%3A303%3ATOC>

²² *Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024, relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937 e il regolamento (UE) 2023/2859* (d'ora innanzi solo CSDDD), consultata nella versione pubblicata nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, Serie L 2024/1760, online al link: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202401760.

L'approvazione da parte del parlamento europeo della CSDDD è avvenuta il 13 giugno 2024 per poi assumere efficacia legislativa 20 giorni dopo l'iscrizione in gazzetta ufficiale avvenuta il 5 luglio 2025. La cronologia e la formalità dei passaggi all'interno delle istituzioni non è un aspetto trascurabile, in nessun caso, tanto meno in questa materia, considerando soprattutto che nove mesi dopo, ad aprile 2025, la direttiva 2024/1760 verrà poi in parte superata dalla 2025/794 “Stop-the-Clock Directive” che procrastinerà alcuni degli interventi previsti dalla 2024/1760 di un anno circa - sia per il recepimento della norma che per realizzare la parte attuativa dell'atto.

8, 9, 11 e 19, nei quali il legislatore di Bruxelles ha voluto enunciare gli obiettivi ed i confini della legislazione vigente.

Nel primo considerando si legge infatti che «l'Unione si fonda sui valori del rispetto della dignità umana, della libertà, della democrazia, dell'uguaglianza, dello Stato di diritto e del rispetto dei diritti umani sanciti nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea. [...] L'azione dell'Unione comprende la promozione dello sviluppo economico, sociale e ambientale sostenibile dei Paesi in via di sviluppo»²³.

La prima parte del “considerando” preannuncia l'aspetto sociale e di responsabilità tipico della *due diligence*, mentre la parte finale - con il suo riferimento ai Paesi in via di sviluppo - precorre gli aspetti di controllo della filiera anche extra-UE di cui si parlerà nel capitolo 2.

Un tale riferimento al resto del mondo è presente anche nella terza considerazione, di seguito riportata:

Nella comunicazione del 14 gennaio 2020 su un'Europa sociale forte per una transizione giusta la Commissione si è impegnata a migliorare l'economia sociale di mercato europea per realizzare una transizione giusta alla sostenibilità, garantendo che nessuno sia lasciato indietro. La presente direttiva contribuirà inoltre al pilastro europeo dei diritti sociali, che promuove diritti che garantiscono condizioni di lavoro eque. Si inserisce nelle politiche e nelle strategie dell'UE relative alla promozione del lavoro dignitoso in tutto il mondo, anche nelle catene globali del valore, come indicato nella comunicazione della Commissione del 23 febbraio 2022 sul lavoro dignitoso in tutto il mondo²⁴.

La realizzazione di una transizione “giusta” alla sostenibilità che assume una declinazione molto sociale, in particolare su un tema come quello del lavoro dignitoso in tutto il mondo, ponendo al centro del suo intervento le catene del

²³ CSDDD, considerando 1.

²⁴ *Ivi*, considerando 3.

valore. Anche su tali aspetti si tornerà in seguito, nel capitolo 2, anche da un punto di vista critico²⁵.

Un punto chiave della direttiva è contenuto nel considerando 8: «Gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, adottati da tutti gli Stati membri dell'ONU nel 2015, comprendono la promozione di una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile. L'Unione si è prefissa lo scopo di conseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. Il settore privato contribuisce a tali obiettivi»²⁶.

Si è già ricordato che concetti come la responsabilità ambientale sono originariamente maturati proprio in seno all'esperienza giuridica delle Nazioni Unite, con il rapporto Brundtland del 1987. In questo documento tuttavia si cita un passo ulteriore, ovvero una risoluzione del 2015 votata all'unanimità, la quale sebbene non sia vincolante come un trattato possiede comunque un evidente valore politico e programmatico: in quella sede si istituì infatti l'agenda 2030, determinando contestualmente i 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs). Essi sono diventati spesso i criteri e strumenti per creare un quadro di riferimento

²⁵ In questo trattazione verranno poi analizzate anche le critiche e le osservazioni fatte da Mario Draghi in *"The Future of European Competitiveness – A Competitiveness Strategy for Europe"*, documento pubblicato e presentato alla presidente della commissione Europea Ursula Von Der Leyen lo scorso 9 settembre. Tale rapporto analitico fu richiesto proprio dalla presidente della Commissione Europea che dovette cedere alle pressioni dei partiti e delle realtà industriali europee verso la fine del suo primo mandato. Tale documento è stato percepito dall'opinione pubblica e dal parlamento UE un po' come "argine" o strumento per provare ad aprire una nuova mediazione successiva all'approvazione del cosiddetto Green Deal avvenuta il 11 dicembre 2019 durante la prima presidenza Von Der Leyen. Il *European Green Deal* è la strategia principale dell'Unione Europea per trasformare l'economia europea in una economia moderna, sostenibile, efficiente nell'uso delle risorse e climaticamente neutrale entro il 2050. In pratica si tratta di un insieme di politiche, proposte legislative e piani d'azione volti a combattere il cambiamento climatico e favorire la transizione verde e digitale di tutti i settori economici. Tale piano fu approvato dal parlamento e dalla commissione e successivamente seguirono una serie di regolamenti, subito in vigore per gli Stati membri, che ne determinavano le modalità di applicazione. E' proprio all'interno di queste dinamiche legislative che si vuole inserire questo lavoro di analisi poiché la difficoltà di rendere applicabili i principi espressi dal Green Deal ed in altri provvedimenti che seguirono si scontra con le difficoltà oggettive non solo in fase di ricezione e di adeguamento da parte delle realtà operanti in questo contesto normativo, ma anche nel far valere e trasmettere all'interno della società nuovi criteri con i quali leggere la realtà e di conseguenza emanare norme che ne regolino le dinamiche il cui accertamento del rispetto sarà poi opera dell'autorità giudiziaria accertare.

²⁶ *Ivi*, considerando 8.

strategico all'interno dell'UE, sulla base del quale sono stati attribuiti i fondi per l'implementazione di progetti ed opere pubbliche.

Come si può vedere, si tratta di atti e decisioni che hanno una notevole ricaduta pratica (seppur indiretta) non solo nella vita della Comunità internazionale, ma anche di quella dei singoli Stati nazionali. A questo proposito è eloquente pensare che in Italia il PNRR (*Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*) come piano strategico di investimenti ha seguito proprio lo schema dell'agenda 2030 per l'attribuzione delle risorse, e lo stesso hanno fatto anche diversi enti, pubblici e privati (dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, alla Fondazione Compagnia di San Paolo, etc...) nello stabilire i criteri per la concessione di fondi e finanziamenti.

Ebbene, è sufficiente esaminarli brevemente per rendersi conto che i *Sustainable Development Goals* (SDGs) sono tutti collegati al concetto di sostenibilità, declinato in tre diversi ambiti: ambientale sociale ed economico²⁷. Ciò rappresenta un chiaro esempio di *soft law*, poiché la risoluzione ONU dalla quale nascono, senza essere vincolante, ha poi avuto incidenza in moltissimi aspetti regolatori degli Stati membri: l'UE ha scelto di applicarli come obiettivi strategici all'interno delle proprie politiche, riuscendo a coinvolgere, oltre al settore pubblico, anche quello privato. Infatti, laddove l'ente di regolazione pubblico ha potuto adottare e recepire i 17 *Goals* di sostenibilità lo ha fatto direttamente, altrimenti ha cercato di raggiungere ugualmente (seppur

²⁷ Di seguito si riporta l'elenco degli ambiziosi 17 SDGs: 1) sconfiggere la povertà; 2) sconfiggere la fame; 3) garantire salute e benessere; 4) assicurare un'istruzione di qualità; 5) raggiungere la parità di genere; 6) garantire acqua pulita e servizi igienico-sanitari; 7) assicurare energia pulita e accessibile; 8) promuovere lavoro dignitoso e crescita economica; 9) sostenere industria, innovazione e infrastrutture; 10) ridurre le disuguaglianze; 11) rendere le città e le comunità sostenibili; 12) garantire modelli di consumo e produzione responsabili; 13) contrastare il cambiamento climatico; 14) tutelare la vita sott'acqua; 15) proteggere la vita sulla terra; 16) promuovere pace, giustizia e istituzioni solide; 17) rafforzare le partnership per il raggiungimento degli obiettivi. Gli SDGs si caratterizzano, in primo luogo, per il loro approccio universale: si applicano a tutti i Paesi, indipendentemente dal livello di sviluppo, riconoscendo che le sfide globali richiedono risposte coordinate e condivise. In secondo luogo, ciascun obiettivo è articolato in target specifici e misurabili (169 complessivi), che consentono di monitorare i progressi nel tempo e di orientare le politiche pubbliche, le strategie aziendali e le iniziative della società civile verso uno sviluppo sostenibile e inclusivo.

indirettamente) questo obiettivo vincolando l'azione dei privati alle stesse finalità, nelle modalità più opportune e compatibili con le diverse realtà sociali: su questo punto si ritornerà in seguito parlando di come queste norme sono state “calate” nel settore privato non tanto tramite l'utilizzo di una legislazione imperativa, quanto piuttosto utilizzando schemi di vincoli contrattuali “a cascata”.

Proseguendo l'analisi della direttiva CSDDD del 2024, significativo si palesa anche il nono considerando, a tenore del quale:

Le catene globali del valore, e in particolare le catene del valore delle materie prime critiche, sono colpite dagli effetti negativi dei rischi di origine naturale o umana. È probabile che in futuro aumentino la frequenza e l'impatto degli shock che comportano rischi per le catene del valore critiche. Il settore privato potrebbe svolgere un ruolo importante nella promozione di una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, evitando nel contempo la creazione di squilibri nel mercato interno. Ciò sottolinea l'importanza di rafforzare la resilienza delle società a scenari avversi connessi alle loro catene del valore, tenendo conto delle esternalità nonché dei rischi sociali, ambientali e di governance²⁸.

Sulla base di quanto appena riportato, si evince che il legislatore europeo pone l'attenzione anche sui possibili scenari che potrebbero emergere a seguito dell'adozione di questa fondamentale direttiva. Viene così evidenziato il ruolo centrale degli attori privati sullo scenario internazionale, i quali sono in grado, da un lato, di rafforzare i legami e la resilienza delle catene globali del valore e, dall'altro, di contribuire ad aumentare la frequenza e l'impatto degli shock in un contesto globale sempre più interconnesso.

Il tono utilizzato in questa considerazione appare coerente con l'impostazione generale della direttiva, la quale, non avendo natura regolamentare ma necessitando di recepimento da parte degli Stati membri, lascia a questi ultimi un certo margine di discrezionalità nelle modalità di attuazione. Tale spazio si riflette anche nella consapevolezza che gli attori privati possano incidere in modo

²⁸ CSDDD, considerando 9.

positivo o negativo, a seconda del grado di adesione alle indicazioni in materia di sostenibilità formulate dall'Unione europea all'interno della direttiva. L'importanza di questo passaggio è contenuta proprio nel fatto che l'Unione affermi l'esistenza di un nesso di causalità tra l'operato dei privati e la qualità della vita della società moderna. Questo equilibrio precario - precisa il legislatore europeo - dipende unicamente dalla sostenibilità, declinata nei suoi molteplici aspetti, il tutto per assicurare nel tempo prosperità e benessere all'interno dell'Unione e - indirettamente - anche al di fuori dei suoi confini.

E' importante sottolineare a questo punto la finalità e la funzione dei "considerando" presenti in questa (e, più in generale anche nelle altre) direttiva: vi è la volontà di enunciare, tramite essi, le ragioni politiche, economiche e sociali delle norme e, nel contempo, di contestualizzare nel quadro fattuale e giuridico nel quale andranno ad inserirsi. Talvolta servono per chiarire gli obiettivi che il legislatore vuole raggiungere, fornendo spunti di riflessione poi nell'applicazione delle norme oppure a colmare alcune ambiguità o lacune. L'obiettivo della direttiva CSDDD 2024/1760 - anche alla luce dei considerando esaminati - consiste quindi essenzialmente nella promozione di un approccio responsabile e sostenibile alle catene globali del valore, imponendo alle imprese obblighi di *due diligence* volti a prevenire e mitigare gli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente, assicurando al contempo condizioni di concorrenza eque nel mercato interno.

A questo proposito, significativo si presenta l'undicesimo considerando, secondo il quale:

Con il regolamento (UE) 2021/1119 del Parlamento europeo e del Consiglio l'Unione si è inoltre giuridicamente impegnata a diventare climaticamente neutra entro il 2050 e a ridurre le emissioni di almeno il 55 % entro il 2030. Entrambi gli impegni richiedono una modifica delle modalità di produzione e di acquisto delle società. [...] Il piano sottolinea inoltre che «la modifica delle regole e delle prassi relative al governo societario, compresa la finanza sostenibile, porterà manager e imprenditori a dare priorità agli obiettivi di sostenibilità nelle loro azioni e

strategie». La comunicazione della Commissione sul Green Deal europeo stabilisce che tutte le azioni e le politiche dell'UE debbano convergere per consentire all'Unione di realizzare la transizione giusta verso un futuro sostenibile. Stabilisce inoltre che la sostenibilità debba essere integrata in modo più sistematico nella governance societaria. Il quadro per l'azione dell'Unione nei settori dell'ambiente e del clima stabilito nella decisione (UE) 2022/591 del Parlamento europeo e del Consiglio punta ad accelerare la transizione verde verso un'economia circolare climaticamente neutra, sostenibile, priva di sostanze tossiche, efficiente sotto il profilo delle risorse, basata sull'energia rinnovabile, resiliente e competitiva, in maniera giusta, equa e inclusiva, nonché a proteggere, ripristinare e migliorare lo stato dell'ambiente, anche, tra l'altro, bloccando e invertendo la perdita della biodiversità²⁹.

Da questa lettura emerge la volontà che gli ambiziosi obiettivi della politica europea assurgano fra le priorità aziendali e della *governance* (su questo concetto si tornerà in seguito), anche a costo di sacrifici economici: sul bilanciamento di questi costi e sulla stima dei possibili benefici verranno citati diversi studi che hanno tentato di inquadrare le conseguenze di queste norme.

Occorre però analizzare quali sono i limiti allo sviluppo imposti dalla legislazione europea.

La legge europea sul clima, Regolamento UE 2021/1119³⁰, al quale si riconduce la direttiva CSDDD 2024/1760 ed anche il *Green Deal* con la sua strategia di crescita per il vecchio continente, stabilisce un tetto massimo per le emissioni da parte dell'Unione pari ad un ammontare del 45% al 2030 di ciò che gli stessi Paesi producevano complessivamente nel 1990. Questo anno viene spesso indicato come *baseline* temporale per fissare gli obiettivi di mitigazione dei cambiamenti climatici: ad esempio venne utilizzato anche nei Protocolli di

²⁹ *Ivi*, considerando 11.

³⁰ Cfr. Regolamento (UE) 2021/1119 del Parlamento europeo e del Consiglio del 30 giugno 2021 che istituisce il quadro per il conseguimento della neutralità climatica, il quale modifica il regolamento (CE) n. 401/2009 e il regolamento (UE) 2018/1999, disponibile online al link <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX:32021R1119>.

Kyoto del 1997, che può forse essere considerato come il primo consesso internazionale in cui la Comunità internazionale prese un'effettiva consapevolezza di tali problemi, manifestando contestualmente la volontà di porvi rimedio. Gli accordi in questione si basavano sulle considerazioni del report IPCC del 1990 (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) il quale fornì un primo quadro scientifico consolidato sulle concentrazioni di gas serra e delle proiezioni del riscaldamento globale, costituendo una base di riferimento condivisa per le politiche successive.

Occorre ora approfondire questi concetti, per quanto piuttosto tecnici.

La componente dei gas climalteranti ha origini diverse ma riconducibili ai processi che l'industria e la società complessivamente richiedono per il loro funzionamento e sviluppo; per dare uniformità ai dati e quindi agevolarne il confronto fra i diversi periodi, si usano le informazioni sulle emissioni non considerando la quota parte legata al cosiddetto *Land Use, Land-Use Change, and Forestry*³¹. Nello specifico il target di riferimento attorno al quale è stato costruito il regolamento europeo 2021/1119 fissa a quota 4,9 Gt di CO_{2eq}³² la totalità delle quote emesse dallo stesso continente nel 1990.

L'ambizioso obiettivo di taglio di emissioni del 55% imposto dal regolamento 2021/1119 entro il 2030 permetterà di immettere nell'ambiente soltanto più 2,2 Gt CO_{2eq}.

³¹ LULUCF: (*Land Use, Land Use Change and Forestry*) indica il settore che comprende l'uso del suolo, il cambiamento di uso del suolo e le attività forestali, e che valuta le emissioni e gli assorbimenti di gas a effetto serra derivanti da tali attività. Nel contesto delle politiche climatiche dell'Unione europea, il settore LULUCF include categorie quali foreste, terreni agricoli, prati, zone umide, insediamenti e altri tipi di suolo, e riveste un ruolo centrale nel bilancio complessivo delle emissioni, in quanto può agire sia come fonte sia come pozzo di carbonio.

I target giuridici UE sono "netti" (includono LULUCF), ma per analisi quantitative è legittimo usare serie "excl. LULUCF", purché lo si dichiari

³² CO_{2eq} è un'unità di misura con la quale si riesce ad indicare attraverso un'equivalenza l'impatto che i diversi gas climalteranti hanno all'interno dell'ecosistema terrestre. Riconducendo gli effetti che i singoli gas hanno a quello della CO₂ si riesce ad avere un unico numero confrontabile da rilevazione a rilevazione. All'interno dell'equivalente sono ad esempio inseriti i seguenti gas: Anidride carbonica (CO₂), Metano (CH₄), Protossido di azoto (N₂O), Idrofluorocarburi (HFCs), Perfluorocarburi (PFCs), ognuno con i propri effetti ma tutti riconducibili a quelli correlati al cambiamento climatico.

A che punto si trova questo percorso?

Nel corso del 2020 le emissioni si sono ridotte a un ritmo più accentuato a causa dei lockdown legati alla pandemia; nel 2021, tuttavia, esse sono tornate a crescere in termini complessivi in seguito all'allentamento delle restrizioni. A partire dal 2022 il trend delle emissioni nell'Unione europea è nuovamente divenuto decrescente; tale andamento, tuttavia, si accompagna a costi significativi in termini di competitività economica e di oneri per i cittadini, chiamati ad adeguare i propri modelli di consumo e le proprie scelte di acquisto — in particolare nei settori del riscaldamento domestico, dei trasporti privati e dell'automotive — agli indirizzi e ai vincoli imposti dalla normativa comunitaria. Al termine del 2023 le emissioni hanno raggiunto il livello di 2,9 Gt CO_{2eq} rendendo così necessario, nell'arco dei 7 anni successivi, la riduzione di 0,7 Gt CO_{2eq}; dato incoraggiante considerando gli inter-obiettivi già raggiunti e considerando il tasso medio di riduzione di 0,06 Gt CO_{2eq} annui con la quale le emissioni nel tempo si sono ridotte tra il 1990 ed il 2023³³.

In questo ragionamento, tuttavia, occorre inserire anche la componente sociale: la considerazione che si sta qui analizzando si prefigge il raggiungimento di un nuovo equilibrio economicamente efficiente, resiliente, equo ed inclusivo.

A un primo sguardo, il paradigma dell'economia circolare e della sostenibilità ambientale appare coerente, auspicabile e largamente condivisibile. Un'analisi più approfondita mette però in luce anche una serie di criticità strutturali che ne complicano l'attuazione nel contesto economico europeo attuale. In particolare, il perseguimento di obiettivi ambientali ambiziosi rischia, nel breve e medio periodo, di entrare in tensione con la capacità dell'Unione Europea di mantenere un'economia solida e in crescita.

³³ In questa trattazione vengono usate le emissioni nette, ovvero il totale dell'ammontare delle emissioni al quale viene sottratto l'effetto positivo delle compensazioni quali ad esempio le riforestazioni, afforestazione, produzioni di energie rinnovabili, agricoltura rigenerativa. Le due componenti, la riduzione delle emissioni e le azioni di compensazione vanno nella stessa direzione di riduzione complessiva di quanto che il vecchio continente impatta complessivamente sul pianeta.

L'economia europea è infatti ancora fortemente ancorata al settore manifatturiero, con una rilevanza significativa dell'industria automotive, e si confronta con una crescente difficoltà nel competere sul piano della capacità produttiva e dei costi con le economie dell'Est globale. A ciò si aggiunge una marcata dipendenza energetica da Paesi esterni all'Unione, spesso geopoliticamente instabili, che espone il sistema economico europeo a vulnerabilità strutturali e a shock esogeni rilevanti.

In questo contesto, l'Unione Europea si configura come una delle poche realtà globali — e certamente la più rilevante per dimensioni economiche, prodotto interno lordo e peso politico — ad aver inserito in modo stringente e prioritario obiettivi ambientali e di sostenibilità nel proprio orizzonte di breve e medio termine. Tale scelta comporta il rischio concreto che i benefici ottenuti sul piano climatico e ambientale possano tradursi in costi significativi sul piano economico e sociale, in un equilibrio che non appare necessariamente a somma zero.

Il problema risulta ulteriormente amplificato dal fatto che, in molte altre aree del mondo, le emissioni di CO₂ equivalente continuano ad aumentare, talvolta senza un effettivo riconoscimento del loro ruolo nel riscaldamento globale o, in alcuni casi, con una vera e propria negazione del fenomeno stesso come evidenza scientifica. Ne deriva il rischio che gli sforzi europei di mitigazione climatica, pur virtuosi, producano effetti limitati a livello globale, mentre i costi economici e sociali rimangono concentrati all'interno dell'Unione.

Le economie contemporanee non possono prescindere da un elevato grado di integrazione globale; allo stesso tempo, anche i bilanci sociali dei diversi Paesi risultano oggi profondamente interconnessi. Due considerazioni appaiono centrali e non eludibili. In primo luogo, al fine di garantire prezzi competitivi nei mercati occidentali, in diverse aree del mondo si è progressivamente innescata una competizione basata sulla compressione del costo del lavoro, con conseguenze dirette sulle condizioni di vita e sui diritti dei lavoratori. Tale dinamica ha

contribuito a consolidare squilibri sociali strutturali lungo le catene globali del valore.

In secondo luogo, un meccanismo analogo si è riprodotto sul piano ambientale. Nelle economie più avanzate, la possibilità di investire in tecnologie a basse emissioni e in processi produttivi più efficienti è resa praticabile dalla disponibilità di risorse economiche e finanziarie adeguate. Al contrario, in molte altre aree del mondo — pur fortemente integrate nelle filiere produttive e nelle catene del valore occidentali — la riconversione delle fonti energetiche o l'efficientamento dei processi industriali risulterebbero socialmente ed economicamente insostenibili. Tali interventi rischierebbero infatti di determinare l'arresto di interi comparti produttivi e poli industriali, con effetti rilevanti sull'occupazione e, più in generale, sull'equilibrio sociale.

Questa doppia interconnessione spiega l'interesse specifico verso il “resto del mondo” delle direttive europee che si andranno ad analizzare, sia in campo ambientale che in campo sociale.

Attraverso la Decisione (UE) 2022/591, che istituisce l'VIII Programma d'Azione per l'Ambiente (8th EAP), l'Unione europea ha delineato un quadro programmatico di intervento fino al 31 dicembre 2030, individuando priorità ambientali e condizioni abilitanti volte ad accelerare la transizione verde in modo coerente con gli obiettivi climatici già assunti.

In tale cornice, la sostenibilità viene progressivamente sottratta alla dimensione meramente dichiarativa e ricondotta entro un perimetro di obblighi giuridici che non riguardano più soltanto le istituzioni, ma investono direttamente anche i soggetti privati che agiscono nel mercato interno.

È proprio in questa logica di “giuridicizzazione” della sostenibilità — e di estensione della responsabilità lungo le catene del valore — che si comprende la portata della considerazione 19 della Direttiva (UE) 2024/1760, la quale chiarisce finalità, metodo e implicazioni del nuovo dovere di due diligence imposto alle imprese:

Le società dovrebbero adottare le iniziative opportune per istituire e attuare, conformemente alla presente direttiva, misure relative al dovere di diligenza, per quanto riguarda le proprie attività, quelle delle loro filiazioni nonché quelle dei loro partner commerciali, diretti e indiretti, lungo l'intera catena di attività. La presente direttiva non dovrebbe imporre alle società di garantire che gli impatti negativi non si verifichino mai o che saranno arrestati quali che siano le circostanze. Ad esempio, con riguardo ai partner commerciali presso cui l'impatto negativo deriva dall'intervento dello Stato, la società potrebbe non essere in grado di conseguire tale risultato. Pertanto, gli obblighi principali della presente direttiva dovrebbero essere «obblighi di mezzi»³⁴.

Dal testo riportato si evince nitidamente un ulteriore passaggio da un approccio di *soft law* a forme più stringenti e vincolanti. Agli Stati membri e agli operatori del mercato non viene infatti richiesto di "indirizzare" la propria condotta verso prassi più virtuose, ma di garantirne il pieno rispetto e attuazione. Quindi, di fatto, con questa direttiva la *due diligence* assurge, da mero principio ispiratore, a vero e proprio metodo da applicare. Solo in questo modo - nell'ottica del legislatore europeo - è possibile prevenire e mitigare concretamente le esternalità negative che possono scaturire dall'esercizio dell'attività economica.

Non a caso, quindi, nella direttiva 2024/1760 si trovano diverse norme finalizzate al raggiungimento degli obiettivi della *due diligence* e volte ad armonizzare gli ordinamenti interni dei Paesi membri, superando le antinomie che sul punto presentavano. Questo è un aspetto fondamentale poiché la disomogeneità normativa che in precedenza caratterizzava le legislazioni interne non solo ostacolava il raggiungimento dell'obiettivo di sostenibilità dentro tutta l'Unione, ma impediva in questo modo un *level playing field*³⁵. Avere le stesse condizioni giuridiche di partenza permette infatti a tutti i *player* che operano sul

³⁴ CSDDD, considerando 19.

³⁵ Il *level playing field* indica una situazione di concorrenza equa in cui le imprese operano secondo regole uniformi e comparabili, volte a evitare distorsioni del mercato derivanti da differenze normative o di applicazione delle norme, soprattutto in ambiti ad alto impatto regolatorio come la sostenibilità e la governance d'impresa. Chiaramente questo è l'obiettivo al quale la legislazione europea vuole raggiungere attraverso gli strumenti legislativi dei quali dispone per livellare e smussare le differenze fra gli stati membri.

mercato di competere alla pari, in un contesto che offre certezza del diritto e condivisione delle medesime regole. In questo senso, la direttiva sul dovere di diligenza delle imprese che stiamo esaminando ha proprio delineato il perimetro entro il quale i singoli Stati devono attivarsi per realizzare un impianto normativo comune.

Alla luce di questa premessa, è ora necessario approfondire specificamente alcune disposizioni di questo fondamentale atto giuridico.

L'articolo 1 della CSDDD, relativo al suo oggetto, afferma che:

La presente direttiva stabilisce norme in materia di: a) obblighi rispetto agli impatti negativi sui diritti umani e agli impatti ambientali negativi, siano essi effettivi o potenziali, che incombono alle società nell'ambito delle proprie attività, delle attività delle loro filiazioni e delle attività svolte dai loro partner commerciali nelle catene di attività di tali società; b) responsabilità delle violazioni di detti obblighi di cui alla lettera a); e c) obblighi che incombono sulle società di adottare e attuare un piano di transizione per la mitigazione dei cambiamenti climatici volto a garantire, con il massimo impegno possibile, la compatibilità del modello e della strategia aziendali della società con la transizione verso un'economia sostenibile e con la limitazione del riscaldamento globale a 1,5 °C in linea con l'accordo di Parigi³⁶.

³⁶ Con questo articolo nasce l'obbligo giuridico effettivo di *due diligence*, ovvero un'attività sistematica ed ordinata di indagine, verifica e valutazione di un rischio. Permette di conoscere lo stato reale del processo analizzato individuandone tutti i rischi connessi di qualsiasi tipo, economico, fiscale, sociale o ambientale. La Due Diligence è un istituto innovativo presente sia nei sistemi di *civil law* (Italia ed Europa Continentale) che di *common law* (i Paesi anglosassoni generalmente) producendo in questi contesti delle conseguenze diverse in caso di omissione di questo procedimento. Nell'ordinamento italiano sono presenti nel codice civile due principi affini, ovvero quello di diligenza (1176 c.c.) e di buona fede (1337, 1375 c.c.). La diligenza è un criterio che viene usato per valutare il comportamento di una parte, l'adempimento di obbligazioni e la responsabilità dei danni arrecati a terzi. In posizioni lavorative legate al management, ad esempio, comporta che gli attori coinvolti in decisioni da prendere debbano informarsi in modo adeguato e proporzionato al rischio dell'operazione, perché in caso questa non fosse adeguata si possono configurare diverse conseguenze implicanti responsabilità risarcitoria verso i terzi coinvolti. La buona fede, invece, delineata nel c.c. all'art. 1337 comporta un dovere di correttezza, lealtà e di cooperazione che viene definito nell'ambito della definizione del contratto tra le parti. Tale comportamento si può manifestare in diverse modalità, dal fornire informazioni rilevanti al non far cessare le trattative di un contratto senza motivi reali - e comporta che la violazione di questa condotta implichi una violazione della responsabilità precontrattuale (*culpa in contrahendo*) portando a conseguenze di risarcimento per danni da affidamento. La buona fede si inserisce anche

Con ciò si stabilisce di fatto che nell'ordinamento europeo quella che in precedenza potevano definirsi delle "buone pratiche" delle imprese diventano dei veri e propri obblighi per tutti gli attori che vogliono svolgere la propria attività al suo interno. Con gli articoli 5, 6 ed 8 si va oltre, imponendo - all'interno della struttura decisionale dell'impresa - la *due diligence* come dovere legale. Le procedure di controllo qui istituite costituiscono il fondamento giuridico per la mappatura e valutazione dei rischi acquisendo così anche una funzione di prevenzione preventiva obbligatoria.

Con gli articoli invece 10 11 e 12 si inseriscono sempre nell'ambito della nascente *due diligence* nuovi caratteri di natura procedurale: viene ribadita la continuità di questi processi di controllo superando la concezione di un intervento una tantum inserendo anche caratteristiche di pubblica utilità come l'*accountability*³⁷. Si registra quindi il passaggio formale verso la costituzione di questi processi di controllo da un punto formale così da delinearne i dettagli procedurali e tecnici di questo rivoluzionario strumento nato dalla normativa europea.

Come spesso accade nel diritto europeo, nel momento in cui si sanciscono nuove norme, ci si riferisce e si fanno propri impegni, obiettivi e vincoli decisi da altre organizzazioni internazionali. Un esempio di questa dinamica è ciò che è successo tramite la Decisione (UE) 2016/1841 del Consiglio Europeo con la quale si è approvato e ratificato l'Accordo di Parigi a nome dell'Unione europea assumendosi responsabilità vincolati su queste materie.

Ripercorrendo l'evoluzione della sostenibilità dalle sue origini in ambito di *soft law*, sviluppatasi in seno all'*Organizzazione delle Nazioni Unite* (ONU) e all'*Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico* (OCSE) ben prima rispetto alla recente legislazione comunitaria, emerge come tale concetto

in altri ambiti della vita utile di un contratto, non solo in fase di stipulazione ma anche in fase di esecuzione e di scioglimento dell'accordo: impone comportamenti coerenti con lo scopo del contratto, impone il divieto di comportamenti opportunistici anche indotti dal contratto stesso orientando l'interpretazione durante l'esecuzione.

³⁷ L'*accountability* è un concetto con il quale ci si riferisce alle responsabilità di una persona fisica, di un ente o di un soggetto giuridico di agire e di rendere conto delle proprie azioni e risultati ai terzi. Conseguentemente quindi vi è anche l'effetto di assumersi le responsabilità delle decisioni assunte

fosse inizialmente inteso in senso ampio e non rigidamente definito. Esso veniva individuato prevalentemente attraverso obiettivi e principi programmatici più che mediante il riferimento a obblighi giuridici vincolanti. In questo contesto si colloca la *Corporate Social Responsibility* (CSR) (elaborata e promossa sempre in ambito ONU e OCSE) quale paradigma volto ad orientare l'attività economica dell'impresa verso finalità sociali, ambientali e di buona *governance*, accanto alla tradizionale massimizzazione del profitto.

Tale approccio rimaneva tuttavia fondato su logiche di adesione volontaria, codici etici e pratiche di autoregolazione.

Con il progressivo consolidarsi di questa sensibilità internazionale, l'Unione europea ha progressivamente fatto propri tali paradigmi attraverso un processo di integrazione normativa indiretta, culminato, sul piano del diritto positivo, nell'adozione della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) nel 2022. A partire da tale intervento, i profili di sostenibilità cessano di essere meri elementi reputazionali e vengono integrati nell'ordinaria gestione dell'impresa, assumendo una rilevanza giuridica e sistemica paragonabile a quella della sostenibilità economico-finanziaria. Prima dell'entrata in vigore della CSRD, tuttavia, l'assenza di meccanismi di controllo ed *enforcement* efficaci, unita alla frammentazione dei quadri normativi nazionali, aveva evidenziato i limiti applicativi di un sistema fondato prevalentemente su strumenti volontari.

Un passaggio fondamentale in questa evoluzione è rappresentato dai *Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani* (*UN Guiding Principles on Business and Human Rights*), adottati nel 2011 dal *Consiglio dei Diritti Umani delle Nazioni Unite* sotto la guida di John Ruggie. In tale sede è stato infatti elaborato il modello *Protect–Respect–Remedy*, che ha individuato e chiarito le specifiche responsabilità degli Stati e delle imprese in questo tema. Questi *Principi* attribuiscono in particolare agli Stati il compito di predisporre un quadro normativo adeguato e di garantire l'effettività della tutela dei diritti umani mediante strumenti giurisdizionali e amministrativi, segnando un primo superamento della logica puramente volontaria tipica della CSR. Alle imprese,

invece, viene richiesto di evitare di causare o contribuire a violazioni dei diritti umani, anche lungo le proprie catene del valore, attraverso l'adozione di procedure di *Human Rights Due Diligence* (HRDD), intese come parametro di riferimento per valutare la liceità e la correttezza dell'operato imprenditoriale.

In questo passaggio si registra un mutamento sostanziale della concezione della sostenibilità, che da dimensione prevalentemente reputazionale e di *policy* si trasforma in un elemento strutturale della gestione aziendale, assumendo una valenza microeconomica e organizzativa. A ciò si accompagna un rafforzamento del ruolo dell'apparato giudiziario, chiamato non solo a sanzionare le condotte illecite, ma anche a garantire l'accesso a rimedi effettivi e a forme di *remediation* volte, ove possibile, al ripristino dello *status quo ante*.

Funzioni analoghe sono svolte dalle *Linee guida OCSE per le imprese multinazionali*, che hanno ulteriormente ampliato l'ambito delle tutele includendo profili lavoristici, anticorruzione e di tutela dei consumatori, consolidandosi come parametro di valutazione delle condotte imprenditoriali. In questo quadro si inserisce anche l'adozione dell'*Agenda 2030 delle Nazioni Unite* e dei relativi *Sustainable Development Goals* (SDGs) che abbiamo già accennato sopra. Questi obiettivi rafforzano il nesso tra sviluppo economico, coesione sociale e tutela ambientale. Pur collocandosi formalmente nell'ambito della *soft law*, tali strumenti svolgono una funzione normativa indiretta, venendo frequentemente utilizzati come criteri di riferimento nei processi decisionali e nell'allocazione delle risorse.

Nel loro complesso, si può dire quindi che questi passaggi hanno svolto una funzione preparatoria essenziale rispetto al successivo - e assai più pervasivo - intervento di Bruxelles. L'Unione europea ha infatti progressivamente integrato i contenuti di questi atti internazionali attraverso un meccanismo di riconoscimento politico e trasposizione funzionale, traducendo principi e *standard* elaborati in sede ONU e OCSE in obblighi giuridicamente vincolanti mediante atti di diritto derivato, mantenendo al contempo la propria autonomia normativa.

1.2 Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Nel paragrafo precedente abbiamo cominciato ad introdurre la normativa europea in tema di sostenibilità, partendo dalla presentazione della *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD) 2024/1760 (oggetto di specifica e completa trattazione nel paragrafo 1.3). Come è stato esposto, questa direttiva impone la creazione di una legislazione volta a disciplinare l'azione degli operatori economici, in modo che essa sia compatibile con le esigenze sopra individuate.

Tuttavia, già negli anni precedenti, l'Unione europea aveva cominciato a emanare altre disposizioni che prevedevano la creazione di obblighi di comunicazione e trasparenza piuttosto stringenti a carico delle imprese. Tra esse, si palesa particolarmente significativa la già citata *Corporate Sustainability Reporting Directive* (direttiva sulla rendicontazione societaria di sostenibilità), emanata dal Parlamento europeo e dal Consiglio il 14 dicembre 2022 ed entrata in vigore il 5 gennaio dell'anno successivo³⁸.

Si tratta di un atto fondamentale, che - in sintesi - impone alle aziende di redigere un puntuale "bilancio di sostenibilità", in modo analogo a un bilancio finanziario.

Per comprendere questa direttiva (e cogliere pienamente il cambio di paradigma che ha portato) è necessario ricostruire il contesto che ha portato alla sua emanazione, ovvero l'indeterminatezza della precedente NFRD 2014/95 UE (*Non-Financial Reporting Directive*), con la quale si era cercato di sollecitare i grandi *player* a tenere in considerazione elementi ulteriori rispetto al mero rispetto risultato economico, come il rispetto dei diritti umani, la lotta alla corruzione e - per l'appunto - la sostenibilità ambientale³⁹. Queste lodevoli finalità venivano

³⁸ Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022, che modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità, consultata nella versione pubblicata nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, Serie L 322/15, disponibile online al link <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>.

³⁹ Concussione (art. 317 c.p.) è un reato che si compie ai danni della pubblica amministrazione e si verifica quando una persona avente una qualche carica dirigenziale all'interno della PA abusa del

perseguite attraverso un forte richiamo alla trasparenza e alla *disclosure* da parte delle grandi aziende verso i loro *stakeholder* in modo da rendere noto all'esterno ciò che all'interno dell'organizzazione accadeva nei suoi diversi ambiti.

Tuttavia questa direttiva lasciava eccessiva discrezionalità alle imprese, permettendo loro di produrre *report* narrativi autoreferenziali travisando così l'obiettivo intrinseco della norma: produrre *output* certificati, confrontabili con le altre realtà imprenditoriali e soprattutto *data-based*.

Questa impostazione non lineare degli *output* ha reso impossibile avere informazioni certe e verificabili portando alla diffusione di un nuovo fenomeno i cui esiti comunicativi sono risultati alquanto confusionari e fuorvianti nei confronti dell'opinione pubblica: *greenwashing*⁴⁰.

La “nuova” CSRD vorrebbe proprio superare le mende della legislazione precedente. Gli obiettivi di questa direttiva vanno dal rendere più sostenibile l'economia europea al raggiungimento di una maggiore trasparenza da parte delle imprese, al fine di poter essere confrontate attraverso i dati ESG (*Environmental, Social, Governance*) e far emergere all'interno della gestione dell'impresa paradigmi decisionali in linea con essi.

In questo modo, la sostenibilità ha smesso di avere solo una funzione reputazionale in favore di uno scopo giuridicamente rilevante ai fini della competizione sul mercato.

Le finalità che si impone di raggiungere cambiano contemporaneamente al target al quale si riferiscono le norme della direttiva: a chi si applica la CSRD?

La platea è più larga rispetto alla precedente normativa: si passa dalle sole aziende di interesse pubblico (cioè con più di 500 dipendenti), a tutte le grandi imprese, oltre che per le PMI (piccole e medie imprese) quotate: il risultato è stato

suo ruolo e dei poteri ad esso legati per promettere o dare indebitamente denaro o altre forme di utilità al di fuori di una regolare interpretazione del proprio compito istituzionale.

Come fattispecie di reato spesso si configura insieme alla corruzione (art. 318 c.p.), facendo ipotizzare un sistema criminoso stabile e ben insediato in prossimità o con la complicità di esponenti della pubblica amministrazione.

⁴⁰ Il *greenwashing* è una pratica fuorviante che permette ad un'impresa di comunicare informazioni alterate per quanto riguarda il suo impatto sociale ed ambientale. L'obiettivo è quello di migliorare la propria reputazione senza un sostanziale miglioramento delle proprie condotte. Esempi di pratiche con le quali le imprese possono effettivamente accedere a queste pratiche sono: utilizzo di claim generici, selezione parziale di informazioni da comunicare, ricorrere a certificazioni non riconosciute o aderire ad obiettivi futuri non vincolanti.

che, dai precedenti undicimila destinatari, si è passati a circa cinquantamila. L'estensione di questi obblighi alle PMI segue logiche di proporzionalità rispetto alla loro dimensione, ma permette in ogni caso alla CSRD di essere applicata anche ad imprese che, pur avendo sede al di fuori dell'area UE, operano comunque sul mercato europeo. L'indicazione è quindi chiara: per chi ambisce a competere sul mercato europeo la sostenibilità deve diventare un parametro da rispettare.

Il legislatore europeo comunque è consapevole dell'impatto che queste norme producono anche solo a livello organizzativo dentro le imprese che si traduce in riorganizzazione degli apparati amministrativi ed in nuove assunzioni per adempiere il carico di lavoro legato alla reportistica. È infatti questa la ragione che spiega la presenza di disposizioni che prevedono una gradualità sia nelle misure che nella previsione delle tempistiche per adeguarsi al contenuto delle norme.

Tali accorgimenti si sono rivelati necessari soprattutto considerando l'impatto che questi provvedimenti generano in termini di costi: quanto più un *report* deve essere puntuale e preciso, tanto più il lavoro necessita di personale qualificato e tecnico e di conseguenza anche costoso.

Le forme previste di gradualità possono essere divise in tre tipologie diverse le quali però condividono tutte la stessa finalità: arrivare in modalità diverse a produrre tutti quanti i report ESG previsti dalla 2022/2464.

La gradualità soggettiva disciplina le modalità di ingresso e gli scaglioni temporali secondo i quali, a seconda della realtà imprenditoriale che si conduce, occorre adeguarsi al rispetto degli obblighi di legge. In sede europea si è deciso che le grandi imprese già soggette al NFRD dovessero rendicontare secondo le nuove norme già per l'esercizio 2024; da qui a scalare nel futuro verso le imprese minori utilizzando criteri come la quotazione in borsa o la territorialità delle realtà imprenditoriali. La scadenza temporale più avanzata riguarda per l'appunto le imprese extra-UE, che svolgono attività rilevanti: esse dovranno adeguarsi a tale direttiva per l'attività economica del 2028. Tali accorgimenti vanno nella direzione di impedire ulteriori barriere all'ingresso al mercato dei capitali all'interno dei confini dell'Unione.

La gradualità informativa invece consiste nello scaglionare la tipologia e la quantità di informazioni da rendicontare sempre attraverso differenziazioni tra le varie realtà economiche coinvolte: non viene richiesto a tutte le realtà di indicare gli stessi KPI (*Key Performance Indicators o Indicatori Chiave di Prestazione*) o di fornire dati sulla propria filiera con lo stesso grado di minuzia di particolari. Chiaramente, più consistente è l'impresa più il perimetro della filiera sulla quale dovrà rendicontare sarà ampio e così via a scemare fino alle realtà minori.

Infine la gradualità temporale definisce le scadenze e le tempistiche entro le quali scattano gli obblighi regolatori secondo i quali l'eventuale inadempiente sarà chiamato a rispondere. Proprio in questo contesto si colloca la direttiva “*Stop the Clock*” 2025/794. Essa non modifica ciò che disciplinano le altre due direttive analizzate in questo lavoro - rispettivamente la CSRD 2022/2464, per quanto riguarda gli obblighi di rendicontazione di sostenibilità e la CSDDD 2024/1760 sui temi di *due diligence* delle catene di fornitura - bensì ne costituisce una modifica temporanea delle disposizioni già approvate. In buona sostanza la comunità politica si è accorta che le realtà economiche necessitavano di ulteriore tempo per adeguarsi, ed ha inserito le gradualità precedentemente descritte. Contestualmente all'approvazione della 2025/794, l'Unione ribadì con forza il fatto che non voleva cambiare le finalità della regolamentazione introdotta, bensì ritardarne solo alcuni obblighi e specificazioni, senza arretrare così sulle scelte politiche fatte fino a quel momento.

In questa presa di coscienza da parte dell'Unione risiede il delicato equilibrio tra sostenibilità e competitività che per soddisfare delle finalità nobili pone le imprese nella difficile situazione di dover sostenere nuovi ed importanti costi per sistemi IT, per consulenza e talvolta revisioni organizzative e produttive che per premiare i meccanismi della sostenibilità ambientale finirebbe per minare profondamente la sostenibilità sociale.

Un ulteriore passaggio interessante inserito dalla CSRD riguarda l'inserimento nell'ordinamento giuridico del criterio della doppia materialità.

Per capire questa innovazione occorre partire dal primario concetto di materialità stessa che determina qualcosa come “materiale” se la sua omissione o

rappresentazione scorretta può influenzare le decisioni degli utilizzatori di tali informazioni.

Con la nuova interpretazione ci si rivolge quindi a due configurazioni autonome e complementari:

La materialità d'impatto anche chiamata "*inside-out*" si concentra sull'impatto che l'informazione in questione ha sul mondo più che soffermarsi sull'impresa. In altre parole cerca di rispondere alla domanda :” in che modo l'attività d'impresa impatta sull'ambiente e sulla società?”.

La materialità finanziaria invece, anche detta "*outside-in*", cerca di capire come il contesto del soddisfacimento degli indicatori ESG impatti sul valore dell'impresa e sul valore che questa genera. Volendo riassumerlo, si pone l'obiettivo di rispondere a questa domanda: in che modo i fattori ESG influenzano risultati, rischi e valore dell'impresa?

Un informazione, un tema è “materiale” se lo è in almeno una delle due conformazioni, non lo deve essere in entrambe necessariamente. Tale criterio regolatorio non ha l'ambizione di indicare cosa è corretto da ciò che non lo è ma vuole riconoscere e separare qualcosa che deve essere rendicontato da ciò che si può evitare.

Questo meccanismo ha permesso all'UE di affermare il principio che il valore di un'impresa non è racchiuso solo in ciò che produce ma anche in ciò che genera nel fare ciò che fa. L'insieme dei due diversi componenti "*inside-out*" e "*outside-in*" determina il complessivo impatto che quella realtà genera. Attraverso un processo certo si dimostra così in modo oggettivo e verificabile le responsabilità che si generano all'interno delle imprese e si determinano inequivocabili centri di responsabilità.

Mappare i rischi e riconoscere gli impatti, collegare reporting e governance e strutturare processi interni sono alcune delle motivazioni che rendono la doppia materialità il collegamento con la CSDDD che verrà analizzata in seguito.

Proseguendo nell'analisi del CSRD, e definito l'ambito soggettivo di questa direttiva, dobbiamo porre l'attenzione sugli ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), che definiscono gli standard da utilizzare per la rendicontazione di sostenibilità da trasmettere agli enti regolatori. In questo senso

si può dire che gli ESRS sono il risultato della traduzione numerica delle scelte assunte dalla politica nell'affermare la CSRD.

La Commissione europea ha istituito i criteri ESRS attraverso atti delegati, direttamente applicabili in tutti gli ordinamenti nazionali andando sostanzialmente ad istituire un sistema di misurazione comune e condiviso per permettere il confronto fra le varie realtà europee. È interessante sottolineare come, a questo punto, l'istituto della doppia materialità e gli strumenti di misurazione forniti dagli standard ESRS si completino reciprocamente: la prima infatti orienta l'individuazione delle informazioni rilevanti, mentre i secondi traducono tale valutazione in criteri strutturati, comparabili e verificabili di rendicontazione.

Questi strumenti hanno inserito delle metriche per misurare governance e rischi oltre che definire gli ESG dando loro la possibilità di essere quantificati permettendo così un confronto empirico tra realtà altrimenti molto difficili da rapportare tra loro.

Tutto ciò, se affiancato da una certificazione autorevole, acquisisce un valore ulteriore, fondato sulla garanzia di attendibilità fornita dall'ente che la rilascia. In assenza di un meccanismo di *assurance* — che invece il legislatore ha espressamente previsto — una volta definiti i contenuti oggetto di rendicontazione e attribuiti i valori agli ESRS, si sarebbe corso il rischio di dichiarazioni non veritiere, rese facendo affidamento su controlli inesistenti o eccessivamente accomodanti. Partendo da questo assunto, è ipotizzabile che l'assenza di tali meccanismi certificatori abbia favorito in passato il diffondersi del fenomeno del *greenwashing* o peggio, abbia fatto assurgere a modelli di sostenibilità imprese che, al contrario, non possedevano realmente i requisiti per essere prese ad esempio.

In un contesto diverso ma con esiti sovrapponibili si possono citare i casi celebri del *Dieseldgate* che coinvolse *Volkswagen* con ricadute ambientali e successivamente anche sociali per via delle ripercussioni di reputazione e di vendita per l'impresa, oppure il caso italiano di *Parmalat* dove la scoperta da parte dei organismi di controllo e dell'opinione pubblica di dati rivelatisi in seguito falsi ha fatto implodere un'impresa che per anni dichiarava una liquidità in effetti inesistente.

La CSRD ha avuto la forza non solo di istituire meccanismi di *assurance*, ma anche di rendere essa stessa obbligatoria, sempre però inserendo meccanismi di gradualità per limitarne l'impatto economico negativo sulle imprese; una gradualità ulteriore rispetto al tempo entro cui lo Stato è tenuto a recepire la direttiva per evitare le procedure di infrazione previste dall'art. 258 TFUE⁴¹.

Nonostante ciò, il rischio che questi atti vengano attuati dagli Stati solo nominalmente, svuotandone però la loro sostanza applicativa, sussiste. Si tratta di artifici che purtroppo in passato sono talvolta stati utilizzati per far risultare una direttiva formalmente recepita pur vanificando il contenuto operativo e compromettendone così l'efficacia. È quindi compito delle istituzioni europee - in primis della Commissione e della Corte di Giustizia, prestare attenzione e sanzionare queste prassi (laddove esistenti) in modo da non compromettere l'ambizioso progetto che l'Unione sta portando faticosamente avanti.

1.3 Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)

L'impianto europeo sulla sostenibilità ha ricevuto ampia strutturazione dalla direttiva CSDDD approvata dal Consiglio UE in via definitiva il 24 maggio 2024, ed in vigore dal 25 Luglio 2024. L'art. 37 obbligava gli Stati membri al recepimento entro il 26 luglio 2026: tuttavia, come già ricordato più sopra, tutte le scadenze di questa Direttiva sono state procrastinate da un'altra, la cosiddetta "Stop the Clock" 2025/794, che allunga di un anno i tempi sia del recepimento da parte degli Stati (che quindi passa al 2027), sia quello imposto alle imprese:

- ❖ Società con oltre 3.000 dipendenti e fatturato netto superiore a 900 milioni di euro, incluse quelle costituite in Paesi terzi: obbligo applicabile dal 26 luglio 2028.

⁴¹ Il Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE) è un pilastro portante dell'impianto normativo dell'Unione europea e ne disciplina il funzionamento operativo, definendo le competenze attribuite, le politiche comuni e i meccanismi di attuazione ed enforcement del diritto dell'Unione. In particolare, l'art. 258 TFUE attribuisce alla Commissione europea il potere di avviare una procedura di infrazione nei confronti di uno Stato membro che abbia violato o omesso di adempiere agli obblighi derivanti dai Trattati, prevedendo una fase precontenziosa e, in caso di persistenza dell'inadempimento, il ricorso alla Corte di giustizia dell'Unione europea.

❖ Tutte le altre società soggette alla direttiva: obbligo dal 26 luglio 2029.

Al netto delle modifiche successive, al centro di questo atto normativo si trova il concetto tradotto in italiano come “dovere di diligenza”: la diligenza è, in generale, una modalità che connota condotte tenute in modo solerte, preciso, scrupoloso: e così nel nostro diritto civile, in particolare, la diligenza è la cura richiesta al debitore nell’adempimento delle obbligazioni (art. 1176 c.c.). Nella Direttiva, invece, le condotte richieste sono quelle di porre in essere procedure diligenti rispetto a obblighi che in realtà non esistono in modo autonomo: a ben vedere, la dovuta diligenza della CSDDD non è modalità di adempimento dell’obbligo, ma è oggetto del dovere⁴². Il ribaltamento di piani rispetto alla nostra *due diligence*, come si vede, è radicale: in UE il *diritto* alla *due diligence*; qui il *dovere* della *due diligence*.

Così come per la CSRD, anche questa direttiva è una diretta conseguenza del Green Deal, costituendone però uno strumento operativo ancor più che regolatorio. Approvato dalla Commissione Europea durante il primo mandato di Ursula von der Leyen, durante un iter di oltre due anni, è stato più volte rivisto in ogni suo aspetto anche da Parlamento Europeo e Consiglio Europeo.

In questo paragrafo verranno delineati la ratio, gli ambiti di applicazione ed il collegamento con altre direttive vigenti.

La volontà dei legislatori europei nel costruire la CSDDD nasce dalla presa di consapevolezza che *disclosure* e *soft law* non bastavano a gestire i rischi delle catene comprensive delle attività globali. Nell’intento politico di arginare gli effetti negativi collaterali delle attività economiche europee, è stato concepito un sistema rigido e delineato di *due diligence* volto non solo ad identificare, mitigare e censurare una vasta gamma di impatti dannosi, ma anche a prevenirli attivamente.

In questo senso la CSDDD non va a sovrapporsi alla CSRD, con la quale condivide un posto di prim’ordine nel campo della sostenibilità europea, quanto piuttosto a complementarla: con la seconda si impone di descrivere i processi con

⁴² STELLA RICHTER, *Corporate Sustainability Due Diligence: noterelle semiserie su problemi serissimi*, in Rivista delle società - n. 4 - 2022, p. 720.

i quali si identificano i rischi, determinandone i dettagli della rendicontazione degli impatti ed istituendo il concetto di doppia materialità con un focus centrato sul reporting; la CSDDD aggiunge l'obbligo di gestione degli effetti negativi delle attività economiche concentrandosi molto più sugli aspetti operativi e di intervento ed inserendo anche sanzioni dirette in base alle responsabilità individuate.

La ragion d'essere della 2024/1760 può essere ricostruita attorno a tre punti: prima fra tutti, l'armonizzazione⁴³, secondo l'art. 4 che si occupa di prescrivere il divieto per gli Stati membri di introdurre norme contrastanti con la Direttiva. Il mercato unico europeo regge solamente se viene evitata una eccessiva frammentazione, che in temi di sostenibilità ambientale e sociale può sfociare in una nociva competizione *de facto* fra Stati, a seconda di quanto le legislazioni locali siano più o meno favorevoli alle imprese. Per evitare tali distorsioni, è importante la costruzione di un *level playing field* europeo per quanto riguarda le norme che disciplinano l'intervento e la regolazione delle catene di attività globali, proibendo la frammentazione normativa presente tra i diversi Stati dell'Unione ed imponendo la presenza di nuovi meccanismi di governance dentro alle imprese, uniformati i membri.

La *due diligence*, in questo contesto, assume un ruolo molto forte per spezzare il circolo vizioso in cui gli effetti economici e sociali positivi di un prodotto o servizio finale vengono utilizzati per giustificare, o rendere invisibili, impatti negativi gravi e sistemici lungo la catena del valore creati per la realizzazione dello stesso, ma non può applicarsi a macchia di leopardo: si creerebbe altrimenti un incentivo economico per le imprese ad operare negli Stati più indulgenti nell'applicazione di queste norme.

Un esempio perfetto in questo senso si vede nella filiera del cacao, un prodotto i cui risultati economici hanno permesso di sistematizzare comportamenti negativi come la deforestazione e sfruttamento del lavoro povero. La CSDDD supera tale logica compensativa, imponendo che il valore del prodotto

⁴³ CSDDD Art. 4, comma 1: "Without prejudice to Article 1(2) and (3), Member States shall not introduce, in their national law, provisions within the field covered by this Directive laying down human rights and environmental due diligence obligations diverging from those laid down in Article 8(1) and (2), Article 10(1) and Article 11(1)."

sia valutato alla luce della sostenibilità complessiva della catena del valore, senza che benefici economici possano neutralizzare violazioni gravi dei diritti umani o danni ambientali sistemici, in maniera uniforme nell'UE in modo da evitare distorsioni.

Secondo punto centrale della norma è creare un meccanismo indiretto di controllo della filiera: la CSDDD si rivolge solo alle grandi imprese, ma impone loro di rendersi diligenti nell'applicare la medesima attenzione a tutti i suoi *subsidiaries*⁴⁴, cioè i suoi partner nel business: si solleva così l'apparato pubblico da questa mansione, salvo poi rimandare il ruolo dello Stato in contesti di accertamento giudiziario⁴⁵.

Come terzo punto centrale si può identificare un concetto nuovo⁴⁶ nella legislazione in materia, cioè la prevenzione di possibili nuovi effetti negativi: l'art. 10 prescrive che il primo obiettivo della diligenza delle imprese è quello di prevenire⁴⁷ danni ambientali, sociali, etc., e solamente in secondo ordine quello di mitigare i danni effettivamente creati. Oltre a tali obblighi, anche in caso di complessità del sistema le imprese sono sempre tenute ad evitare di mettere in

⁴⁴ CSDDD, art. 6 comma 1: Member States shall ensure that parent companies falling under the scope of this Directive are allowed to fulfil the obligations set out in Articles 7 to 11 and Article 22 on behalf of companies which are subsidiaries of those parent companies and fall under the scope of this Directive, if this ensures effective compliance. This is without prejudice to such subsidiaries being subject to the exercise of the supervisory authority's powers in accordance with Article 25 and to their civil liability in accordance with Article 29.

⁴⁵ Parte della dottrina ha evidenziato come la CSDDD, nel trasferire sull'impresa l'onere primario di identificare e gestire i rischi lungo la catena del valore, realizzi un parziale arretramento dell'intervento pubblico in fase di accertamento ex ante, concentrando il ruolo delle autorità prevalentemente su funzioni di vigilanza ed enforcement ex post. Tale impostazione è stata criticata per il rischio di una privatizzazione del controllo su interessi pubblici rilevanti, con possibili esiti di compliance meramente procedurale o autoreferenziale. La questione è segnalata, tra gli altri, dalla dottrina che analizza i limiti strutturali della due diligence privata e la debolezza del controllo pubblico preventivo (v. Banca d'Italia, *The Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, 2024; Ventoruzzo, *Uno sguardo d'insieme alla CS3D*, 2024; Barcellona, *Riv. soc.*, 2022), nonché nel dibattito comparato sulla disciplina tedesca delle catene di fornitura (Vicari, *Legge tedesca sulla catena di fornitura*). Su tali profili critici si tornerà più diffusamente nei paragrafi successivi.

⁴⁶ su questo nuovo paradigma si veda SINNING, Zetzsche, *The EU's Corporate Sustainability Due Diligence Directive: From Disclosure to Mandatory Prevention of Adverse Sustainability Impacts in Supply Chains*, in *European Journal of Risk Regulation*, Cambridge 2025, p. 629.

⁴⁷ CSDDD, art. 10 comma 1: "Member States shall ensure that companies take appropriate measures to prevent, or where prevention is not possible or not immediately possible, adequately mitigate, potential adverse impacts that have been, or should have been, identified pursuant to Article 8, in accordance with Article 9 and with this Article."

essere nuovi legami commerciali⁴⁸ con soggetti che possano causare tali danni: la prevenzione si applica attivamente a tutta la catena del valore, anche extra-UE.

Per quanto riguarda invece i soggetti che devono attenersi al contenuto della Direttiva, l'elenco originale⁴⁹ comprendeva le grandi imprese (definite fra quelle con più di 1000 dipendenti, inclusi quelli occasionali e part-time, e 450 milioni di fatturato), i raggruppamenti di realtà economiche con un business comune e solidi rapporti finanziari interni (almeno 22,5 milioni di dividendi ogni anno, escludendo la holding nel caso in cui non si occupi di atti gestori), fino ad arrivare all'applicazione anche ad alle imprese extra-UE che soddisfino i medesimi requisiti. Tali parametri sono stati successivamente modificati radicalmente, come più sopra ricordato, dal dibattito corrente a proposito del "Decreto Omnibus": di tali modifiche ci si occuperà nel paragrafo seguente.

Vale la pena rimarcare come sotto la lente della Direttiva siano le catene di attività⁵⁰, non strettamente le *supply chain*: l'obbligo di diligenza delle imprese si estende sia a valle che a monte delle proprie attività, sia sui fornitori (in senso lato) che sui distributori (in senso lato, includendo per esempio anche il deposito), ed include anche i soggetti esteri.

L'attività di rilevamento delle responsabilità di tutti questi attori economici è ambito di competenza della *due diligence*, definita⁵¹ nell'art. 5, la quale viene

⁴⁸ CSDDD, art. 10 comma 6: "As regards potential adverse impacts as referred to in paragraph 1 that could not be prevented or adequately mitigated by the measures set out in paragraphs 2, 4 and 5, the company shall, as a last resort, be required to refrain from entering into new or extending existing relations with a business partner in connection with which, or in the chain of activities of which, the impact has arisen and shall, where the law governing their relations so entitles them, take the following actions, as a last resort."

⁴⁹ CSDDD, art. 2 commi 1, 2, 3, 4.

⁵⁰ CSDDD, art. 3, comma 1: (g) "*chain of activities* means:

(i) activities of a company's upstream business partners related to the production of goods or the provision of services by that company, including the design, extraction, sourcing, manufacture, transport, storage and supply of raw materials, products or parts of products and the development of the product or the service; and

(ii) activities of a company's downstream business partners related to the distribution, transport and storage of a product of that company, where the business partners carry out those activities for the company or on behalf of the company, and excluding the distribution, transport and storage of a product that is subject to export controls under Regulation (EU) 2021/821 or to the export controls relating to weapons, munitions or war materials, once the export of the product is authorised."

⁵¹ CSDDD, art. 5 comma 1 "Member States shall ensure that companies conduct risk-based human rights and environmental due diligence as laid down in Articles 7 to 16 ('due diligence') by carrying out the following actions:

intesa dal legislatore come una vera e propria missione di politica aziendale. Essa deve permettere di identificare e valutare gli impatti delle iniziative imprenditoriali, per prevenire quelli negativi e poi mitigare quelli impossibili da prevenire, monitorando l'evoluzione della situazione presa a carico e comunicando, secondo le stabilite procedure, l'evolversi della situazione. A parziale ausilio di tutti questi obblighi, la Direttiva prevede una serie di linee guida e l'istituzione di strumenti di aiuto per le imprese⁵².

Il legislatore ha incorporato anche indicazioni legate alle responsabilità e sanzioni delle parti coinvolte nell'attività di impresa, incaricando gli Stati di mettere in atto adeguate autorità di controllo (art. 24), parallelamente a quanto stabilito per la CRSD. Il tipo di responsabilità porta a sanzioni amministrative, anche pesanti, oppure ad obblighi di tipo risarcitorio in sede civile, dei quali ci si occuperà nel Cap. 2. Occorre ribadire come la 1760/2024 non crei reati europei e che l'azione penale resta competenza degli Stati membri.

1.4 Direttiva “stop the clock” e analisi della situazione “as is- to be “

-
- (a) integrating due diligence into their policies and risk management systems in accordance with Article 7;
 - (b) identifying and assessing actual or potential adverse impacts in accordance with Article 8 and, where necessary, prioritising actual and potential adverse impacts in accordance with Article 9;
 - (c) preventing and mitigating potential adverse impacts, and bringing actual adverse impacts to an end and minimising their extent in accordance with Articles 10 and 11;
 - (d) providing remediation for actual adverse impacts in accordance with Article 12;
 - (e) carrying out meaningful engagement with stakeholders in accordance with Article 13;
 - (f) establishing and maintaining a notification mechanism and a complaints procedure in accordance with Article 14;
 - (g) monitoring the effectiveness of their due diligence policy and measures in accordance with Article 15;
 - (h) publicly communicating on due diligence in accordance with Article 16.”

⁵² L'articolo in esame della CSDDD introduce un articolato sistema di accompagnamento pubblico all'adempimento del dovere di diligenza, prevedendo obblighi in capo agli Stati membri e un ruolo di coordinamento della Commissione. Da un lato, si rafforza la dimensione istituzionale e cooperativa della due diligence, attraverso portali informativi, *help desk*, orientamenti e il sostegno specifico alle PMI coinvolte nelle catene di attività; dall'altro, si riconosce un ruolo rilevante alle iniziative di settore e multi-partecipative e alla verifica da parte di terzi indipendenti, quali strumenti di supporto all'attuazione degli obblighi sostanziali. Resta tuttavia fermo che tali strumenti abbiano natura facilitativa e non sostitutiva: la responsabilità ultima dell'adempimento e del monitoraggio dell'efficacia delle misure di due diligence continua a gravare sulle società obbligate.

Nonostante le CSRD e CSDDD, nelle loro rispettive formulazioni presenti in gazzetta ufficiale, siano già il risultato di importanti mediazioni in seno al Consiglio Europeo ed al Parlamento che ne hanno rivisto l'impianto originale, forti pressioni politiche portano alla veloce approvazione di una nuova direttiva, la 2025/794, che ne rimandi l'implementazione. Entrata in vigore il 17 aprile 2025, sposta avanti i termini di molte scadenze: in particolare, di due anni la CSRD e di un anno per la CSDDD. Dal sito del Consiglio UE, 14 aprile 2025⁵³, si evince che tali rimandi non hanno solo valore temporale, bensì sostanziale in quanto concepiti per riscrivere i punti più controversi di entrambe le Direttive:

“European Parliament have treated this proposal with **utmost priority** aiming to provide EU companies with the necessary **legal certainty** as regards their reporting and due diligence obligations. The EU's co-legislators therefore supported the Commission's proposal to postpone:

by **two years** the entry into application of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) requirements for large companies that have not yet started reporting, as well as listed SMEs, and

by **one year** the transposition deadline and the first phase of the application (covering the largest companies) of the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD).

This swift agreement will provide the co-legislators with time to agree on **substantive changes** to the CSRD and CSDDD, also proposed by the Commission as part of the ‘Omnibus I’ package on sustainability.”

Ciò che ha spinto gli organismi politici ad operare in tal senso sono state le pressioni ricevute dal mondo imprenditoriale europeo e dalle sensibilità di diversi partiti a sostegno della maggioranza di Ursula von der Leyen. I principali ostacoli temporali che si sono riscontrati nell'adeguarsi alle norme riguardano le attività di *capacity building*⁵⁴, le tempistiche e le difficoltà nell'ottenere dei chiarimenti

⁵³ Simplification: Council gives final green light on the ‘Stop-the-clock’ mechanism to boost EU competitiveness and provide legal certainty to businesses

⁵⁴ Per capacity building si intende quell'insieme di pratiche, tecniche e capacità operative oltre che organizzative che coinvolgono sia enti pubblici che privati affinché gli stessi possano attuare efficacemente norme politiche o obiettivi complessi. Tra le attività e gli strumenti previsti per il perseguimento di tale concetto ritroviamo meccanismi di governance, linee guida, IT systems,

interpretativi delle leggi stesse, oltre che le oggettive ed insuperabili necessità temporali per adeguare i sistemi IT oltre che di audit. Nel Rapporto Draghi, che si analizzerà nel prossimo capitolo, proprio a tal proposito viene citata la necessità di *“more time for effective implementation”*.

Per quanto riguarda invece i cambi sostanziali, essi riguardano principalmente due linee di intervento: le soglie numeriche e gli obblighi di informazione. Di seguito si indicheranno le modifiche specificatamente per le due direttive:

Modifiche alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD):

- 1) La **CSRD si applicherà solo alle imprese con più di 1.000 dipendenti** (prima erano 250 dipendenti) e un **fatturato netto annuo superiore a 450 milioni di euro** (prima erano 50 milioni)⁵⁵.

Le norme si applicheranno anche alle imprese extra-UE con un fatturato netto nell'Unione superiore a 450 milioni di euro e alle loro controllate e filiali che generano nell'UE un fatturato superiore a 200 milioni di euro.

Questa modifica esclude circa il 90% delle imprese inizialmente incluse⁵⁶, riducendo drasticamente l'ambito di applicazione.

- 2) Le imprese con **meno di 1.000 dipendenti** non saranno tenute a fornire ai loro partner commerciali di maggiori dimensioni informazioni oltre a quelle previste dagli standard di rendicontazione volontari⁵⁷. Questo cambiamento limita l'effetto a cascata sulla catena del valore delle grandi

formazione, management. Il tutto acquisisce una rilevanza a livello giuridico perché riflette il principio di proporzionalità inserito anche in materia di sostenibilità e contribuisce ad attenuare asimmetrie informative laddove presenti giustificando infine i conseguenti rinvii temporali

⁵⁵ Dal testo del Decreto Omnibus I disponibile sul sito della Commissione Europea: https://commission.europa.eu/publications/omnibus-i_en, pag. 3.

⁵⁶ su tutto il pacchetto Omnibus vedi un'attenta analisi disponibile sul sito: <https://www.etifor.com/en/whats-going-on/pacchetto-omnibus-csrd-csddd/>

⁵⁷ Omnibus I, cit., pag. 4: “The value-chain cap would be extended and strengthened. It would apply directly to the reporting company instead of being only a limit on what ESRS can specify. It would protect all undertakings with up to 1000 employees rather than just SMEs as is currently the case. And the limit would be defined by the voluntary standard adopted by the Commission as a delegated act, based on the VSME standard developed by EFRAG. This will substantially reduce the trickle-down effect.”

imprese soggette a rendicontazione obbligatoria, restringendo la portata della normativa. Questo riduce l'ambito di applicazione al riguardo di circa l'80%⁵⁸.

- 3) La Commissione si impegna a fare in modo che gli obblighi di rendicontazione siano significativamente e velocemente semplificati⁵⁹, e la rendicontazione specifica per settore diventi volontaria. In conseguenza, gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) sono stati semplificati dall'EFRAG, l'organismo responsabile della redazione degli stessi: basandosi sull'esperienza delle imprese che hanno iniziato a rendicontare nel 2024 e su una consultazione pubblica con oltre 700 rispondenti, l'**EFRAG ha ridotto tali standard** per renderli più flessibili, chiari e facili da applicare, con una riduzione del 61% dei punti dati obbligatori. La prima proposta è stata presentata alla Commissione il 3 dicembre 2025. La semplificazione degli ESRS dovrà essere completata entro giugno 2026.
- 4) È stata introdotta una **clausola di revisione** dell'ambito di applicazione della CSRD per il 2029⁶⁰, con previsioni ulteriori ogni 3 anni, mentre nella formulazione originaria della direttiva non era previsto alcun aggiustamento futuro.

⁵⁸ Omnibus I, cit., pag. 3.

⁵⁹ Omnibus I, cit., pag. 5: "the Commission intends to adopt without delay a delegated act to revise the first set of ESRS. To deliver swiftly on the simplification and streamlining of the ESRS, and to provide clarity and legal certainty to undertakings, the Commission aims to adopt the necessary delegated act as soon as possible, and at the latest six months after the entry into force of the Directive to simplify the reporting framework that is the subject of the separate legislative proposal referred to above. The revision of the delegated act will substantially reduce the number of mandatory ESRS datapoints by (i) removing those deemed least important for general purpose sustainability reporting, (ii) prioritising quantitative datapoints over narrative text and (iii) further distinguishing between mandatory and voluntary datapoints."

⁶⁰ Dagli emendamenti approvati dal Parlamento Europeo il 16 dicembre 2025: *Position of the European Parliament adopted at first reading on 16 December 2025 with a view to the adoption of Directive (EU) 2025/... of the European Parliament and of the Council amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements*, art. 3, comma b: "The report concerning points (a), (b), (d) and (e) shall be published by 30 April 2029 and every 3 years thereafter, and shall be accompanied, if appropriate, by legislative proposals. The report concerning point (c) shall be published by 30 April 2031 and every 3 years thereafter, and shall be accompanied, if appropriate, by legislative proposals."

Modifiche alla Direttiva sulla Due Diligence di Sostenibilità delle Imprese (CSDDD):

- 1) La CSDDD si applicherà esclusivamente alle **imprese con più di 5.000 dipendenti** e un **fatturato netto annuo superiore a 1,5 miliardi di euro**⁶¹. Oltre alle imprese europee, l'obbligo rimane anche per le imprese extra-UE che superano un fatturato netto annuo di 1,5 miliardi di euro nell'Unione europea.

Come ricordato nel capitolo precedente, la soglia originaria era di 1000 dipendenti e di 450 milioni, quindi si parla di una riduzione notevole dell'ambito di applicazione. Tuttavia, tale allentamento potrebbe essere in parte neutralizzato dal fatto che tali imprese dovranno comunque applicare tali normative a tutti i loro partner, includendo quindi comunque un numero rilevante di imprese anche piccole. Ragion per cui è stata introdotta la prescrizione di cui al punto seguente, per aumentare comunque le tutele a favore delle imprese più piccole.

- 2) Le imprese rientranti nell'ambito di applicazione potranno richiedere informazioni alle imprese operanti nella loro catena del valore che non sono soggette alla CSDDD **solo qualora non sia possibile ottenere altrimenti le informazioni necessarie** per una valutazione approfondita⁶².
- 3) Le sanzioni massime applicabili sono **ridotte al 3% del fatturato globale** dell'impresa (il tetto era del 5%)⁶³.

⁶¹ Omnibus I, cit., pag. 5: era un limite temporale, poi confluito negli emendamenti parlamentari come limite sostanziale di applicazione (tutte le altre imprese sono state lasciate fuori dall'applicazione).

⁶² *Position of the European Parliament cit.*, art. 22: "In the case of business partners with fewer than 5000 employees, companies should request information only when the information cannot reasonably be obtained by other means such as from information they have or other sources."

⁶³ *Position of the European Parliament cit.*, art. 11: "The Commission, in collaboration with Member States, shall issue guidance to assist supervisory authorities in determining the level of penalties in accordance with this Article. Member States shall ensure that the maximum limit of pecuniary penalties is set at 3% of the net worldwide turnover of the company or, in the case of ultimate parent companies referred to in Article 2(1), point (b) and (c), and Article 2(2), point (b) and (c), 3% of the net consolidated worldwide turnover calculated at the level of the ultimate parent company, in the financial year preceding that of the decision to impose the fine."

- 4) Il **regime armonizzato di responsabilità civile è eliminato**⁶⁴. Il regime minimo armonizzato a livello UE prevedeva norme comuni in materia di responsabilità civile a livello comunitario. Tale regime armonizzato è stato abrogato dall'Omnibus I, mentre resta in vigore la responsabilità civile nazionale, fondata sugli ordinamenti interni degli Stati membri: su questo punto si tornerà nel Cap. 2.
- 5) È confermato l'**approccio basato sul rischio**. Le imprese saranno tenute a svolgere un'analisi volta a individuare i punti della propria catena del valore in cui gli impatti negativi risultano più probabili e più gravi. In tali casi, le attività di due diligence, prevenzione e mitigazione dovranno essere svolte in conformità agli standard internazionali⁶⁵.
- 6) I **piani di transizione climatica** volti a garantire la compatibilità del modello di business dell'impresa con la transizione verso un'economia sostenibile **non saranno più obbligatori**⁶⁶. Un piano di transizione climatica è una strategia che definisce come un'impresa intende conseguire i propri obiettivi climatici, concentrandosi sulla riduzione delle emissioni di gas a effetto serra. Lo scopo di tale informativa è consentire la comprensione degli sforzi di mitigazione passati, presenti e futuri dell'impresa, garantendo che la sua strategia e i suoi modelli di business siano allineati alla transizione verso un'economia più sostenibile, in linea con l'obiettivo di limitare il riscaldamento globale a **1,5 °C**, conformemente all'**Accordo di Parigi** e agli obiettivi di neutralità climatica. Le imprese saranno comunque tenute a rendicontare tali piani ai sensi della CSRD, il che significa che essi dovranno essere indicati nella

⁶⁴ *Position of the European Parliament cit.*, art. 28: “To better achieve the principle of subsidiarity, the specific, Union-wide liability regime currently provided for in Article 29(1) of that Directive should be removed.”

⁶⁵ Omnibus I, *cit.*, pag. 6: “As regards large companies, the Directive adopts a risk-based approach, allowing them to prioritise addressing those impacts first which are most likely or most severe. Also, the Directive requires the company to take “appropriate measures” that are reasonably available to it, taking into account the circumstances of the specific case.”

⁶⁶ *Position of the European Parliament cit.*, art. 26: “The provisions of Directive (EU) 2024/1760 on the transition plan for climate change have been deemed to be disproportionate, particularly due to the administrative burden on companies and supervisory authorities, and could lead to legal uncertainty. It is necessary to repeal those provisions in order to streamline obligations and support a more targeted and efficient implementation of that Directive.”

relazione di sostenibilità; tuttavia, non saranno più obbligate ad attuarli, svuotando di fatto uno degli strumenti più rilevanti per rendere credibili gli impegni climatici.

- 7) Come per la CSDDD, è stata introdotta una **clausola di revisione** dell'ambito di applicazione della CSDDD per il 2029. La direttiva sulla due diligence si applicherà **solo a partire dal 26 luglio 2029**, data entro la quale tutti gli Stati membri dell'UE dovranno recepire la direttiva nei rispettivi ordinamenti giuridici nazionali.

Per concludere questo capitolo in un'ottica di chiarezza, sarà utile raggruppare questi ultimi aggiornamenti in due schemi riassuntivi.

CATEGORIA	TESTO INIZIALE CSDDD	TESTO FINALE OMNIBUS I
Ambito di applicazione	Impresa con più di 1.000 dipendenti in media e con un fatturato mondiale netto superiore a 450 milioni € nell'ultimo esercizio.	Grandi imprese dell'UE con più di 5.000 dipendenti e fatturato annuo netto superiore a 1,5 miliardi €.
Ambito di applicazione – imprese extra UE	Imprese non UE che hanno generato un fatturato netto superiore a 450 milioni € nell'Unione nell'ultimo esercizio.	Imprese non UE con fatturato annuo netto superiore a 1,5 miliardi € nell'UE.
Tempistica di recepimento	Gli Stati membri devono recepire entro 2 anni dall'entrata in vigore (26 luglio 2027).	L'accordo provvisorio posticipa il termine di recepimento della CSDDD al 26 luglio 2029.
Ambito materiale della due diligence	Copertura degli impatti negativi effettivi e potenziali lungo l'intera catena del valore.	L'ambito è ristretto agli impatti negativi gravi e probabili, riducendo l'esposizione a rischi marginali.
Responsabilità civile	Previsto un regime di responsabilità civile armonizzato a livello UE.	Eliminato. Rimane in vigore la responsabilità civile nazionale, basata sulle leggi interne degli Stati membri.
Piano di transizione climatica	Obbligo di adottare piani di transizione allineati all'Accordo di Parigi.	Eliminato.
Vigilanza e sanzioni	Sanzioni amministrative obbligatorie, con indicazioni limitate sul principio di proporzionalità.	Le sanzioni massime applicabili sono ridotte al 3% del fatturato globale dell'impresa.
Clausola di revisione	Non prevista.	Revisione nel 2029.

tab. 2. Ultimi cambiamenti sulla CSDDD approvati dal Parlamento Europeo nel dicembre 2025.

Fonte: <https://www.etifor.com/en/whats-going-on/pacchetto-omnibus-csrd-csddd/>

CATEGORIA	CSRD PRIMA DI OMNIBUS I	DOPO OMNIBUS I
Ambito di rendicontazione	Società soggette a NFRD. Grandi imprese che soddisfano almeno due dei seguenti criteri: - Oltre 250 dipendenti - Fatturato netto > 50 milioni € - Totale attivo > 25 milioni € PMI quotate che soddisfano almeno due dei seguenti criteri: - Fatturato netto > 10 milioni € - Totale attivo > 5 milioni € - Oltre 50 dipendenti	Imprese UE con più di 1.000 dipendenti e fatturato superiore a 450 milioni €
Ambito di rendicontazione – imprese extra UE	Imprese non UE operanti nell'UE: - Soggette a NFRD - Grandi imprese - PMI quotate - Con filiale o controllata nell'UE	Imprese non UE con fatturato nell'UE > 450 milioni €, oppure con filiali o controllate con fatturato nell'UE > 200 milioni €
Tempistica – grandi imprese	Prime rendicontazioni CSRD per esercizio 2025 (pubblicazione 2026)	Posticipo di due anni: prime rendicontazioni per esercizio 2027 (pubblicazione 2028)
Tempistica – PMI quotate	Prime rendicontazioni per esercizio 2026, con opt-out facoltativo fino al 2028	Nessun obbligo di rendicontazione CSRD
Revisione ESRS	Set completo di ESRS obbligatori, inclusi ampi requisiti qualitativi e di catena del valore	Revisione del primo set di ESRS per ridurre del 61% i datapoint (EFRAG)
Standard settoriali	Set completo di standard settoriali obbligatori	Volontari
Raccolta dati di catena del valore	Le imprese potevano richiedere dati di sostenibilità estesi alle PMI della catena del valore	Le imprese con meno di 1.000 dipendenti non saranno tenute a fornire dati aggiuntivi oltre quelli previsti dagli standard volontari VSME
Assurance	Assurance limitata iniziale, con passaggio previsto a assurance ragionevole	Assurance limitata resta lo standard; il passaggio a assurance ragionevole è rinviato e subordinato a una futura valutazione di impatto
Standard per le PMI	ESRS obbligatori per PMI quotate ed ESRS volontari per altre PMI	Solo ESRS volontari
Clausola di revisione	Non prevista	Revisione dell'ambito nel 2029

tab. 1. Ultimi cambiamenti sulla CSRD approvati dal Parlamento Europeo nel dicembre 2025.

Fonte: <https://www.etifor.com/en/whats-going-on/pacchetto-omnibus-csrd-csddd/>

CAPITOLO 2 – Analisi di impatto, filiera e governance

2.1 Impatti economici: analisi dal Rapporto Draghi; analisi di Banca d'Italia; differenze tra grandi imprese e PMI.

Come già evidenziato, il dibattito attorno alla CSRD e CSDDD rischia di polarizzarsi attorno a posizioni ideologiche: da un lato, i progressisti e fautori del progresso ambientale e sociale, e dall'altro i disillusi imprenditori capitalisti, preoccupati solo dai costi e dai rischi per le imprese. Non v'è dubbio che il *greenshoring* lasci sul campo vincitori e vinti, ma il compito del giurista è un altro: indagare i limiti di norme vaghe, i costi e i rischi di una loro più che possibile strumentalizzazione, i pericoli dell'elefantiasi normativa⁶⁷.

Per citare un caso molto visibile: una dettagliata rete di regole della CSDDD si focalizza quasi esclusivamente sul prevenire le violazioni alle regole, prescrivendo un complesso apparato di monitoraggio e controllo, che viene caricato come un fardello sulle spalle delle imprese. Il problema è che - non essendo il legislatore in grado, in un mondo tanto complesso, di definire in modo puntuale le condotte vietate - esse vengono inquadrare nella CSDDD in modo lasco. Per cercare di stringere le maglie in altro modo, si tenta dunque di ingabbiare tutti i soggetti in un sistema di controllo e micromanagement dei rischi volto a minimizzare la probabilità di riscontrare devianze nel sistema⁶⁸, tramite un controllo minuzioso a priori che non è teorico (riservato al legislatore), ma pratico (affidato alle imprese).

Si è evidenziato che tali dibattiti hanno già prodotto velocemente notevoli cambi alle normative: merito di questi miglioramenti va alle analisi svolte sulle forme originali delle Direttive, fra cui si possono analizzare due importanti report: quello

⁶⁷ VENTORUZZO, *Uno sguardo d'insieme alla CSRD: riflessioni preliminari sulla tecnica normativa*, in *Rivista delle società*, Milano, 2-3/2024 p. 449.

⁶⁸ VENTORUZZO, *op. cit.*, p. 555: "Nello spostamento sulle spalle delle imprese dello sforzo preventivo, rispetto a una regolamentazione centrata sulle reazioni *ex post* dell'ordinamento, si potrebbe riscontrare persino una qualche abdicazione al ruolo dello Stato o, in termini meno drastici e come accennavamo poco sopra, una forzata attribuzione a soggetti privati di compiti in senso lato pubblicistici".

della Banca d'Italia e il noto Rapporto Draghi. Quest'ultima analisi evidenziava in particolare:

1) Il quadro dell'UE per la rendicontazione di sostenibilità e la dovuta diligenza è un complesso labirinto, che comprende almeno 8 riferimenti importanti⁶⁹.

2) È molto sentita la mancanza di linee guida che facilitino l'applicazione di norme complesse e chiariscano l'interazione tra i vari atti legislativi. Inoltre, andrebbe maggiormente contrastato il fenomeno del gold-plating, che anche nel campo della sostenibilità e due diligence produce seri effetti negativi⁷⁰: ogni Stato membro ha facoltà di integrare e “indorare” le norme minime contenute nelle Direttive, normando in direzioni spesso diverse e divergenti fra Stati, aggiungendo gratuita complessità al sistema del mercato unico, che invece dovrebbe essere unitario e coerente.

3) Tutto ciò impone pesanti oneri normativi, aggravati dalla sovrapposizione delle norme e differenze fra versioni diverse fra Stati membri, con un notevole costo di conformità per le imprese dell'UE, che si può stimare in un range da 150.000 euro per le imprese non quotate a 1 milione di euro per quelle quotate.

4) Oltre ai costi di conformità “necessari”, le imprese rischiano costi aggiuntivi legati all'over-compliance e alla duplicazione degli adempimenti⁷¹. In un contesto di requisiti non sempre perfettamente coordinati, molte imprese tendono a “coprirsi” con dichiarazioni e procedure eccedenti (es. reporting più

⁶⁹ *Il futuro della competitività europea*, op. cit., p. 348, nota 20.

⁷⁰ *Ibidem*, p. 349.

⁷¹ *Ibidem*, p. 347: “Inoltre, i rischi di un'eccessiva conformità (ad esempio, un eccesso di dichiarazioni) esistono in tutta la catena del valore. Le ragioni di questa situazione includono attualmente definizioni poco chiare e requisiti, ad esempio per quanto riguarda l'applicazione del principio “non recare un danno significativo” all'interno della tassonomia dell'UE e il suo allineamento con la relativa valutazione per il bilancio dell'UE; metodologie onerose e potenzialmente sovrapposte per la contabilizzazione delle emissioni tra il regolamento sulla progettazione ecocompatibile dei prodotti sostenibili, il sistema ETS e l'impronta ambientale dei prodotti; e tempistiche non armonizzate per requisiti di comunicazione diversi ma correlati. Ulteriori modifiche a questo quadro, compresi gli standard di rendicontazione settoriali richiesti dalla CSRD, potrebbero aumentare i costi di conformità.”

esteso del richiesto o raccolta dati ridondante), per ridurre il rischio di contestazioni e responsabilità. Questo fenomeno - aggravato da una sovrapposizione di norme che Draghi elenca - si riflette anche sulla due diligence ambientale lungo la catena del valore richiesta dalla CSDDD, aumentando il rischio di duplicazioni tra processi di due diligence e flussi di reporting, causando maggiori costi per le imprese⁷².

5) Inoltre, un altro grave problema evidenziato da Draghi, a proposito della filiera sulla legislazione sugli imballaggi, è quello del trickle-down regolatorio⁷³: sebbene la CSRD si applichi solamente alle imprese quotate, le PMI non sono affatto esenti da tali obblighi, in quanto appartenenti all'indotto e alla filiera che rifornisce le imprese maggiori. Quest'ultime, per soddisfare gli obblighi di legge a cui si sono tenute, non hanno alternativa che rinviare a valle la raccolta di informazioni e dati a cui sono sottoposte (dati ambientali, informazioni su emissioni, certificazioni, audit, questionari ESG, clausole contrattuali di sostenibilità): i medio-piccoli fornitori, che in teoria erano esenti dalla burocrazia, vengono assoggettati ad essa per via contrattuale, non legislativa. Questo è veramente un paradosso di proporzionalità, perché carica il peso maggiore di queste norme su soggetti economici inferiori e meno dotati di capacità amministrativa. In definitiva, l'effetto di trickle-down è un serio problema che abbatte la produttività di tutto l'indotto delle PMI⁷⁴. L'analisi di questo punto ha

⁷² Le principali cause di questi extra-costi sono:

(a) Definizioni e criteri applicativi non pienamente univoci o allineati tra atti diversi, ad esempio sul principio DNSH / "non arrecare un danno significativo", richiamato dalla Tassonomia (art. 17) e utilizzato anche nelle valutazioni legate a strumenti e spese UE, con effetti pratici di interpretazione e verifica non sempre sovrapponibili.

(b) Metodologie onerose e potenzialmente sovrapposte per quantificare emissioni/impatti ambientali, che possono generare richieste di dati simili ma non identiche: ad es. requisiti di sostenibilità dei prodotti nell'Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR), misurazioni e verifiche nell'EU ETS (MRV annuale), e metodi LCA come la Product Environmental Footprint (PEF).

(c) Scadenze e perimetri non armonizzati tra obblighi di comunicazione tra loro collegati, che costringono le imprese a pianificare raccolta dati, audit e pubblicazione su calendari diversi (es. ondate e fasi di introduzione degli standard di reporting/ESRS, con interventi di aggiustamento "quick fix").

⁷³ *Ibidem*, p. 350.

⁷⁴ Sulle PMI italiane, definite a rischio di essere travolte da uno "tsunami", si veda: CELLI, ARDUINI, BECK, *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and Its Future Application Scenario for Italian SME*, in *International Journal of Business and Management*, 4/2024, p. 54: "SMEs, often limited in resources, face challenges in adapting to sustainability requirements. Such

particolarmente inciso sulla politica europea, portando alle modifiche citate nel capitolo precedente.

Il report della Banca d'Italia analizzava invece più nello specifico la CSDDD, da punti di vista simili a quelli di Draghi:

1) Primo importante effetto è quello sulla “catena di attività”: l'Articolo 1 della direttiva prescrive espressamente che la *due diligence* andrà applicata a tutti i soggetti che in qualche modo alimentano il business dell'impresa soggetta a questi obblighi normativi. Ne consegue che - come nel caso del trickle-down di Draghi - la due diligence viene riversata a cascata anche sui *subsidiaries* e sul “downstream business partners⁷⁵ related to the distribution, transport and storage of products” (in altre parole, tutta la filiera produttiva). Le imprese coinvolte direttamente in Italia sono poche centinaia (per la precisione: 649 imprese, quando la Direttiva entrerà pienamente a regime), ma includendo le loro filiere si può arrivare velocemente a stimare circa 189'000⁷⁶ soggetti economici coinvolti. Di fronte ad una tale mole, un maggiore costo paventato dalla Banca d'Italia è quello riguardante i contenziosi che inevitabilmente potranno nascere da questo gran numero di accordi contrattuali⁷⁷. Su questo punto ci si soffermerà più compiutamente nel paragrafo 2.4.

2) Come evidenziato più sopra, il nocciolo regolatorio si basa sullo stabilire una serie di obblighi in capo all'impresa, volti non soltanto a rimediare alle violazioni in materia, quanto piuttosto a monitorare, informare e prevenire (artt.

requirements could include investing in environmentally friendly technologies, ensuring ethical practices in the supply chain, and meeting regulatory standards for SR. The cumulative impact of these requirements could contribute to an “overload” scenario for SMEs, affecting their operational capacity and decision-making processes. Such risks, as revealed by the empirical analysis, discourage these entities from becoming familiar with SR before it becomes mandatory for them.”

⁷⁵ AA.VV., *The Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD): an analysis of the potential economic and legal impacts*, Banca d'Italia, 2024, p. 6.

⁷⁶ *Ibidem*, p. 25.

⁷⁷ *Ibidem*, p. 10: “In any event, the introduction of these provisions will result in operational and procedural burdens for companies (and for financial intermediaries, should the Directive apply to financial services in the future) for the assessment of the conditions set out in the legislation. In addition, the decisions taken by companies with regard to suspension and termination may lead to an increased risk of disputes and/or litigation”.

dal 7 al 16): questi costi sono molto difficili da stimare sulla base dei dati disponibili, ma già si annunciano ingenti.

3) Tuttavia, nonostante questi aggravamenti, Banca d'Italia si dice ottimista riguardo a possibili effetti positivi⁷⁸ della norma, ma ad una importante condizione⁷⁹: che obblighi e ambiti di applicazione siano definiti nel modo più accurato possibile. Il rischio, in caso di fallimento, è quello di vedere le attività economiche ricollocarsi strategicamente in modo da sfuggire ad obblighi insormontabili:

“Notwithstanding the costs of compliance, the CSDDD is likely to have positive economic effects by increasing the product, labour, and financial market attractiveness of compliant companies falling within its scope and by encouraging operational improvements. To this end, however, it is crucial that the due diligence obligations and the chains of activities are defined as accurately as possible by the European Commission’s guidelines in order to ensure a level playing field and avoid unintended effects such as strategic relocation of economic activities.”

4) Un punto importante esaminato dalla Banca d'Italia è quello della responsabilità civile in caso di violazioni in materia, così come inquadrata da questa Direttiva (anche nei casi di partner extra-UE): l'articolo 29 della CSDDD ribadisce la precedenza della legge europea in ogni caso, senza però armonizzare

⁷⁸ *Ibidem*, p. 33: “The Directive is also likely to have positive economic effects. In general, empirical studies confirm the hypothesis of a positive effect of ESG awareness on the value of companies or their resilience. First, better functioning of internal processes in a company, such as accounting practices, governance and labour productivity, might improve the economic performance of a company, for example because workers may find greater satisfaction in working in companies that strive for sustainable growth, greater safety and better working conditions, or because the pressure to adopt more advanced management and evaluation systems may lead to organizational improvements. Other benefits may come from external stakeholders, such as higher revenue growth or reduced business risk, 86 as consumers may be more inclined to purchase products and services from compliant businesses.⁸⁷ Conversely, companies that are sanctioned for violating the Directive may also be punished by stakeholders. Moreover, due diligence requirements may propagate along the supply chain and influence environmental and social corporate policies through business relationships.⁸⁸ Second, increased corporate transparency and the ability to conduct due diligence on companies’ own operations could have positive effects because firms may obtain more favorable credit terms (although these favorable terms may sometimes have unintended effects).”

⁷⁹ *Ibidem*, p. 2.

il concetto di diligenza a livello europeo nei casi in oggetto; soltanto una parte degli Stati membri ha incorporato tale concetto estendendo il concetto di responsabilità extra-contrattuale⁸⁰. Il report osserva in aggiunta che gli artt. 7, 8, 10, 11, i quali si occupano di individuare i criteri con cui andrebbe definita la responsabilità civile, presentano contorni troppo vaghi⁸¹, portando ad incertezza giuridica con conseguente danno economico. Oggi, tenuto conto degli ultimi emendamenti approvati dal Parlamento UE, si sa che l'art. 29 è stato profondamente rivisto dalle stesse istituzioni europee, come si analizzerà in seguito.

Queste osservazioni riguardo alla mancanza di armonizzazione ricalcano quelle di altri autori, che evidenziano come la CSDDD lasci troppo spazio ai controlli effettuati dalle autorità nazionali⁸² (si vedano gli artt. 17 e 18): il rischio è quello di aumentare le differenze di trattamento e creare una sorta di competizione interna fra Stati, per attrarre le imprese e incentivare la loro migrazione verso sistemi che per diversi stili di giurisdizione e di controllo divengano veri e propri paradisi regolamentari e amministrativi.

5) Infine, la Banca d'Italia prova a delineare una stima di costi per le imprese: pur ammettendo di non avere riferimenti concreti per quantificare queste voci di spesa, ipotizza che questi obblighi non dovrebbero essere troppo onerosi per le grandi imprese, che hanno le capacità amministrative e finanziarie per organizzarsi in tal senso⁸³. Più oscuro rimane invece il futuro delle piccole

⁸⁰ *Ibidem*, p. 12: "At present, only a few Member States explicitly provide for civil liability related to non-compliance with due diligence obligations. However, the decision to leave the definition of many aspects of liability to national law could exacerbate rather than eliminate the distortions and gaps that currently exist."

⁸¹ *Ibidem*, p. 14: "It should be noted, however, that the content of the obligations set out in Articles 10 and 11 is rather broad and vague, as it only specifies the objectives of preventing and eliminating adverse impacts, which could lead to uncertainty when it comes to defining their scope in relation to the other due diligence obligations, such as those set out in Articles 7 and 8 (on 'integrating due diligence into company policies and risk management systems' and on 'identifying and assessing actual and potential adverse impacts', respectively)."

⁸² STELLA RICHTER, *op. cit.*, p. 724.

⁸³ AA.VV., *The Corporate op. cit.*, p. 33: "Overall, this evidence suggests, albeit indirectly, that the costs imposed by the European ESG Directives (and therefore not only by the CSDDD) may not be particularly high. Indeed, large companies have the capacity to take the necessary organizational measures and have already started to reduce the environmental impact of their production processes. The impact on smaller companies may be more complex to assess."

imprese, che come si è visto sono impattate in maniera probabilmente anche più pesante rispetto a quelle maggiori.

In conclusione, l'analisi dell'impatto economico del quadro dell'UE per la rendicontazione di sostenibilità e la dovuta diligenza, portata da Draghi e dalla Banca d'Italia, evidenzia benefici possibili a patto di maggiore chiarezza normativa, e costi certi per le imprese difficili da quantificare: relativamente contenuti per le grandi imprese, ma in proporzione molto più elevati per le imprese minori appartenenti alla filiera. Su questo aspetto si concentrerà il prossimo paragrafo.

2.2 Effetti sulla filiera e sulla concorrenza: due diligence contrattuale, rischi su rapporti extra-UE.

Come precedentemente evidenziato, la sostenibilità dell'impresa si intreccia al tema di corporate governance in quanto coinvolge non solo le grandi imprese, molte delle quali sono già *compliant* e possono comunque affrontare i costi per diventarlo, ma anche e soprattutto le PMI. Un altro problema è la necessità di creare un quadro comune di *best practices* e linee guida verso la transizione a un capitalismo sostenibile e pluralistico: negli ultimi anni il Comitato Italiano per la corporate governance ha avuto frequenti contatti con gli altri Comitati europei proprio nella direzione dell'armonizzazione⁸⁴. Tale prospettiva deve guardare anche ai casi di rapporti extra-UE, giacché le filiere delle grandi imprese UE si estendono spesso al di fuori dei confini dell'Unione: come andranno applicate queste norme ai partner esteri? Secondo quali rapporti?

Si entra qui in una particolare zona grigia: da un lato si chiede alle imprese di estendere la due diligence il più possibile, esigendo alti standard ai propri fornitori. Ma si arriva al paradosso in cui norme molto stringenti andrebbero esportate all'estero senza una disposizione imperativa di legge, soltanto attraverso

⁸⁴ CALVOSA, *La sfida della sostenibilità*, in *Rivista delle società*, Milano, 1/ 2024, p.18.

la responsabilità degli amministratori. Due esempi⁸⁵ possono chiarire la situazione: si immagini che una grande impresa europea si affidi ad un fornitore africano, in uno stabilimento che inquinino in maniera che sarebbe vietata in Europa, oppure facendo ricorso a lavoro minorile. In entrambi i casi, appare importante chiarire come vietare tali pratiche dovrebbe essere oggetto di un preciso divieto contenuto in una norma imperativa, diventando un mero problema di *compliance with laws*; altrimenti, tali pratiche per quanto spregevoli non potranno essere considerate vietate sulla base di un esteso obbligo alla due diligence, col pericolo oltre tutto di enormi incertezze giuridiche⁸⁶.

Ancora una volta, la soluzione può essere il mercato, partendo dall'esempio di alcune legislazioni olandesi e francesi⁸⁷: se l'UE non può proibire tali pratiche al di fuori del proprio territorio, né può imporre per legge che tali pratiche siano vietate per una semplice estensione del diritto UE, può chiedere che le imprese siano obbligate a dichiarare pubblicamente le loro intenzioni e le loro policy al riguardo nei confronti dei fornitori esteri. Il rispetto di tali pratiche diventa quindi opera di una implementazione *soft*, totalmente governata dal mercato: sarà la singola impresa che valuterà se auto-imporsi tali pratiche per guadagnare rispettabilità, oppure se rinunciare a prendere una posizione, risparmiando costi economici ma sobbarcandosene altri in termini reputazionali. La due diligence auto-regolata diventa quindi né più né meno che una delle tante leve del mercato concorrenziale, il quale seleziona naturalmente i soggetti operanti in maniera migliore secondo le regole: il controllore non sarà quindi lo Stato, con tutti gli oneri che ne conseguono, ma il mercato stesso, con tutta l'efficienza della libera

⁸⁵ tratti da BARCELLONA, *op. cit.*, p. 17.

⁸⁶ si può richiamare il caso giudiziario, contenuto nel citato rapporto della Banca d'Italia a pag. 12, dei dipendenti di uno stabilimento pakistano operante per un'impresa tedesca. Essi - dopo aver subito un incendio dovuto a cattive pratiche aziendali - provarono a chiedere risarcimenti ai Tedeschi secondo il diritto europeo, sostenendo che le norme più stringenti valide in Europa avrebbero dovuto valere anche in Pakistan. Il caso fu chiuso respingendo la richiesta dei Pakistani, giacché la corte tedesca applicò tout court la legge pakistana e non quella europea. «The German KiK case comes to mind, following the dramatic fire in September 2012 at the factory of Ali Enterprises in Pakistan, its exclusive supplier. Some of the Pakistani company's workers took KiK to the German courts, claiming that KiK was responsible for the damage caused by the fire due to its failure to comply with minimum safety standards in the workplace. The case was decided by the Dortmund Regional Court on 21 February 2019: the application of the Pakistani statute of limitations resulted in the dismissal of the workers' claims».

⁸⁷ BARCELLONA, *op. cit.*, p. 19.

scelta del consumatore. Lo stimolo a questa sorta di autodisciplina dovrebbe consistere nella possibilità di essere premiati da consumatori e investitori, i quali dunque diverrebbero gli arbitri e i giudici del rispetto della sostenibilità sociale, ambientale ma anche economica⁸⁸.

2.3 Governance e ruolo degli amministratori

Un altro filone fondamentale di indagine è quello degli effetti di queste normative sulla governance: alcuni atti UE sono intervenuti sui meccanismi di governance che regolano il rapporto tra amministratori e soci⁸⁹, in specie gli investitori istituzionali⁹⁰ (obbligati dall'art. 124-quinquies t.u.f. a pubblicare la propria politica di engagement nelle società partecipate e a giustificare eventuali scelte non attiviste⁹¹ secondo il ben noto meccanismo del “comply or explain”). Se è vero che la grande società diventa un traino per le “buone pratiche” sia a valle che a monte, è altrettanto vero che gli amministratori assumono un ruolo centrale non solo di *leadership* (in azienda), ma anche di *stewardship* nei confronti di investitori e stakeholders, tenuti a seguire il management aziendale in tutte le pratiche ESG. Le imprese vincolate da tali normative sono infatti tenute ad adottare misure adeguate⁹² – in sede di predisposizione di una specifica sustainability policy – “per prevenire i potenziali impatti negativi sui diritti umani, sui diritti dei lavoratori e impatti ambientali negativi che sono stati o avrebbero dovuto essere individuati” oppure, qualora la prevenzione non sia possibile, “per mitigarli sufficientemente”. Sono qui evidenti il ruolo propulsivo degli

⁸⁸ STELLA RICHTER, *op. cit.*, p. 718.

⁸⁹ CALVOSA, *op. cit.*, p. 5.

⁹⁰ ANGELICI, *A proposito di shareholders, stakeholders e statuti*, in MONTALENTI-NOTARI (a cura di), *La nuova società quotata: tutela degli stakeholders, sostenibilità e nuova governance*, Milano, 2022, 47 ss.

⁹¹ V. sul punto STRAMPELLI, “L’informazione non finanziaria tra sostenibilità e profitto”, AGE, 2022, pp. 145 ss.; Id., “La strategia dell’Unione europea per il capitalismo sostenibile: l’oscillazione del pendolo tra amministratori, soci e stakeholders”, Riv. soc., 2021, 365 ss.; RESCIGNO, “L’evoluzione e il ruolo dell’informazione non finanziaria fra doveri informativi e obblighi gestori”, in: *Rivista Orizzonti del Diritto Commerciale*, Torino, 2023, pp. 630 ss.

⁹² CSDD, art. 7.

amministratori e la stretta pertinenza dei temi di sostenibilità alla sfera della c.d. *Oberleitung* (o alta amministrazione)⁹³.

Si arriva quindi alla figura dell'amministratore visto non solo come propagatore, ma quasi come interprete della volontà del legislatore: attenersi alle norme di legge, oppure espanderle e incrementarle? Al vertice di una grande compagnia posta al centro di molteplici interessi, il management imposterà scelte strategiche in materia di responsabilità e dovrà applicarle in tutte le direzioni. Si apre quindi la strada ad una forte discrezionalità dell'amministratore⁹⁴, in grado di selezionare e condizionare a parità di altre condizioni sulla base di criteri ESG interessi di ogni tipo in maniera determinante: ciò è acuito dal fatto che le norme europee in materia utilizzano in modo ricorrente un linguaggio tutt'altro che preciso nel definire il perimetro d'azione dei diritti e doveri degli amministratori⁹⁵. Ne deriva che un altro elemento di difficile interpretazione diventa la *proattività*: nella normativa esistente, l'obbligo di integrare proattivamente le politiche in questione, anche a scapito di altri interessi, è effettivamente effettivo e cogente? La risposta è negativa: nonostante la direttiva CSDDD, finché gli azionisti delle società avranno il potere di nominare e revocare gli amministratori, è improbabile che i manager scelgano di accelerare sulle politiche di sostenibilità più del minimo necessario. L'amministratore che ritenga di poter sacrificare gli interessi degli

⁹³ CALVOSA, *op. cit.*, pp. 6-7.

⁹⁴ Alcuni esempi tratti da BARCELLONA, *op. cit.*, p. 7: (i) concedere ai dipendenti un trattamento di miglior favore rispetto a quello dovuto per legge e/o anche migliore a quello corrente sul mercato, (ii) tutelare e/o favorire l'occupazione di lavoro dipendente in misura superiore ai *benchmarks* di mercato, (iii) rispettare l'ambiente in misura superiore a quella conseguente al rispetto delle norme vigenti, e così via, è scelta imprenditoriale che, nella prospettiva di chi la assume, è destinata a consegnare ai "proprietari" il miglior risultato finale, ebbene, è allora evidente che questo *stakeholderism* non è affatto incompatibile con quello scopo lucrativo che da sempre si è associato alla società per azioni.

⁹⁵ CALVOSA, *op. cit.*, pp. 9-10: "In modo ricorrente le previsioni in materia utilizzano, nel delineare i doveri degli amministratori a tutela degli *stakeholders*, espressioni volutamente generiche: *have regard* (section 172 UK Companies Act 18); *prenant en considération* (art. 1833 c.c. modificato dalla Loi Pacte 19); "tenendo conto" (definizione di successo sostenibile nel nostro CCG 20): espressioni, tutte, che non chiariscono né quale sia la gerarchia tra 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 tali espressioni alludano semplicemente al dovere di considerare – ovvero vagliare, scrutinare, istruire – le istanze diverse da quelle dei soci nell'assunzione delle decisioni gestorie, o significhino invece un più penetrante dovere di bilanciamento, e allora di mediazione delle une con le altre."

azionisti considerandoli soltanto come uno dei tanti valori da tenere in conto insieme agli altri, lo fa a suo rischio e pericolo⁹⁶.

Come evidenziato nel paragrafo precedente, nulla esclude che i soci stessi indirizzino la politica aziendale in termini più ambientali su basi volontarie, considerando la sostenibilità in termini reputazionali, come una delle tante leve del business: in tal senso, la legislazione UE potrebbe aver agito come iniziatore di un cambio di mentalità più esteso nei confronti di amministratori e soci, i quali in futuro si troveranno ad applicare queste politiche per ragioni di competizione e business, e anche dimenticandosi dell'origine di tali obblighi⁹⁷. Tale atteggiamento è dovuto al fatto che il volontario perseguimento degli interessi generali e altruistici diventerà conveniente per l'impresa, la quale verrebbe premiata dal mercato per il fatto di considerare nelle sue scelte gestorie i mitici fattori *ESG*. Insomma, l'idea sarebbe quella di tentare di proteggere interessi collettivi, generali e beni comuni essenzialmente attraverso lo spontaneo contributo - per quanto interessato - del settore privato in mano ad avveduti manager⁹⁸.

Da quanto detto appare chiaro come il percorso verso la sostenibilità è comunque ormai tracciato e intrapreso attraverso il ruolo della *corporate governance*: sia sul piano della normativa (di fonte primaria o secondaria) sia sul piano negoziale (statutario o parasociale), sia sul piano dell'autodisciplina, fino ad arrivare al piano della responsabilità di tutta la filiera (contrattuale ed extracontrattuale), un nuovo ruolo centrale è affidato nel bene e nel male all'amministratore.

Si pone dunque il problema di stabilire se e in quale misura l'organo amministrativo disponga degli incentivi adeguati per progettare e attuare un assetto organizzativo realmente idoneo e proporzionato, in particolare con riferimento ai sistemi di compliance ambientale.

⁹⁶ CAMPOBASSO, *Gli amministratori, il successo sostenibile e la pietra di Spinoza*, 2024, p. 11.

⁹⁷ CAMPOBASSO, *op. cit.*, p. 17: il paragone è quello con la pietra di Spinoza, la quale dopo esser stata gettata si ritrova a volare da sola, dimenticandosi col tempo della mano che l'ha scagliata, pensando dunque di aver preso il volo liberamente.

⁹⁸ STELLA RICHTER, *op. cit.*, p. 719.

A questo riguardo, la dottrina ha osservato che, in una prima analisi, la risposta potrebbe apparire positiva. Gli amministratori, infatti, da un lato possiedono normalmente le competenze, le informazioni e gli strumenti necessari per valutare e bilanciare i costi e i benefici delle diverse scelte organizzative; dall'altro lato sono esposti al rischio di responsabilità risarcitoria qualora l'assetto di compliance risulti inadeguato⁹⁹.

Tuttavia, questa conclusione non deve far trascurare due rischi opposti. Da una parte vi è il pericolo di un eccesso di investimenti nella compliance, qualora l'amministratore adotti un atteggiamento eccessivamente prudente e fortemente avverso al rischio. Dall'altra parte può verificarsi la situazione contraria, ossia un investimento insufficiente: la possibile riduzione dei profitti nel breve periodo e le pressioni provenienti dagli azionisti potrebbero infatti spingere gli amministratori ad allinearsi alle preferenze degli azionisti stessi, limitando gli investimenti nella compliance al di sotto del livello che sarebbe oggettivamente efficiente in rapporto all'interesse della società nel medio e lungo periodo.

La missione affidata agli amministratori sarebbe quindi quella di “successo sostenibile”, concetto presente ormai nei “codici di buon governo delle imprese” di molti Stati membri¹⁰⁰: gli studiosi si sono però soffermati su un'altra possibile aporia. Se il successo sostenibile è l'obiettivo, chi potrebbe desiderare il contrario? Chi potrebbe proporsi scenari di successo insostenibile? Ecco perché si impone la sostenibilità: perché tale parola da sola non costa nulla, perché da sola non significa nulla in quanto dotata di valore profondamente relativo come tutti i concetti relazionali¹⁰¹: alto, basso, grande, piccolo, etc. Questo paradosso mostra che in realtà, la legislazione sulla sostenibilità potrebbe incappare in un ragionamento circolare, in una auto-legittimazione dalle oscure implicazioni

⁹⁹ Vedi BENAZZO, *Compliance e ESG nelle imprese complesse: quale nuova frontiera?* in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, Torino, 3/2024, p. 963.

¹⁰⁰ CAMPOBASSO, *op. cit.*, p. 1, nota 1: “Fra i molti codici di autodisciplina che richiamano il principio della ricerca del successo sostenibile: “UK Corporate Governance Code 2018” (art. 1); il “Deutscher Corporate Governance Kodex 2022” (raccomandazione A1); il francese “Code de gouvernement d’entreprise des sociétés cotées 2022” (principio 1.1.); il “Codice di corporate governance” olandese del 2022 (principio 1.1.); lo spagnolo “Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas 2020” (principio 24).

¹⁰¹ CAMPOBASSO, *op. cit.*, pp. 1-2.

pratiche. Non è dunque un ragionamento ozioso ribadire fortemente come il punto centrale di tutta questa legislazione dovrebbe essere la definitezza e chiarezza dei parametri e degli obiettivi su cui la legge si concentra. Purtroppo, il caso della legislazione in termini ambientali e di sostenibilità manca spesso di tale concretezza, come più sopra evidenziato.

A proposito di definizione degli obiettivi, un'altra possibile aporia è quella di finalità contraddittorie: se è vero che la sostenibilità deve essere dispiegata in campo sociale ed ambientale, è anche possibile che tali obiettivi possano essere a volte in contrasto. È abbastanza evidente che la prima causa del disastro ambientale e della crisi climatica attuale è proprio rappresentata dal numero di uomini che vivono oggi su questo pianeta: una popolazione (così longeva come mai lo era stata nella storia della umanità) che consuma più di quanto il pianeta possa sostenere per preservare l'equilibrio ambientale¹⁰². In questo senso, pare tragicamente evidente che i diritti umani e sociali, e primi tra tutti quelli di riprodursi liberamente e di avere condizioni di vita e cure adeguate per tutti, non sono pienamente e sempre compatibili con la sostenibilità ambientale e climatica: basti pensare ai miliardi di consumatori della metà orientale del mondo. Se si chiedesse dunque alle imprese di ingaggiarsi in questi obiettivi alle estreme conseguenze ma in maniera vaga, questa contraddizione non potrebbe che emergere e non potrebbe che porre i manager in una posizione senza alternative.

Un altro concetto fondamentale è il *timing*. La responsabilità degli amministratori, in ogni caso, implica nel concetto di sostenibilità quello di ottica di lungo periodo (*longtermism*): il buon amministratore avrebbe l'obbligo di non ottenere il successo momentaneo, ma di pensare al futuro da un punto di vista umano, sociale e ambientale. Anche qui tuttavia, il concetto di generazioni future è relativo: qual è l'orizzonte temporale esatto che massimizza questi sviluppi positivi? Se è vero che, come diceva Keynes, nel lungo periodo saremo tutti morti,

¹⁰² STELLA RICHTER, *op. cit.*, pp. 722-723: "Se non si selezionano adeguatamente i fini che devono essere perseguiti e si lascia alla discrezionalità degli amministratori di ponderare tra una enorme varietà di interessi, la inevitabile conseguenza è che gli amministratori, che dovrebbero rispondere ed essere responsabili per tutto e nei confronti di tutti, non lo saranno per nulla e nei confronti di nessuno (*accountability to everyone means accountability to no one*), perché potranno sempre bilanciare tutto seguendo liberamente le loro propensioni."

è purtroppo vero che il vero tallone d'Achille delle normative europee è appunto l'arbitrarietà e la soggettività di alcune scelte temporali, come dimostrano le recenti e sempre più discusse posticipazioni di direttive e scadenze in seno alla politica europea (si è già citata la "Stop the clock", ma come non pensare alle scadenze di 2030 per i motori termici e 2050 per le emissioni, sempre più dibattute in quanto decise a priori senza adeguate valutazioni pratiche).

Infine, tutta l'attenzione riposta dalla CSDDD sul ruolo degli amministratori e degli investitori potrebbe essere vista come un *alibi*: affidare scelte e responsabilità ai privati è sicuramente una scelta legittima, la quale però nasconde una chiara rinuncia dei governanti ad operare scelte politiche in prima persona¹⁰³. Scelte difficili, sicuramente, ma che dovrebbero comunque restare responsabilità degli eletti.

2.4 Nuova responsabilità civile e sue ultime correzioni

Una volta analizzati gli impatti economico-gestionali sulle imprese, occorre adesso affrontare il tema di un altro tipo di ricaduta, quella di eventuali oneri dovuti a contenziosi, risarcimenti, sanzioni - il peso dei quali può essere sempre più gravoso, come sottolineato poco sopra prendendo spunto dal rapporto di Banca d'Italia¹⁰⁴.

La CSDDD introduce un quadro di sanzioni rigorose¹⁰⁵ per garantire che le imprese rispettino gli obblighi derivanti dalla normativa (art. 27). Le sanzioni previste dalla direttiva, che devono essere adottate dagli Stati membri, hanno l'obiettivo di essere effettive, proporzionate e dissuasive. Le autorità di controllo nazionali, previste nell'articolo 24 della direttiva, hanno il potere di imporre sanzioni anche pecuniarie significative, calcolate sulla base del fatturato netto

¹⁰³ STELLA RICHTER, *op. cit.*, pp. 724-725.

¹⁰⁴ AA.VV., *The Corporate Sustainability op. cit.*, p. 10.

¹⁰⁵ CSDD, art. 27 comma 1: "Member States shall lay down the rules on penalties, including pecuniary penalties, applicable to infringements of the provisions of national law adopted pursuant to this Directive, and shall take all measures necessary to ensure that they are implemented. The penalties provided for shall be effective, proportionate and dissuasive."

globale dell'impresa. Le multe hanno un limite massimo che non può essere inferiore al 5% del fatturato netto globale dell'esercizio precedente¹⁰⁶, poi abbassato al 3% come precedentemente sottolineato, una cifra che mira a dissuadere in maniera efficace le imprese dal violare gli obblighi di diligenza in materia di sostenibilità.

Un aspetto centrale della direttiva nella sua formulazione originale, impattante notevolmente sull'attività aziendale, era l'introduzione della responsabilità civile per le imprese (art. 29 CSDDD) a livello europeo, che permetteva a persone fisiche o giuridiche di richiedere il risarcimento dei danni subiti a causa di una violazione degli obblighi di diligenza da parte dell'impresa¹⁰⁷. In tale quadro, le imprese possono essere ritenute responsabili per i danni causati da omissioni o atti intenzionali o neglienti relativi alla mancata adozione di misure preventive o correttive, in particolare se tali violazioni sono correlate a diritti protetti dalla legislazione nazionale o europea: in tal caso, la parte lesa ha diritto a chiedere pieno risarcimento sulla base di tali norme¹⁰⁸, inoculando così questi criteri nel diritto civile degli Stati membri, ed anzi dando loro una forza sovraordinata rispetto ai parametri nazionali¹⁰⁹, secondo il comma 7.

La responsabilità civile è particolarmente rilevante nel contesto delle catene di valore, dove le imprese possono essere chiamate a rispondere anche per i danni

¹⁰⁶ CSDDD, art. 27 comma 4: "The maximum limit of pecuniary penalties shall be not less than 5 % of the net worldwide turnover of the company in the financial year preceding that of the decision to impose the fine."

¹⁰⁷ CSDDD, art. 29, comma 1: "Member States shall ensure that a company can be held liable for damage caused to a natural or legal person, provided that:
(a) the company intentionally or negligently failed to comply with the obligations laid down in Articles 10 and 11, when the right, prohibition or obligation listed in the Annex to this Directive is aimed at protecting the natural or legal person; and (b) as a result of the failure referred to in point (a), damage to the natural or legal person's legal interests that are protected under national law was caused."

¹⁰⁸ CSDDD, art. 29, comma 2: "Where a company is held liable in accordance with paragraph 1, a natural or legal person shall have the right to full compensation for the damage, in accordance with national law. Full compensation under this Directive shall not lead to overcompensation, whether by means of punitive, multiple or other types of damages."

¹⁰⁹ CSDDD, art. 29, comma 7: "Member States shall ensure that the provisions of national law transposing this Article are of overriding mandatory application in cases where the law applicable to claims to that effect is not the national law of a Member State."

causati dai loro partner commerciali. Tuttavia, la direttiva prevede che le imprese non siano responsabili se dimostrano che il danno è responsabilità esclusiva dei suoi partner¹¹⁰: in tal caso, l'impresa madre deve aver adottato tutte le misure adeguate per prevenire tali impatti, inclusa la richiesta di garanzie contrattuali ai partner commerciali, la supervisione delle loro attività e l'attuazione di meccanismi di controllo efficaci. In questi casi, la responsabilità civile può essere trasmessa in toto ai partner commerciali, oppure ancora condivisa in una logica di corresponsabilità lungo la catena di fornitura¹¹¹: come evidenziato più sopra, ciò implica che tali obblighi terminino in capo a soggetti non inizialmente coinvolti nel perimetro della Direttiva, che finiscono per ricevere varie forme di responsabilità ed oneri sulla base dei contratti di fornitura o partnership sottoscritti con imprese più grandi sulla base dei criteri della Direttiva.

Come evidenziato più sopra, questi commi sovrapposti e intrecciati su concetti delicati quali la responsabilità civile aprono la strada a possibili selve di contenziosi, come analizzato in svariati studi in materia¹¹². Si immagini la causa intentata da un soggetto danneggiato a valle della filiera produttiva: tale contenzioso aprirà la strada ad una ricerca di responsabilità risalendo a monte,

¹¹⁰ CSDDD, art. 29, comma 1: "A company cannot be held liable if the damage was caused only by its business partners in its chain of activities."

¹¹¹ CSDDD, art. 29, commi 4-5: "Companies that have participated in industry or multi-stakeholder initiatives, or used independent third-party verification or contractual clauses to support the implementation of due diligence obligations may nevertheless be held liable in accordance with this Article."

5. The civil liability of a company for damages arising under this provision shall be without prejudice to the civil liability of its subsidiaries or of any direct and indirect business partners in the chain of activities of the company.

When the damage was caused jointly by the company and its subsidiary, direct or indirect business partner, they shall be liable jointly and severally, without prejudice to the provisions of national law concerning the conditions of joint and several liability and the rights of recourse."

¹¹² Si veda l'interessante raccolta di opinioni e analisi da parte di soggetti istituzionali (tra cui BusinessEurope, EcoDa, Oxfam) contenuta in OLIVEIRA SERRA, *Corporate Governance and Due Diligence Analysis Under the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD): Legal and Extraterritorial Challenges*, in *European Union Law Working Papers*, Stanford-Vienna, 2025, p. 62: "Regarding the civil liability clause, Eurochambres argues that it is overly complex and unsuitable, as it could hold companies accountable for harms caused domestically or abroad by their subsidiaries, contractors, or suppliers. Furthermore, potential victims from third countries could bring claims before European courts, imposing significant burdens on companies with limited resources and exposing them to risks for damages beyond their control. Hence, Eurochambres suggests that due diligence obligations for direct and indirect business partners should be distinguished from liability for damages, as companies should not be held responsible for the harm they neither caused nor could have reasonably anticipated or mitigated."

sulla base di criteri alquanto incerti, quali le attuali formulazioni delle normative ambientali/sociali. Occorrerà dunque accertare non solo chi, secondo la definizione di responsabilità civile ex. art. 2043 c.c., avrà causato il danno ingiusto lesivo di un interesse giuridicamente protetto dall'ordinamento, ma anche chi avrà rispettato o meno gli incerti confini della diligenza e della responsabilità lungo la filiera, per stabilire se la responsabilità sarà esclusiva di uno, o condivisa, oppure solo a monte o solo a valle. Posto che il primo perimetro possa essere definito con chiarezza, occorre ricostruire la correttezza di tutti i passaggi del secondo, che devono essere oggetto di una impeccabile pianificazione in capo agli amministratori della capogruppo¹¹³, i quali nei casi più gravi secondo la Direttiva hanno l'obbligo di "sospendere o chiudere" i rami di business potenzialmente dannosi dal punto di vista ambientale e sociale¹¹⁴. Come paventato nel report di Banca d'Italia, le prospettive di complicità giudiziali e costi per tutto il sistema sono tutt'altro che incoraggianti¹¹⁵.

Questi ed altri motivi hanno portato la Commissione ad emanare il già citato Decreto Omnibus, del 26 febbraio 2025, che ha stimolato un dibattito di revisione proprio degli articoli più controversi. Secondo gli ultimi aggiornamenti di dicembre 2025, come già citato nel cap. 1, il Parlamento Europeo ha abolito proprio i commi 1 e 7 del citato articolo 29, di fatto abolendo il regime di responsabilità civile sovraordinato a livello europeo. Resterà dunque un sistema non-armonizzato secondo i codici civili dei vari Stati membri, che di sicuro offre meno ambiguità dal punto di vista di possibili contenziosi a livello nazionale, ma aggiunge notevole eterogeneità al quadro europeo, con conseguente rischio di

¹¹³ sulla complessa organizzazione della responsabilità a livello di gruppi di imprese e di filiera, si veda GUERRERA, *Organizational structures of groups, forms of heterodirection and regimes of responsibility*, 2/2024, p. 227.

¹¹⁴ CSDDD, artt. 10-11.

¹¹⁵ vedi AA.VV., *The Corporate op. cit.*, p. 10: in particolare sull'obbligo di sospendere o interrompere i rami di business che contravvengono gli obblighi ambientali contenuti nelle direttive: "It should be noted that the Directives use fluid concepts that are difficult to quantify, for example, the 'potential adverse effects' of the relationship with the other party, or the 'manifestly greater severity' of the effects of the suspension or termination, which is left to the company's assessment. [...] In any event, the introduction of these provisions will result in operational and procedural burdens for companies (and for financial intermediaries, should the Directive apply to financial services in the future) for the assessment of the conditions set out in the legislation. In addition, the decisions taken by companies with regard to suspension and termination may lead to an increased risk of disputes and/or litigation."

maggiore incertezza sistemica¹¹⁶: come già puntualizzato in precedenza, il rischio di trattamenti diversi apre la strada ad incerta ed ingiusta competizione fra Stati membri, i quali potrebbero trovarsi a soffrire una concorrenza all'interno del mercato unico per attrarre la libertà di impresa proprio nel campo di maggiore o minore rigidità nell'applicare le norme europee.

¹¹⁶ Si veda il seguente parere legale: *How the Omnibus creates uncertainty on civil liability for companies*, del maggio 2025, che si occupa anche di quale legislazione andrebbe applicata in caso il contenzioso arrivi da soggetti provenienti da Paesi extra-UE: Legal opinion: how the Omnibus creates uncertainty on civil liability for companies.

“In case the proposed deletion of article 29(7) were adopted by the Council and the European Parliament, companies would not be able to trust that their conduct is benchmarked against the CS3D obligations. Instead of having a single predicable, harmonized EU-wide regime as provided under the adopted CSDDD, the Omnibus proposal would expose companies to each of the different legal regimes worldwide. In theory, they would face 206 different regimes (number of States currently recognised by the United Nations) and any regional divergence that exists in many of them. In essence, regarding civil liability, the Omnibus proposal neither delivers on its declared overall aims of harmonisation nor simplification, but instead significantly increases divergence, complexity and uncertainty for companies by proposing to delete 29(1) and (7).”

Capitolo 3. Valutazione interna, ESRS e purpose aziendale

3.1 Compliance interna: ruolo dei codici etici e dei modelli organizzativi, assetti adeguati ex artt. 2086-2087 c.c., interazione con i controlli previsti dalla CSRD e dalla CSDDD.

Come si è visto, un aspetto cruciale della disciplina introdotta dalle Direttive esaminate è quello di imporre autodisciplina alle imprese. Sarà importante stabilire come declinare legalmente tale attività interna, per rispettare il complesso articolato normativo e prevenire contenziosi futuri, tenuto conto del quadro giuridico di gruppi aziendali anche complessi.

Il mezzo per ottenere qualsiasi obiettivo di impresa è quello di stabilire innanzitutto un assetto organizzativo adeguato a livello di gruppo (si vedano, a questo proposito, gli artt. 2086, 2381, 2403 e 2497 c.c.): spetta alla società capogruppo, in quanto soggetto controllante esercente l'attività di direzione e coordinamento, l'attuazione dell'art. 2086 c.c. in materia di gestione dell'impresa, e quindi spetterà in prima battuta a lei il compito di «istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale». D'altra parte, specularmente, lo stesso dovere incombe alle società controllate¹¹⁷, a prescindere da quanto siano più o meno eterodirette: il loro compito sarà sempre quello di rispettare l'assetto aziendale più adeguato.

Un altro tassello decisivo è il nuovo art. 2381 c.c., così come riscritto dalla riforma del 2003. Viene introdotta esplicitamente una duplice previsione: da un lato impone agli amministratori delegati il dovere di assicurare che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa; dall'altro attribuisce al Consiglio di Amministrazione,

¹¹⁷ GUERRERA, *op. cit.*, p. 208: «D'altra parte – per così dire, complementariamente – lo stesso dovere incombe alle società controllate, che sono più o meno intensamente eterodirette dalla (quando non integrate sul piano aziendale con la società controllante, in relazione alla posizione e al ruolo peculiare da esse ricoperti all'interno del gruppo (o dell'impresa di gruppo))».

sulla base delle informazioni ricevute, il compito di valutare l'adeguatezza di tali assetti all'interno della società. In questo modo il principio di conformità organizzativa viene affermato attraverso un riconoscimento normativo diretto che grava sul Consiglio di Amministrazione, sebbene tale previsione riguardi, in senso stretto, soltanto le imprese costituite in forma di società per azioni: è questo il passaggio fondamentale nel diritto italiano che introduce il concetto di compliance¹¹⁸.

In questa impostazione si inserisce dunque il dovere di diligenza introdotto dalle Direttive, che diventa anche oggetto di precisi controlli interni: nel nostro ordinamento, tale incombenza viene per così dire condivisa a seconda dei casi fra controllante e controllate¹¹⁹. Come è stato infatti notato:

«Il dovere degli organi sociali di istituire, valutare e controllare il funzionamento degli assetti organizzativi adeguati (artt. 2381 e 2403 c.c.) si connota, quindi, di particolari contenuti e declinazioni in funzione dell'appartenenza di ciascuna società al gruppo. Se, per un verso, il dovere della società dominante di curare il monitoraggio e la rendicontazione dell'andamento economico e del risultato della gestione operata anche tramite le imprese controllate (artt. 2381 e 2428 c.c.) esige l'implementazione dei flussi informativi e dei controlli sull'attuazione dei programmi, dei piani e delle direttive di gruppo; per altro verso, l'accentramento alla capogruppo o a una società del gruppo di alcune funzioni aziendali (per es., compliance, antiriciclaggio, tax and legal, data protection, ecc.) esime le società controllate dai relativi doveri organizzativi che altrimenti incontrerebbero»¹²⁰.

Ad analoghe esigenze deve rispondere l'organizzazione di gruppo ai fini di una corretta rendicontazione non finanziaria, cioè di responsabilità, introdotta originariamente dal d.lgs. n. 254/2016 in attuazione della direttiva 2013/34/UE, ed

¹¹⁸ Vedi BENAZZO, *Compliance op. cit.*, p. 949.

¹¹⁹ GUERRERA, *op. cit.*, *ibidem*.

¹²⁰ GUERRERA, *Organizational structures of groups, forms of heterodirection and regimes of responsibility*, 2/2024, p. 208.

oggi oggetto di grande espansione proprio a causa della crescente legislazione europea. L'art. 3, comma 1, d.lgs. n. 254/2016 prevedeva¹²¹:

«La dichiarazione individuale di carattere non finanziario, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa, descrivendo almeno: (a) il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa; (b) le politiche praticate dall'impresa (...), i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario; (c) i principali rischi, ivi incluse le modalità di gestione degli stessi, generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto».

Ulteriori dettagli rispetto ai contenuti di autodisciplina interna nel caso italiano sono forniti dal Codice di Corporate Governance: esso è un insieme di raccomandazioni e best practice rivolto alle società quotate italiane, volto a promuovere un governo societario trasparente e sostenibile. Basato sul principio *comply or explain* (adeguarsi o spiegare), mira a migliorare il controllo interno, la gestione dei rischi e la remunerazione, aggiornandosi periodicamente: l'adesione è volontaria, secondo il principio in base al quale già la scelta di aderire o meno fornisce informazioni al pubblico a proposito delle politiche oggetto di disciplina. Il focus italiano¹²² per il 2026 riguarda in particolare il rafforzamento del ruolo del Cda nel perseguimento degli obiettivi e degli standard ESG: fin dalla sua prima formulazione nel 2020, il Codice aveva come primo obiettivo il dovere degli amministratori di integrare i fattori ESG nel piano industriale, nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e nelle politiche di remunerazione¹²³.

¹²¹ GUERRERA, *ibidem*, p. 225.

¹²² disponibile sul sito:

<https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/documenti/documentidelcomitato.html>

¹²³ Cfr. GUERRERA, *ibidem*, p. 226.

Le direttive europee al riguardo hanno dunque rafforzato ed esteso questo compendio di obblighi: la legge europea prevede un unico standard di rendicontazione, con un report di sostenibilità nella relazione sulla gestione (art. 2428 c.c.), nel quale le imprese sono chiamate a integrare gli obiettivi ESG con le strategie aziendali e a illustrare come le iniziative di sostenibilità influiscano sul loro andamento e risultato economico, sulla situazione finanziaria e sulla struttura del modello di business, senza omettere i principali impatti negativi legati all'impresa e alla sua filiera produttiva, le azioni volte a mitigarli, i processi di *due diligence* sui relativi rischi e del sistema con cui la società individua i sustainability matter.

In particolare, l'art. 29-bis della direttiva 2013/34/UE, riformulato e sostituito dalla CSRD, disciplina la "rendicontazione consolidata di sostenibilità" in modo più puntuale, imponendo (comma 2, lett. a-d): la descrizione del modello e della strategia aziendale "di gruppo", inclusi i piani di gruppo e la valutazione di compatibilità degli stessi con gli accordi internazionali in materia di transizione ecologica, le modalità di attuazione della strategia di gruppo e la considerazione degli interessi degli stakeholders, della loro resilienza rispetto ai rischi connessi alle questioni di sostenibilità, degli obiettivi definiti temporalmente e dei progressi realizzati, delle politiche di gruppo in materia, del ruolo e delle competenze degli organi di amministrazione e controllo e del management dell'impresa madre¹²⁴.

3.2 La responsabilità degli amministratori e dell'impresa controllante

In questo quadro europeo si accentuerà ancor più la tendenza odierna che vede i compiti organizzativi della capogruppo diventare vieppiù importanti, anche in ragione dell'esenzione delle imprese figlie incluse nella "relazione sulla gestione consolidata" dell'impresa madre redatta secondo le prescrizioni della direttiva (art. 19-bis, comma 9). Un altro fattore a peso crescente, come evidenziato nel precedente cap. 2, è quello della selezione interna¹²⁵ degli

¹²⁴ Cfr. GUERRERA, *ibidem*, p. 228.

¹²⁵ Secondo un rapporto del 2024 KPMG (*KPMG 2024 CEO Outlook*, reperibile al sito: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2024/09/KPMG%20CEO%20Outlook%202024>

amministratori proprio in base ai principi ESG: essi non dovranno più solamente perseguire gli obiettivi degli shareholders, ma saranno chiamati ad azionare tutte le leve organizzative utili a integrare le politiche ESG nelle strategie d'impresa, svolgendo compiti d'impulso, proposta, autoregolamentazione e riorganizzazione del gruppo, anche nel rapporto con l'azionariato, nell'ottica di un più ampio enlightened shareholder value. Anche in questo campo, le prospettive sono molto ampie e non escludono probabili criticità e pericoli, dovuti sicuramente a confini troppo labili delle responsabilità degli amministratori, definite in maniera troppo ampia e possibilmente foriere di azioni di responsabilità contro gli stessi¹²⁶. Più aumentano i doveri e i compiti "organizzativi" assegnati alla capogruppo, più cresce la probabilità di una loro eventuale violazione: incombe dunque sulla stessa impresa e sugli organi di amministrazione e controllo – oltre che, ricorrendone i presupposti, sulle stesse società eterodirette – altrettante responsabilità contrattuali ed extracontrattuali. Si immagini che - in conseguenza delle norme europee - all'impresa venga prodotto un danno (per esempio, una perdita reputazione o un mancato guadagno), riconducibile alla "inadeguatezza organizzativa" che contraddice un preciso compito degli amministratori¹²⁷. In questi casi, il ristoro del pregiudizio sarà perseguito con l'azione sociale di responsabilità, esercitata contro gli amministratori e i sindaci della società eterodiretta anche in via derivativa (artt. 2393, 2393-bis, 2476 c.c.) e sarà suscettibile di estendersi, in date situazioni, alla

%20-%20Executive%20summary.pdf?__hstc=160160738.9fd07127b723e3e98905399de2313b35.1737481075484.1737481075484.1737630144294.2&__hssc=160160738.3.1737630144294&__hsfp=1436914090) viene valutato che i tre quarti degli amministratori interpellati ha dichiarato la loro potenziale intenzione di dismettere una parte anche profittevole del business aziendale, in caso essa danneggi la reputazione.

¹²⁶ Cfr. GUERRERA, *op. cit.*, p. 230: «È auspicabile, infatti, che la deriva dello *stakeholderism* non conduca a un eccessivo condizionamento della libertà di scelta e di azione del management, non determini disfunzionalità del processo decisionale e, soprattutto, non comporti il dilagare incontrollato di pretese risarcitorie e di giudizi di responsabilità civile».

¹²⁷ Secondo il succitato report KPMG (*KPMG 2024 CEO Outlook*, reperibile al sito: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2024/09/KPMG%20CEO%20Outlook%202024%20-%20Executive%20summary.pdf?__hstc=160160738.9fd07127b723e3e98905399de2313b35.1737481075484.1737481075484.1737630144294.2&__hssc=160160738.3.1737630144294&__hsfp=1436914090), risulta che due terzi degli amministratori intervistati sente di essere potenzialmente censurabile in materia ESG in caso di controllo da parte degli azionisti: «Two thirds (66 percent) of CEOs admit they aren't prepared to withstand the potential scrutiny and expectations of shareholders when it comes to ESG, suggesting they will take action to mitigate this. Interestingly, there are emerging generational differences among CEOs, with 43 percent of younger leaders (aged between 40 and 49) feeling more confident they can take on scrutiny around ESG compared to 33 percent of CEOs aged 50-59 and 30 percent of those aged 60 to 69».

capogruppo, quale soggetto concorrente nella violazione degli organi della controllata (artt. 2055 c.c. e 41 c.p.), ove il deficit organizzativo si debba ascrivere in primo luogo a costoro¹²⁸. Queste azioni risarcitorie possono compiersi in forme e modalità molto diverse a seconda delle varie combinazioni di fattispecie, e questo non fa che aumentare la complessità del quadro giuridico¹²⁹.

Alla luce di quanto appena esposto, per comprendere i termini della questione e individuare il soggetto tenuto a sopportare il costo della lesione subita dall'impresa, è quindi necessario analizzare e approfondire separatamente - da un punto di vista tecnico - i presupposti e gli elementi costitutivi dell'istituto della responsabilità degli amministratori e dell'impresa controllante.

3.2.1 La responsabilità degli amministratori della società e la sua natura giuridica.

Nel panorama giuridico attuale, vi è una convergenza pressoché totale nel qualificare la responsabilità degli amministratori verso la società come responsabilità contrattuale. Tale inquadramento riconduce la fattispecie sotto nel

¹²⁸ Cfr. GUERRERA, *Organizational structures of groups, forms of heterodirection and regimes of responsibility*, 2/2024 p. 234, che aggiunge: «Al riguardo, giova segnalare come la giurisprudenza penale affermi che, nel gruppo di società – in difetto di adozione dei modelli organizzativi previsti – la sanzione ex d.lgs. n. 231/2001 vada irrogata a carico della società capogruppo, anche se il reato presupposto è stato commesso nell'ambito dell'attività esercitata da una società controllata, quando nella sua consumazione concorra una persona fisica (esponente apicale o dipendente) la quale agisca “per conto” della capogruppo, perseguendo anche l'interesse di quest'ultima».

¹²⁹ Come afferma infatti GUERRERA, *Organizational structures of groups, forms of heterodirection and regimes of responsibility*, 2/2024 p. 235: «Il ristoro del danno riflesso arrecato al socio “esterno” da tali condotte o situazioni potrà essere perseguito, a sua volta, con l'azione “individuale” ex art. 2497 c.c., che non esclude peraltro la corresponsabilità di quanti, anche operando in posizione organica, abbiano preso parte al fatto lesivo o ne abbiano beneficiato consapevolmente (art. 2497, comma 2, c.c.). Il danno risarcibile potrà derivare, inoltre, dal pregiudizio direttamente arrecato ad altri stakeholders delle imprese del gruppo, per effetto della violazione di leggi e regolamenti riguardanti la materia coinvolta (ambientale, lavoristica, sociale, amministrativa, ecc.). In tal caso, la responsabilità civile verso i terzi della società operativa e – ricorrendo le condizioni del concorso nell'illecito – della controllante dipenderà dalla trasgressione di norme di ordine pubblico a rilievo penale o amministrativo (artt. 2043 c.c. e 185 c.p.); ferma restando, nei rapporti interni, l'azione di regresso verso i soggetti effettivamente responsabili della mancata compliance o del deficit organizzativo».

campo di applicazione dell'art. 1218 c.c.¹³⁰, e il fondamento dell'obbligazione viene quindi individuato nel legame giuridico che unisce le due parti coinvolte. Pertanto, affinché possa configurarsi un obbligo risarcitorio in capo agli amministratori verso la società devono sussistere quattro elementi fondamentali: L'inadempimento, il danno e il nesso eziologico ed infine l'elemento soggettivo.

Il requisito dell'inadempimento consiste nella violazione - da parte degli amministratori - dei doveri inerenti alla loro carica; il secondo elemento consiste invece in un pregiudizio subito dalla società e a sua volta si distingue in danno evento (la lesione della sfera giuridica societaria) e danno conseguenza (i riflessi patrimoniali negativi che ne derivano); il nesso eziologico consiste invece nel legame causale che deve intercorrere tra l'inadempimento e il danno.

Si è appena detto che l'inadempimento - presupposto indefettibile per proporre un'azione di risarcimento contro gli amministratori - si risolve nella violazione degli obblighi che gravano su questi ultimi. Questi obblighi sono in gran parte espressi nel codice civile.

In particolare, ai sensi degli articoli 2392 e seguenti c.c., gli amministratori sono tenuti ad operare con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico, secondo criteri di prudenza e adeguata competenza professionale. Essi devono altresì conformarsi ai principi specificamente riferibili alla redazione della relazione sulla gestione, desumibili dall'articolo 2428 c.c., che impone una rappresentazione "fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società". Significativo è, inoltre, anche l'articolo 2381, comma 6, c.c., il quale pone a carico degli amministratori l'obbligo di agire in modo informato.

In aggiunta, incombe sugli amministratori l'obbligo di verificare e, se del caso, adeguare gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ai sensi dell'articolo 2086 c.c., valutando l'idoneità della struttura organizzativa adottata, dei piani

¹³⁰ A tenore del quale: «Il debitore che non esegue esattamente la prestazione dovuta è tenuto al risarcimento del danno, se non prova che l'inadempimento o il ritardo è stato determinato da impossibilità della prestazione derivante da causa a lui non imputabile».

industriali e operativi, nonché dei sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi¹³¹.

A tal proposito dottrina e giurisprudenza distinguono tra obblighi specifici e obblighi generici: i primi sono puntualmente definiti dal legislatore nel loro contenuto, mentre i secondi discendono dal precetto generale di amministrare con diligenza (ex art. 2392, comma 1, c.c.¹³²). In quest'ultima ipotesi, il controllo ed il parere del giudice è decisivo nel valutare se il comportamento tenuto sia conforme agli standard professionali richiesti di diligenza.

In tema di sostenibilità, invece, il decreto 125 del 2024 (che ha recepito la direttiva europea CSRD), ha attribuito agli amministratori dell'impresa tenuta alla rendicontazione l'obbligo di assicurare che il procedimento di predisposizione della rendicontazione di sostenibilità sia conforme all'intero quadro normativo applicabile, al fine di garantire una rappresentazione trasparente e attendibile delle attività svolte dalla società in ambito di sostenibilità. Il medesimo decreto amplia, inoltre, le competenze e i poteri di controllo della CONSOB nei confronti degli soggetti già sottoposti alla vigilanza dell'autorità per la rendicontazione finanziaria, introducendo quindi uno specifico apparato sanzionatorio applicabile alle società vigilate, nonché ai relativi amministratori e sindaci.

L'ammontare del ristoro che spetta alla società in ragione dell'inadempimento dei suoi amministratori viene disciplinato dall'art. 1223 c.c., che afferma che: "Il

¹³¹ Sull'impatto delle modifiche operate dal codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (decreto legislativo 14 del 2019) sull'art. 2086 si rimanda all'analisi di RODOLF, *Gli assetti organizzativi dell'impresa ed i doveri degli amministratori di società delineati dal novellato art. 2086, comma 2, c.c.*, in *Gli assetti organizzativi dell'impresa*, a cura di CALCAGNO, DI MARZIO, Roma, 2022, pp. 53- 62.

¹³² Ai sensi del quale «Gli amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze. Essi sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza di tali doveri, a meno che si tratti di attribuzioni proprie del comitato esecutivo o di funzioni in concreto attribuite ad uno o più amministratori. In ogni caso gli amministratori, fermo quanto disposto dal comma terzo dell'articolo 2381, sono solidalmente responsabili se, essendo a conoscenza di fatti pregiudizievoli, non hanno fatto quanto potevano per impedirne il compimento o eliminarne o attenuarne le conseguenze dannose. La responsabilità per gli atti o le omissioni degli amministratori non si estende a quello tra essi che, essendo immune da colpa, abbia fatto annotare senza ritardo il suo dissenso nel libro delle adunanze e delle deliberazioni del consiglio, dandone immediata notizia per iscritto al presidente del collegio sindacale».

risarcimento del danno per l'inadempimento o per il ritardo deve comprendere così la perdita subita dal creditore come il mancato guadagno, in quanto ne siano conseguenza immediata e diretta”.

Pertanto, è necessario determinare il quantum comprendendo sia la perdita subita (il cosiddetto danno emergente), sia il mancato guadagno (il cosiddetto lucro cessante), purché siano effetti diretti e immediati della condotta compiuta. Inoltre, ai sensi dell'art. 1225 c.c., salvo i casi di dolo la responsabilità è limitata ai danni che erano prevedibili al momento in cui l'obbligazione è sorta.

Un tema particolarmente complesso resta la concreta quantificazione monetaria del pregiudizio arrecato, per la quale la giurisprudenza ha elaborato molteplici criteri e casistiche di calcolo adattabili alle specificità del caso reale e concreto da risolvere.

Altro tema significativo della responsabilità degli amministratori contro la società è quello relativo all'onere della prova in sede di giudizio. In capo alla società che intende promuovere un'azione di risarcimento grava l'onere di dimostrare la condotta inadempiente, l'esistenza del danno e il relativo nesso di causalità, vale a dire ben tre degli elementi costitutivi che si sono esaminati sopra. In capo all'amministratore grava eventualmente l'onere di fornire la cosiddetta la prova liberatoria, ovvero dimostrare che ha adempimento correttamente i propri doveri o che l'impossibilità di adempiere è derivata da una causa a lui non imputabile.

Anche alla luce delle recenti evoluzioni normative in materia di sostenibilità provenienti dalla legislazione europea, è presumibile ipotizzare che il contenuto degli obblighi e delle responsabilità gestorie gravanti sugli amministratori sia destinato ad ampliarsi ulteriormente. Gli obblighi di diligenza e di amministrazione dovranno necessariamente tenere in considerazione anche gli impatti ambientali sociali e di governance misurati dagli ESG e legati all'attività societaria.

In effetti - applicando lo schema classico della responsabilità degli amministratori che si è appena esposto - i nuovi obblighi di rendicontazione non finanziaria

introdotti dall'Unione Europea sono destinati ad incidere sulla condotta degli amministratori, e, qualora non vengano debitamente realizzati, possono rappresentare a pieno titolo delle ipotesi di inadempimento degli obblighi della corretta amministrazione ed organizzazione di impresa. In tale quadro quindi emerge come l'inosservanza o l'imprecisione nella costruzione di attenti report sulla materia della sostenibilità possono rilevare per gli amministratori in due modi diversi. In un primo caso come fonte di responsabilità della società verso terzi oppure come fonte di responsabilità contrattuale degli amministratori nei confronti della società laddove - naturalmente - concorrano anche tutti gli altri elementi costitutivi della responsabilità, ed emerga un pregiudizio patrimoniale imputabile ad una sbagliata predisposizione organizzativa o amministrativa che avrebbe altrimenti prevenuto ed intercettato i rischi.

Infatti gli obblighi previsti dalle direttive CSRD e CSDDD non sostituiscono il codice civile italiano ma ne integrano e ne specificano il contenuto applicativo. In questo senso, si può affermare che i nuovi parametri europei integrano e ampliano i confini del concetto di “diligenza” richiesto agli amministratori ai sensi dell'art. 2392 c.c.

Si può quindi conclusivamente affermare che l'obbligo di istituire assetti organizzativi adeguati, sancito dal riformato art. 2086 c.c. ben prima dell'adozione delle due principali direttive europee in tema di sostenibilità¹³³, rappresenta oggi il “ponte normativo” attraverso cui i fattori ESG entrano nel regime di responsabilità degli amministratori. La diligenza professionale di questi ultimi si misura, dunque, sulla capacità di prevedere e gestire rischi che esulano dalla sfera puramente finanziaria, abbracciando la sostenibilità ambientale e sociale. Ne consegue che l'inerzia nel dotare la società di strumenti di controllo idonei a intercettare tali variabili può tradursi in una responsabilità diretta per i pregiudizi eventualmente arrecati.

¹³³ CSRD e CSDDD, come ampiamente analizzato supra.

3.2.2 La responsabilità da direzione e coordinamento dell'impresa controllante.

L'esistenza di un gruppo societario implica naturalmente l'esistenza di un centro decisionale unico. Risulterebbe infatti molto difficile immaginare un coordinamento efficace tra i vari enti che compongono il gruppo se mancasse il soggetto che definisce gli obiettivi indicando i mezzi opportuni per raggiungerli. Partendo da questa premessa, è necessario capire in quale misura il centro decisionale "controllante" risponda dei danni eventualmente causati alle società controllate.

A questo proposito, è imprescindibile l'esame dell'art. 2497 c.c., che è dedicato proprio a questo tema. Il primo comma afferma infatti che «Le società o gli enti che, esercitando attività di direzione e coordinamento di società, agiscono nell'interesse imprenditoriale proprio o altrui in violazione dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale delle società medesime, sono direttamente responsabili nei confronti dei soci di queste per il pregiudizio arrecato alla redditività ed al valore della partecipazione sociale, nonché nei confronti dei creditori sociali per la lesione cagionata all'integrità del patrimonio della società».

Detto in altri termini, questa norma delinea il perimetro di responsabilità delle società capogruppo che, nell'esercizio del loro potere di direzione e coordinamento, abusano della propria posizione a danno delle società controllate. Il principio cardine che viene definito è che se una holding agisce perseguendo un interesse proprio o di terzi che contrasta palesemente con i canoni di corretta gestione societaria, essa sarà chiamata a dover rispondere direttamente dei danni cagionati sia ai soci di minoranza che ai creditori delle società eterodirette (ovvero controllate)¹³⁴.

Ovviamente le due ipotesi appena delineate richiedono - per potersi realizzare - che si inverino condizioni diverse. La responsabilità nei confronti

¹³⁴ Cfr. MAZZONI, *La responsabilità gestoria per scorretto esercizio dell'impresa priva della prospettiva di continuità aziendale*, in *Amministrazione e controllo nel diritto delle società*, Torino, 2010, pp. 828 ss..

delle controllate sorge infatti nel momento in cui la condotta della capogruppo pregiudica la redditività della società figlia o ne svaluta le partecipazioni sociali. La responsabilità nei confronti dei terzi sorge invece quando l'integrità del patrimonio sociale viene compromessa al punto da non poter più garantire il soddisfacimento dei loro crediti.

La *ratio* di questo articolo è pertanto chiara: permettere che la responsabilità delle scelte gestorie imposte dalla capogruppo ricadano su quest'ultima, proteggendo così i soci di minoranza e i creditori delle controllate.

Tuttavia, l'ordinamento introduce un correttivo fondamentale basato sulla teoria dei vantaggi compensativi. Sempre l'art. 2497 afferma infatti che «Non vi è responsabilità quando il danno risulta mancante alla luce del risultato complessivo dell'attività di direzione e coordinamento ovvero integralmente eliminato anche a seguito di operazioni a ciò dirette». Viene quindi espressamente stabilito che la responsabilità della controllante sia esclusa nel caso in cui il pregiudizio causato dalla controllante, benché esistente, si annulli in ragione dei benefici complessivi derivanti per la società controllata dall'appartenenza al gruppo, ovvero sia stato neutralizzato da interventi riparatori successivi che abbiano ripristinato l'equilibrio economico della danneggiata.

Dimostrare le responsabilità della gestione del capogruppo da socio di minoranza o da amministratori di una società controllata risulta un'azione piuttosto complicata poiché occorre dimostrare la presenza dei quattro elementi costitutivi già analizzati nel paragrafo precedente. Infatti, pur con qualche difficoltà connessa alla particolare realtà di un'impresa corporativa, la dottrina pare propensa nell'inquadrare anche la responsabilità della capogruppo nell'alveo di quella contrattuale (con ogni connessa conseguenza giuridica)¹³⁵. Pertanto, l'onere della prova grava interamente su chi agisce in giudizio (cioè - nel nostro caso - sulla controllata) mentre invece il soggetto convenuto (cioè la capogruppo controllante) potrebbe limitarsi ad eccepire di aver correttamente adempiuto ai

¹³⁵ Si veda l'analisi che fa RICCI, *La natura giuridica della responsabilità della capogruppo per abuso nell'attività di direzione e coordinamento: brevi riflessioni a margine delle più recenti sentenze del Tribunale di Milano*, in *Rivista Corporate Governance*, 2020, pp. 149-179.

suoi doveri (esercitando una corretta funzione di direzione e controllo sulle altre società eterodirette) l'assenza di danno, l'insussistenza del nesso causale o - come visto sopra - la compensazione del pregiudizio nell'ambito della logica di gruppo.

Ovviamente la classificazione della responsabilità della capogruppo ha rilevanti conseguenze sul regime della prescrizione e sull'onere della prova, che diventa assai più penalizzante per l'attore in caso di responsabilità extracontrattuale.

A ben vedere, se come visto l'individuazione della natura contrattuale trova oggi un certo consenso tra gli studiosi, il tema è ancora oggetto di vivace dibattito in giurisprudenza¹³⁶. La tesi contrattuale viene sostenuta sulla base di diversi elementi e pone l'accento sulla fitta rete di legami negoziali che unisce i diversi accordi tra le realtà del gruppo, rintracciando in questa interdipendenza la fonte del vincolo. Una diversa prospettiva si fonda invece sulla teoria degli obblighi di protezione di derivazione legale: in quest'ottica, il riconoscimento di un potere di comando unitario in capo alla controllante genera simmetricamente il dovere di agire secondo buona fede¹³⁷.

La giurisprudenza di merito ha inizialmente guardato con favore alla natura contrattuale della responsabilità ex art. 2497 cc. Il Tribunale di Terni, ad esempio, nel 2016 la affermava facendo leva sulla relazione giuridicamente rilevante che lega le parti e sulla constatazione che la responsabilità aquiliana presenti un carattere residuale nel nostro ordinamento¹³⁸. Più sfumata era invece la posizione assunta nel medesimo anno dal Tribunale di Milano, che - nel silenzio della legge - proponeva un modello di responsabilità "misto": contrattuale se c'era un rapporto diretto con il danneggiato, extracontrattuale negli altri casi¹³⁹.

¹³⁶ SIMONETTI, *L'art. 2497 e la responsabilità della capogruppo nei confronti dei soci e creditori sociali della società eterodiretta: un rimedio risarcitorio*, in *Le Società. Rivista di diritto e pratica commerciale societaria e fiscale*, 2016, I, pp. 27 ss.

¹³⁷ SIMONETTI, *L'art. 2497 e la responsabilità della capogruppo nei confronti dei soci e creditori sociali della società eterodiretta: un rimedio risarcitorio*, in *Le Società. Rivista di diritto e pratica commerciale societaria e fiscale*, 2016, I, pp. 29-30

¹³⁸ PISTIS, AUTERO, *L'art. 2497 c.c.: nuove frontiere nella responsabilità e adeguati assetti*, reperibile al sito: <https://www.ipglex.it/downloadFile.ashx?id=486&tabella=Oggetti&condData=0>.

¹³⁹ *Ibidem*.

Sulla questione è poi intervenuta in più occasioni la Corte di Cassazione dalla sentenza n. 12254 del 2015 fino all'ordinanza n. 14876 emanata l'11 maggio del 2022.

In particolare, in quest'ultimo provvedimento la Suprema Corte ha ritenuto che «la tutela del ceto creditorio della società eterodiretta, che avesse visto diminuito il patrimonio di questa a cagione dell'attività di abuso di direzione e coordinamento della capogruppo, avrebbe potuto passare per la clausola generale del *neminem laedere*»¹⁴⁰, con ciò affermando la natura extracontrattuale (ai sensi dell'art. 2043 c.c.) dell'azione di cui al 2497 c.c.

In riferimento invece al *quantum* del risarcimento l'art 2497 c.c. articola chiaramente l'entità dei risarcimenti e quando questi siano da riconoscere alla parte lesa: se un ente esercita attività di direzione e coordinamento violando i principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale, risponde dei danni alla redditività e al valore della partecipazione dei soci, nonché dell'integrità del patrimonio sociale verso i creditori. Ciò appare piuttosto significativo, tanto da un punto di vista giuridico quanto se lo si esamina con una lente più sociologica ed economica: sembra infatti che anche il diritto commerciale e societario stia transitando da un sistema di *shareholder value* (in cui l'obiettivo primario è rappresentato dalla tutela degli azionisti) verso un nuovo scenario di *stakeholder value* che cerca di tenere in considerazione gli eterogenei interessi di una ampia e composita platea di soggetti.

Un tema che ancora pone alcuni problemi agli interpreti riguarda il coordinamento tra la responsabilità di gruppo della controllante e il testo del nuovo art. 2086 c.c. che impone a tutti gli imprenditori di istituire nella propria impresa assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati anche al fine di rilevare tempestivamente situazioni di crisi.

¹⁴⁰ Cass. 29 Marzo 2022 numero 14876/2022, prima sezione civile della Suprema Corte di Cassazione consultabile integralmente online sul sito:
https://dirittodellacrisi.it/file/QTnoc6Bdzwoy1VYFZ62Svnio1W6yYvU7qY2bU9df.pdf/C_14876_2022_ORDINANZA_redatto.pdf.

Sebbene la legge non definisca esattamente cosa si debba intendere per "assetto adeguato", molti Tribunali della Penisola hanno già iniziato a sanzionare gli amministratori per la loro assenza¹⁴¹.

Ci si chiede quindi se una società controllante potrebbe essere chiamata a rispondere ex art. 2497 c.c. nel caso in cui impedisca ad una controllata di adottare tali assetti.

La risposta sembra essere affermativa. Sembrerebbe infatti contraddittorio escludere i gruppi di società da un principio così pervasivo.

Siamo in una fase di transizione. Al momento non sembra che siano state emanate sentenze che colleghino esplicitamente la mancata adozione degli assetti (ex art. 2086) alla responsabilità della capogruppo (ex art. 2497), ma è probabile che in futuro ve ne saranno. Questo, naturalmente, significherebbe anche coinvolgere le società controllanti nella responsabilità per l'attuazione degli obblighi provenienti dalle direttive comunitarie adottate in tema di sostenibilità, che spingono verso una gestione societaria di gruppo non solo efficiente, ma strutturalmente sana e trasparente.

Bisognerà quindi arrivare, attraverso la prassi societaria e l'esperienza della giurisprudenza, ad una chiara definizione di limiti misurabili e modalità precise entro le quali sia imputabile e perseguibile la responsabilizzazione ambientale degli amministratori e della società posta al vertice dei gruppi aziendali. Per ridurre incertezza e complicità servirà definire chiaramente assetti e processi corretti, più che comportamenti e attitudini: il rischio altrimenti è quello di comprimere ancor più la libertà d'impresa, disincentivare l'iniziativa economica e alterare la concorrenza sui mercati.

¹⁴¹ Su questo tema è particolarmente interessante il recente studio offerto da PACCOIA, *Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c.: il punto di vista del giurista*, Torino, 2025, pp. 187, che affronta e descrive proprio la metamorfosi del dovere di gestione imposto dall'art. 2086 c.c., oggi non più facoltà, ma un obbligo organizzativo inderogabile per ogni imprenditore che operi in forma societaria o collettiva.

3.3 Capitalismo sostenibile europeo: giuridicizzazione della CSR, impresa come istituzione sociale, passaggio dallo share allo stakeholder capitalism

Si è analizzato come la formulazione del *Corporate Social Responsibility* come principio giuridico europeo abbia attraversato varie fasi.

Un primo step è stato quello delle normative nazionali, con esempi in tutta europa e negli Stati Uniti¹⁴². In Francia, una legge del 2019¹⁴³, la cosiddetta *Loi Pacte*, ha riformato l'articolo 1833 del *Code Civil*: ad una laconica formulazione quale "toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés", è stata aggiunta la nozione di interesse sociale¹⁴⁴ e ambientale fra i vari obblighi in capo agli amministratori: come puntualizzato nei paragrafi precedenti, queste norme aprono la strada alle azioni di responsabilità da parte degli azionisti, per una serie molto ampia di possibili violazioni. Tuttavia, le conseguenze maggiori potrebbero essere non giuridiche, bensì gestionali e organizzative¹⁴⁵.

Un secondo passaggio è stato quello delle normative europee, riassunte nei capitoli precedenti, volte ad armonizzare il quadro sovranazionale. L'ultima frontiera è quella della *soft law*¹⁴⁶: assicurare più ampia diffusione del bene giuridico tutelato dalle norme europee tramite strumenti non di per sé vincolanti,

¹⁴² In contesto italiano si può citare per esempio la legge n. 208/2015, dedicata alle imprese che unitamente allo scopo di lucro (o mutualistico), intendano perseguire una o più finalità di beneficio comune.

¹⁴³ Ci si riferisce qui all'articolo 176 della legge francese del 22 maggio 2019, n. 486, c.d. *Loi Pacte*, che ridefinì la storica formulazione dell'art. 1833 del *Code Civil*: «*La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité*» (v. l'art. 169 della *Loi Pacte* che modifica nello stesso senso l'art. L225-35 del *Code de Commerce*). Questa formulazione ricalca la *section 172* del *Companies Act* inglese del 2006, o la *New York Business Corporation Law* al paragrafo 717-b.

¹⁴⁴ Cfr. 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 di Diritto Commerciale*, Roma, 3/2019, p. 503. Va rimarcato come l'interesse "sociale" non vada inteso come quello dei soci, bensì di tutti i soggetti coinvolti dalla società: "l'entreprise considérée comme un agent économique autonome poursuivant des fins propres, distinctes notamment de celles de ses actionnaires, de ses créanciers dont le fisc, de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt général commun, qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise."

¹⁴⁵ Cfr. CONAC, *op. cit.*, p. 509.

¹⁴⁶ Si veda a proposito ROSSI, *Il diritto della Corporate Social Responsibility: The legal rules of Corporate Social Responsibility*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, Torino, 3/2019, p. 106.

ma parimenti efficaci. Il legislatore, tramite gli atti più diversi, ha sostanzialmente introdotto nel diritto delle società la considerazione di interessi sociali e ambientali attraverso la formulazione di standard e regole idonee a consentire agli investitori di valutare e selezionare le pratiche di responsabilità sociale che si ritengano più adeguate in base ai suddetti parametri. Si è creato così un mercato della CSR, o meglio un mercato degli interessi degli investitori¹⁴⁷: il legislatore si limita a dettare regole generali e parametri, e in seguito lascia al mercato la promozione o sanzione di ogni tipo di scelta strategica in materia, nonché la formulazione di vincoli contrattuali o obbligazioni fra le parti.

Come evidenziato più sopra, questa posizione è basata sull'assunzione che rispettare le pratiche ambientali possa diventare un vantaggio competitivo di cui giovare, una leva di marketing, un parametro aziendale su cui puntare o meno¹⁴⁸: lo stile adottato dal legislatore è appunto quello di promuovere valori sociali e ambientali in maniera indiretta, puntando sull'auto-interesse delle imprese. Si è visto nei capitoli precedenti come l'azione legislativa europea si è concentrata nell'imporre agli amministratori il rispetto di tutta una serie di regole che prescindono da criteri finanziari: a tali regole sarebbero altresì vincolati gli stessi investitori-azionisti, che iniziano a considerare nel proprio interesse il rispetto di codici etici e protocolli ambientali¹⁴⁹.

Questa tattica del legislatore si appoggia sul passaggio ad un modello più evoluto per quanto riguarda gli obiettivi economici: le imprese non sono più viste

¹⁴⁷ Cfr. ROSSI, *op. cit.*, pp. 107-109. Questo si inserisce in un preciso piano politico in termini di sostenibilità ambientale: «La finalità immediata e attuale del piano è peraltro quella di riorientare i flussi di capitali verso investimenti sostenibili al fine di realizzare una crescita sostenibile e inclusiva, gestire i rischi finanziari derivanti dai cambiamenti climatici, l'esaurimento delle risorse, il degrado ambientale e le questioni sociali, nonché promuovere la trasparenza e la visione di lungo termine delle attività economico-finanziarie».

¹⁴⁸ cfr. ROSSI, *op. cit.*, pp. 110: «Del resto, anche quando la sostenibilità era una locuzione ancora sconosciuta al lessico del diritto e degli operatori, la convinzione che l'impresa potesse avvantaggiarsi – nel miglioramento della propria reputazione, nel rapporto con i lavoratori e nel successo presso i consumatori – dall'adozione di comportamenti etici e socialmente responsabili, e pertanto fosse nel suo interesse promuoverli, era già presente negli studi e nell'osservazione del fenomeno, nonostante l'esame del dato empirico offrisse riscontri talora contrastanti».

¹⁴⁹ Cfr. ROSSI, *op. cit.*, p. 126: «È stato osservato che la previsione di spazi istituzionali all'interno dei processi di governance delle società da riservare alla consultazione degli stakeholder non finanziari potrebbe far emergere in modo formale gli interessi concretamente rilevanti per la stabilità del sistema nel lungo termine favorendo la consapevolezza, anche in capo agli investitori istituzionali, che da tali obiettivi le loro attività finanziarie possano trarre un comune vantaggio».

come più soggetti massimizzanti il mero profitto individuale, bensì diversamente indotte ad ottimizzare l'*enlightened shareholder value*: in altre parole, non si tiene conto soltanto degli azionisti (*shareholder*) in senso stretto, ma di tutti gli *stakeholder* in senso lato - i portatori di interesse verso un particolare business - fra i quali si includono anche gli interessati dal punto di vista sociale ed ambientale. L'annosa contrapposizione fra profitto ed esternalità negative - cioè fra *shareholder* e *stakeholder* - viene risolta introducendo nel sistema giuridico una soluzione di sintesi¹⁵⁰.

Siamo all'ultimo passaggio rispetto all'integrazione di tali concetti nella politica comune: lo sviluppo ambientale e sociale non è più visto come un limite a quello economico, bensì come uno dei tanti motori di quest'ultimo¹⁵¹, senza apparenti effetti negativi: "In questa nuova accezione, le istanze di responsabilità sociale dell'impresa, ormai basate sull'obiettivo della sostenibilità, perdono il loro potenziale critico nei confronti del modello di sviluppo capitalistico e, secondo una formula molto efficace, dismettono la loro vocazione "trasformativa", iniziando a proporsi come soluzione solo "migliorativa" dei processi di produzione e della gestione dell'impresa."¹⁵²

Proprio tale approccio *win-win*, che rifugge controindicazioni, è stato oggetto di profonde analisi¹⁵³, le quali hanno anche sollevato il pericolo di instaurare un'illusione giuridica¹⁵⁴ in cui si possano servire i famosi pasti gratis - altrimenti considerati impossibili secondo l'aforisma di Milton Friedman. Tale approccio di illusione *win-win*, perseguito dal legislatore europeo attraverso

¹⁵⁰ per una compiuta disamina, vedi HOPT, *Corporate Purpose and Stakeholder Value*, Max Planck Institute, 2024, pp. 5-7.

¹⁵¹ Cfr. ROSSI, *op. cit.*, p. 116: «Il rapporto di causalità tra conseguimento del profitto dell'impresa e sacrificio dei beni comuni si rovescia nella prospettiva che vede il successo dell'impresa supportato dalla cura degli interessi sociali e ambientali e, a questi fini, gli operatori economici vengono incoraggiati ad operare responsabilmente ponendo in essere strategie e politiche di lungo termine, ad internalizzare i costi dello sfruttamento delle risorse ambientali e a prevenire il degrado dell'ambiente».

¹⁵² cfr. ROSSI, *op. cit.*, *ibidem*.

¹⁵³ J. HOPT, *op. cit.*, pp. 2-4.

¹⁵⁴ cfr. AA.VV., *Does Enlightened Shareholder Value Add Value?*, in *The Business Lawyer* n. 77, Harvard, 2022, p. 13: «This view, we argue, seems to be grounded in a misperception about the scope and frequency of "win-win situations" in which certain business choices would benefit both shareholders and stakeholders. This view fails to recognize, however, that corporate leaders often face real and significant trade-offs between shareholder and stakeholder interests».

l'inoculazione nel sistema di obblighi e vincoli più o meno cogenti a vari livelli, è quindi oggetto di profonda revisione politica, manifestantesi nel corrente intenso lavoro di emendamento delle Direttive stesse, che le Istituzioni europee stanno portando avanti durante la scrittura del presente lavoro. Tale travaglio politico riflette i risultati del lavoro di ricerca accademico, anch'esso schematicamente riassumibile in maniera decisamente manichea: alcuni autori sollevano dubbi sul porre limiti al capitalismo, ammonendo sul rischio di creare ibridi inefficienti¹⁵⁵; altri autori sono invece dubbiosi sull'affidare al mercato il compito di portare avanti le politiche prescelte, giacché il mercato spesso fallisce¹⁵⁶.

APPENDICE - 3.4 Standard ESRS: struttura tecnica, KPI ambientali/sociali/governance, principio di doppia materialità.

Come già ricordato, la transizione europea verso l'attuazione concreta della sostenibilità in senso lato inizia nel sistema giuridico europeo agli inizi degli anni 2000. Da quel tempo, si è passati molto faticosamente da prese di posizione di tipo simbolico ad un reale coordinamento tra gli Stati membri, fino alla controversa entrata in vigore di molteplici direttive e regolamenti: uno dei punti di maggiore dibattito, come ricordato poco sopra, è la necessità di dotarsi di definizioni e criteri valutativi il più possibile accurati.

Si è resa quindi presto necessaria l'individuazione di adeguati strumenti operativi, idonei a misurare e valutare in modo omogeneo il grado di perseguimento degli impegni assunti. In questa prospettiva sono stati elaborati gli ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), adottati dalla Commissione europea su proposta dell'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*). Tale organismo tecnico e indipendente si è avvalso del contributo di

¹⁵⁵ Cfr. CONAC, *op. cit.*, p. 513: «La vision selon laquelle les grandes sociétés devraient agir dans l'intérêt collectif est naïve et, malheureusement comme souvent dans ce cas, dangereuse».

¹⁵⁶ Cfr. ROSSI, *op. cit.*, p. 117: «In questo scenario concettuale, in cui la responsabilità sociale dell'impresa viene concepita e teorizzata all'interno della ragione neoliberale, c'è da chiedersi se i meccanismi di mercato ai quali sono affidati gli obiettivi di uno sviluppo sostenibile siano effettivamente in grado di produrre gli effetti auspicati, almeno nei termini in cui sono ipotizzati dal modello e, come pare, recepiti dal recente legislatore».

esperti in ambito contabile, economico e della sostenibilità, giungendo alla definizione di un sistema di standard di rendicontazione oggi obbligatori. La definizione di indicatori, metriche, metodi e unità di misura condivisi ha rappresentato un passaggio fondamentale per rendere effettivi e comparabili i comportamenti e le discipline adottate dagli Stati membri, che fino all'entrata in vigore della CSRD si erano sviluppate in modo frammentario e disomogeneo.

La funzione di armonizzazione degli ESRS ha permesso di rendere comparabili e sottoponibili a controlli audit le informazioni relative agli ESG evitando, eliminando i poco utili reporting volontari utilizzati in precedenza.

Il primo set di ESRS è stato introdotto nell'ordinamento europeo dal Regolamento delegato (UE) 2023/2772, che impone alle imprese di seguire le indicazioni in esso contenute al fine di soddisfare gli obblighi di rendicontazione previsti dalla CSRD.

Gli ESRS si suddividono in due tipologie: standard trasversali e standard tematici. I primi comprendono ESRS 1 – General Requirements ed ESRS 2 – General Disclosures.

In particolare, ESRS 1 definisce i principi generali e le regole metodologiche da seguire nella rendicontazione di sostenibilità, chiarendo come le imprese devono strutturare e predisporre le informazioni richieste.

A corollario di quanto previsto da ESRS 1 si colloca il principio della doppia materialità, che introduce un nuovo paradigma di analisi imponendo all'impresa di valutare non più soltanto la materialità d'impatto (*inside-out*), relativa agli impatti effettivi o potenziali delle proprie attività su ambiente e persone, ma anche la materialità finanziaria (*outside-in*), concernente i rischi e le opportunità legati ai fattori di sostenibilità che possono incidere sulla situazione finanziaria, sulle performance e sulle prospettive dell'impresa.

L'applicazione degli ESRS non si limita alla sola impresa, ma si estende anche agli attori coinvolti nella catena del valore, intesa come l'insieme delle attività, risorse e relazioni a monte e a valle attraverso cui l'impresa crea valore.

L'estensione a di questi requisiti a tutti gli attori della catena costituisce di per sé un'innovazione delle norme europee, imponendo così nel proprio ordinamento non solo dei parametri unici e ben definiti ma anche il fatto che tutti gli attori siano intrinsecamente collegati ed egualmente responsabili della sostenibilità. Con questo meccanismo, il legislatore europeo ha voluto sottolineare che a rilevare non è la singola impresa e le sue scelte ma il totale delle azioni che tutte le attività economiche devono compiere fino ad arrivare al prodotto o servizio finale collegando così fra loro le responsabilità delle imprese.

In tale prospettiva, la *supply chain* rappresenta una semplice componente della catena del valore, concentrandosi però in particolare sulla rete di soggetti e flussi che consentono il passaggio da fornitori a clienti finali da non confondere con la precedente.

Attraverso gli ESRS1 viene anche introdotto il principio di *comply or explain*¹⁵⁷ che costituisce un'ulteriore innovazione inserita nel CSRD: un'impresa che dovesse non rispettare un indicatore previsto dagli ESRS, si troverebbe obbligata a spiegarne in modo chiaro il motivo. Solo in caso di mancata rendicontazione si troverebbe ad essere inadempiente.

ESRS 2 – *General Disclosures* integra invece quanto previsto da ESRS 1 e definisce le informazioni generali obbligatorie indipendenti dal risultato di materialità e che tutte le imprese soggette alla CSRD devono includere nella rendicontazione di sostenibilità, a prescindere dai risultati dell'analisi di materialità.

Lo *standard* interviene in particolare sulle *disclosure* relative alla *governance*, alla strategia, alla gestione dei rischi e delle opportunità e alle metriche e obiettivi

¹⁵⁷ Questo principio venne introdotto per la prima volta in UK negli anni '90, e poi utilizzato nel mondo intero per applicare norme di diritto societario. Cfr. HARPER HO, *Comply or explain" and the future of nonfinancial reporting*, in *Lewis & Clark Law Review*, Portland, 2017, p. 321: «Under the comply-or-explain model, a securities regulator, stock exchange, or other authority adopts a code reflecting corporate best practices. Companies can then elect to comply with the new rules in one of two ways: either by implementing the codes' provisions directly or by providing an explanation for why they have elected not to follow them. Under a comply-or-explain regime, only a firm that both fails to implement the code's best practices and fails to provide an adequate explanation would be noncompliant».

ESG utilizzando KPI trasversali (che sono indicatori di *performance*, di cui si parlerà *infra*) e target, chiarendo come la sostenibilità sia integrata nel modello di business e nei processi decisionali dell'impresa. A differenza di altri standard, le informazioni richieste da ESRS 2 sono sempre obbligatorie, in quanto ritenute essenziali per garantire trasparenza, comparabilità e una visione complessiva del profilo di sostenibilità dell'impresa.

All'interno del sistema ESRS, oltre agli standard trasversali appena descritti, vi sono anche gli standard tematici che vengono suddivisi a loro volta in tre dimensioni: ambientale, sociale e di *governance*.

La prima comprende 5 standard diversi e concernenti le tematiche del cambiamento climatico, dell'inquinamento, dell'utilizzo di risorse idriche e marine, della biodiversità e degli ecosistemi, nonché dell'economia circolare. In continuità - anche in questo caso - con la doppia materialità, l'UE obbliga ad indicare non solo gli impatti ambientali generati dalle proprie attività ma anche i rischi e le opportunità che hanno un'origine legata all'environment con conseguenze dirette sulle imprese stesse. Gli standard sociali invece sono 4 e si concentrano sui rischi connessi alle persone coinvolte nell'intera catena del valore dell'impresa oltre che i consumatori e le comunità interessate.

Infine gli standard legati alla *governance* sono incentrati sulla condotta e sulle decisioni stesse dell'impresa, sulle sue scelte etiche e di controllo interno, sulle pratiche volte ad impedire la corruzione ed i vari conflitti di interesse che si possono instaurare.

La concretezza di questi obiettivi si manifesta nei KPI (*Key Performance Indicators*) i quali permettono di tradurre in misura concreta i concetti sopra esposti che spiegano le varie declinazioni della sostenibilità. In questo modo si riesce a superare il solo approccio narrativo della sostenibilità tramite valori per parametri quantitativi individuati ingegneristicamente, utilizzando metodologie di misurazione condivise. Questi indicatori permettono di confrontare fra loro realtà produttive completamente diverse oltre che favorire ed uniformare il controllo

interno delle stesse. L'impianto empirico e quantitativo di questi strumenti pone le basi per la costruzione di meccanismi solidi ed attendibili di assurance che permettono di distinguere quantitativamente le performance. E' ancora importante notare come i numeri dei KPI, in questo modo, diventano oggetti giuridicamente rilevanti poiché vengono inseriti nelle norme che disciplinano la materia della sostenibilità che acquisisce così sempre più definizione e determinatezza. In tal senso offre chiarezza l'Associazione fra le Società Italiane per Azioni¹⁵⁸ che distingue chiaramente le differenze tra i piani di output, outcome ed impatto. Il primo si pone un obiettivo puramente quantitativo ed empirico della produzione, mentre gli effetti economico-finanziari (con effetti anche su performance, rischi ed opportunità) afferiscono all'outcome di ciò che si sta misurando, per poi attribuire alla voce "impatti" le tematiche relative allo sviluppo sostenibile.

L'*accountability*, ovvero la responsabilità degli organi unita alla verificabilità dei dati, completa il quadro di cambiamento che i KPI e gli indicatori in genere hanno esplicitato nel disciplinare la materia della sostenibilità: si tratta di una responsabilità in accezione rafforzata¹⁵⁹, perché assoggettata a parametri oggettivi. Grazie a tali formalizzazioni, essi sono diventati a tutti gli effetti parametri aventi valore giuridico pieno, riconosciuti e valevoli all'interno dell'Unione Europea e recepiti anche dall'ordinamento italiano. Infatti nel Decreto CSRD, approvato dal consiglio dei ministri il 10 Giugno 2024¹⁶⁰, vengono così chiarite le responsabilità degli amministratori e dei sindaci i quali, a capo delle rispettive organizzazioni, dovranno adempiere a tali obbligazioni in materia di rendicontazione di sostenibilità. Viene definito dall'art 10, comma 1, Decreto CSRD che gli amministratori sono responsabili della redazione e pubblicazione del *sustainability report* in conformità a quanto previsto dalla legge e, quindi, dagli ESRS. Inoltre, i KPI vanno necessariamente inseriti nella relazione di gestione ed è proprio in questo passaggio che vengono inseriti nell'ordinamento giuridico

¹⁵⁸ ASSONIME, *La nuova disciplina sulla rendicontazione di sostenibilità (direttiva UE 2022/2464)*.

¹⁵⁹ Cfr. ROSSI, *Il diritto della Corporate Social Responsibility: The legal rules of Corporate Social Responsibility*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, Torino, 2021, p. 114: «La responsabilità d'impresa verso la società e l'ambiente viene così concepita in un'accezione forte, non solo in termini di ideale "responsibility", ma come vera e propria "accountability" che chiede trasparenza, controlli e formali responsabilità».

¹⁶⁰ ASSONIME, *op. cit.*, pp. 275-276.

come strumenti vincolanti¹⁶¹ e non più come meri strumenti tecnici di misurazione. I KPI ESG operati dagli ESRS saranno anche soggetti alla *assurance* che a sua volta può configurarsi in due tipi, *limited*¹⁶² in un primo momento per poi diventare *reasonable*. L'irrigidimento dei controlli e delle assicurazioni cresce dopo alcuni anni dopo l'inserimento nell'ordinamento sempre seguendo così i criteri di proporzionalità e concedendo tempo alle organizzazioni per potersi adattare alle norme ed ai meccanismi di controllo.

Oltre agli ESRS, ad allontanare dalla tradizionale impostazione del diritto societario europeo (più orientato a tutelare l'interesse degli azionisti) si colloca in questo contesto anche il già citato nuovo principio di doppia materialità. Con questo passaggio il tema della sostenibilità, che in precedenza aveva un'importanza meramente accessoria e reputazionale per le imprese, è diventato un vero e proprio criterio strutturato e formale di valutazione giuridica. La direttiva CSRD introduce questo istituto e viene sviluppato in particolare da ESRS1, i quali distinguono le informazioni rilevanti da rendicontare per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

Una questione rilevante in ambito ESG viene considerata materiale quando lo è dal punto di vista dell'impatto o dal punto di vista finanziario o anche entrambe.

La materialità finanziaria (*outside-in*) riguarda le opportunità ed i rischi che hanno un'origine provenienti da fattori ambientali che però possono incidere sulla situazione economica delle prospettive dell'impresa; al contrario, la materialità d'impatto (*inside-out*) impone all'impresa di rendicontare gli effetti positivi,

¹⁶¹ ASSONIME, *op. cit.*, pp. 6-7: si obbliga la reportistica sulla sostenibilità ad inserire un set di informazioni tra cui anche gli indicatori di prestazione legati all'attività produttiva in corso.

¹⁶² La direttiva (UE) 2022/2464 (CSRD) introduce l'obbligo di sottoporre le informazioni di sostenibilità a una verifica esterna, prevedendo inizialmente una revisione nella forma della *limited assurance*. Come evidenziato nel citato documento Assonime, pag. 10: «sulle informazioni deve essere effettuata una revisione nella forma della *limited assurance*». Tale livello di *assurance* comporta procedure di verifica meno estese rispetto a quelle previste per la revisione legale del bilancio. Il documento sottolinea inoltre la natura evolutiva del sistema di controllo, precisando che la Commissione europea ha previsto un possibile passaggio alla *reasonable assurance*, con una valutazione programmata entro ottobre 2028, in un'ottica di progressivo rafforzamento dell'affidabilità del reporting di sostenibilità.

negativi o nulli che le proprie attività producono sull'ambiente o sulle persone lungo tutta la catena del valore.

Proprio questa seconda dinamica, come analizzato più sopra, determina una rottura con lo schema *shareholder-oriented* che ha guidato in passato le operazioni e le scelte delle imprese in maniera pressoché univoca, fino al sopraggiungere delle nuove sensibilità legate alla sostenibilità.

L'estensione dell'onere di rendicontazione per le imprese a tutta la loro filiera del valore comporta un ampliamento importante degli interessi giuridicamente considerati rilevanti e perciò da tutelare. Tutto ciò porta lo scenario economico a virare verso una prospettiva *multistakeholder* ove gli interessi e le tutele di lavoratori, dell'ambiente e della società nel suo insieme verranno considerate in parte come conseguenze delle scelte imprenditoriali.

Le ricadute delle decisioni legate al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità assunte del management aziendale vedranno i risultati positivi nel medio/lungo termine e, come afferma Campobasso, occorrerà fare valutazioni che tengano conto delle capacità di produrre valore duraturo attraverso pratiche di gestione dei rischi sociali ed ambientali. La sostenibilità come principio diventa così un criterio da soddisfare per svolgere una corretta amministrazione, nuova responsabilità della quale i gestori sono chiamati a rispondere e che è destinato a stravolgere l'impianto della *Business judgment rule*¹⁶³.

¹⁶³ La *business judgment rule*, di origine anglosassone, costituisce il principio in base al quale le decisioni gestionali degli amministratori non sono sindacabili nel merito dal giudice, purché adottate in buona fede, in assenza di conflitti di interesse e all'esito di un processo decisionale informato e razionale. Tale regola, sviluppata nella giurisprudenza statunitense e britannica quale strumento di tutela della discrezionalità manageriale, è stata recepita anche nell'ordinamento italiano in via giurisprudenziale, in particolare attraverso l'interpretazione degli artt. 2392 e 2381 c.c., con un sindacato giudiziale limitato alla correttezza procedurale e non alla convenienza economica della scelta. In questo senso, la Corte costituzionale e la giurisprudenza di legittimità hanno più volte valorizzato l'autonomia dell'impresa e la libertà di iniziativa economica ex art. 41 Cost., purché esercitata nel rispetto dei principi di correttezza, diligenza e razionalità decisionale. Tuttavia, l'ingresso in vigore delle Direttive CSRD e CSDDD è destinato a incidere profondamente su tale assetto, ampliando il contenuto del dovere gestorio e ridefinendo i parametri di razionalità della decisione. La sostenibilità, e in particolare la considerazione strutturata degli impatti, dei rischi e delle opportunità ambientali e sociali lungo la catena del valore, non si configura più come scelta discrezionale, ma come elemento integrante della corretta amministrazione. Ne consegue che la *business judgment rule* non può più operare quale scudo rispetto all'omessa considerazione dei profili ESG, poiché la mancata integrazione della

Con l'inserimento della doppia materialità come nuovo principio nell'ordinamento anche il funzionamento della *governance* societaria è cambiato. Oggi occorre bilanciare l'interesse economico dell'impresa con la tutela dei beni comuni e degli interessi collettivi e questo nuovo istituto permette di perseguire questo complicato obiettivo. Come già spiegato in precedenza, la responsabilità di fornire informazioni di sostenibilità è divenuta onere degli organi di amministrazione¹⁶⁴, i quali - d'ora in poi - dovranno occuparsene nella rendicontazione, mettendo in evidenza la ricaduta sull'ambiente delle scelte dell'impresa e giustificando le stesse rispetto al contesto nel quale l'impresa ha dovuto operare. In estrema sintesi, il ruolo e la centralità del consiglio di amministrazione vengono così rafforzati proprio per via dell'importanza dei report che in materia di sostenibilità ora è chiamato a redigere.

sostenibilità nei processi decisionali potrebbe tradursi in violazione dei doveri di diligenza e organizzazione gravanti sugli amministratori, con un conseguente rafforzamento della loro responsabilità.

¹⁶⁴ ASSONIME, *op. cit.*, p.14: "Amministratori responsabili della redazione e pubblicazione del sustainability report in conformità a quanto previsto dalla legge e, quindi, dagli ESRS".

CAPITOLO 4 – Valutazione giuridica e prospettive critiche del diritto dell'impresa sostenibile

Occorre infine stilare un bilancio di quale impatto sul sistema giuridico ed economico stanno avendo - e probabilmente avranno - tutti gli atti normativi europei che si sono analizzati in tema ambientale e di responsabilità. Il nostro sistema delle fonti del diritto commerciale risulta da tempo interessato - analogamente ad altri ambiti dell'ordinamento italiano e, più in generale, degli ordinamenti di civil law - da un processo di progressiva destrutturazione e di disarticolazione rispetto al modello tradizionale e originario di produzione normativa¹⁶⁵. Si osserva infatti, in primo luogo, una progressiva riduzione - tanto sotto il profilo formale quanto, soprattutto, sotto quello sostanziale - degli ambiti di produzione normativa in precedenza riservati alla legge nazionale, per effetto del trasferimento di numerose materie del diritto dell'impresa e dei mercati al livello sovraordinato della potestà normativa dell'Unione Europea, che ha attratto a sé una parte consistente delle competenze concernenti imprese e commercio¹⁶⁶ (quali, appunto, le normative ambientali, oltre a quelle del mercato unico, dei mercati finanziari, bancari, etc.). Inoltre, l'attività normativa sovranazionale ha introdotto in maniera consistente la prassi di utilizzare strumenti di *soft law*, con importanti riflessi anche sul diritto commerciale. Alla prescrizione viene sostituita una non meno efficace persuasione, tramite l'emanazione di criteri di condotta affidata in genere ad autorità di vigilanza: in particolare, viene generalmente rilevato che tali dissuasioni o persuasioni sono percepite dalle imprese come *de facto* vincolanti¹⁶⁷ (quasi una sorta di *cripto-hard law*).

¹⁶⁵ sull'argomento, vedi ROSSI, *Il sistema delle fonti del diritto commerciale attuale*, in *Osservatorio del diritto civile e commerciale*, Milano, 1/2024, pp. 3 e ss.

¹⁶⁶ Cfr. ROSSI, *Il sistema op. cit.*, p. 5: «Oltre, infatti, alle norme europee di immediata applicazione, quali sono i regolamenti europei (ed entro certi limiti anche le direttive), gran parte della disciplina dell'impresa, delle società di capitali e dei mercati finanziari è sostanzialmente di derivazione europea e, se è vero che approda all'ordinamento degli Stati membri attraverso un procedimento di attuazione, il frequente ricorso al sistema dell'armonizzazione massima fa sì che il contenuto della normativa nazionale rispecchi fedelmente, negli standard di tutela e nelle regole di processo, il contenuto della direttiva».

¹⁶⁷ ROSSI, *Il sistema op. cit.*, p. 8: «In questo caso non c'è molto da interrogarsi su quanto queste indicazioni possano influenzare i comportamenti dei destinatari perché, in ragione della loro

Una frontiera successiva in questo percorso di destrutturazione è quindi il contributo delle fonti private: come analizzato nel corso di questo lavoro, le direttive CSRD e CSDD sono da considerarsi un vero e proprio laboratorio di normazione¹⁶⁸ attraverso il quale l'Unione Europea sceglie di affidare alle imprese il perseguimento dei suoi obiettivi in termini ambientali, e costituisce una innovazione anche nel campo del diritto commerciale¹⁶⁹. Alle imprese non si chiede un generico impegno a rispettare le regole, ma a “codificare” e produrre nuovi strumenti in accordo alle linee guida emanate. Come è stato osservato:

“Queste direttive chiedono che le imprese definiscano vere e proprie regole di condotta funzionali alla protezione degli interessi in questione, da osservare all'interno della propria organizzazione e da imporre contrattualmente alle loro controparti commerciali. E lo fa utilizzando uno strumento, quello dei «codici di condotta», originariamente appartenente al bagaglio delle misure volontarie adottate dalle imprese nelle proprie iniziative di corporate social responsibility, trasformandolo in un documento normato e cogente a servizio degli interessi protetti.¹⁷⁰”

Inoltre, l'imprenditore è tenuto ad estendere l'applicazione di tali codici anche ai propri partner, imponendo garanzie contrattuali a tutta la sua activity chain: l'impresa non solo partecipa quindi direttamente al processo di regolazione ma anche, al contempo, assume una funzione assimilabile a quella di *enforcer*

provenienza dalle autorità di vigilanza, esse sono generalmente percepite dai soggetti vigilati come ampiamente vincolanti (tanto da essere definite come cripto-hard law)».

¹⁶⁸ Cfr. ROSSI, *Il sistema op. cit.*, p. 17: «Sta emergendo una nuova regola generale di correttezza imprenditoriale capace di ridefinire il perimetro del dovere di massimizzazione dello shareholder value gravante sugli amministratori per contenerlo entro i limiti di un impegno a minimizzare le esternalità negative prodotte dall'attività dell'impresa e dei suoi partner commerciali. E ciò in particolare per le ricadute di tali principi sui doveri di corretta gestione dei rischi che non può andare esente dalla considerazione dei rischi ESG quali componenti del rischio d'impresa e per cogliere un'opportunità di crescita nell'interesse dell'impresa stessa [...]».

¹⁶⁹ Cfr. ROSSI, *Il sistema op. cit.*, p. 20. «Si tratta di una forma di autodisciplina dell'impresa per certi versi nuova. Si inserisce infatti in un processo controllato poiché la Direttiva assog- getta l'insieme delle misure di prevenzione e contenimento (e tra queste la predisposizione dei codici di condotta e il loro sistema di enforcement) al con- trollo di un'Autorità di vigilanza indipendente che gli Stati membri dovranno individuare, munendola di poteri ispettivi, comminatori e sanzionatori per il caso di violazione delle regole di due diligence».

¹⁷⁰ ROSSI, *Il sistema op. cit.*, p. 18.

pubblico della disciplina¹⁷¹. In tale ruolo diventa, in certa misura, garante della tutela di interessi esterni, estendendo la propria azione anche oltre i confini della propria organizzazione e coinvolgendo soggetti ai quali le norme del diritto europeo potrebbero non essere applicabili in modo diretto.

Sul piano formale si osserva quanto il diritto commerciale abbia incorporato una fonte atipica, difficilmente riconducibile alle categorie tradizionali. Si tratta infatti di un sistema di autodisciplina che non nasce da un'adesione puramente volontaria — restando soltanto margini di discrezionalità di natura tecnica — e che non può neppure essere ricondotto alle fonti di *soft law*¹⁷². In caso di inosservanza degli obblighi previsti, infatti, non si producono soltanto conseguenze sul piano della responsabilità civile, ma intervengono anche il controllo e le sanzioni da parte di un'autorità amministrativa. A ciò si aggiunge un rigoroso meccanismo di enforcement “a cascata”, che può arrivare fino alla risoluzione del rapporto contrattuale e al divieto di instaurare ulteriori relazioni contrattuali in futuro.

Dal punto di vista del sistema delle fonti si ha che la proliferazione di questi strumenti, l'emergere di fonti non convenzionali e la nascita di nuove relazioni tra i diversi centri di produzione normativa sembrano rappresentare un fenomeno tipico della modernità. Si tratta di una risposta all'esigenza di adattare le modalità di regolazione a problemi nuovi e complessi, che difficilmente possono essere affrontati mediante le tecniche legislative tradizionali. Questa evoluzione può essere valutata positivamente, purché non si rinunci alle garanzie che il sistema delle fonti e i suoi principi ordinatori hanno finora assicurato¹⁷³.

Si è visto come una tale responsabilità sulle spalle delle imprese possa risultare gravosa, soprattutto nel caso delle PMI, le quali non sono necessariamente attrezzate ad investire risorse in queste operazioni: il rischio di norme eccessive e vaghe è quello di lasciare in campo europeo più vinti che vincitori, soprattutto se le politiche ambientali non si affermassero a livello

¹⁷¹ ROSSI, *Il sistema op. cit.*, p. 19.

¹⁷² ROSSI, *Il sistema op. cit.*, p. 21.

¹⁷³ ROSSI, *Il sistema op. cit.*, p. 22..

mondiale¹⁷⁴. Questo sforzo ha delle ricadute economiche non indifferenti, per minimizzare il quale sarà necessario un consistente sforzo di ingegneria gestionale ancora tutto da sviluppare.

Primo parametro da tenere in conto è quello di valutazione della complessità da affrontare. Una definizione che può riassumere questa complessità è quella di “information overload”, concetto messo a fuoco in un importante studio¹⁷⁵ del 1967, che teorizza un rendimento decrescente fra informazione fornita ed efficienza di gestione: raggiunto un massimo, al crescere del carico informativo non consegue un aumento dell’efficienza e accuratezza della decisione.

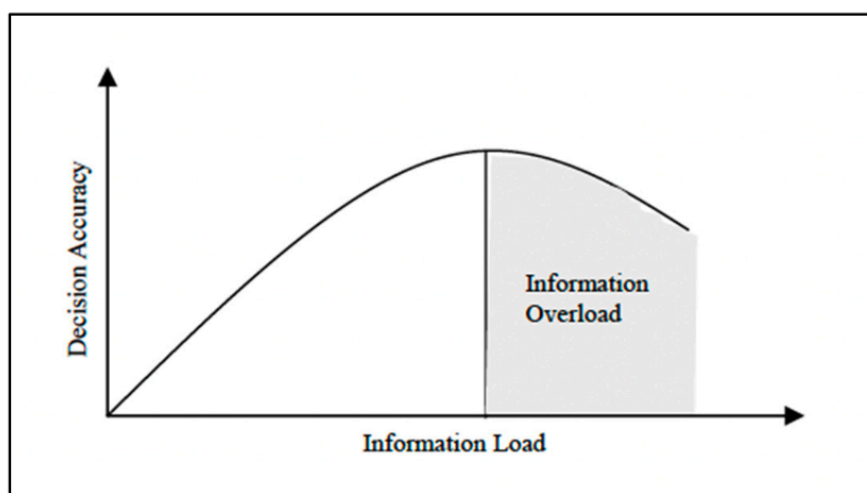


Fig. 1: curva ad U rovesciata sul “carico” informativo. Fonte SCHRÖDER, DRIVER, STREUFERT, *op. cit.*, p. 40.

Questo ed altri studi suggeriscono che le imprese, così come la società, possono essere sollecitate da una limitata attività informativa, oltre la quale la capacità decisionale si corrompe in una inefficienza da sovraccarico: in particolare, le PMI sono le prime a soccombere di fronte alla mancanza di risorse ed organizzazione per raccogliere e processare questi flussi di informazioni¹⁷⁶.

¹⁷⁴ VENTORUZZO, *op. cit.*, p. 449.

¹⁷⁵ SCHRÖDER, DRIVER, STREUFERT, *Human information processing – Individuals and groups functioning in complex social situations*, New York, 1967, p. 40.

¹⁷⁶ Si veda CELLI et al., *op. cit.*, p. 54: «overload theory is applied to understand how the demands of sustainable practices place an additional burden on these enterprises. Indeed, SMEs, often limited in resources, face challenges in adapting to sustainability requirements. Such requirements

Dal punto di vista giuridico, un altro elemento notevole dei recenti sviluppi normativi è quello del passaggio dalla purpose aziendale di puro *shareholderism* a quella innovativa di *stakeholderism*: mentre a quest'ultimo viene associato il breve termine (*shorttermism*), al primo si attribuisce la capacità di guardare al futuro e alle prossime generazioni (*longtermism*), concetto cardine della sostenibilità aziendale: si è analizzato nel corso di questo lavoro come le legislazioni nazionali ed europee abbiano tentato in varie forme e livelli di imporre questo concetto all'interno del generico oggetto sociale, affidandone il perseguimento, tramite assetti adeguati, agli organi di amministrazione debitamente controllati dalla proprietà proprio in ottica di *stakeholderism* e *longtermism*.

In conclusione, dunque, si è visto come una posizione centrale venga affidata dalle norme UE al ruolo degli amministratori, come analizzato in dettaglio nei paragrafi 2.3 e 3.2.1. Questo ruolo prominente è quello su cui dovrebbe concentrarsi pienamente l'attenzione del giurista: si è visto come gli amministratori sono investiti del dovere di obbedire alle norme europee, ma anche del dovere di sviluppare codici propri e farli attuare, quasi come *public enforcer*.

could include investing in environmentally friendly technologies, ensuring ethical practices in the supply chain, and meeting regulatory standards for SR. The cumulative impact of these requirements could contribute to an “overload” scenario for SMEs, affecting their operational capacity and decision-making processes. Such risks, as revealed by the empirical analysis, discourage these entities from becoming familiar with SR before it becomes mandatory for them».

BIBLIOGRAFIA

Fonti dottrinarie

AA.VV., *The Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD): an analysis of the potential economic and legal impacts*, *Questioni di Economia e Finanza* (occasional paper), Banca d'Italia, 2024.

ANGELICI, *A proposito di shareholders, stakeholders e statuti*, in MONTALENTI-NOTARI (a cura di), *La nuova società quotata: tutela degli stakeholders, sostenibilità e nuova governance*, Milano, 2022.

BARCELLONA, *La sustainable corporate governance nelle proposte di riforma del diritto europeo: a proposito dei limiti strutturali del c.d. stakeholderism*, in *Rivista delle società*, Milano, I-2022.

BENAZZO, *Compliance e ESG nelle imprese complesse: quale nuova frontiera?*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, Torino, 3/2024.

CALVOSA, *La sfida della sostenibilità*, in *Rivista delle società*, 1/2024.

CAMPOBASSO, *Gli amministratori, il successo sostenibile e la pietra di Spinoza*, in *Banca, borsa e titoli di credito*, 2024.

CELLI, ARDUINI, BECK, *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and His Future Application Scenario for Italian SME*, in *International Journal of Business and Management*, 4/2024.

CLARY, LORIZIO, *La produzione legislativa in tema di sostenibilità*, in LORIZIO, *Il paradigma della sostenibilità*, Milano, 2024.

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 di Diritto Commerciale*, 3/2019.

DRAGHI, *Il futuro della competitività europea*, 2024, reperibile al sito: https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/draghi-report_en.

GROSSI, *Prima lezione di diritto*, Bari-Roma, 2012.

GUERRERA, *Organizational structures of groups, forms of heterodirection and regimes of responsibility*, 2/2024.

HARPER HO, *Comply or explain” and the future of nonfinancial reporting*, in *Lewis & Clark Law Review*, Portland, 2017.

HOPT, *Corporate Purpose and Stakeholder Value. Historical, Economic and Comparative Law Remarks on the Current Debate, Legislative Options and Enforcement Problems*, in *European Corporate Governance Institute, Law Working*, 2023.

MAZZONI, *La responsabilità gestoria per scorretto esercizio dell'impresa priva della prospettiva di continuità aziendale*, in AA.VV., *Amministrazione e controllo nel diritto delle società*, Torino, 2010.

OLIVEIRA SERRA, *Corporate Governance and Due Diligence Analysis Under the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD): Legal and Extraterritorial Challenges*, in *European Union Law Working Papers*, 2025.

PACCOIA, *Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c.: il punto di vista del giurista*, Torino, 2025.

PACE, *Introduzione al diritto dell'Unione Europea*, Milano, 2025.

PISTIS, AUTERO, *L'art. 2497 c.c.: nuove frontiere nella responsabilità e adeguati assetti*, in *IPG Law Firm*, reperibile al sito:
<https://www.ipglex.it/downloadFile.ashx?id=486&tabella=Oggetti&condData=0>.

RESCIGNO, *L'evoluzione e il ruolo dell'informazione non finanziaria fra doveri informativi e obblighi gestori*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, Torino, 2023.

RICCI, *La natura giuridica della responsabilità della capogruppo per abuso nell'attività di direzione e coordinamento: brevi riflessioni a margine delle più recenti sentenze del Tribunale di Milano*, in *Rivista Corporate Governance*, 2020.

RODORF, *Gli assetti organizzativi dell'impresa ed i doveri degli amministratori di società delineati dal novellato art. 2086, comma 2, c.c.*, in CALCAGNO, DI MARZIO (a cura di), *Gli assetti organizzativi dell'impresa*, Roma, 2022.

ROSSI, *Il diritto della Corporate Social Responsibility: The legal rules of Corporate Social Responsibility*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, Torino, 3/2019.

ROSSI, *Il sistema delle fonti del diritto commerciale attuale*, in *Osservatorio del diritto civile e commerciale*, Bologna, 1/2024.

SINNING, ZETZESCHE, *The EU's Corporate Sustainability Due Diligence Directive: From Disclosure to Mandatory Prevention of Adverse Sustainability Impacts in Supply Chains*, in *European Journal of Risk Regulation*, 2025.

SIMONETTI, *L'art. 2497 e la responsabilità della capogruppo nei confronti dei soci e creditori sociali della società eterodiretta: un rimedio risarcitorio*, in *Le Società. Rivista di diritto e pratica commerciale societaria e fiscale*, Milano, I/2016.

STELLA RICHTER, *Corporate Sustainability Due Diligence: noterelle semiserie su problemi serissimi*, in *Rivista delle società*, Milano, 4/2022.

STELLA RICHTER, *Long-termism*, in *Rivista della società*, Milano, 1/2021.

STRAMPELLI, *La strategia dell'Unione europea per il capitalismo sostenibile: l'oscillazione del pendolo tra amministratori, soci e stakeholders*, in *Rivista delle società*, Milano, 2021.

STRAMPELLI, *L'informazione non finanziaria tra sostenibilità e profitto*, in *Analisi Giuridica dell'Economia (A.G.E.)*, 2022.

VENTORUZZO, *Uno sguardo d'insieme alla CSRD: riflessioni preliminari sulla tecnica normativa*, in *Rivista delle società*, Milano, 2-3/2024.

Fonti normative

- *Costituzione della Repubblica Italiana.*
- *Trattato sull'Unione europea (TUE).*
- *Trattato sul Funzionamento dell'Unione europea (TFUE).*
- *Carte dei diritti fondamentali dell'Unione europea, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea (2007/C 303/01), consultabile al sito:
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=OJ%3AC%3A2007%3A303%3ATOC>.*
- *Direttiva 2003/87/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 ottobre 2003 che istituisce un sistema per lo scambio di quote di emissioni dei gas a effetto serra nella Comunità e che modifica la direttiva 96/61/CE del Consiglio, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea (L 275/32), consultabile al sito:
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0087>.*
- *Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 che modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea (L 322/15), consultabile al sito:
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>.*
- *Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 giugno 2024, relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937 e il regolamento (UE) 2023/2859, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea (L 2024/1760), consultabile al sito:
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202401760.*
- *Direttiva (UE) 2025/794 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 aprile 2025, che modifica le direttive (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760*

per quanto riguarda le date a decorrere dalle quali gli Stati membri devono applicare taluni obblighi relativi alla rendicontazione societaria di sostenibilità e al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea (L 2025/794), consultabile al sito:

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202500794.

- *Regolamento (CE) n. 1907/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 18 dicembre 2006, concernente la registrazione, la valutazione, l'autorizzazione e la restrizione delle sostanze chimiche (REACH), che istituisce un'Agenzia europea per le sostanze chimiche, che modifica la direttiva 1999/45/CE e che abroga il regolamento (CEE) n. 793/93 del Consiglio e il regolamento (CE) n. 1488/94 della Commissione, nonché la direttiva 76/769/CEE del Consiglio e le direttive della Commissione 91/155/CEE, 93/67/CEE, 93/105/CE e 2000/21/CE , in Gazzetta Ufficiale (L 36/84), consultabile al sito:*

[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006R1907R\(03\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006R1907R(03)).

- *Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 giugno 2020 relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili e recante modifica del regolamento (UE) 2019/2088, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea (L 198/13), consultabile al sito:*

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020R0852>.

- *Regolamento (UE) 2021/1119 del Parlamento europeo e del Consiglio del 30 giugno 2021 che istituisce il quadro per il conseguimento della neutralità climatica e che modifica il regolamento (CE) n. 401/2009 e il regolamento (UE) 2018/1999 («Normativa europea sul clima»), in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea (L 243/1), consultabile al sito:*

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32021R1119>.

- *Regolamento (UE) 2024/1781 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024 che stabilisce il quadro per la definizione dei requisiti di progettazione ecocompatibile per prodotti sostenibili, modifica la direttiva (UE) 2020/1828 e il regolamento (UE) 2023/1542 e abroga la direttiva 2009/125/CE, in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea (L 2024/1781), consultabile al sito:
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202401781.*
- *Codice civile (Regio decreto 16 marzo 1942, n. 262).*