UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE GIURIDICHE

CORSO DI DOTTORATO IN IMPRESA, LAVORO, PROCESSO E AUTONOMIA NELLA GESTIONE DEI CONFLITTI
CICLO XXXVI

TESI DI DOTTORATO

GRUPPI DI IMPRESE E SOSTENIBILITÀ

SETTORE SCIENTIFICO DISCIPLINARE: IUS/04

CANDIDATA
Dott.ssa Elisa Verdelli

SUPERVISORE
Prof. Umberto Tombari

COORDINATRICE
Prof.ssa Maria Luisa Vallauri

«Bisogna immaginare Sisifo felice».

INDICE

Premessa.....

CAPITOLO PRIMO
GRUPPI DI IMPRESE E SOSTENIBILITÀ. PROFILI INTRODUTTIVI

1. Antinomie e (possibili) convergenze tra il fenomeno dei gruppi di imprese e il principio di sostenibilità..... 1

2. Il ruolo dei gruppi nel pluralismo giuridico contemporaneo..... 8

3. Gruppi di imprese e «spazio giuridico globale». Alcuni profili critici..... 12

4. I gruppi di imprese e la «dialettica dei distinti». Tentativi di regolamentazione..... 18

5. Responsabilità sociale d'impresa, sviluppo sostenibile e integrazione dei fattori "ESG" nella *governance* societaria: uno sguardo d'insieme..... 27

6. *Sustainable corporate governance*, adeguati assetti organizzativi e responsabilità dell'impresa di gruppo. Successivo sviluppo dell'indagine..... 37

CAPITOLO SECONDO
LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DEI GRUPPI DI IMPRESE E I POSSIBILI RIMEDI A TUTELA DEGLI *STAKEHOLDER*

1. La responsabilità sociale d'impresa. Profili introduttivi..... 43

1.1. L'origine del dibattito in materia di *Corporate Social Responsibility* e l'emergere dei primi gruppi di imprese. Brevi cenni storici..... 48

1.2. Prime teorizzazioni e contrapposizioni sulla responsabilità sociale d'impresa..... 52

2. Responsabilità sociale e regole di "buon governo" dell'impresa complessa..... 56

3. I problemi posti dai gruppi di imprese nel contesto internazionale e la ricerca di adeguati strumenti di regolazione..... 60

3.1. (Segue). L'evoluzione dell'approccio dell'Unione europea alla responsabilità sociale d'impresa e alla disciplina dei gruppi societari..... 68

4. Portata e limiti di una teoria generale degli "*stakeholder*" 72

5. La tutela degli *stakeholder* nei gruppi di imprese: principali profili problematici e direzioni della ricerca..... 79

5.1. Tra nuove e vecchie tecniche di superamento della responsabilità limitata delle società del gruppo nella giurisprudenza americana..... 83

5.2. Il "*duty of care*" come criterio alternativo di imputazione della responsabilità della capogruppo nel diritto inglese..... 89

5.3. Le soluzioni proposte dall'ordinamento tedesco e francese in materia di responsabilità della capogruppo nei confronti dei creditori delle società controllate..... 94

5.4. La responsabilità della capogruppo per le obbligazioni delle società figlie verso i terzi nell'ordinamento italiano: nuove tendenze della giurisprudenza amministrativa in materia ambientale..... 105

5.5. Profili evolutivi del principio di autonomia giuridica delle società appartenenti al gruppo. Alcune riflessioni conclusive sulle tecniche di superamento..... 116

6. Questioni di sostenibilità e gruppi di imprese. Profili di diritto internazionale privato..... 120

CAPITOLO TERZO
SOSTENIBILITÀ E NUOVE REGOLE DI GOVERNO E ORGANIZZAZIONE DEL GRUPPO

Sezione I
Il principio di sostenibilità: profili evolutivi

1. L'emergere del concetto di "sviluppo sostenibile" nel dibattito internazionale. Da "idea regolativa" a "concetto normativo" 129

2. La "costituzionalizzazione" del principio di sviluppo sostenibile nel diritto sovranazionale..... 136

2.1. (Segue). La sostenibilità della grande impresa nel diritto derivato europeo... 139

2.2. (Segue). Il pacchetto "*Omnibus*": tra ripensamenti, rinvii e semplificazioni.... 143

3. La riforma degli artt. 9 e 41 della Costituzione italiana..... 148

3.1. Sostenibilità e "principio di corretta gestione societaria e imprenditoriale" delle società eterodirette. Una proposta di lettura costituzionalmente orientata..... 152

Sezione II
Gruppi di imprese e informazioni di sostenibilità

1. Le informazioni "non finanziarie": l'evoluzione del quadro normativo..... 159

2. La dichiarazione consolidata di sostenibilità nel d.lgs. 6 settembre 2024, n. 125.. 166

3. Attività di direzione e coordinamento e rendicontazione di sostenibilità..... 172

3.1. Sul diritto della capogruppo di ottenere informazioni dalle società controllate ai fini della rendicontazione di sostenibilità..... 181

3.2. Sul potere-dovere della capogruppo di curare direttamente l'adeguatezza organizzativa delle società controllate..... 189

4. La rilevanza dell'autoregolamentazione nella prospettiva della rendicontazione consolidata di sostenibilità..... 197

5. Rendicontazione consolidata di sostenibilità e responsabilità della capogruppo (e dei suoi amministratori) 202

Sezione III
Gruppi di imprese e "dovuta diligenza" ai fini della sostenibilità in alcune esperienze nazionali e nel diritto eurounitario

1. Dalle iniziative internazionali di *soft law* ai nuovi obblighi di *due diligence*. L'evoluzione della normativa sull'identificazione, prevenzione e mitigazione degli impatti correlati alla sostenibilità nelle catene del valore..... 214

2. Origine e contenuto della legge francese n. 2017-399 relativa all'obbligo di diligenza delle società capogruppo e delle imprese committenti..... 226

2.1. (Segue). Alcuni profili critici: (i) ambito di applicazione, (ii) contenuto e interpretazione degli obblighi, (iii) ruolo degli *stakeholder*, (iv) meccanismi di responsabilità..... 229

3. Analisi e gestione dei rischi per i diritti umani e l'ambiente nella legge tedesca sulla *due diligence* nelle catene di fornitura..... 240

3.1. (Segue). La tutela dei diritti umani e dell'ambiente nella LkSG. Alcune criticità..... 244

3.2. (Segue). Il rispetto degli obblighi di *due diligence* nell'ambito del *Konzern*..... 247

4. La "dovuta diligenza" ai fini della sostenibilità nella direttiva (UE) 2021/1760 (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*). Un confronto con la *Loi de vigilance* e la LkSG..... 251

4.1. (Segue). Attività di *due diligence* e gruppi di imprese: modelli di *governance*, articolazione degli obblighi e criticità applicative..... 259

4.2. (Segue). Cenni sul sistema di *enforcement* e sul riparto della responsabilità all'interno dei gruppi nella CSDDD..... 268

5. Quali prospettive per il legislatore italiano? Osservazioni conclusive..... 270

Indice delle opere citate..... 274

Indice della giurisprudenza..... 318

PREMESSA

Nel celebre saggio "*La struttura delle rivoluzioni scientifiche*", THOMAS S. KUHN descrive l'evoluzione della scienza non come un processo lineare, ma come una successione di crisi e rotture epistemologiche, determinate dal tramonto di paradigmi dominanti e dalla loro sostituzione con nuovi modelli teorici più idonei a spiegare la realtà osservabile[1].

Ogni scienza – scrive KUHN – si sviluppa all'interno di una visione del mondo condivisa, che orienta le domande legittime, i metodi accettati e le soluzioni considerate plausibili. Quando il paradigma vigente non è più in grado di rendere conto delle anomalie che progressivamente si accumulano, si apre una fase di crisi destinata, se superata, a condurre a una "rivoluzione scientifica" e all'emergere di un nuovo paradigma.

Applicare questo schema alle scienze sociali non è privo di difficoltà. A differenza delle scienze naturali, esse si confrontano con fenomeni in continua evoluzione, sovente condizionati da dinamiche politiche, economiche e culturali. Ne consegue che i paradigmi entrano in crisi sia per ragioni "interne" – ossia per inadeguatezze teoriche o limiti concettuali – sia in ragione di trasformazioni profonde che investono il contesto in cui tali teorie si sono sviluppate. La crisi di un paradigma, in questo senso, non è solo il sintomo di una sua obsolescenza scientifica, ma anche il riflesso di un mutamento radicale della realtà che esso ambiva a descrivere e ordinare.

Da questa prospettiva, anche i postulati teorici dell'economia ortodossa – tra cui quello fondato su un'interpretazione funzionalistica dell'impresa – mostrano oggi evidenti segnali di crisi. Invero, la crescente complessità dei mercati, l'emergere di rischi sistemici legati alla sostenibilità ambientale e sociale, l'integrazione globale delle filiere produttive e l'affermazione di nuovi principi regolatori a livello sovranazionale impongono una revisione critica degli assetti tradizionali. In un quadro siffatto, segnato da crisi e riconfigurazioni dei paradigmi dominanti, il gruppo di imprese – specifico oggetto della presente indagine – si presenta, da un lato, come una realtà economica di indubbia rilevanza e, dall'altro lato, come una fattispecie giuridica sfuggente, dotata di «una sua portata evocativa», ma capace di resistere a ogni tentativo di definizione univoca. Come osservato da ARIBERTO MIGNOLI, esso «non sembra potersi costringere entro confini tranquillanti», e proprio per questo induce i giuristi – «nel loro amore per ciò che è chiaro e quindi nella loro sete di certezza[2]» – a ricercarne instancabilmente le coordinate e i limiti. E ciò perché, al di là della sua funzione economica strategica, il gruppo può anche divenire – e sovente diviene – sede di opacità e di asimmetrie informative, strumento di elusione della responsabilità e veicolo di esternalizzazione dei costi sociali e ambientali. Da qui l'esigenza di interrogarsi su come il diritto – e, in particolare, il diritto societario – possa contribuire a governare le trasformazioni in atto, promuovendo una maggiore responsabilizzazione dell'impresa di gruppo rispetto agli impatti che essa genera, con specifico riferimento al tema della sostenibilità. Proprio l'emersione del principio dello sviluppo sostenibile, con le profonde implicazioni che esso comporta in termini di giustizia intergenerazionale, tutela dei beni comuni e riconfigurazione dei rapporti tra impresa e società, ha contribuito in modo decisivo a mettere in discussione interpretazioni consolidate e assetti teorici tradizionali, accelerando il superamento di paradigmi ormai inadeguati a interpretare la complessità del presente.

---

[1] T.S. KUHN, *The structure of scientific revolutions*, Chicago, 1962.

[2] A. MIGNOLI, *I quarant'anni della Rivista (Ricordo di Bruno Visentini – Le battaglie della Rivista – I problemi dei gruppi di società)*, in AA.VV., *I gruppi di società. Atti del Convegno internazionale di studi*, *Venezia, 16-17-18 novembre*, Milano, 1996, p. 11.

L'elaborato si propone, dunque, di esplorare in chiave sistematica il rapporto tra gruppi di imprese e sostenibilità, muovendo dall'ipotesi che la transizione verso modelli economici sostenibili non possa prescindere da una rinnovata riflessione giuridica sulle regole di *governance* e di responsabilità dell'impresa complessa. L'indagine si articola in tre capitoli.

Il primo delinea i profili introduttivi del tema, offrendo, da un lato, un inquadramento del fenomeno dei gruppi di imprese nel contesto del pluralismo giuridico contemporaneo, con particolare attenzione alle problematiche che emergono quando essi presentano una dimensione transnazionale; dall'altro lato, ricostruendo l'emergere del principio di sostenibilità e il modo in cui quest'ultimo incide sulle coordinate tradizionali del diritto societario.

Il secondo capitolo si propone di non cedere alla tentazione – «che è pressoché costante nel cultore di un diritto positivo, avvezzo a separare e isolare il punto minimo del suo oggetto d'indagine, il diritto vigente, dalla lunga linea storica nel cui alveo si colloca e si giustifica[3]» – di considerare in modo statico e decontestualizzato gli istituti giuridici oggetto della trattazione. A tal fine, si è ritenuto opportuno sviluppare una riflessione storica sulla responsabilità sociale d'impresa nella prospettiva dei gruppi societari e ricostruire l'evoluzione delle principali teorie e dei rimedi, di matrice segnatamente giurisprudenziale, finalizzati alla tutela degli *stakeholder*, valorizzandone la continua interazione con i mutamenti economici e sociali del nostro tempo.

Infine, il terzo capitolo si propone di indagare in quale misura le recenti normative in materia di rendicontazione e di *due diligence* di sostenibilità – in particolare la direttiva (UE) 2022/2464 e la direttiva (UE) 2024/1760 – abbiano inciso sulla disciplina dei gruppi di imprese, determinando l'emersione di nuove regole di governo e di organizzazione del fenomeno. Un confronto con le esperienze già maturate in Francia e in Germania, consentirà di verificare la portata di tali innovazioni e di formulare alcune considerazioni prospettiche con riguardo al possibile sviluppo della disciplina nell'ordinamento italiano.

[3] P. GROSSI, *Mitologie giuridiche della modernità*, Milano, 2007, p. 128.

CAPITOLO PRIMO

GRUPPI DI IMPRESE E SOSTENIBILITÀ. PROFILI INTRODUTTIVI

SOMMARIO: 1. Antinomie e (possibili) convergenze tra il fenomeno dei gruppi di imprese e il principio di sostenibilità. – 2. Il ruolo dei gruppi nel pluralismo giuridico contemporaneo. – 3. Gruppi di imprese e «spazio giuridico globale». Alcuni profili critici. – 4. I gruppi di imprese e la «dialettica dei distinti». Tentativi di regolamentazione. – 5. Responsabilità sociale d'impresa, sviluppo sostenibile e integrazione dei fattori "*ESG*" nella *governance* societaria: uno sguardo d'insieme. – 6. *Sustainable corporate governance*, adeguati assetti organizzativi e responsabilità dell'impresa di gruppo. Successivo sviluppo dell'indagine.

1. *Antinomie e (possibili) convergenze tra il fenomeno dei gruppi di imprese e il principio di sostenibilità.*

Nella realtà socioeconomica del nostro tempo, i gruppi di imprese, nella loro dimensione nazionale e transnazionale, occupano una sempre maggiore centralità: «alla società, stella isolata, fa seguito tutta una serie di costellazioni, o, meglio, una nebulosa dai contorni incerti e mutevoli[1]». Il gruppo costituisce, invero, la forma più evoluta e raffinata di organizzazione dell'impresa di grande e medio-grande dimensione[2].

L'enorme diffusione del fenomeno[3] – evidente già a partire dai primi decenni del secolo scorso – è dovuta ai numerosi vantaggi operativi e finanziari che derivano dalla frammentazione dell'impresa in più unità formalmente e giuridicamente autonome, spesso dislocate in mercati diversi. Ciascuna delle società che compone il gruppo, a cui di norma corrisponde un certo settore di attività o una determinata fase del processo produttivo, è sottoposta all'influenza dominante di un'ulteriore entità (società capogruppo o società madre o *holding*), a cui compete la direzione e il coordinamento dell'intero

[1] A. MIGNOLI, *I quarant'anni della Rivista (Ricordo di Bruno Visentini – Le battaglie della Rivista – I problemi dei gruppi di società)*, in Aa.Vv., *I gruppi di società. Atti del Convegno internazionale di studi, Venezia, 16-17-18 novembre*, Milano, 1996, p. 11.

[2] R. ALESSI, *La disciplina dei gruppi multinazionali nel sistema societario italiano*, Milano, 1988, p. 1, ove l'A. evidenzia che «i raggruppamenti di imprese costituiscono ormai un elemento fisiologico di qualsiasi sistema economico avanzato. Rappresentano un passaggio quasi obbligato del ciclo di sviluppo di un'impresa». In tal senso, v. U. TOMBARI, *Diritto dei gruppi d'impresa*, Milano, 2010, p. 1; F. GALGANO, *Direzione e coordinamento di società*, in *Commentario del Codice civile Scialoja-Branca,* Bologna, 2005, p. 1; C. AMATUCCI, *Società (Gruppi di)*, in *Enciclopedia del Diritto Annali X*, 2017, p. 940.

[3] Si v. P.G. JAEGER, *Considerazioni parasistematiche sui controlli e sui gruppi*, in *Giur. comm*., 1994, p. 476. L'A. sottolinea come sia «un luogo comune che, in Italia, il fenomeno dei gruppi sia alquanto recente (...)», basti considerare che, in realtà, «almeno a partire dagli anni Trenta, un grande settore dell'economia italiana era organizzato in forma di gruppo. Si trattava del settore pubblico, composto da molte società di rilevanti dimensioni, poste sotto il controllo di un "Ente pubblico economico", il quale fungeva da *holding*». Le ragioni connesse al diffuso utilizzo di tale modello organizzativo sono chiare già al legislatore del '42, il quale, nella Relazione al Codice civile, ricorda come «il raggruppamento di varie società attorno ad una che le controlla è fenomeno che corrisponde tipicamente agli orientamenti della moderna economia organizzata (...). I rapporti fra le società del gruppo che in tal modo si forma rappresentano (...) un vantaggio per la produzione, mentre pongono al riparo le nuove società, che sorgono intorno alla madre, da eventuali difficoltà finanziarie, pur lasciando alle medesime la necessaria autonomia (...)». Sui vantaggi connessi al gruppo si veda F. BARCA, *Il gruppo nei modelli di proprietà delle imprese: profili teorici, verifiche empiriche e spunti per una riforma*, in *I gruppi di società,* cit., p. 85 ss.

gruppo, per la realizzazione di un interesse condiviso, secondo un preciso e comune disegno[4]. Una simile «tecnica organizzativa[5]», che può assumere le più diverse configurazioni e articolazioni, per un verso, risponde all'esigenza di flessibilità operativa richiesta alle imprese attive in un sistema economico e produttivo "supercapitalistico[6]"; dall'altro lato, rappresenta una sorta di paradosso post-moderno, incarnando al contempo il progresso, ma anche la principale sfida nel cammino verso uno sviluppo autenticamente sostenibile[7].

Le due vicende – il fenomeno dell'aggregazione di imprese, da un lato, e il principio di sostenibilità, dall'altro lato – sembrano profondamente polarizzate.

In un'economia globalizzata, il gruppo, nella sua polimorfia, rappresenta il modello di conduzione per eccellenza della grande impresa capitalistica; quest'ultima appare, tuttavia, sempre più distonica rispetto alle stringenti esigenze di transizione economica ed ecologica[8]. In effetti, le moderne *corporation* sono da tempo avvertite come soggetti orientati esclusivamente alla massimizzazione dei profitti a breve termine, spesso a scapito dell'ambiente e del benessere sociale. Di converso, il principio dello sviluppo

---

[4] F. GALGANO, *Direzione e coordinamento*, cit., p. 4; A. BASSI, *La disciplina dei gruppi*, in V. BUONOCORE (a cura di), *La riforma del diritto societario*, Torino, 2003, p. 200 ss. Sostanzialmente vi sono più imprese sotto il profilo giuridico-formale e un'unica impresa dal punto di vista economico. Così, ad es., P.G. JAEGER, F. DENOZZA, A. TOFFOLETTO, *Appunti di diritto commerciale*. *Impresa e società*, 2010, p. 337 ss.; in giurisprudenza v., di recente, Trib. Milano, 7 maggio 2019: «anche a fronte della presenza di una fattispecie di direzione e coordinamento, ogni società risponde delle obbligazioni autonomamente contratte, nonché dell'inadempimento delle medesime, in quanto singola persona giuridica dotata della propria autonomia patrimoniale, pur nell'ambito dell'organizzazione di gruppo». Si rinvia per un commento a R. 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, p. 149 ss. Per un inquadramento del fenomeno dal punto di vista economico: L. AZZINI, *I gruppi: elementi economico-aziendali*, Milano, 1968, pp. 5-6, dove il gruppo è descritto come un istituto peculiare, «costituito da unità aventi indipendenza giuridica, rette e gestite unitariamente da un comune soggetto economico».

[5] L'espressione è di C. ANGELICI, *La riforma delle società di capitali. Lezioni di diritto commerciale*, Padova, 2003, p. 190.

[6] R.B. REICH, *Supercapitalismo. Come cambia l'economia mondiale e i rischi per la democrazia*, (trad. it. a cura di T. Fazi), Roma, 2008.

[7] Sulla nozione di sviluppo sostenibile, sulla sua evoluzione e sui suoi corollari applicativi sarà possibile tornare più avanti (*infra*, Cap. II, §. 3). Basti per ora ricordare che il concetto viene ufficialmente introdotto nel noto Rapporto Brundtland del 1987, dove è definito come lo sviluppo in grado di soddisfare «i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la possibilità di quelle future di soddisfare i propri», aggiungendo, peraltro, che «lungi dall'essere una definitiva condizione di armonia, è piuttosto processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali». La nozione viene ulteriormente approfondita durante la Conferenza Onu su ambiente e sviluppo (c.d. "*Earth summit*"), tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992, dove emerge chiaramente come la sostenibilità non possa limitarsi ai soli aspetti ambientali, ma debba altresì rivolgersi a una maggiore giustizia economica ed equità sociale. Nella medesima direzione si muove l'Agenda 2030, adottata nel *Summit* delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile di New York nel 2015. Questa rappresenta, con i suoi 17 obiettivi (c.d. *SDGs*, secondo l'acronimo inglese di *Sustainable Development Goals*) e 169 *target*, il "programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità".

[8] Come rileva U. TOMBARI, *"Potere" e "interessi" nella grande impresa azionaria*, Milano, 2019, p. 98, «l'impresa capitalistica è apparsa come una delle maggiori cause dei problemi sociali, ambientali ed economici e le *corporations* (nazionali e multinazionali) sono state generalmente percepite come soggetti che prosperano a danno e alle spese della comunità di riferimento».

sostenibile richiede un impegno verso la protezione ambientale, la responsabilità sociale e la gestione a lungo termine delle risorse naturali, finalità che sembrano, di fatto, contrastare con la logica del profitto immediato.

Si rileva, in altri termini, una dicotomia tra le modalità di espansione economica e l'urgenza di adottare modelli sostenibili che rispettino il pianeta e la comunità. L'estrazione intensiva delle materie prime, l'inquinamento, le ripetute violazioni ai diritti umani nei luoghi di lavoro, sono solo alcuni degli effetti che vengono generalmente associati alle grandi realtà imprenditoriali; contrapposizione – quest'ultima – che si intensifica a fronte delle frequenti accuse secondo cui le grandi imprese adotterebbero misure di sostenibilità solo al fine di migliorare la propria reputazione, senza dimostrare un vero impegno verso cambiamenti di tipo sostanziale[9]. Siffatti elementi contribuiscono alla generale percezione secondo cui i gruppi di imprese – in particolare quelli a carattere transnazionale – e una reale prospettiva di sviluppo sostenibile per l'umanità si pongono inevitabilmente agli antipodi, rendendo difficile immaginare una effettiva sinergia tra profitto economico e responsabilità ambientale e sociale.

Tanto premesso, occorre non dimenticare che entrambe le tematiche, quella inerente ai gruppi d'impresa e quella relativa allo sviluppo sostenibile, si presentano, agli occhi del giurista, come avvolte in una "nebbia normativa".

Il gruppo nasce come «frutto dell'inventiva imprenditoriale: non già creazione legislativa, bensì creazione dell'autonomia privata; e quando la legge è intervenuta (...), è intervenuta solo per prendere atto di un già consolidato fenomeno e solo per correggerne taluni effetti distorsivi[10]»[11]. Anche volgendo lo sguardo oltre i confini nazionali, i tentativi

---

[9] Per una panoramica sul complesso fenomeno del «*greenwashing*» o del «*socialwashing*», sulla cui definizione il *Securities and Market Stakeholder Group* (*SMSG*) dell'*ESMA* ha di recente sollecitato le *European Supervisory Authorities*, si v. N. FEINSTEIN, *Learning from Past Mistakes: Future Regulation to Prevent Greenwashing*, in *Boston College Environmental Affairs Law Review*, 40, 2013, pp. 229-257; Z. SUN, W. ZHANG, *Do government regulations prevent greenwashing? An evolutionary game analysis of heterogeneous enterprises*, in *Journal of Cleaner Production*, 231, 2019, pp. 1489-1502

[10] Così, F. GALGANO, *Direzione e coordinamento*, cit., p. 2.

[11] Prima della riforma del diritto societario (d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6), il legislatore si era occupato del fenomeno dell'aggregazione d'impresa solo in maniera frammentaria, con norme di volta in volta finalizzate a disciplinare alcuni aspetti specifici. Anche con la citata novella ha comunque ritenuto «non opportuno dare o richiamare una qualunque nozione di gruppo o di controllo, per due ragioni: è chiaro da un lato che le innumerevoli nozioni di gruppo esistenti nella normativa di ogni livello sono funzionali a problemi specifici; ed è altrettanto chiaro che qualunque nuova nozione si sarebbe dimostrata inadeguata all'incessante evoluzione della realtà sociale, economica e giuridica», RELAZIONE DI ACCOMPAGNAMENTO ALLA RIFORMA DEL DIRITTO SOCIETARIO, in M. VIETTI, F. AULETTA, G. LO CASCIO, U. TOMBARI, A. ZOPPINI (a cura di), *La riforma del diritto societario*, Milano, 2006. A favore della scelta legislativa, P.G. JAEGER, *Le società del gruppo tra unificazione e autonomia*, in Aa.Vv., *I gruppi di società, Atti del convegno internazionale di studi*, cit., p.1425 ss., il quale sostiene che «di fronte ad un ordine di problemi così vasto ed omogeneo, di fronte a situazioni di interessi in conflitto così articolate e contraddittorie, un legislatore che si ponesse ad obiettivo la *reductio ad unum* di tutti i fenomeni pratici che si riconducono ai gruppi di società e di imprese, apparirebbe, prima che ambizioso, folle, e i suoi tentativi sarebbero votati al più sicuro insuccesso». In termini analoghi, G. ROSSI, *Il fenomeno dei gruppi ed il diritto societario: un nodo da risolvere*, in *Riv. soc*., 1995, p. 1132 ss., il quale ritiene che «ridurre a modello unitario una realtà che si mostra così magmatica e multiforme (...) può risultare opera non solo inutile, ma fors'anche completamente fallace e velleitaria»; così anche P. MONTALENTI, *Conflitto d'interesse nei gruppi di società e teorie dei vantaggi compensativi*, in *Giur. comm*., 1995, p. 170 ss.

promossi con l'intento di imbrigliarlo in una disciplina più organica raramente hanno trovato successo[12]. Ben inteso, la riflessione secondo cui «la comunità giuridica non ha saputo – né sa tuttavia – dire esattamente cosa sia il gruppo come fenomeno», ma «ha sempre saputo – e sa – quali problemi la realtà di gruppo genera[13]», può estendersi anche al principio dello sviluppo sostenibile, che pur non essendo concetto del tutto definito, presenta sfide e problematiche note.

È opportuno sin d'ora formulare due importanti *caveat* sul tema della sostenibilità.

Da un lato, sorge il sospetto che tale concetto galleggi oggi nelle acque del più ampio dibattito sulla globalizzazione e che, come quest'ultima, sia caratterizzata da una certa vaghezza concettuale e imprecisione contenutistica. Anzi, c'è da temere che, a causa del suo eccessivo utilizzo, questa degeneri in una formula strategica vuota, capace sì di evocare un consenso generale sulla necessità di interventi sia pubblici che privati, ma inadeguata a fornire indicazioni chiare sui problemi concreti, sulle loro cause, e sui relativi percorsi e obiettivi per la soluzione[14]. Dall'altro lato, si osserva come il termine "sostenibilità" (così come l'espressione "sviluppo sostenibile") soffra di una marcata polisemia; ciò contribuisce a complicare ulteriormente il quadro e ad alimentare una certa ambiguità nell'uso e nell'interpretazione di tali concetti[15]. Si ritiene opportuno, in questa sede, utilizzare le due locuzioni come sinonimi, sebbene fra di esse è dato riscontrare una qualche distinzione[16]. Invero, la sostenibilità si riferisce generalmente alla *capacità* di un sistema di preservare la propria integrità e funzionalità nel lungo periodo, e include oggi nell'analisi le dimensioni ecologiche, sociali ed economiche[17]. Lo sviluppo sostenibile si focalizza, invece, sul *processo* di crescita economica che incorpora tali principi, con il ricordato obiettivo di soddisfare le esigenze attuali senza compromettere la possibilità di soddisfare anche quelle delle generazioni future[18]. Nonostante si riconoscano tali labili distinzioni, si nota una significativa convergenza tra i due concetti nel promuovere la ricerca di un punto di equilibrio tra progresso economico, equità sociale e tutela ambientale. Pertanto, posto che i due termini presentano una forte somiglianza e che, peraltro, raramente qualcosa di giuridicamente rilevante dipende da quale di essi viene scelto, per facilità di lettura, questi saranno assunti e impiegati in modo equivalente.

---

[12] Una disciplina, per così dire, "sistematica" del fenomeno aggregativo si riscontra, ad esempio, nel diritto tedesco, con il *konzernrecht*, introdotto dall'*Aktiengesetz* del 1965, su cui si rinvia a M. LUTTER, *Il gruppo di imprese (Konzern) nel diritto tedesco e nel futuro diritto europeo*, in *Riv. soc*., 1974 (v., *infra*, Cap. I, §. 4; Cap. II, §. 2.4. ss. per più ampi riferimenti bibliografici); e nel diritto portoghese, sul quale si v. J.E. ANTUNES, *Os Grupos de Sociedades*, Coimbra, 1993.

[13] P. SPADA, *Gruppi di società*, in *Riv dir. civ*, 1992, II, p. 222.

[14] Sul tema, v. A. VERCELLI, S. BORGHESI, *La sostenibilità dello sviluppo globale*, Roma 2005.

[15] W.A. SALAS ZAPATA, S.M. ORTIZ MUÑOZ, *Analysis of meanings of the concept of sustainability*, in *Sustainable Development*, 2019, p. 153 ss.

[16] H. WASHINGTON, *Is "sustainability" the same as "sustainable development"?*, in H. Kopnina (a cura di) *Sustainability*, Londra, p. 18 ss.

[17] Nelle scienze dure, la sostenibilità è descritta come il «potenziale di un ecosistema di resistere nel tempo, senza alcun cambiamento», così Y. JABAREEN, *A New Conceptual Framework for Sustainable Development*, in *Environment, Development and Sustainability*, 2008, p. 181.

[18] Cfr. L.A.R. OSORIO, M.O. LOBATO, X.A. DEL CASTILLIO, *Debates on Sustainable Development*, in *Environment, Development and Sustainability*, 2005, p. 508.

I gruppi di imprese e la categoria della sostenibilità condividono, tra l'altro, una natura intrinsecamente complessa e ricca di contraddizioni, poiché entrambe le nozioni cercano di conciliare esigenze spesso divergenti. Si consideri, ad esempio, la necessità – particolarmente rilevante per il tema che ci occupa – di definire, da un lato, i poteri, i doveri e le responsabilità che sorgono all'interno del gruppo e, dall'altro lato, di evitare l'introduzione di elementi di rigidità, difficilmente compatibili con il carattere poliedrico e con la flessibilità tipica della sua struttura operativa[19]. Oppure, si pensi alla disciplina di cui agli artt. 2497 ss. c.c.: essa si presenta come un sistema di norme rivolte alla tutela di determinati soggetti (*i.e.* creditori sociali e azionisti esterni), ma nel tentativo di soddisfarli mediante la riunificazione della pluralità dei patrimoni, finisce per mortificare, almeno in parte, la natura di "gruppo"[20], caratterizzata indefettibilmente da più società dotate di un'autonoma e distinta soggettività.

Anche la sostenibilità, benché rappresenti senza dubbio uno dei termini più utilizzati nel linguaggio scientifico, politico e giuridico attuale, rappresenta un concetto altrettanto tormentato, la cui natura giuridica non è affatto pacifica[21] e i cui obiettivi (di seguito anche *SDGs*, secondo l'acronimo di *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030), da tempo delineati e promossi anche dalle politiche interne ed esterne dell'Unione europea, generano antinomie (e si prestano a critiche) di non poco conto. A questi si rimprovera, ad esempio, di essere troppo vaghi, se non talvolta persino contraddittori. È difficile immaginare, del resto, come l'umanità possa tutelare l'ecosistema terrestre o agire con urgenza sul cambiamento climatico (Obiettivi 13, 15 dell'Agenda 2030), e al contempo l'economia globale possa continuare a crescere, principalmente attraverso una maggiore industrializzazione, ai livelli attuali o addirittura superiori, anch'esso presupposto necessario per lo sviluppo umano e per l'eliminazione della povertà e della fame nel mondo (Obiettivi 8, 9)[22]. Sotto una diversa – ma del tutto connessa – prospettiva, la stessa massima che invita all'integrazione dei fattori ESG (acronimo per *Environmental, Social,*

[19] Mette in luce la necessità di «assicurare, sul piano normativo, la possibilità di un governo flessibile del gruppo» che tuttavia non pregiudichi «la certezza e la trasparenza delle regole di comportamento dei vari attori», G. SCOGNAMIGLIO, *I gruppi di società: poteri e responsabilità,* in P. Montalenti, M. Notari (a cura di), *Diritto societario europeo: quo vadis? Atti del Convegno Courmayeur 22-23 settembre 2022*, Milano, 2023, p. 249.

[20] Sulla «insanabile contraddizione insita in una disciplina generale dei gruppi», si v. G. ROSSI, *Il fenomeno dei gruppi e il diritto societario: un nodo da risolvere*, in AA.VV., *I gruppi di società*, cit, p. 35.

[21] La questione sulla natura giuridica del concetto in parola sarà approfondita più avanti (*infra*, Cap. II, §. 3.1.), basti ricordare che le tesi maggiormente sostenute lo indicano ora come un "meta-principio" (V. LOWE, *Sustainable Development and Unsustainable Asrguments*, in *International Law and Sustainable Development*, 1999), ora come una "norma chiamata a mediare disposizioni confliggenti" (cfr. M.C. CORDONIER SEGGER, A. KHALFAN, *Sustainable development Law. Principles, Practices and Prospects*, Oxford, 2004, p. 47), ora come "principio internazionale che tenta di condizionare il processo decisionale nazionale" (P. BIRNIE, A. BOYLE, *International Law and the Environment*, 2002, p. 96). Per una prima rassegna, v. M.E. GRASSO, *Lineamenti di etica e diritto della sostenibilità*, Milano, 2020, p. 46 e ss.

[22] Diversi studi hanno sottolineato la contraddittorietà interna tra *SDGs*, in particolare tra gli obiettivi di "sostenibilità ambientale e sociale" (Obiettivi 6, 12, 13, 14, 15) e gli obiettivi "sostenibilità economica" (Obiettivi 8, 9). Cfr. J. HICKEL, *The contradiction of the sustainable development goals*: *growth versus ecology on a finite planet*, in *Sustainable Development*, 2019, p. 873 ss.; J. GUPTA, C. VEGELIN, *Sustainable development goals and inclusive development*, in *International Environmental Agreements, Politics, Law and Economics*, 2016, p. 433 e ss.

Governance) nelle strategie d'impresa è discussa e discutibile. L'accorpamento dei tre obiettivi all'interno di questo breve motto pare suggerire che perseguendo il fine "ecologico, sociale, di buon governo" si arrivi unidirezionalmente al successo sostenibile. In realtà, alla base della formula ESG possono coesistere evidenti incompatibilità, non solo perché, da punto di vista etico e filosofico, una regola di priorità tra questi tre elementi non è stata finora fissata, ma anche perché, con particolare riguardo al fattore *S* – «il più inafferrabile della triade» parte della «categoria più generale, ampia (...) e non definita della sostenibilità[23]» – la frammentazione delle definizioni e la difficoltà di predisporre delle metriche adeguate diventano più marcate[24].

Si consideri, infine, che sia il fenomeno dei gruppi di imprese sia l'evoluzione del principio di sostenibilità sono accomunati da una costante tensione tra l'esigenza di una disciplina chiara e organica e la loro naturale resistenza a essere pienamente ricondotti entro schemi normativi rigidi. Entrambi si collocano, invero, in una zona di confine tra aspirazioni ordinanti e inevitabili frammentazioni regolative, riflesso di una pluralità di interessi, livelli normativi e contesti applicativi. Tale difficoltà di inquadramento risulta ulteriormente accentuata dalla rapida e complessa evoluzione del contesto geopolitico, economico e ambientale, che impone al legislatore interventi frequenti – sovente di natura emergenziale –, rendendo le relative cornici giuridiche sempre più instabili e provvisorie. Ne è testimonianza, come sarà approfondito, il recente pacchetto "*Omnibus*" della Commissione europea, che ha l'obiettivo dichiarato di semplificare e razionalizzare una materia – quella della sostenibilità – che, fino ad allora, era stata al centro dell'agenda politica e percepita come un pilastro imprescindibile delle politiche legislative unionali. La necessità di "mettere ordine" evidenzia non solo la complessità del quadro normativo stratificatosi nel tempo, ma anche l'avvio di una fase di possibile riequilibrio, in cui la sostenibilità rischia di essere riformulata, reinterpretata o – per alcuni – persino ridimensionata nel suo ruolo strategico[25].

Preso atto della complessità dei temi e della loro – almeno sotto taluni profili – reciproca inconciliabilità, occorre ricordare che «il lavoro del giurista richiede spesso massicce dosi di creatività[26]», nella costante ricerca di nuove soluzioni, affinché «lo stupendo meccanismo» della riflessione giuridica «non giri nel vuoto e sia produttivo[27]». Si impone, allora, all'interprete un duplice compito: affrontare fenomeni e problemi sociali, in parte del tutto nuovi e, al contempo, ridefinire un nuovo paradigma, capace di

---

[23] Si veda N. LINCIANO, et al., *La finanza per lo sviluppo sostenibile. Tendenze, questioni in corso e prospettive alla luce dell'evoluzione del quadro regolamentare dell'Unione europea*, in *Quaderni CONSOB – Finanza Sostenibile*, 1, 2021, p. 60.

[24] Sulle ragioni di tale difficoltà, v. L. ALESSI, et al, *Sustainable Growth in the European Framework and the Role of Finance*, in AA.VV., I*nformation as a Driver of Sustainable Finance. The European Regulatory Framework*, Londra, 2022, p. 12 e ss.

[25] Per un approfondimento specifico sul tema v. Cap. III, Sez. I, §. 2.2.

[26] Così G. PASCUZZI, *Giuristi si diventa. Come riconoscere e apprendere le abilità proprie delle professioni legali*, Bologna 2008, p. 153.

[27] N. IRTI, *La formazione del giurista nell'Università del «saper fare», in Rivista giuridica degli studenti dell'Università di Macerata*, 2010, p. 35. In termini analoghi, v. anche F. GALGANO, *Il diritto e le altre arti. Una sfida alla divisione fra le culture*, Bologna 2009; H. GARDNER, *Five minds for the Future,* in *Harvard Business School Press*, Boston, 2006.

cogliere le trasformazioni in atto, elaborando nuovi modelli ermeneutici idonei a interpretarle. Obiettivo di questo lavoro sarà, dunque, quello di ricostruire – sia sul piano storico-filosofico sia in una prospettiva *de iure condito* e *de iure condendo* – le traiettorie evolutive che hanno condotto a una progressiva convergenza tra il diritto dei gruppi e il principio di sostenibilità[28]. Tale avvicinamento, inizialmente sporadico e trasversale, si è progressivamente consolidato in specifici ambiti normativi, fino a trovare, in tempi recenti, espressione in discipline che collocano la grande impresa – e, in particolare, l'impresa di gruppo – al centro delle strategie istituzionali per una transizione equa e sostenibile. Nonostante la persistente impressione che i gruppi societari e la sostenibilità si muovano su orbite diverse, la realtà dimostra una profonda interdipendenza tra le due dimensioni. Invero, in un sistema di *governance* globale[29] in profonda trasformazione, la rotta verso la sostenibilità richiede (e richiederà in futuro) il coinvolgimento attivo della grande impresa, vuoi per la sua attitudine a investire in progetti di lungo termine, vuoi per la sua capacità di promuovere e diffondere prassi sostenibili, influenzando ampi settori dell'economia, vuoi, infine, per il graduale arretramento del ruolo regolativo delle istituzioni pubbliche, che – pur restando centrali nella definizione degli obiettivi – appaiono sempre meno in grado, da sole, di governare le trasformazioni economiche e ambientali in atto, sia per carenza di strumenti normativi adeguati, sia per la limitatezza delle risorse disponibili.

Come si noterà, non mancano, tuttavia, elementi di discontinuità: lungo il processo di avvicinamento tra le due sfere si sono affacciati ostacoli teorici e pratici che ne hanno alimentato la reciproca diffidenza. In più di un'occasione, la logica della sostenibilità e quella sottesa all'organizzazione imprenditoriale di grande dimensione si sono rivelate, se non antitetiche, quantomeno difficilmente conciliabili, come dimostrano le persistenti resistenze a ricondurre l'azione dei gruppi entro vincoli improntati alla responsabilità sociale e ambientale[30]. Sarà, pertanto, compito dell'indagine dar conto anche di tali criticità, nella consapevolezza che il dialogo tra le due dimensioni, pur ancora imperfetto, rappresenta oggi un passaggio imprescindibile per la costruzione di una *governance* dell'impresa capace di affrontare le sfide della contemporaneità[31].

---

[28] M.E. GRASSO, *Lineamenti di etica e diritto della sostenibilità*, cit., p. 26 e ss.

[29] Con il termine "*governance* globale" si fa generalmente riferimento al processo policentrico e multilaterale di definizione e attuazione di regole a cui partecipano governi, istituzioni internazionali, società civile e imprese. Si v. M. ZÜRN, *Global Governance and Legitimacy Problems,* in *Government and Opposition*, 2004, vol. 39, 2, p. 260 e ss.; S. MAGUIRE, C. HARD, *The Emergence of New Global Institutions. A Discursive Perspective, in Organization Studies*, vol. 27, 1, 2006, p. 7 e ss.; J. BRAITHWAITE, J. P. DRAHOS, *Global business regulation*, Cambridge, 2000.

[30] Cfr. Cap. II, §. 5 ss. Si rinvia, per il momento, alla panoramica offerta da O. Kayode Akinsola, K. Onu, Y. Owoeye, *Corporate Social Responsibility in Multinational Corporations: Legal and Governance Considerations in Global Markets and Operations*, disponibile SSRN: https://ssrn.com/abstract=5126571 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5126571, 6 febbraio 2025.

[31] Come di recente notato da U. TOMBARI, *Il capitalismo che verrà dovrà essere rispettoso del pianeta*, in *Il Sole 24 ore*, 6 giugno 2025, p. 18-19, solo un'impresa attenta agli equilibri sociali e ambientali, e capace di rispondere in modo efficace alle istanze degli *stakeholder*, potrà garantire nel tempo anche la propria funzione lucrativa e generare valore stabile per i propri soci. Sul tema, v. anche R.V. AGUILERA *et all*, *The Corporate Governance of Environmental Sustainability: A Review and Proposal for More Integrated Research*, in *Journal of Management*, 2021, p. 1468 ss.

2. Il ruolo dei gruppi nel pluralismo giuridico contemporaneo.

Per comprendere il ruolo che i gruppi societari – e più in generale la grande impresa – rivestono nella società post-moderna, occorre ricordare le riflessioni avanzate, già nei primi anni Novanta, da GUSTAVO ZAGREBELSKY.

L'Autore, nel descrivere la metamorfosi in corso nel rapporto tra Stato e diritto, sottolineava come «la statualità del diritto, premessa essenziale del positivismo giuridico del secolo scorso, è messa in discussione: la legge spesso si ritrae per lasciare campi interi a normazioni di origine diversa (...). Tali nuove fonti del diritto, sconosciute nel monismo parlamentare del secolo scorso, esprimono autonomie inidonee a incanalarsi in un unico e accentrato processo normativo[32]». Una simile trasformazione, particolarmente evidente in ambito economico, si starebbe producendo in quanto né gli Stati, né le istituzioni internazionali sembrano da soli capaci di regolare adeguatamente un sistema "globale". Da tempo, invero, è messa in discussione la capacità dello Stato-nazione «di ordinare giuridicamente la società in rapida corsa[33]». La globalizzazione dell'economia, le intense politiche di liberalizzazione e di deregolamentazione, l'avvento delle nuove tecnologie, nonché le pressanti sfide sociali e ambientali di portata transnazionale, inidonee a essere governate unilateralmente, contribuiscono a segnare una fase nuova, in particolare, nel travagliato rapporto tra Stato e mercato[34]. In ragione e per effetto dell'evolversi di tali processi, «la sovranità degli Stati in tema di economia, che fin dalle origini è sempre stata collegata intrinsecamente alla realtà di una frontiera, di un confine fisico tangibile ha subito in diversi campi una drastica diminuzione[35]». L'antico ordine vestfaliano, che presuppone la capacità di guida politica dello Stato-nazione, pare incrinarsi nelle more di una simile (e sempre crescente) interdipendenza globale[36]. Si assiste, così, all'emergere

[32] G. ZAGREBELSKY, *Il diritto mite*, Torino, 1992, p. 47.

[33] P. GROSSI, *Introduzione al Novecento giuridico*, Roma-Bari, 2011, p. XI. Scriveva già S. ROMANO, *Lo Stato moderno e la sua crisi*, Milano, 1969, p. 13, che «l'odierna organizzazione statuale, pel fatto che si sente il bisogno di organizzazioni nuove, complementari ad essa, se pure non contrarie, si dimostra insufficiente. Infatti, è costatazione ormai antica e del tutto ovvia, che l'ordinamento politico che seguì alla Rivoluzione francese porti ancora con sé il suo peccato di origine: quello, cioè, di essere eccessivamente semplice». Sul rapporto tra globalizzazione e diritto, v. F. GALGANO, *La globalizzazione nello specchio del diritto*, Bologna, 2005.

[34] Le principali cause dell'erosione del potere statale sono variamente rintracciate in letteratura: dalla globalizzazione, allo smantellamento del *keynesismo*, alla formazione di istituzioni sovranazionali e di accordi commerciali internazionali. Per una rassegna delle principali posizioni sostenute cfr. M. GRITSCH, *The Nation-State and Economic Globalization: Soft Geo-Politics and Increased State Autonomy?*, in *Review of International Political Economy*, 2005, p. 2 ss. Sul tema v. anche M.R. FERRARESE, *Promesse mancate. Dove ci ha portato il capitalismo finanziario*, Bologna, 2017, p. 63 ss.

[35] L. GALLINO, *Globalizzazione e diseguaglianze*, Bari, 2003, p. 31.

[36] La tesi secondo cui la "frammentazione" del potere dello Stato è dovuta principalmente al processo di globalizzazione è da tempo sostenuta in letteratura, v. *ex multis*: U. BECK, *Che cosa è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria*, Roma,1999; J. HABERMAS, *La costellazione postnazionale. Mercato globale, nazioni e democrazia*, Milano, 1999; I. CLARK, *Globalizzazione e frammentazione. Le relazioni internazionali nel XXI secolo*, Torino, 2001; J. G. RUGGIE, *Reconstituting the Global Public Domain. Issues Actors, and Practices*, *Working Paper n. 6*, *Corporate Social Responsibility Initiative*, Harvard University, 2004. *Contra*: S. D. KRASNER, *Sovereignty: Organized Hypocrisy*, Princeton, 1999, p.

di nuovi attori, dotati di una propria influenza, (anche) politica, «*below, above and beyond the nation state*[37]». I cambiamenti in atto, in altre parole, enfatizzano «la lente del pluralismo, anziché quella della tipicità delle fonti[38]»; un "pluralismo giuridico[39]" che si riflette nell'osservazione per cui «ogni istituzione e qualsiasi organizzazione sociale, qualora siano in grado di darsi alcune regole e di farle rispettare costituiscono in sé un ordinamento giuridico[40]».

In un simile contesto, la grande impresa diviene, al contempo, oggetto di (plurima) regolamentazione e soggetto regolatore.

Dal primo punto di vista, nella misura in cui gli ordinamenti nazionali si ritrovano in una rete di poteri pubblici (internazionali e sovranazionali), a cui cedono parte della propria sovranità, le *corporation* risultano destinatarie di norme giuridiche di diversa produzione[41]. L'effetto paradossale che si crea, tuttavia, è che proprio l'enorme "offerta di diritto" consente loro «di selezionare, combinare e servirsi delle norme che più si adattano alle loro esigenze», di non dover definire «le proprie condotte secondo modelli parametrici, che tengono cioè conto di comandi esterni, superiori e tendenzialmente immodificabili», di poter, per converso, adottare «modelli che tengono conto del fatto che i fattori rilevanti ai fini delle proprie decisioni sono sempre potenzialmente ridefinibili e negoziabili (...) anche dopo che la condotta rilevante sia stata posta in essere[42]».

Sotto la diversa (ma connessa) prospettiva della grande impresa – e in particolare dell'impresa di gruppo – come "soggetto" parte di questo pluralismo, occorre prendere atto che, ormai da tempo, questa ha acquisito un potere tale da competere in termini sia economici, sia politici con la maggior parte degli ordinamenti statali[43].

La sua affermazione, come parte integrante di questo "nuovo ordine", è messa in luce già a partire dagli anni Settanta, quando i ricavi delle prime dieci multinazionali

---

223, «*there is no evidence that globalization has systematically undermined state control or led to the homogenization of policies and structures*».

[37] A. G. SCHERER, G. PALAZZO, *Globalization and Corporate Social Responsibility*, in A. Crane et all. (a cura di), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, 2009, p. 4.

[38] M.R. FERRARESE, *Prima lezione di diritto globale*, Roma-Bari, 2012, p. 11.

[39] Al tema è dedicata ampia letteratura, si v., per tutti, P. GROSSI, *Il Diritto civile in Italia fra moderno e posmoderno. Dal monismo legalistico al pluralismo giuridico*, Milano, 2021. Per una definizione, v. M. CORSALE, *Pluralismo giuridico*, in Enciclopedia del diritto, XXXIII, Milano, 1983, p. 1003. Il modello pluralistico si rinviene già nell'intuizione di S. ROMANO, *L'ordinamento giuridico*, Firenze, 1946, p. 23, secondo cui «ogni ordinamento giuridico è un'istituzione, e viceversa ogni istituzione è un ordinamento giuridico» (v. anche, ivi, p. 26, dove l'a. chiarisce che «fra il concetto di istituzione e quello di ordinamento giuridico, unitariamente e complessivamente considerato, ci sia perfetta identità»), un pilastro essenziale.

[40] G. ROSSI, *Il mercato d'azzardo,* Milano*,* 2008, p. 79.

[41] Cfr. A. JR. GOLIA, *Imprese transnazionali e vincoli costituzionali. Tra pluralismo e responsabilità*, Milano, pp. 84-85. Come ricorda l'A., occorre considerare sia l'espansione del diritto internazionale, «che attraverso – direttamente o indirettamente – organizzazioni internazionali, ha progressivamente regolato fattispecie tradizionalmente rientrati negli affari interni degli Stati», sia l'affermarsi, in particolare in Europa, di «istituzioni sovranazionali in grado di imporre obblighi direttamente in capo ai privati e, oltrepassando i filtri di specifiche regolamentazioni nazionali, di privare gli Stati di alcune prerogative ad essi tradizionalmente riconosciute».

[42] A. JR. GOLIA, *Imprese transnazionali*, cit., p. 89.

[43] Si veda G. ROSSI, *Il mercato d'azzardo*, cit., p. 17 e ss.; ID., *Dalla Compagnia delle Indie al Sarbanes Oxley Act*, in *Riv. soc*., 2006, p. 893 e ss.; U. TOMBARI, *"Potere" e "interessi"*, cit., p. 2 ss.

risultano superiori al prodotto interno lordo di 80 Stati membri delle Nazioni unite[44]. Non sorprende pertanto che, pochi decenni dopo, il gruppo *Walmart*, con oltre 2 milioni di dipendenti e un fatturato di 514,4 miliardi di dollari, abbia raggiunto l'equivalente del PIL di Stati come la Norvegia o il Qatar[45].

In ragione della sua portata e degli interessi che coinvolge, la moderna *corporation* rappresenta «il luogo in cui principalmente si svolge e si sviluppa la vita e la personalità degli individui[46]», al punto che il suo governo diviene «altrettanto importante del governo nazionale[47]». Accogliendo questa premessa, ci si chiede, allora, se sia possibile attribuirle una diversa funzione (ammesso che, si è scritto, «ve ne sia una predefinita in natura[48]»), che comprenda anche la ricerca e la tutela di interessi diversi dalla sola massimizzazione del valore dei soci[49]. Risulta invero sempre più diffusa l'idea che, pur non avendo un'organizzazione riconducibile alle istituzioni di governo[50], l'impresa debba comunque farsi carico di funzioni "sociali", storicamente affidate agli enti pubblici[51].

Per quanto una simile visione sia sovente oggetto di critiche, occorre ricordare che all'istituto societario, già nelle prime fasi del suo sviluppo (XVII e XVIII secolo), vengono demandate attività *lato sensu* pubblicistiche[52]. Peraltro, come si evidenzierà nel

---

[44] J. S. NYE JR., *Multinational Corporations in World Politics*, in *Foreign Affairs*, 53, 1974, p. 153.

[45] I dati sono aggiornati al 2019 e fanno riferimento, per ciò che concerne il prodotto interno lordo dei Paesi citati, a quanto stimato dall'*International Monetary Fund*. Per rendersi sufficientemente conto della dimensione, basti ricordare che solo otto Paesi dell'Unione Europea hanno registrato un PIL superiore – nell'anno di riferimento – al fatturato del colosso americano. Peraltro, il fatturato di Walmart risulta in costante aumento: nel 2023 ha chiuso il bilancio a 648,1 miliardi di dollari.

[46] G. SCOGNAMIGLIO, *Sulla tutela dei diritti umani nell'impresa e sul dovere di vigilanza dell'impresa capogruppo. Considerazioni a margine di un confronto fra la legislazione francese e quella italiana*, in *Riv. it. per le scienze giuridiche*, 2019, p. 545 ss.

[47] L. GALLINO, *L'impresa irresponsabile*, Torino, 2005, p. XIV, il quale aggiunge, infatti, che sono «innumerevoli gli aspetti della vita di milioni di persone, i quali dipendono più dalle decisioni prese nelle stanze dei consigli di amministrazione (...) che non dalle decisioni del governo». Nello stesso senso, consapevoli dell'influenza decisiva che avrà la grande impresa sia nei confronti della comunità e degli individui, si v. A.A. BERLE JR., G. C. MEANS, *Società per azioni e proprietà privata*, Torino, 1966, p. 5.

[48] U. TOMBARI, *Riflessioni sullo «statuto organizzativo» dell'«impresa sostenibile» tra diritto italiano e diritto europeo,* in *Analisi giuridica dell'economia*, 1/2022, p. 135.

[49] All'ormai ampio tema delle finalità che può perseguire la moderna società per azioni sia sufficiente rinviare, per il momento, a U. TOMBARI, *"Poteri" e "interessi"*, cit., *passim*.

[50] Si v. M. FRIEDMAN, *The social responsibility of business is to increase its profits*, in *The New York Time Magazine*, 13 settembre 1970, dove l'A. denuncia come sia del tutto intollerabile l'idea che un dirigente d'impresa spenda i proventi di questa per scopi "sociali", posto che così facendo diviene di fatto un funzionario pubblico e come tale deve essere selezionato attraverso un procedimento politico.

[51] C. ANGELICI, *Divagazioni sulla responsabilità sociale d'impresa*, in *Riv. Dir. Soc*., 2018, p. 8, cioè quella «di ridurre le esternalità negative e accrescere quelle positive dell'attività d'impresa che tipicamente sono svolte dallo stato e dal ceto politico».

[52] Come rilevato da A. MIGNOLI, *Idee e problemi nell'evoluzione della "Company" inglese*, in *Riv. soc.*, 1960, p. 633 «non va dimenticato che alle società per azioni vengono delegate, al loro sorgere, funzioni statali, veri e propri "*iura regalia*", e che, per un ricorso storico, la recente evoluzione le ha ricondotte alla loro origine, dubitandosi se molte delle attività da esse esercitate non rientrino fra i compiti dello Stato, che la sua organizzazione attuale riproduce la divisione dei poteri propria dello Stato; che infine il problema è, per lo Stato e per le società, quello della disciplina tra governanti e governati, tra maggioranze e minoranze, problema che si risolve in quello della costituzionalizzazione, non solo della vita politica, anche di quella economica del paese». Cfr. anche G. ROSSI, *Dalla Compagnia delle Indie al Sarbanes Oxley Act*, in *Riv. soc*., 2006, pp. 893-894, il quale ricorda che lo scopo lucrativo non è da sempre connaturato all'istituto societario e che, anzi, proprio il perseguimento di finalità di interesse generale hanno legittimato, in passato,

proseguo della trattazione (*infra*, Cap. II, §. 1 ss.), l'esigenza di imporre alle società il perseguimento anche di fini extra-societari e di conciliare nel modo più efficiente ed equo gli interessi, spesso confliggenti, dei diversi *stakeholder* è un aspetto diacronico, ma persistente, che accomuna la nostra epoca a quelle passate.

La complessità dei temi accennati, che in varia misura si intrecciano e si rafforzano a vicenda, non consente di affrontare in modo esauriente le tante questioni connesse che emergono. Siano comunque consentite tre sommarie considerazioni sul tema.

In primo luogo, l'evoluzione del quadro giuridico di riferimento rende sempre più sfumata la tradizionale contrapposizione tra sfera pubblica e sfera privata[53]. Si assiste, invero, a una reciproca convergenza tra le due dimensioni: da un lato, il diritto pubblico adotta sempre più frequentemente strumenti e modelli tipici del diritto privato; dall'altro lato, il diritto privato recepisce progressivamente elementi di matrice pubblicistica[54]. Al contempo, la globalizzazione ha accentuato una marginalizzazione del diritto pubblico, fino a prospettare «l'idea di una sua crescente "sostituibilità"[55]». Il diritto privato, in particolare il contratto, «prende il posto della legge in molti settori della vita sociale», arrivando persino a «sostituirsi ai pubblici poteri nella protezione di interessi generali[56]».

In secondo luogo, in un contesto globale, caratterizzato dalla coesistenza di aree con un elevato livello di istituzionalizzazione e altre dove questo risulta molto ridotto, «l'espansione tentacolare» dei gruppi ha agito come «un potente fattore di propagazione nel mondo di pratiche e di modelli contrattuali uniformi[57]». Tale fenomeno ha contribuito a plasmare una nuova "*lex mercatoria*"[58], espressione di «un diritto oggettivo della *societas mercatorum* (...) che non conosce nazionalità e si estende oltre ogni confine politico (...)» e a cui, pertanto, «si tende ormai a riconoscere il carattere di originario e sovranazionale ordinamento giuridico[59]».

In definitiva – giungendo alla terza e ultima riflessione –, occorre prendere atto che, in tale contesto, le moderne esigenze "globali", tra cui l'esigenza di garantire uno sviluppo sostenibile, richiedono uno sforzo che supera le possibilità e le capacità del singolo

---

l'impresa ad assumere poteri propri degli organismi statali. Peraltro, come nota M. STELLA RICHTER, *L'impresa azionaria tra struttura societaria e funzione sociale*, in M. Macario, N. Miletti (a cura di), *La funzione sociale nel diritto privato tra XX e XI secolo*, Roma, 2017, p. 67, lo stesso statuto societario veniva «di volta in volta concesso in forza di un provvedimento (più spesso normativo, talvolta amministrativo, in ogni caso) autoritativo, specificamente pensato e voluto per le singole realtà e attività».

[53] Sul tema, v. A. CAPRARA, *Impresa pubblica e società a partecipazione pubblica*, Napoli, 2017, p. 124, l'A. rileva che questa contrapposizione «merita di essere ripensata nella evoluzione del quadro giuridico dove tendono a sbiadire i criteri tradizionali della rilevanza non solo della natura (pubblica o privata) del diritto tutelato, ma anche – alla luce del costituzionalizzato principio di sussidiarietà (art. 118 Cost.) – del soggetto che offre la tutela».

[54] Sul tema, si v., ad esempio, F. ALCARO, *Il "Diritto dei privati"*, in G. Conte, M. Palazzo (a cura di), *Crisi della legge e produzione privata del diritto*, p. 79 e ss.

[55] M.R. FERRARESE, *Promesse mancate*, cit., p. 170.

[56] F. GALGANO, *Lex mercatoria*, Bologna, 2001, p. 233.

[57] A. MIGNOLI, *I quarant'anni della rivista*, cit., p. 13.

[58] Come efficacemente descritta da G. ROSSI, *Dalla compagnia delle Indie*, cit., p. 903, si presenta come «una sorta di gigantesca e magmatica via lattea del diritto».

[59] F. GALGANO, *Direzione e coordinamento*, cit., p. 27.

Stato[60]. Ciò non significa che quest'ultimo debba abdicare al proprio ruolo fondamentale nel definire il quadro giuridico, sociale, ecologico necessario affinché l'azione economica possa svilupparsi in modo legittimo e sostenibile. Comporta, semmai, che di fronte a problemi "globali" venga predisposta una risposta "globale", in cui la grande impresa non sia solo "oggetto di regolamentazione", ma assuma un ruolo attivo altresì come "soggetto in grado di regolare". Del resto, il pluralismo che si è tentato di delineare, non va inteso come mera pluralità di soggetti distinti[61], ma come un sistema interconnesso, fondato su relazioni e, soprattutto, su una cooperazione effettiva tra le sue varie espressioni.

3. *Gruppi di imprese e «spazio giuridico globale[62]». Alcuni profili critici.*

Con il definirsi di una costellazione post-nazionale[63] e il contestuale ridimensionarsi dell'autonomia, della capacità e della sovranità dello Stato, la configurazione spaziale del sistema di *governance* globale è divenuta molto più aperta e fluida[64].

La globalizzazione dei mercati ha posto le imprese di fronte a uno scenario in continua trasformazione, segnato da un'intensificata interconnessione tra le economie nazionali e da una maggiore libertà nella circolazione globale di beni e capitali.

I gruppi di imprese, nella loro multiforme fenomenologia, aprono nuove prospettive e opportunità, «consentendo all'impresa di apparire ora come entità nazionale e ora come entità multinazionale, passando agevolmente da una condizione all'altra a seconda della convenienza[65]». Approfittando dei nuovi spazi che si sono venuti delineando, la grande impresa aggregata ha ampliato sensibilmente la sua portata e le sue modalità operative, inserendosi in una pluralità di contesti istituzionali e socioculturali – sovente tra loro eterogenei – sfruttandone i vantaggi, ma dovendone affrontare anche i connessi rischi.

---

[60] Sull'opacizzazione del ruolo dello Stato, cfr. G. ROSSI, *Il gioco delle regole*, Milano, 2006, pp. 61-62, secondo cui «la globalizzazione ha minato alla base il diritto, scoraggiando qualsiasi tentativo di far prevalere, entro certi limiti, la sovranità di una giurisdizione sulle altre. E l'impossibilità da parte di singoli Stati di esercitare i propri poteri al di fuori dei confini mette in discussione anche diritti che si credevano acquisiti una volta per tutte».

[61] M.R. FERRARESE, *Promesse mancate*, cit., p. 12, ove l'A. evidenzia come il concetto di pluralismo non debba essere confuso con quello di "pluralità", poiché, a differenza di quest'ultima, «non si ottiene attraverso un processo di separazione».

[62] L'espressione è di S. CASSESE, *Lo spazio giuridico globale*, Roma-Bari, 2003.

[63] J. HABERMAS, *La costellazione post-nazionale*, cit., *passim*. L'Autore analizza la trasformazione delle strutture politiche e sociali avvenuta con la globalizzazione e la conseguente maggiore integrazione economica, politica e culturale. In particolare, evidenzia il passaggio da un sistema fondato principalmente su Stati-nazione sovrani a una realtà in cui le decisioni politiche sono sempre più condizionate da fattori sovranazionali e transnazionali. In questa nuova "costellazione", le tradizionali nozioni di identità nazionale e sovranità statale lasciano gradualmente il passo a nuove forme di appartenenza e partecipazione che superano i confini nazionali e vengono integrate in un contesto più ampio e interconnesso.

[64] Sul punto v. J. G. RUGGIE, *Reconstituting the Global Public Domain*, cit., p. 500, secondo cui si è assistito al passaggio tra un sistema che equiparava totalmente la funzione pubblica agli Stati, a uno in cui gli Stati vengono incorporati in un'arena istituzionalizzata più ampia, interessata anche e soprattutto alla produzione di beni pubblici.

[65] Cfr. R. ALESSI, *La disciplina dei gruppi multinazionali*, cit., p. 6, ove aggiunge che in una realtà economica che non tiene conto di alcun confine «le imprese, in quanto organizzazioni economiche, tendono con la propria crescita ad adeguarsi a questa universalità, superando i limiti territoriali dello Stato».

Lo svolgimento di un'attività imprenditoriale attraverso più entità giuridicamente distinte consente di sfruttare in modo diversificato – ma anche coordinato – le opportunità offerte dai diversi ordinamenti, delocalizzando le proprie attività produttive in quelle regioni che concedono, attraverso normative e condizioni più favorevoli, un miglior contributo alla massimizzazione dei profitti[66].

L'espansione dell'impresa in questo "spazio giuridico globalizzato", all'interno del quale le imprese operano con la massima libertà, solleva, tuttavia, criticità di non poco conto. Anzitutto, si assiste a una competizione tra ordinamenti che, nel tentativo di attrarre o mantenere i capitali mobilitati dalla grande *corporation*, tendono a ridurre i propri *standard* in ambito sociale, ambientale, fiscale. Tale fenomeno rischia di trasformare gli ordinamenti giuridici nazionali in una "merce" che le imprese scelgono in ragione dei benefici economici offerti[67]. In secondo luogo – e in una diversa prospettiva – si evidenzia l'emergere di «una profonda contraddizione (...) tra le dimensioni transnazionali delle grandi imprese e il carattere nazionale dei sistemi giuridici entro i quali esse operano[68]».

I gruppi si trovano, in effetti, «costretti a confrontarsi con una serie di ordinamenti che si attribuiscono l'esclusiva competenza a regolarne tutti i profili organizzativi presenti all'interno dei propri confini[69]». Ciò comporta, da un lato, l'onere di rispettare normative che talvolta sono in contraddizione o in conflitto tra loro e, dall'altro lato, il paradosso che nessuna legislazione è sostanzialmente in grado di regolare l'impresa economica nel suo insieme[70]. Si pensi, ad esempio, al caso in cui una società europea operi, tramite una controllata, in un Paese *extra*-UE al fine di estrarre minerali da utilizzare nella produzione di dispositivi elettronici. Nonostante le leggi locali consentano l'estrazione mineraria intensiva, tale attività comporta un impatto ambientale significativo che, qualora generato all'interno di uno Stato membro dell'Unione europea, sarebbe vietato in ragione di norme più stringenti, che limitano l'estrazione e impongono misure di mitigazione ambientale più severe. In questo caso, la società beneficia delle leggi meno restrittive del Paese in

[66] Come mette in luce F. GALGANO, *Direzione e coordinamento*, cit., p. 25, «le "multinazionali" o "transnazionali" (...) danno luogo ad una proliferazione di società, tante quanti sono i mercati esteri nei quali l'impresa opera, tutte controllate dalla società nazionale». Ciò consente, oltre gli evidenti vantaggi di diversificazione dei rischi, «di poter dislocare le diverse società di gruppo in paesi opportunamente scelti, in rapporto alla convenienza che ciascuno di essi offre sotto i diversi aspetti delle risorse materiali o del costo del lavoro o del mercato dei capitali». In senso analogo, v. D. CORAPI, *Gli attori privati del commercio internazionale*, in *Diritto del Commercio Internazionale*, 2017, p. 284.

[67] Come sostenuto da G. CONTE, *La responsabilità sociale d'impresa*, Bari, 2008, p. XII, in un contesto in cui i governi sono «ridotti a mercanteggiare regole più flessibili per attirare investitori stranieri (...), gli scambi economici restano i soli, nello spazio globale, a dettare le regole (...), senza che nessuna mano invisibile intervenga a riequilibrare le tante asimmetrie e disuguaglianze». Per una più ampia panoramica dei frequenti fenomeni a cui si assiste (*race to the bottom, law shopping, forum shopping e treaty shopping*), qui solo accennati, si rinvia a A.JR. GOLIA, *Imprese transnazionali e vincoli costituzionali. Tra pluralismo e responsabilità,* Milano, 2019.

[68] F. GALGANO, *Direzione e coordinamento di società*, cit., p. 17, ove l'A. sottolinea che, in un simile contesto, l'azione degli Stati risulta di fatto indebolita, al punto che «non governano che un frammento del mercato transnazionale, mentre le imprese transnazionali sono in grado di controllarlo nella sua interezza».

[69] R. ALESSI, *La disciplina dei gruppi multinazionali*, pp. 70-71.

[70] *Ibidem*.

cui opera ma, al contempo, viola le norme ambientali più severe di altri ordinamenti in cui la capogruppo ha sede o dove esporta i suoi prodotti[71].

La possibilità di dislocare le proprie ramificazioni in Paesi che presentano norme a tutela degli *stakeholder*[72] particolarmente lassiste ricorda, del resto, come «le economie di mercato sono macchine straordinariamente efficienti nella produzione della ricchezza, ma assai poco capaci di distribuirla equamente tra coloro che hanno preso parte al processo della sua creazione[73]». Invero, l'internazionalizzazione dei siti produttivi e delle catene di fornitura, incentivata dall'impostazione microeconomica tradizionale fondata sulla massimizzazione del profitto, ha consolidato una prassi imprenditoriale volta a trasferire all'esterno – e segnatamente su soggetti terzi – una parte significativa dei costi connessi all'attività economica. Tale dinamica è compresa, negli studi economici, tra i c.d. "fallimenti del mercato" riconducibili alla presenza di esternalità negative; queste ultime, come noto, si configurano ogniqualvolta le scelte produttive o di consumo di un agente economico determinano effetti pregiudizievoli nei confronti di altri soggetti, i quali subiscono una riduzione della propria utilità o capacità produttiva senza ricevere alcuna forma di compensazione[74]. In tal senso, il fallimento del mercato si manifesta nel fatto che il danneggiante non è, in genere, obbligato a rispondere delle conseguenze economiche derivanti dalle proprie decisioni.

Ebbene, uno dei cardini dell'economia di mercato è il principio dei "costi-benefici" – «*wer den Nutzen hat, muß auch den Schaden tragen*[75]» – secondo cui, in un sistema economico efficiente, vantaggi e svantaggi derivanti da un'attività economica dovrebbero ricadere sul medesimo soggetto[76]. In tale prospettiva, si può ragionevolmente affermare che le imprese, in ragione dei benefici economici ottenuti – anche grazie all'espansione e alla frammentazione delle catene produttive –, debbano farsi carico dei costi sociali e delle conseguenze negative connesse alle proprie catene globali del valore, incluse le spese per la prevenzione dei rischi e la compensazione dei danni eventualmente causati. L'ordinamento societario dovrebbe svolgere, di conseguenza, un ruolo centrale nel garantire che le imprese tengano conto di tali costi nel loro processo produttivo e nelle

---

[71] Al riguardo, si è detto che «o si ritiene che questo impatto negativo sull'ambiente sia consentito (poiché non viola alcuna norma imperativa applicabile localmente all'attività) (...) oppure si ritiene effettivamente che tale impatto non sia consentito. Questo, però, equivarrebbe di fatto a rendere extra-territorialmente applicabili le norme sulla tutela dell'ambiente applicabili nell'Unione Europea». E. BARCELLONA, *La sustainable corporate governance,* cit., p. 17.

[72] Cfr. M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., p. 14. Per un approfondimento sul concetto di "*stakeholder*" e sulle implicazioni che ne derivano v. *infra*, Cap. II, Sez. I.

[73] T. COZZI, S. ZAMAGNI, *Istituzioni di economia politica. Un testo europeo*, Bologna, 2003.

[74] Cfr. *ex multis*: D.J. LEVINSON, *Market Failures and Failures of Markets*, in *Virginia Law Review*, 1999, p. 1745 ss.; G. CALABRESI, *The costs of accidents: a legal and economic analysis*, Londra, 1970; R. Posner, Economic analysis of law, New York, 2007; Nella dottrina italiana, sui profili generali v. M. TIRELLI, *Politica economica e fallimenti del mercato*, Torino, 2009; per un'analisi critica F. DENOZZA, *Fallimenti del mercato: i limiti della giustizia mercantile e la vuota nozione di parte debole*, in *Rivista ODC*, 2013, p. 1 ss.; ID., *Mercato, razionalità degli agenti e disciplina dei contratti,* in *Osservatorio del diritto civile e commerciale*, 2012, p. 5 ss.

[75] W. EUCKEN, *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, 1952 (7°ed. 2004), p. 279.

[76] In arg., v. le riflessioni di M. LIBERTINI, *Economia sociale di mercato e responsabilità sociale d'impresa*, in *Rivista ODC*, 2013, p. 1 ss.

proprie decisioni economiche. Si consideri, tuttavia, che il mantenimento di una propria soggettività giuridica in capo, ad esempio e per ciò che più rileva in questa sede, alle società che compongono il gruppo consente alle stesse – poiché persone giuridiche dotate di distinta autonomia patrimoniale – di conservare il beneficio della responsabilità limitata per le obbligazioni sociali, rimanendo soggette alle sole rivendicazioni dei propri creditori[77].

Benché il principio della responsabilità limitata rappresenti, come autorevolmente osservato, un punto di svolta nella storia giuridica della moderna economia capitalistica[78], esso ha anche contribuito a frequenti fenomeni di esternalizzazione dei costi, consentendo alle imprese transnazionali di trarre ingenti benefici economici senza doverne sopportare integralmente le conseguenze negative che (eventualmente) ne derivavano.

L'estensione di tale beneficio (e privilegio), inizialmente riservato solo agli azionisti di società monade[79], ha permesso, attraverso «l'inscatolamento di una società in un'altra[80]», non solo il raggiungimento di cospicui vantaggi economici, ma anche la piena realizzazione delle società di capitali[81]. Con l'intensificarsi del commercio internazionale, invero, la struttura societaria si arricchisce di (e si evolve in) modelli organizzativi più complessi e solidi, capaci di realizzare «una migliore articolazione dell'attività produttiva e una frantumazione dei rischi a essa connessi[82]», nonché di garantire una maggiore flessibilità operativa e finanziaria[83]. L'indipendenza giuridica degli enti che compongono il gruppo – nonché la loro impenetrabilità patrimoniale (fatte salve, si intende, le ipotesi

---

[77] Il tema della responsabilità limitata affonda le sue radici in una tradizione giuridica di lunga data, riconducibile persino al diritto romano. Già Ulpiano, con il principio contenuto in D. 3,4,7,1 («*si quid universitati debetur, singulis non debetur; nec quod debet universitas singuli debent*»), anticipava una concezione giuridica che i giuristi dell'inizio del Novecento (tra cui *ex multis*, T. ASCARELLI, *Problemi preliminari nella riforma delle società anonime*, in *Foro it.*, IV, 1938, p. 19 ss.; C. VIVANTE, *Contributo alla riforma delle società anonime,* in *Riv. dir. comm.*, 1934, p. 326 SS.) avrebbero voluto estendere a tutte le società commerciali. V. *contra*: U. MANARA, *Delle società e associazioni commerciali*, Torino, 1902, p. 555 ss.; U. NAVARRINI, *Sulle società a responsabilità limitata, estratto dagli Studi in onore di Vittorio Scialoja*, Prato, 1904, p. 7 ss.; v. anche: V. SALANDRA, *Il progetto Vivante per la riforma delle anonime e le società di partecipazione*, in *Riv. dir. comm.*, 1934, p. 747 ss.; G. FERRI, *Osservazioni sulle proposte di Cesare Vivante per la riforma delle società anonime*, in *Foro it.*, 1936, p. 66 ss.; A. ASQUINI, *La società a garanzia limitata nei progetti legislativi del dopo guerra*, in *Scritti giuridici*, Padova, 1939, p. 228 ss.

[78] F. GALGANO, *Lex mercatoria*, cit., p. 79.

[79] Come è stato osservato, da P.I. BLUMBERG, *Limited Liability and Corporate Groups*, in *11 Journ. of Corp. Law*, 1986, p. 573 ss., spec. p. 576, l'applicazione del principio della *limited liability* dell'azionista rispetto alle obbligazioni sociali contratte dalla società, riceve nei gruppi di società «*a dramatic extension*» («*in the corporate group, limited liability for the corporate components of the enterprise, as well as for the ultimate investors, followed automatically. This development appeared to have followed without any recognition that the principle was receiving a dramatic extension*»).

[80] F. GALGANO, *Lex mercatoria*, cit., p. 78.

[81] C. AMATUCCI, *Fatto illecito della società e responsabilità "proporzionata" dei soci*, Milano, 2002, p. 4, ove l'Autore mette in luce come «in ogni ordinamento giuridico, fondato su un'economia aperta e concorrenziale, la struttura portante e prevalente di esercizio dell'attività imprenditoriale, per il rilievo delle attività esercitate, per il progresso tecnico-scientifico conseguito e per la consistenza dei patrimoni coinvolti, non è stata la società isolatamente considerata». Si veda anche G. COTTINO, *Diritto commerciale*, vol. I, t. II, Padova, 1994, p. 284.

[82] A. PAVONE LA ROSA, *I gruppi di società. Ricerche per uno studio critico*, Bologna, 1982, p. 14.

[83] R. ALESSI, *La disciplina dei gruppi multinazionali*, cit., p. 5. Sulle ragioni economiche del gruppo, v. L. AZZINI, *I gruppi: elementi economico-aziendali*, cit., p. 6 e ss.

di abuso dell'attività di direzione e coordinamento) – favorisce, inoltre, le economie di scala, agevola l'accesso al credito, impedisce – almeno in via automatica – «l'effetto "contagio" che l'andamento negativo di un comparto o di una delle iniziative può provocare a carico degli altri e dell'iniziativa tutta[84]».

Ciononostante, sebbene l'organizzazione dell'attività di impresa attraverso la forma del gruppo risulti pienamente legittima e adempia di certo a funzioni meritevoli di tutela[85], permane la necessità di contrastare gli abusi e le distorsioni che essa può consentire o prestarsi a favorire; tale esigenza si acuisce in un sistema globale che, come già evidenziato, consente di localizzare le proprie articolazioni in ordinamenti caratterizzati da normative e/o prassi permissive sotto molteplici aspetti, come la tutela dell'ambiente o la sicurezza e il costo del lavoro.

Occorre tenere presente, peraltro, che le imprese transnazionali, nonostante le dimensioni e il potere che hanno assunto, tuttora non vengono annoverate, dalla dottrina maggioritaria, tra i soggetti del diritto internazionale[86]; di conseguenza, rimanendo, invero, solo gli Stati quali destinatari degli obblighi internazionali, non può ipotizzarsi alcuna responsabilità internazionale per simili imprese.

Non stupisce, allora, che tali imprese sovente «hanno utilizzato la competizione (talvolta il sottosviluppo) degli ordinamenti giuridici nazionali per massimizzare i loro profitti[87]». Il tema è al centro di un dibattito ampio e mai realmente sopito. Sebbene si rilevi, sin dalla seconda metà del secolo scorso, una certa opposizione nei confronti delle imprese transnazionali, gli sforzi di approvare norme specifiche in merito alla loro responsabilità sono stati costantemente vani[88]; infatti, i pur numerosi tentativi di impedire (o almeno circoscrivere) i pericoli insiti nelle strategie di delocalizzazione di simili società non si sono mai tradotti in strumenti giuridici a carattere vincolante[89].

---

[84] P. SPADA, *Diritto commerciale II. Elementi*, Padova, 2006, p. 159.

[85] Sebbene la legittimità del fenomeno sia stata ampiamente discussa in passato, e per cui si v., *ex multis*, C. VIVANTE, *La riforma delle società anonime. Le società a catena*, in *Riv. bancaria*, 1931, p. 350 ss., pare oggi indubbio che il gruppo adempia a una funzione meritevole di tutela e sia semmai «la degenerazione delle sue funzioni, come avviene per tutti gli istituti giuridici, a dover essere sanzionata», così G. ROSSI, *Il fenomeno dei gruppi e il diritto societario: un nodo da risolvere*, in *I gruppi di società*, cit., p. 19; U. TOMBARI, *Il gruppo di società*, Torino, 1997, p. 5, ove l'A. riconosce quale fondamento del gruppo «una manifestazione della libertà di iniziativa economica del soggetto di controllo», a cui aggiunge che «se si considera infatti che nella libertà d'iniziativa economica di cui all'art. 41 primo comma Cost. rientra anche la libertà di scegliere l'organizzazione dell'attività che si intende svolgere la scelta di costituire un gruppo» e ciò «equivale alla scelta di esercitare la propria iniziativa economica attraverso più centri d'imputazione, le società del gruppo direttamente o indirettamente controllate».

[86] Sul punto, ad esempio, M.R. MAURO, *Diritto internazionale dell'economia*, Napoli, 2019, p. 92 ss.; *contra*: W. FRIEDMANN, *The Changing structure of International Law*, London, 1964, *passim*.

[87] Si v. F. MARRELLA, *I Principi Guida dell'ONU sulle imprese e i diritti umani del 2011 e l'accesso ai rimedi tramite gli strumenti di diritto internazionale privato europeo: una valutazione critica*, in M. Castellaneta, F. Vessia (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa tra diritto societario e diritto internazionale*, Napoli, 2019, p. 317.

[88] *Ivi*, p. 318, ove l'A. evidenzia come nonostante «la forte ostilità» dimostrata contro le imprese transnazionali da parte dei «nuovi Stati che emergevano dall'era coloniale», i vari tentativi mossi con l'intento di introdurre regole di comportamento per le imprese multinazionali «fallirono clamorosamente a causa di disaccordi inconciliabili tra i Paesi socialisti, quelli in via di sviluppo e i Paesi occidentali».

[89] Nel giugno del 2014, è stata adottata, dal Consiglio per i diritti umani dell'ONU, la risoluzione n. 26/9, con cui è stato istituito un gruppo di lavoro intergovernativo, a cui compete la predisposizione di uno

Si ricorderà che, in effetti, i trattati internazionali assoggettano esclusivamente gli Stati che li hanno ratificati, in quanto soggetti di diritto internazionale. I privati, pertanto, non sono destinatari diretti delle norme internazionali e, salvo eccezioni, non sono soggetti agli obblighi da esse derivanti. Ad esempio, i principali strumenti internazionali in materia di diritti umani – quali il Patto internazionale relativo ai diritti civili e politici (*International Covenant on Civil and Political Rights – ICCPR*), il Patto internazionale relativo ai diritti economici, sociali e culturali (*International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights – ICESCR*), la Convenzione sui diritti del fanciullo delle Nazioni Unite (*Convention on the Rights of the Child – CRC*) e la Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali (*European Convention on Human Rights* – ECHR) – non producono effetti diretti nei confronti di persone fisiche o giuridiche. Lo stesso vale per la Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo del 10 dicembre 1948, che, pur rivolgendosi idealmente a tutti gli individui e alle istituzioni sociali, costituisce una risoluzione dell'Assemblea generale delle Nazioni Unite e non ha, in sé, valore giuridicamente vincolante.

Al contrario, numerose iniziative di *soft law* hanno conosciuto un'ampia diffusione (*infra*, Cap. II, §. 1.5.). Si pensi, in particolare, alle *Guidelines for Multinational Enterprises* approvate dal Consiglio OCSE nel 1976, al *Global Compact*, promosso dalle Nazioni Unite nel 2000 con l'intenzione di mobilitare le imprese di tutto il mondo per l'adozione di principi universali nel campo dei diritti umani, del lavoro, dell'ambiente e dell'anticorruzione, nonché, per scopi non dissimili, i *Guiding Principles on Business and Human Rights* dell'ONU del 2011, i quali costituiscono tutt'ora il principale *standard* internazionale di riferimento, generalmente accettato sia dagli Stati, che dalle imprese.

La mancanza di forza cogente da parte delle iniziative menzionate[90], alla luce della ramificazione dell'impresa aggregata anche in Paesi che hanno avuto un minore sviluppo economico e in cui le garanzie poste a tutela dei diritti ambientali e sociali risultano limitate, apre a due degli interrogativi più significativi della presente ricerca: i) se ed eventualmente come intervenire, a monte, sulle regole di *governance* dell'impresa di gruppo allo scopo di indurre (o favorire) una sua gestione "sostenibile"; ii) stabilire, a valle, se ed eventualmente come i soggetti interessati dalle violazioni realizzate dalle società controllate possano trovare adeguata riparazione a opera di chi ha determinato o contribuito a determinare quelle scelte dimostratesi lesive[91].

---

strumento giuridico vincolante per stabilire norme e meccanismi di attuazione per le imprese transnazionali in materia di diritti umani. Per più ampi rilievi su tali iniziative *infra*, Cap. II, §. 1.6.

[90] La mancanza di forza cogente è dimostrata dal fatto che a fronte, ad esempio, di violazioni gravi e persistenti del *Global Compact*, l'impresa può subire solo – quale *extrema ratio* e comunque solo dopo una specifica procedura di mediazione – il c.d. *de-listing*, *i.e.* la radiazione dalla lista delle imprese virtuose visualizzabile sul sito internet dell'organizzazione. Le stesse Linee guida dell'*OCSE* non contemplano alcun vero e proprio vincolo di responsabilità per le imprese, ponendosi piuttosto quale strumento di *moral suasion*. Per più ampi rilievi, anche di tipo bibliografico, si rinvia al Cap. II, §. 1.4.

[91] A questi aspetti sarà dedicata ampia parte del lavoro, basti per ora anticipare che la questione di cui al punto ii) è (al momento) pressoché negletta nel diritto europeo, benché, si noterà, sia la salvaguardia dell'ambiente che la tutela dei diritti umani rappresentino alcuni dei più importanti valori enunciati dai trattati istitutivi (*infra*, Cap. II, §. 2 e 3).

4. *I gruppi di imprese e la «dialettica dei distinti*[92]*». Tentativi di regolamentazione.*

Nel contesto che si è tentato di ricostruire, i gruppi di imprese si potrebbero rivelare un potente strumento per aggirare le regole poste dagli ordinamenti nazionali o per manipolare le dinamiche di mercato a proprio vantaggio.

Come anticipato, tale modello di organizzazione dell'attività d'impresa, se non adeguatamente regolato, può generare effetti distorsivi o lesivi nei confronti dei terzi, compromettendo anche la trasparenza e l'equità delle relazioni economiche. Consapevoli di siffatti rischi, i legislatori nazionali hanno da tempo tentato di intervenire con misure volte a bilanciare esigenze contrapposte: non ostacolare l'espansione dei commerci e la crescita economica favorita dalla creazione di gruppi di società, da un lato, e contrastare i fenomeni di elusione e abuso che possono derivare dalla loro articolazione, dall'altro lato[93]. In questa prospettiva, emergono almeno tre ordini di problemi: i) l'individuazione della fattispecie, *i.e.* la definizione dei tratti distintivi che permettono di qualificare un insieme di società come "gruppo"[94]; ii) la sua natura giuridica, ossia se il gruppo debba essere considerato un'entità unica (*Einheit*) o, al contrario, una pluralità di enti giuridici distinti (*Vielheit*), benché sottoposti a direzione unitaria[95]; iii) la ricerca di una disciplina volta a prevenire e contrastare le pratiche abusive derivanti dall'articolazione del gruppo, che definisca la natura e i limiti del rapporto che intercorre tra le imprese che lo compongono, stabilendo se, quando e in che misura l'ente di vertice possa essere ritenuto responsabile per i debiti o per le condotte illecite delle società subordinate[96].

I profili menzionati saranno oggetto di un'analisi più approfondita nel prosieguo della trattazione, ove verranno esaminati – nella specifica prospettiva della sostenibilità e della tutela degli *stakeholder* – sia gli sviluppi normativi sia le principali elaborazioni

---

[92] L'espressione, seppur suggerita su altro argomento, è di P. GRECO, *Corso di Diritto commerciale. Impresa e azienda*, Milano, 1957, a sua volta traslata dall'omonima teoria crociana.

[93] Come ricordato, P. SPADA, *Gruppi di società*, cit., p. 22, osservava che «se la comunità giuridica non ha saputo definire con persuasivo consenso l'essenza concettuale del fenomeno, essa ha pur sempre saputo individuare i punti problematici e le prospettive utili aperte alla loro soluzione».

[94] Le prime riflessioni sul tema risalgono agli anni Trenta del Novecento, epoca a cui appartengono le prime due opere monografiche dedicate al fenomeno: F. MESSINEO, *Le società di commercio "collegate"*, Padova, 1932; V. SALANDRA, *Il diritto delle unioni di imprese (Consorzi e gruppi)*, Padova, 1934. Si v. successivamente: C. VIVANTE, *Le società finanziarie (holdings) e la loro responsabilità*, in *Riv. Dir. Comm*., 1935, p. 593 ss.; P.G. JAEGER, *I gruppi tra diritto interno e prospettive comunitarie*, in *Giur. Comm*., 1980, p. 916 ss.; A. MIGNOLI, *Interesse di gruppo e società a sovranità limitata*, in *Contr. e Impr*., 1986, p. 737 ss.; M. AMMENDOLA, *Unità direzionale e organizzazione del rapporto di gruppo*, in *Riv. Soc*., 1986, p. 1262 ss.; A. PAVONE LA ROSA*, "Controllo" e "gruppo" nella fenomenologia dei collegamenti societari*, in *Dir. fall*., 1985, p. 10 ss.;

[95] Sull'*inidoneità* del gruppo «a fungere da centro di imputazione dell'attività d'impresa», v. G. SCOGNAMIGLIO, *Autonomia e coordinamento*, cit., p. 51; sull'idea che «l'impresa di gruppo sia una unitaria impresa, le cui diverse fasi fanno capo alle varie società del gruppo», si veda F. GALGANO, *Direzione e coordinamento*, cit., p. 27 ss.

[96] V., per tutti, S. GIOVANNINI, *La responsabilità per attività di direzione e coordinamento nei gruppi di società*, Milano, 2007; A. VALZER, *La responsabilità da direzione e coordinamento di società*, Torino, 2011, p. 33, ove l'attività di direzione e coordinamento è definita come «regolamentazione delle modalità di organizzazione, gestione, finanziamento e responsabilità dell'attività imprenditoriale condotta mediante più centri di imputazione, il cui fine sia riassunto in un superiore disegno unitario».

dottrinali e giurisprudenziali in materia, anche in ottica comparatistica (*infra*, Cap. II). Tuttavia, pare opportuno anticipare sin d'ora alcuni profili essenziali per delineare il quadro di riferimento entro cui si inseriscono le questioni accennate.

Il primo problema emerso riguarda la corretta individuazione del "gruppo": invero, solo una chiara identificazione delle sue caratteristiche fondamentali consente di stabilire quando più società, formalmente autonome, possano essere considerate come parte integrante di un fenomeno più ampio. A tal proposito, il Codice di commercio del 1882 non prevedeva alcuna disposizione specifica in materia, riflettendo un'epoca in cui il tema non riceveva ancora una particolare attenzione legislativa. Il Codice civile del 1942, pur introducendo un primo accenno, lo affrontava solo in parte, dedicando al controllo societario un'unica disposizione, l'art. 2359 c.c., che definiva le società controllate sulla base di criteri legati alla partecipazione azionaria e all'influenza dominante esercitata dalla capogruppo[97]. La relazione tra il concetto di "controllo" e quello di "gruppo" divenne presto oggetto di acceso dibattito dottrinale. Alcuni autori ritenevano che la prima nozione fosse sostanzialmente sovrapponibile alla seconda, poiché la semplice esistenza del controllo risultava di per sé sufficiente a determinare l'esistenza di un gruppo[98]; al contrario, un'altra corrente di pensiero sosteneva che, per l'effettiva configurazione di quest'ultimo, era necessario un ulteriore elemento qualificante: la direzione unitaria[99].

Procedendo a grandi passi tra le evoluzioni normative più significative in materia, si può osservare come il legislatore abbia progressivamente recepito la seconda impostazione, riconoscendo il ruolo centrale della gestione coordinata e unitaria delle imprese coinvolte nel gruppo quale elemento distintivo del fenomeno. Un primo passo in

---

[97] L'articolo 2359 c.c., introdotto con il Codice civile del 1942, e allora rubricato "Acquisto di azioni da parte di società controllate", disponeva che «sono considerate società controllate quelle in cui una società possiede un numero di azioni tale da assicurare la maggioranza dei voti nelle assemblee ordinarie o quelle che, in virtù di partico lari vincoli contrattuali, sono sotto l'influenza dominante di altre società». Lo scopo della norma, come evidenziato dalla Relazione del Ministro Guardasigilli Grandi al Codice civile del 1942, (Libro V - Del Lavoro, Dei gruppi di società e delle partecipazioni, §. 964), si limitava a «proibire l'impiego del capitale della società controllata nelle azioni della società che la controlla (...) per il riflesso che «con queste operazioni si possono moltiplicare all'infinito i capitali in un gioco di rifrazioni finanziarie inconsistenti come il castello di carta che ne è la risultante». L'art. 2360 c.c. ("Divieto di sottoscrizione reciproca di azioni"), faceva altresì divieto di costituire o aumentare il capitale mediante sottoscrizione reciproca di azioni anche per interposta persona. La relazione evidenzia che questi sono «due inderogabili divieti (...) il primo riguarda l'acquisto da parte delle società controllate, mediante l'utilizzazione anche parziale del proprio capitale, di azioni della società che esercita il controllo o di altre società controllate da quest'ultima (...) il secondo si concreta nella proibizione assoluta fatta alla società per azioni di sottoscrivere reciprocamente il proprio capitale». L'art. 2359 c.c. è stato poi modificato prima con la l. 7 giugno 1974, n. 216, poi con il decreto d. lgs. 9 aprile 1991, n. 127, di attuazione delle direttive societarie IV e VII e da ultimo con il d. lgs. 28 dicembre 2012, n. 310.

[98] V., per tutti, B. LIBONATI, *Holding e investment trust¸* Milano, 1959, p. 72 ss.

[99] L'idea che il controllo e il gruppo siano concetti correlati ma distinti, nel senso che possono esistere situazioni di controllo senza che si configuri un rapporto di gruppo, così come gruppi di società che non derivano necessariamente da relazioni di controllo, era stata sostenuta da P. ABBADESSA, *I gruppi di società nel diritto italiano*, in A. Pavone La Rosa (a cura di), *I gruppi di società*, 1982, p. 103 e ss.; v. anche A. PAVONE LA ROSA, *La responsabilità da '"controllo" nei gruppi di società*, in *Riv. Soc*., 1984, p. 435 ss.; F. GALGANO, G. SBISÀ, *Direzione e coordinamento di società,* in G. De Nova (a cura di), *Commentario del Codice civile Scialoja-Branca-Galgano*, Bologna-Roma, 2014, p. 343, secondo i quali «il controllo è solo il presupposto per poter esercitare quell'attività ulteriore che è estranea ai poteri attribuiti al socio».

questa direzione è stato compiuto con la disciplina dell'amministrazione straordinaria delle grandi imprese in crisi (l. 3 aprile 1979, n. 95, poi riformata dal d.lgs. 8 luglio 1999, n. 270), che ha introdotto per la prima volta un riconoscimento normativo del concetto di gruppo come entità caratterizzata da una "direzione unitaria"[100]. Successivamente, la riforma del diritto societario del 2003 (attuata con il d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6) ha sancito, tra le altre cose, un ulteriore avanzamento in materia con l'introduzione degli artt. 2497 e ss. c.c. Come noto, quest'ultima disposizione prevede che l'attività di direzione e coordinamento si conformi ai principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale, introducendo una responsabilità diretta, sebbene sussidiaria (art. 2497, co. 3, c.c.), della capogruppo per le condotte realizzate, nell'interesse proprio o altrui, in violazione di tali principi, a condizione che il danno non risulti compensato dal risultato complessivo della direzione unitaria o eliso a seguito di operazioni a ciò dirette (art. 2497, co. 4, c.c.)[101].

L'art. 2497 c.c. ha segnato un punto di svolta, pur senza menzionare espressamente la fattispecie "gruppo" né fornire una definizione chiara dell'attività di direzione unitaria.

Da un lato, ha inciso sotto il profilo della responsabilità patrimoniale, rafforzando la tutela dei soci e dei creditori delle controllate e bilanciando l'autonomia di queste con la salvaguardia degli interessi dei soggetti coinvolti[102]. Dall'altro lato, ha contribuito a chiarire le differenze sussistenti tra "controllo" e "attività di direzione e coordinamento". Invero, secondo autorevole dottrina, l'eterodirezione si distingue dal mero controllo, di cui all'art. 2359, co. 1, n. 1 e 2, c.c.[103], in quanto non si limita alla semplice *possibilità* di esercitare un'influenza dominante, ma implica un'incidenza *effettiva* e continuativa sulla gestione delle società controllate[104]. Si tratteggia, in altri termini, come un paradigma finalizzato a «imprimere unità di indirizzo e di azione alle diverse imprese aggregate, attraverso un flusso costante di istruzioni che la società controllante impartisce alla controllata su modalità gestionali, sul reperimento di mezzi finanziari, su politiche di

---

[100] Si v. M. GALIOTO, *L' amministrazione straordinaria delle grandi imprese in stato di insolvenza*, Milano, 2003, *passim*, cui si rinvia anche per maggiori riferimenti bibliografici. Nella legislazione speciale si rinvengono ulteriori ipotesi di trattamento unitario del gruppo in caso di insolvenza o crisi, in base alle quali le società appartenenti al gruppo sono sottoposte alla stessa disciplina prevista per la capogruppo insolvente (cfr. art. 2 Legge 1° agosto 1986, n. 430; artt. 100-105 del d.lgs. 1° settembre 1993, n. 385, di seguito anche T.U.B.) Rilevante, in questo contesto, è anche la nozione delineata nel Testo Unico Bancario e nel testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria (d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, di seguito T.U.F.). Sul tema, v. A. BLANDINI, *Direzione unitaria e responsabilità nei gruppi. Riflessioni a proposito del gruppo bancario*, Napoli, 2000.

[101] Sulla teoria dei vantaggi compensativi si veda, per tutti, P. MONTALENTI, *Conflitto di interesse nei gruppi e teoria dei vantaggi compensativi*, in *Riv. Soc*., 1995, p. 710 ss., spec. 731 ss.

[102] R. Sacchi, *Sulla responsabilità da direzione e coordinamento nella riforma delle società di capitali,* in *Riv. Soc.*, 2003, p. 674 ss.; B. LIBONATI, *Responsabilità nel e del gruppo (Responsabilità della capogruppo, degli amministratori, delle varie società),* in *I gruppi di società*, cit., p. 1469 ss.

[103] Secondo autorevole dottrina, l'influenza dominante prevista all'art. 2359, n. 3, c.c. coinciderebbe con quel potere di effettivo indirizzo strategico e gestionale che l'art. 2497-*septies* c.c. riconosce, di per sé, come attività di direzione e coordinamento. M. LAMANDINI, *Sub artt. 2359-2359quinquies*, in G. Niccolini, A. Stagno D'Alcontres (a cura di), *Società di capitali, Commentario*, Napoli, 2004, p. 399; ID., *Il "Controllo" nozioni e "tipo" nella legislazione economica*, Milano, 1995, p. 3 ss.

[104] P. MONTALENTI, *Direzione e coordinamento nei gruppi societari: principi e problemi*, in *Riv. soc*., 2007, p. 315 e ss.; ID., *Conflitto di interessi nei gruppi di società*, cit, p. 710 ss.; ID., *L'attività di direzione e coordinamento: dottrina, prassi, giurisprudenza,* in *Giur. comm*., 2016, p. 111 ss.

bilancio, sulla scelta dei contraenti, ecc.[105]». Da ultimo, il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza ha concluso e confermato questo percorso evolutivo, introducendo un quadro normativo organico per la gestione delle "crisi di gruppo"[106]. In particolare, l'art. 2 lett. h) del citato Codice interviene sulla definizione, stabilendo che il gruppo consiste in un insieme di società, imprese ed enti che, ai sensi degli artt. 2497 ss. c.c., «esercitano o sono sottoposti alla direzione e coordinamento di una società, di un ente o di una persona fisica»; il legislatore aggiunge, al riguardo, che tale attività si *presume* esercitata «dalla società o ente tenuto al consolidamento dei loro bilanci oppure dalla società o ente che le controlla, direttamente o indirettamente, anche nei casi di controllo congiunto»[107].

La seconda questione, che anima anch'essa il dibattito fin dalla seconda metà del secolo scorso, riguarda la possibilità di attribuire al gruppo il rango di autonomo soggetto di diritto, ulteriore rispetto alle società che lo compongono[108]. L'obiettivo principale pare quello di garantire una tutela efficace ai potenziali danneggiati dalla moltiplicazione degli schermi giuridici, fenomeno tipico della struttura del gruppo[109]. Tuttavia, l'opinione

[105] Così, Cass., sentenza del 26 febbraio 1990, n. 1439, a cui la SC aggiunge che «la direzione unitaria del gruppo, ancorché alla sua base vi sia il fenomeno del controllo, si evolve rispetto ad esso con una diversificazione qualitativa, se non altro perché il controllo è un fenomeno che può riguardare un'unica controllante ed unica controllata, mentre la direzione unitaria del gruppo ha come caratteristica essenziale la pluralità delle controllate, coordinate dall'unica controllante in un'organizzazione imprenditoriale complessa (dal punto di vista economico)». V. anche P. MONTALENTI (da ultimo in *L'attività di direzione e coordinamento*, cit., p. 113), il quale descrive l'attività di direzione e coordinamento come «l'esercizio di una pluralità sistematica e costante di atti di indirizzo idonei ad incidere sulle decisioni gestorie dell'impresa, cioè sulle scelte strategiche ed operative di carattere finanziario, industriale, commerciale che attengono alla conduzione degli affari sociali», per poi precisare che «direzione unitaria non significa tuttavia totale eterodirezione delle singole imprese, non significa espropriazione dell'autonomia gestionale delle società subordinate, non significa compressione completa del potere di autodeterminazione». Si v. anche la distinzione di G. ROSSI, *Il fenomeno dei gruppi ed il diritto societario: un nodo da risolvere*, in *I gruppi di società*, cit., p. 25, il quale contrappone alla direzione unitaria, «concetto fattuale e concreto, il controllo, «concetto formale e astratto».

[106] Si veda, *ex multis*, P. MARCHETTI, *Del dovere di direzione e coordinamento: l'approdo al Codice della crisi di impresa di un tema caro a Paolo Ferro-Luzzi*, in *Riv. soc*., 2022, p. 1421 ss.; L. PANZANI, *Codice della crisi e gruppi di società*, in *Riv. Soc*., 2022, p. 1330 ss.; D. GALLETTI, *La gestione della crisi attraverso la direzione e coordinamento: appunti sulle compensazioni "concordatarie" infragruppo per la ricostruzione del sistema*, in *Dir. Fall*., 2022, p. 639 ss.

[107] Come è stato evidenziato, il Codice della crisi ha colmato quell'«assordante silenzio» (N. ABRIANI, L. PANZANI, *Crisi e insolvenza nei gruppi di società*, in *Crisi d'impresa e procedure concorsuali*, a cura di O. Cagnasso, L. Panzani, tomo II, Torino, 2016, p. 3027) che caratterizzava la legge fallimentare, priva di una disciplina organica sull'insolvenza del gruppo, lacuna, quest'ultima, oltremodo criticata in dottrina. Si veda, in tal senso, G.B. PORTALE, *La legge fallimentare rinnovata: note introduttive*, in *Banca borsa tit. cred*., 2007, p. 369 ss.; U. TOMBARI, C*risi di impresa e doveri di "corretta gestione societaria e imprenditoriale" della società capogruppo*, in *Riv. dir. comm*, 2011, p. 631 ss.

[108] L'idea del gruppo come «unica impresa imputata a una molteplicità di soggetti» è stata, come noto, proposta da F. GALGANO (v., in particolare, *L'oggetto della holding è dunque esercizio mediato e indiretto dell'impresa di gruppo*, in *Contr. Impr*., 1990, p. 401). La tesi dell'A. sembra essere stata accolta anche dalla sentenza, in precedenza richiamata, Cass., del 26 febbraio 1990, n. 1439 (caso Caltagirone).

[109] In questi termini si è posta, in taluni casi, la giurisprudenza giuslavorista, che pur riconoscendo «il collegamento economico-funzionale tra imprese gestite da società di un medesimo gruppo non comporta il venir meno dell'autonomia delle singole società dotate di personalità giuridica distinta» non escludeva che si potesse riconoscere «l'esistenza di un unico centro di imputazione del rapporto di lavoro, anche ai fini della verifica del requisito numerico richiesto per l'applicazione della cosiddetta tutela reale del lavoratore licenziato» e ciò potesse avvenire «ogniqualvolta emerga una simulazione o un frazionamento

prevalente riconosce tradizionalmente nel gruppo un fenomeno unitario esclusivamente sul piano economico[110], mantenendo invece sul piano giuridico una distinzione netta tra le singole società che lo compongono[111]. Anche la giurisprudenza di legittimità è rimasta fortemente ancorata alla concezione atomistica (ossia all'idea che il gruppo si risolva in una pluralità dei centri di imputazione), opponendo una forte resistenza ai tentativi di superamento del principio di separatezza, anche a fronte di evidenti casi di abuso[112].

In tale contesto, la dottrina e la giurisprudenza italiane si sono a lungo interrogate, in particolar modo, su come affrontare le ipotesi di abuso della persona giuridica, anche con riferimento ai gruppi di imprese[113]. Al riguardo, sono state elaborate diverse teorie volte a superare il c.d. "velo societario", ma solo alcune di esse hanno trovato un'effettiva applicazione, con la conseguenza che il principio di separatezza patrimoniale è rimasto a

---

artificioso dell'attività imprenditoriale tra più società, attuato con lo scopo di eludere la normativa vigente o in frode alla legge» (così Cass., Sez. Lav., sentenza del 3 agosto 1991, n. 8532). Si veda M. RUDAN BRICOLA, *Il gruppo di imprese nella giurisprudenza lavoristica*, in *Contr. Impr.*, 1986, p. 742 ss.

[110] Lo evidenzia, ad esempio, F. GALGANO, *Direzione e coordinamento*, cit., pp. 20-21, ove l'A. sottolinea come «nell'economia aziendale è di gran lunga prevalente l'opinione secondo la quale unitaria è, nel gruppo, l'impresa quantunque frazionata in unità economiche relative dotate di indipendenza giuridica», aggiungendo che «è degno di nota che l'aziendalista si valga di categorie giuridiche per costruire il concetto economico di gruppo» mentre «meno commendevole [è] il giurista che predichi la frattura tra realtà economica e realtà giuridica; tanto meno commendevole entro un sistema del diritto dell'impresa che il codice ha voluto costruire secondo il "metodo dell'economia", ossia facendo corrispondere le categorie giuridiche a quelle dell'economia».

[111] Si v., ad esempio, P. MONTALENTI, *L'attività di direzione e coordinamento*, cit., p. 112, ove sostiene che «non possa individuarsi un'impresa di gruppo in senso tecnico ma debba invece riconoscersi una pluralità di imprese tra loro collegate da un nesso di coordinamento unitario che si esprime nella dinamica della gestione e precisamente nella direzione unitaria che alle singole imprese imprime appunto una prospettiva strategicamente convergente». Nello stesso senso, *ex multis*, P. VELLA, *Le società holding*, Milano, 1993, spec. p. 125 ss.; U. TOMBARI, *Diritto dei gruppi di imprese*, p. 17 ss. In arg. è nota la tesi "dell'unità nella pluralità" di G. FERRI, *Concetto di controllo e di gruppo*, in *Scritti giuridici*, Napoli, 1990, p. 1338 ss. ove il concetto gruppo indica «il determinarsi fra queste organizzazioni di un collegamento in funzione dell'unità dell'azione e dell'interesse unitario che all'azione presiede, ma non il determinarsi di una riduzione ad unità».

[112] Ciò soprattutto in ragione del fatto, come ricordato dalla Cassazione (Cass., 16 ottobre 1959, n. 2886, con nota di W. BIGIAVI, *Responsabilità illimitata del socio "tiranno"*, in *Foro It*., 1960, p. 134.), che «la limitazione di responsabilità al capitale sociale col mezzo della costituzione di una società avente personalità giuridica è scopo ritenuto dal nostro ordinamento meritevole di tutela» e «in nessun caso colui che ha inteso, ricorrendo a questo istituto, limitare la propria responsabilità al capitale investito nella società, possa rispondere col proprio personale patrimonio».

[113] Senza pretesa di completezza, si ricorda che i primi tentativi di risolvere le problematiche connesse all'abuso della persona giuridica si devono alle tesi su "l'imprenditore occulto" e il "socio tiranno" di W. BIGIAVI, *Fallimento di Soci Sovrani, Pluralità di imprenditori occulti, confusione di patrimoni*, in *Giur. It*., 1954, p. 691 ss.; a queste si affiancano le tesi di T. ASCARELLI, *Studi in tema di società*, Milano 1952; ID., *Saggi di diritto commerciale*, Milano,1955. Ancora, si ricorda la proposta di P. VERRUCOLI, *Il superamento della personalità giuridica delle società di capitali nella common law e nella civl law*, Milano, 1964; sulla tesi che propugna la perdita del beneficio della responsabilità limitata in ragione dell'abuso della persona giuridica v. F. GALGANO, *I gruppi di società*, cit., p. 207 ss.; in merito al tentativo di sanzionare le ipotesi di abuso ex art. 2043 c.c. si veda la nota sentenza sul Caso Superga (Cass., sentenza del 4 luglio 1953, n. 2058) e il successivo *revirement* sul Caso Meroni (Cass. S.U., sentenza del 16 gennaio 1971, n. 174). Per ulteriori riferimenti bibliografici e giurisprudenziali v. B. INZITARI, *La "vulnerabile" persona giuridica*, in *Contr. Impr*., 1985, p. 683 ss. Per un'ampia ricostruzione della giurisprudenza in materia di gruppi si rinvia a F. GALGANO, *Il punto sulla giurisprudenza in tema di gruppi,* in *Contr. Impr*., 1991, p. 892 e ss.

lungo un ostacolo difficilmente aggirabile, anche nei casi in cui la struttura di gruppo viene strumentalmente utilizzata per eludere obblighi o ledere i diritti dei terzi.

Quanto finora accennato conduce al terzo profilo dell'analisi: la necessità, condivisa da tutti gli ordinamenti, di individuare una disciplina adeguata per i gruppi di imprese, in grado di individuare specifiche regole per il suo governo, organizzazione e responsabilità. Tuttavia, la costruzione di un "diritto dei gruppi" si rivela un compito complesso, poiché il fenomeno non si presta a una definizione unitaria, ma si articola in un insieme di situazioni eterogenee, refrattarie a una organica sistematizzazione[114]. Ne consegue che, paradossalmente, ancora oggi la sua regolamentazione risulti inversamente proporzionale alla loro effettiva influenza nel panorama economico e sociale.

Uno dei primi aspetti in relazione ai gruppi di società che alcuni legislatori hanno tentato di definire riguarda la tutela del mercato da pratiche anticoncorrenziali. In questo ambito, risulta pionieristico l'approccio adottato dall'ordinamento statunitense, dove la prima campagna contro i gruppi venne condotta sotto l'egida dello *Sherman Act* del 1890; la giurisprudenza prima, e il legislatore poi, con il *Clayton Act* del 1914, sancirono in maniera inequivocabile l'applicazione delle disposizioni *antitrust* anche alle *holding*[115].

Gli interventi successivi, parimenti animati da finalità repressive, si concentrano su aspetti eterogenei, tra cui si ricordano, in un'ottica comparatistica: i) l'introduzione di norme per la vigilanza sull'attività delle società *holding*, come nel caso del *Public Utility Holding Company Act* del 1935[116]; ii) il divieto per una società del gruppo di concedere prestiti agli amministratori di un'altra società appartenente al medesimo gruppo, come previsto dall'art. 6 del regio decreto legge del 30 ottobre 1930, n. 1459[117]; iii) l'istituzione di un regime di trasparenza per i rapporti tra controllante e controllate, riconducibile, tra gli altri, al §. 128 del *Aktiengesetz* tedesco del 30 gennaio 1937[118]; iv) la disciplina della formazione del capitale sociale, su cui si concentrano gli artt. 2359 e 2360 del Codice

[114] Lo ricorda G. ROSSI, *Il fenomeno dei gruppi ed il diritto societario,* cit., p. 29, ove l'A. sottolinea come «non può [...] sfuggire l'estrema difficoltà di ridurre a modello unitario una realtà che so mostra così magmatica e multiforme, sicché tale tentativo può risultare opera non solo inutile, ma fors'anche completamente fallace e velleitaria».

[115] Emblematica, a questo proposito, è la vicenda della *Standard Oil Co*., una delle numerose società controllate da John D. Rockfeller. Consapevole dell'impossibilità di accorpare tutte le sue partecipazioni in un'unica impresa, questi propose – e riuscì a ottenere – che oltre quaranta società da lui possedute fossero riunite in un unico *trust*. La struttura da lui concepita rimase in piedi fino alla storica sentenza Corte Suprema del 15 maggio 1911 (*Standard Oil Co. of New Jersey v. United States*, 221 U.S. 1 (1910)) che dichiarò illegale il monopolio e impose la sua scissione.

[116] Cfr. L.T FOURNIER, *Simplification of Holding Companies Under the Public Utility Act of 1935*, in *13 Journ. Land & Public Util. Econ*., 1937, p. 138 ss.

[117] La norma stabiliva che agli amministratori che «ai direttori generali fosse fatto divieto contrarre prestiti con la società che amministrano o con una società che essa controlla o da cui essa sia controllata».

[118] Il §. 128 (rubricato: "Contenuto della relazione aziendale") prevedeva, tra le altre cose, che nella "*Geschäftsberichts*" dovessero essere riferite «le azioni acquisite per conto della società o di una società controllata (...); le azioni proprie della società che essa stessa, una società controllata o un'altra entità per conto della società o di una società controllata ha acquistato o accettato come pegno».

civile italiano[119]; v) il divieto di partecipazioni di controllo reciproche, sancito, ad esempio, dall'art. 8 della *loi* del 4 marzo 1943, n. 145[120].

Tali normative, in realtà per lo più settoriali e poco coordinate tra loro, evidenziano come la legge non affronti il fenomeno dei gruppi *ex professo*, ma intervenga in maniera frammentaria, per prevenire o reprimere alcuni specifici fenomeni degenerativi[121].

La complessa sfida di elaborare una regolamentazione organica in materia di gruppi di società è stata affrontata dal legislatore tedesco, il quale, con la legge azionaria del 6 settembre 1965, ha introdotto una prima disciplina specificamente dedicata al fenomeno, incentrata sulla dicotomia tra gruppi contrattuali (*Vertragskonzerne*) e gruppi di fatto (*Faktischerkonzern*). Essa, da un lato, riconosce la costante tensione tra *Einheit* e *Vielheit*, che caratterizza il gruppo[122], dall'altro lato, mira a impedire che il controllo esercitato dalla capogruppo si traduca in un danno per le società subordinate[123]. L'obiettivo sembra, invero, garantire che l'appartenenza al gruppo non comprometta la ragion d'essere della controllata considerata nella sua individualità e, al contempo, evitare che tale modello organizzativo divenga terreno fertile per possibili abusi, minando di fatto le potenzialità economiche dell'intero gruppo (*infra*, Cap. II, §. 2.4.)[124].

---

[119] Come ricordato, le norme sono introdotte dal legislatore italiano del 1942 in risposta al fatto che «il pericolo insito in questi raggruppamenti di imprese non sta nel loro funzionamento, ma può sorgere dalla formazione del capitale, con il quale le varie società che vi partecipano si presentano ai terzi» (così, Relazione del Ministro Guardasigilli, cit., §. 963-964).

[120] L'art. 8 della citata legge stabiliva che una società il cui capitale fosse detenuto per almeno il 10% da un'altra società non potesse, a sua volta, possedere azioni di quest'ultima. Inoltre, qualsiasi società che detenesse una partecipazione pari o superiore al 10% nel capitale di un'altra era tenuta a comunicarlo a quest'ultima entro un mese dalla data in cui si fosse verificata tale situazione.

[121] Lo mette in luce G. ROSSI, *Il fenomeno dei gruppi*, cit., p. 38: «l'identificazione del gruppo non avviene in termini generali, sicché i legislatori non prendono posizione sul loro riconoscimento specifico, limitandosi a disciplinare aspetti sanzionatori, quasi non tanto a far presumere una sospettosa diffidenza, quanto piuttosto a fornire a volte un'implicita patente di illegalità»

[122] Sulla coesistenza di profili di *Einheit* e *Vielheit*, v., per la dottrina tedesca, G. TEUBNER, *Unitas Multiplex. Das Konzernrecht in der neuen Dezentralität der Unternehmensgruppen*, in *ZGR*, 1991, p. 189 ss.; nella nostra dottrina, si veda G. SCOGNAMIGLIO, *Autonomia e coordinamento nella disciplina dei gruppi di società*, Torino, 1996, p. 48 ss.; P.G. JAEGER, *Le società del gruppo tra unificazione e autonomia*, in *I gruppi di società*, cit, p. 1425 ss.

[123] Il §. 18 dell'*Aktiengesetz* del 1965 stabilisce che quando una o più imprese dipendenti (*abhängige Unternehmen*) sono soggette alla direzione unitaria di un'impresa dominante (*herrschendes Unternehmen*), esse costituiscono un gruppo (*Konzern*). Manca, tuttavia, una definizione di direzione unitaria, anche se è riconosciuta questa è riconosciuta «*zentrale Merkmal des Konzerns*» (V. EMMERICH, M, HABERSACK, *Konzernrecht*, 10° ed., Monaco, 2013, p. 59).

[124] Qualora la controllante compia atti in contrasto con il vincolo che la lega alla controllata – sia impartendo direttive che risultino dannose anche rispetto all'interesse del gruppo o della *holding*, sia incidendo sull'autonomia della controllata fino a comprometterne la solvibilità – il diritto azionario tedesco interviene imponendo automaticamente alla capogruppo di risponderne. Invero, la società eterodiretta danneggiata, vanta un diritto (*Rechtsanspruch*) alla compensazione del pregiudizio subito. Si rinvia al Cap. II, 2.4. ss.; sul tema v. A. DI MAJO, *I gruppi di società. Responsabilità e profili concorsuali*, Milano, 2012, p. 161 ss.; A. VALZER, *I gruppi di imprese: analisi comparata tra normativa italiana e tedesca*, in *Banca, Borsa, Titoli di cred*., 3/2022, p. 485 ss.; V. CARIELLO, *Sensibilità comuni, uso della comparazione e convergenze interpretative: per una Methodenlehre unitaria nella riflessione europea sul diritto dei gruppi di società*, in *Riv. dir. soc*., 2012, p. 255 ss.

Come ricordato, il legislatore italiano interviene con una disciplina dotata di una qualche sistematicità e «lungo binari tendenzialmente autonomi[125]», solo con la già citata riforma del diritto societario del 2003 (d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6). Le norme introdotte dalla novella, *i.e.* gli artt. 2497-2497-*septies* c.c.[126], non si apprestano a regolare l'aspetto "fisiologico" dell'esercizio della direzione unitaria, bensì quello "patologico", costituito dall'esercizio abusivo di tale attività, da cui conseguono obblighi di natura risarcitoria a carico della capogruppo. Ciò avviene qualora quest'ultima eserciti l'eterodirezione sulle società subordinate in contrasto con i principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale (art. 2497, comma 1, c.c.)[127].

Tali "principi" riflettono l'esigenza di adottare criteri di correttezza gestionale al di là della dimensione della singola società[128]; la struttura di gruppo richiede, invero, «una correttezza gestionale che tenga conto sia della pluralità di centri d'imputazione (le società), sia dell'iniziativa economica plurisoggettiva (l'impresa)[129]». Pertanto, rispetto alla società monade, in cui l'attenzione è rivolta esclusivamente agli interessi della singola entità[130], la gestione del gruppo impone una visione più ampia, capace di bilanciare gli interessi della capogruppo e del gruppo con le esigenze delle diverse società coinvolte[131]. In altre parole, il legislatore sembra adottare una concezione unitaria del gruppo, in cui la società che esercita l'attività di direzione e coordinamento è chiamata a promuovere la crescita complessiva delle società che ne fanno parte, sia attraverso la ricerca di un equilibrio tra i loro interessi, sia evitando «danni e pregiudizi anche se a carico di una sola o solo di alcune di esse[132]», salvo che, come ricordato, il danno sia *aliunde* compensato. Altrimenti detto, il legislatore – dando attuazione alla teoria dei vantaggi compensativi[133]

---

[125] U. TOMBARI, *Diritto dei gruppi*, cit., p. 7, ove l'A. fa riferimento al modello tedesco che, sebbene rappresenti un punto di riferimento per il legislatore italiano, non viene recepito nel nostro ordinamento.

[126] A cui si aggiungono, come è stato opportunamente osservato da U. TOMBARI, *Diritto dei gruppi*, cit., pp. 6-7, nel Capo V sulla "Società per azioni", «specifiche disposizioni per l'ipotesi in cui la società faccia parte di un gruppo in posizione "dominante" o "dipendente"», tra cui l'A. ricorda gli artt. 2381, co. 5, 2403-*bis*, co. 2, 2409, co. 1 e 7, 2391-*bis* del Codice civile, nonché art. 150, 151, co. 1 e 2, 151-*bis*, co. 1 e 2 e 151-*ter*, TUF. Sul tema del *Organisationrecht* del gruppo si rinvia a U. TOMBARI, *il gruppo di società*, cit., *passim*; ID., *Riforma del diritto societario e gruppo di imprese,* in *Giur. comm*, 2004, p. 61 ss.

[127] Sulla vaghezza dei "principi" di corretta gestione societaria e imprenditoriale si veda R. SACCHI, *Sulla responsabilità da direzione e coordinamento nella riforma delle società di capitali*, in *Giur. comm*., 2003, p. 663 ss.; per una trattazione più ampia G. SCOGNAMIGLIO, *"Clausole generali", principi di diritto e disciplina dei gruppi di società*, in F. Denozza, R. Sacchi (a cura di), *Studi in memoria di P.G. Jaeger*, Milano, 2011, spec. p. 8.

[128] G. SCOGNAMIGLIO, *Clausole generali*, cit., p. 8.

[129] C. AMATUCCI, *Società (Gruppi di)*, cit., p. 947.

[130] Proprio per questa ragione, i principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale non possono essere ricondotti ai tradizionali criteri di diligenza previsti per gli amministratori dall'art. 2393 c.c., che risultano inadeguati a cogliere le specificità e le complessità della gestione del gruppo.

[131] F. GALGANO, G. SBISÀ, *Direzione e coordinamento di società*, cit., p. 143.

[132] *Ivi*, p. 147.

[133] La teoria dei vantaggi compensativi, dopo una prima elaborazione in ambito dottrinale (v. già, in un certo senso, A. MIGNOLI, *Interesse di gruppo e società a sovranità limitata,* in *Contr. e impr*., 1986, p. 738 ss.; nonché, come già ricordato, P. MONTALENTI, *Conflitto di interessi nei gruppi di società*, cit., p. 710 ss.), tale principio è stato accolto anche dalla giurisprudenza e, infine, codificato con la riforma del diritto societario del 2003. Per una rassegna della giurisprudenza v. L. BENEDETTI, *I vantaggi compensativi nella giurisprudenza*, in *Riv. dir. impr*., 2015, p. 127 ss.; in dottrina, v. anche gli approfondimenti di V. CARIELLO,

– esclude la responsabilità della capogruppo nei casi in cui, nell'ambito di una distribuzione non equa di benefici e sacrifici all'interno del gruppo, il danno subito dalla controllata risulti inesistente alla luce del risultato complessivo dell'attività di direzione unitaria, oppure venga integralmente compensato mediante operazioni specificamente finalizzate a tale scopo[134].

Una trattazione più approfondita sulla responsabilità della capogruppo per l'abusivo esercizio dell'attività di direzione unitaria, nonché sui principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale, sarà sviluppata nel prosieguo della trattazione (*infra*, Cap. II, §. 2.5.). Basti per ora prendere atto che il quadro complessivo sembra riflettere la volontà di preservare il dinamismo economico insito nella formazione dei gruppi, evitando che un'eccessiva rigidità normativa in materia di responsabilità ne comprometta il potenziale di crescita. I gruppi rappresentano, come ricordato, una forma organizzativa dell'impresa capace di generare significative economie di scala, favorire l'espansione dei mercati e promuovere innovazione e competitività. Tuttavia, questa attenzione a non ostacolare lo sviluppo economico si è tradotta – e continua a tradursi – in un'azione regolamentare insufficiente a contrastare efficacemente le derive patologiche connesse a un eventuale utilizzo distorto del modello. Benché siano state introdotte, a tal fine, discipline volte a limitare specifici abusi o a tutelare determinati interessi, esse risultano, nel complesso, privi di un disegno organico e sistematico. Tali lacune consentono al gruppo, invece di costituire un mezzo per creare valore economico e sociale, di trasformarsi sovente in uno strumento per eludere obblighi, aggirare normative fiscali, alterare la leale concorrenza o – per ciò che più interessa in questa sede – ostacolare il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità sempre più urgenti nel mutato scenario geopolitico (seppur con taluni recenti ripensamenti). In sintesi, gli ordinamenti sembrano continuare a privilegiare la valorizzazione del gruppo come motore economico, trascurando l'esigenza di bilanciare questa forza con adeguati meccanismi di controllo e responsabilità, da cui deriva un quadro normativo che non appare sempre in grado di prevenire e reprimere efficacemente l'abuso di tale articolazione, lasciando aperta la strada a potenziali distorsioni del sistema economico e giuridico.

La «compensazione» dei danni con i benefici da attività di direzione e coordinamento, in Banca, borsa, 2005, p. 384 ss.; N. ABRIANI, *Gruppi di società e criterio dei vantaggi compensativi nella riforma del diritto societario - Una tavola rotonda sui vantaggi compensativi nei gruppi*, in *Giur. comm*., 2002, p. 618 ss.

[134] Si intende qui privilegiare l'interpretazione secondo cui l'operazione pregiudizievole debba essere compensata «da un vantaggio specifico, suscettibile di essere stimato in base a precisi criteri di mercato», per evitare «l'arbitrio della capogruppo», così F. DENOZZA, *Rules vs. Standards nella disciplina dei gruppi: l'inefficienza delle compensazioni «virtuali»*, in *Giur.comm*., 2000, pp. 330-332. L'A. aggiunge, infatti, che «un conto è richiedere che il vantaggio compensativo sia certo ed immediato, altro conto è accettare, come idoneo a realizzare la compensazione, un vantaggio futuro e magari neppure ragionevolmente certo, ma solamente prevedibile». Sembrano concordi a questa impostazione anche R. SACCHI, *Sulla responsabilità da direzione e coordinamento*, cit., p. 673 e G. SCOGNAMIGLIO, *"Clausole generali", principi di diritto*, cit., p. 517 ss., ove l'Autrice evidenzia che il danno può essere neutralizzato sia attraverso l'assegnazione di un «congruo vantaggio compensativo» proporzionato al pregiudizio subito da una società del gruppo, sia risultare inesistente se, nel complesso, i benefici e gli oneri derivanti dalla politica di gruppo si equilibrano.

In questo senso, v. anche, *ex multis*, Cass., Sez. I, sentenza del 24 agosto 2004, n. 16707; Cass., Sez. I, sentenza del 14 ottobre 2010, n. 21250.

5. *Responsabilità sociale d'impresa, sviluppo sostenibile e integrazione dei fattori "*ESG*" nella* governance *societaria: uno sguardo d'insieme.*

Due aspetti, tra loro intimamente connessi, segnano l'oggetto della ricerca.

Il primo concerne il fatto che, come dianzi ricordato, negli ultimi decenni l'economia mondiale ha attraversato cambiamenti radicali, tra cui un notevole incremento della globalizzazione[135]. Tale fenomeno non si è limitato a determinare una maggiore intensificazione degli scambi commerciali su scala mondiale, ma ha anche accentuato il processo di delocalizzazione delle attività produttive in aree geografiche diverse (e sovente distanti) da quelle in cui è situato il vero centro di comando dell'impresa[136].

Il secondo riguarda l'affermazione, a partire dagli anni Settanta, del concetto di sostenibilità e del suo paradigma epistemologico, che hanno progressivamente orientato la riflessione politica sulle condizioni del pianeta e dell'umanità, contribuendo alla definizione di modelli di intervento volti a bilanciare le diverse dimensioni dello sviluppo umano (sociale, economico, ambientale). Al contempo, è cresciuta la sensibilità dell'opinione pubblica verso la salvaguardia di valori fondamentali, come la tutela della persona umana e dell'ambiente. L'attenzione su questi temi è stata di recente alimentata da molteplici fattori, tra cui i terribili disastri imputati al cambiamento climatico, gli evidenti squilibri distributivi e le frequenti violazioni dei diritti fondamentali in diverse parti del mondo, nonché l'inaspettato evolversi della crisi pandemica prima e sanitaria poi. Simili eventi, per un verso, hanno evidenziato la necessità di rifondare una "nuova etica degli affari"[137]; per altro verso, sollevano ancora attuali interrogativi sul ruolo dello Stato a fronte di simili trasformazioni[138]; per altro verso ancora, si sono tradotti in un

[135] Sull'ampio tema della globalizzazione e dei suoi effetti, senza pretesa di esaustività, si rinvia a R. MARCHETTI, *La politica della globalizzazione*, Milano, 2014, p. 20 ove la globalizzazione è intesa come «un processo di integrazione sovranazionale multidimensionale che si struttura attraverso la creazione di reti transnazionali e che tende a diffondere il potere materiale e cognitivo tra una pluralità di attori anche non governativi.»; M.B. STEGER, *Globalization: A Very Short Introduction*, Oxford, 2003, p. 8-9, secondo il quale «*globalization refers to a multidimensional set of social processes that create, multiply, stretch, and intensify worldwide social interdependencies and exchanges while at the same time fostering in people a growing awareness of deepening connections between the local and the distant*». Per una lettura più attenta ai profili sociologici, v. Z. BAUMAN, *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Roma, 2001, p. 2; F. GALGANO, *La globalizzazione nello specchio del diritto*, cit., passim.

[136] A. GIDDENS, *Le coneguenze della modernità*, Stanford, 1994, p. 21. Si v. anche, per i profili che più interessano ai fini della presente ricerca, F.M. MUCCIARELLI, *Ricomporre il nesso spezzato: giurisdizione e legge applicabile alle imprese multinazionali*, in *Riv. soc.*, 2021, p. 349 ss.

[137] A. MARCOUX, *Business Ethics, in Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Stanford, 2008; E. D'ORAZIO, *Recenti Sviluppi della Ricerca, Organizzazione e Formazione in Etica degli Affari*, in *Filosofia e Questioni Pubbliche*, VI, pp. 53 ss.

[138] Sull'ampio tema del rapporto tra il fenomeno della globalizzazione e il ruolo dello Stato, P. GROSSI, *Globalizzazione, diritto, scienza giuridica*, in *Il Foro Italiano*, 2002, p. 156, ove l'A. afferma che il diritto, dal confronto con la globalizzazione, «esce, se non sconvolto, certamente complicato, reso maggiormente complesso. Infatti, globalizzazione – per il giurista – significa rottura del monopolio e del rigido controllo statuale sul diritto. Se ieri il legame, il vincolo, tra diritto e volontà politica aveva quasi i caratteri della necessità, ora la virulenza e la capacità di imperio delle forze economiche impongono altre fonti di produzione». V. anche *supra*, §. 2 e 3.

crescente *corpus* normativo che incide e probabilmente inciderà sempre di più sull'attività di impresa[139].

Si osserva che l'attenzione politica si è concentrata sulla ricerca di soluzioni capaci di coniugare una crescita economica stabile con la sostenibilità ambientale e sociale, con l'obiettivo di creare un modello di sviluppo in grado di promuovere la prosperità economica in armonia con le risorse naturali e nel rispetto dei diritti degli individui.

I programmi e le azioni a tal fine adottati a livello europeo includono una varietà di approcci, tra cui l'attuazione di politiche di economia circolare, volte a limitare gli sprechi e a favorire il riutilizzo delle risorse[140], l'investimento in tecnologie verdi e rinnovabili, per diminuire l'impatto ambientale delle attività produttive[141], l'implementazione di normative più rigide per la protezione dei diritti dei lavoratori e delle comunità locali[142], le iniziative assunte in tema di finanza sostenibile, finalizzate in particolare modo a canalizzare i capitali pubblici e privati verso investimenti *ESG*[143].

---

[139] Si v. S. ROSSI, *Il diritto della corporate social responsability*, in *Rivista ODC*, 2021, p. 99 ss.

[140] A seguito del programma delineato dall'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e degli obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS) delle Nazioni Unite (tra cui segnatamente, l'OSS 12 "Consumo e produzione responsabili" e l'OSS 15 "La vita sulla terra"), nel dicembre 2015 la Commissione ha presentato un piano d'azione sull'economia circolare ("L'anello mancante – Piano d'azione dell'Unione europea per l'economia circolare" (COM(2015)0614) unitamente a quattro proposte legislative, adottate poi nel 2018. Nel 2020 è stato pubblicato un nuovo piano d'azione (Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni: Un nuovo piano d'azione per l'economia circolare. Per un'Europa più pulita e più competitiva (COM/2020/98)), che costituisce uno dei pilastri del *Green Deal* europeo. Il piano si concentra sulla riduzione dei rifiuti e sul miglioramento dell'efficienza delle risorse attraverso il riciclo, il riutilizzo e la progettazione di prodotti sostenibili; le misure previste includono nuove normative e incentivi per settori chiave, come l'elettronica, il tessile, la plastica e l'edilizia. Sulla base di questo si v., di recente, il regolamento (UE) 2023/1542 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 12 luglio 2023, relativo alle batterie e ai rifiuti di batterie. Cfr. anche la direttiva (UE) 2019/904 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 5 giugno 2019, sulla riduzione dell'incidenza di determinati prodotti di plastica sull'ambiente e il regolamento (UE) 2020/741 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 maggio 2020, recante prescrizioni minime per il riutilizzo dell'acqua.

[141] Si v. da ultimo Regolamento (UE) 2024/1735 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024 che istituisce un quadro di misure per rafforzare l'ecosistema europeo di produzione delle tecnologie a zero emissioni nette.

[142] Si pensi, in merito all'attenzione alle condizioni di salute e di sicurezza sul luogo di lavoro, da tempo preoccupazione centrale per l'UE, alle recenti direttive (UE) 2022/431 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 9 marzo 2022, sulla protezione dei lavoratori contro i rischi derivanti da un'esposizione ad agenti cancerogeni o mutageni durante il lavoro e direttiva (UE) 2024/869 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 marzo 2024, per quanto riguarda i valori limite per il piombo e i suoi composti inorganici; sulla tutela delle comunità locali, cfr. direttiva 2010/75/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 24 novembre 2010, relativa alle emissioni industriali, o più di recente, Regolamento (UE) 2023/1115 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 31 maggio 2023, relativo alla deforestazione e al degrado forestale.

[143] Nel dicembre 2016, la Commissione Europea ha istituito un gruppo di esperti, *l'High Level Expert Group on Sustainable Finance* (HLEG), con il compito di definire linee guida per lo sviluppo della finanza sostenibile. Sulla base delle indicazioni rese dalla ricerca, nel marzo 2018 la Commissione Europea ha presentato il "Piano d'azione per il finanziamento della crescita sostenibile" (*Action Plan on Financing Sustainable Growth*), individuando dieci azioni prioritarie. Il programma delineato mira a creare un sistema finanziario che favorisca uno sviluppo sostenibile, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 e degli Accordi di Parigi. L'impegno dell'Unione Europea per la sostenibilità si è intensificato ulteriormente nel 2019 con l'*European Green Deal*, un insieme di misure volte a raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. Questo percorso ha ricevuto nuovo impulso nel 2020 con il programma *Next Generation EU* (NGEU), pensato per stimolare la ripresa economica e sociale dopo la crisi provocata dalla pandemia di

È il caso di ricordare, per non trascurare del tutto la prospettiva storica e diacronica, che il tema della sostenibilità riprende e aggiorna aspetti già precedentemente esplorati all'interno di quelle dottrine che predicano da tempo l'esistenza di una "responsabilità sociale" dell'impresa capitalistica, a cui sarebbe possibile (e anzi doveroso) ascrivere compiti di salvaguardia di interessi fondamentali dell'individuo e della comunità (come la salute, la sicurezza, l'ambiente), tradizionalmente attribuiti al novero delle funzioni dello Stato[144]. La scelta di attribuire all'impresa, soprattutto a quelle di grandi dimensioni, uno scopo che vada oltre la *shareholder value maximization* e, di conseguenza, ai suoi amministratori il dovere di considerare interessi più ampi rispetto a quelli dei soci legati alla remunerazione e alla crescita del proprio investimento, ha radici tutt'altro che recenti, oltre a rappresentare, come noto, uno dei i temi più complessi e dibattuti del diritto societario moderno[145].

Ebbene, il problema del contemperamento tra gli interessi di «qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal conseguimento degli obiettivi di un'impresa[146]»[147] e il perseguimento dell'interesse prioritario dei "proprietari" – *i.e.*, la massimizzazione del profitto – si collega oggi inscindibilmente, seppur in termini più moderni e in parte differenti, al più ampio tema della sostenibilità[148]. Invero, se la tematica della responsabilità sociale d'impresa può ormai apparire superata o, in certa misura, obsoleta[149], in particolare per il suo carattere eminentemente volontaristico, si sono progressivamente affermate – e in alcuni casi sostituite – normative vincolanti, mirate vuoi a misurare gli impatti sociali e ambientali delle imprese, vuoi a valutare l'efficienza dei loro sistemi di *governance*, vuoi a predisporre strumenti adeguati per la prevenzione dei rischi, per la mitigazione degli effetti negativi e per la riparazione dei danni causati dalle loro attività. Rimandando al proseguo della trattazione per una maggiore profondità di argomenti (v., *infra*, Cap. II, §. 2 ss.) e prendendo in considerazione, per il momento, l'ordinamento nazionale, è possibile anticipare alcune delle più significative iniziative di *hard law*[150] che hanno interessato il tema che ci occupa; si noterà come queste, sebbene

---

COVID-19. Per una disamina approfondita A. GENOVESE, *Bilanci di sostenibilità, tassonomia UE delle attività economiche ecosostenibili e governo societario*, in *Rivista ODC,* 2022, p. 502 ss.

[144] Si v. *infra*, Cap. II, §. 1 ss.

[145] Con un'espressione icastica, M. STELLA RICHTER JR., *Gli scopi societari della grande impresa complessa (in particolare quotata), i vincoli giuridici e gli obiettivi economici*, in M. Cera (a cura di), *Grandi imprese, sostenibilità, compliance*, Giuffrè, Milano, 2024, p. 2, definisce il tema dello scopo della società come «le Fiandre del diritto societario», per indicare un'area cruciale in cui convergono tutte le questioni rilevanti.

[146] Così, secondo la definizione più nota proposta da R.E. FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, 1984, p. 53.

[147] Sulla cui nozione si tornerà nei capitoli che seguono, *infra*, Cap. II, §. 2. ss.

[148] *Infra*, Cap. II, §. 1. ss.

[149] U. TOMBARI, *Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental, Social Governance (ESG),* in P. Montalenti, M. Notari (a cura di), *La nuova società quotata: tutela degli* stakeholders*, sostenibilità e nuova governance*, Milano, 2022, p. 37, secondo cui «la tematica della responsabilità sociale d'impresa appare già (in qualche modo) antiquata e polverosa».

[150] Si consideri, tra l'altro, che il Codice di *Corporate Governance* di Borsa Italiana, approvato nel gennaio 2020, ha introdotto il concetto di «successo sostenibile», inteso come «obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio

prestino il fianco a diverse interpretazioni (e critiche), rappresentino indubbiamente un forte segnale di cambiamento.

Il diritto societario italiano non contempla alcuna disposizione che in modo esplicito stabilisca se l'organo amministrativo debba (o comunque possa) perseguire, nel suo *agere*, un unico interesse o una pluralità di interessi[151]. Risulta, tuttavia, evidente che lo scopo della società risulti profondamente condizionato dal «paradigma della lucratività», sancito dall'art. 2247 c.c., il quale implica che eventuali interessi diversi possono essere presi in considerazione dagli amministratori «solo in via "strumentale" e "residuale" rispetto allo creazione di valore (inteso in senso ampio) per i soci[152]»[153]. Ciononostante, anche nell'ordinamento domestico si registra una crescente attenzione verso il macro-tema della sostenibilità.

Un primo esempio significativo è offerto dalla recente riforma operata dalla l. cost. 11 febbraio 2022, n. 1. Questa ha elevato a valori meritevoli di tutela costituzionale l'ambiente, la biodiversità, gli ecosistemi e gli animali, ponendo particolare attenzione anche agli interessi delle future generazioni. In particolare, l'art. 9 della Costituzione è stato arricchito con un nuovo comma che impegna la Repubblica a «tutelare l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni» (co. 3); parallelamente, all'art. 41 della Costituzione, ferma restando l'affermazione sulla libertà di iniziativa economica privata, sono introdotti espressamente «la salute e l'ambiente» come ulteriori limiti all'attività economica privata (co. 2), nonché la possibilità, mediante legge, «di determinare programmi e controlli volti a indirizzare l'attività economica, sia pubblica che privata, anche a fini ambientali» (co. 3). Le novelle apportate richiederanno un approfondimento specifico volto a comprendere come questi valori e principi possano ora incidere sullo svolgimento dell'attività di impresa (*infra*, Cap. II, §. 2 ss.), atteso che il profitto deve essere bilanciato, in modo imprescindibile, anche con i principi di tutela

---

degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli *stakeholder* rilevanti per la società» (v. Definizioni), e a cui l'organo di amministrazione deve protendere (art. 1: Principio I e Raccomandazione 1, lett. c) e 12 lett. d) sul ruolo dell'organo di amministrazione; v. anche art. 6, Principio XVIII sul controllo interno e la gestione dei rischi; art. 5, Principio XV in merito alla politica di remunerazione degli amministratori e Raccomandazione 27 sugli obiettivi di *performance*). In senso analogo, si v. i Codici di autodisciplina dei principali Stati europei, ad esempio, le versioni aggiornate del *Dutch Corporate Governance Code* (2017), *Deutscher Corporate Governance Kodex* (2019), *Belgian Corporate Governance Code* (2019), *Code de gouvernement des sociétés cotées* (2020). Per un esaustivo quadro comparatistico, si rinvia a M.L. PASSADOR, *Su alcuni recenti sviluppi dell'autodisciplina*, in *Riv. soc*., 2020, pp. 311 ss.

[151] Come è stato sostenuto da U. TOMBARI, *Grandi imprese complesse, sostenibilità, poteri, diritti, stakeholders: lo sfondo e il contesto legislativo*, in M. Cera (a cura di), *Grandi imprese, sostenibilità,* compliance, Milano, 2024, p. 31-32, è possibile rinvenire dei referenti normativi che «si riferiscono al tema in questione o comunque lo sottendono» (l'A. apporta quali esempi gli artt. 2358, 2373, 2391, 2441 c.c.).

[152] U. TOMBARI, *Lo "scopo della società": significati e problemi di una categoria giuridica,* in U. Tombari (a cura di), *Sostenibilità e corporate governance nel nuovo contesto geopolitico*, 2024, p. 38.

[153] Sul punto, v. S. A. CERRATO, *Appunti per una via italiana all'ESG. L'impresa costituzionalmente solidale (anche alla luce dei nuovi artt. 9 e 41, comma 3, Cost.)*, in *AGE*, 2022, p. 63 ss.; l'A. sottolinea come, nel quadro normativo italiano, lo scopo lucrativo rimane un elemento essenziale e irrinunciabile della definizione codicistica di società. Questa centralità, lungi dall'essere indebolita, risulta semmai rafforzata dalla capacità del modello societario di adattarsi a finalità diverse. Pertanto, diversamente da ordinamenti come quello tedesco si è resa necessaria, nell'ordinamento domestico, l'introduzione di disposizioni esplicite che consentano di derogare, in tutto o in parte, alla tradizionale finalità lucrativa.

della salute e dell'ambiente[154]. Basti per ora anticipare che, a parere di chi scrive, non si tratta di un semplice abbellimento retorico, bensì di un cambiamento che impone una riflessione più ampia, ridisegnando ambiti che, sin d'ora, erano quasi esclusivamente dominati dall'egemonia del capitale. Questa trasformazione conferisce, invero, un nuovo significato precettivo al quadro normativo, sollecitando l'interprete, per un verso, a interrogarsi sui caratteri distintivi e sulle istanze profonde che sostengono la riforma, per altro verso, a esplorare le possibili declinazioni, sia teoriche che pratiche, di questo nuovo combinato disposto.

Si consideri poi l'introduzione del modello, mutuato dall'esperienza statunitense, della c.d. "società *benefit*", di cui all'art. 1, co. 376-382 della l. 28 dicembre 2015, n. 208 ("Legge di Stabilità 2016")[155]. Tale modello comprende quelle società che «nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse» (co. 376). Il perseguimento del beneficio comune, cioè «di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi» (co. 378), deve essere attuato «mediante una gestione volta al bilanciamento con l'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto» (co. 377); pertanto, la società deve essere amministrata «in modo da bilanciare gli interessi dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi delle categorie indicate nel comma 376 (...)» (co. 380).

Ancora, in materia di informazioni c.d. "non finanziarie", il d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 ("Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di alcune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni") recepisce la direttiva n. 2014/19/UE, *Non Financial Reporting Directive* (*NFRD*)[156].

---

[154] Come sottolineato da L. CASSETTI, Riformare l'art.41 della Costituzione: alla ricerca di "nuovi" equilibri tra iniziativa economica privata e ambiente?, in federalismi.it, 2022, p. 188 ss., spec. p. 197, «sembrerebbe in effetti che nel clima del dibattito pubblico odierno, che esalta in ogni luogo l'impronta ecologista della svolta impressa dal piano europeo di aiuti (*NextGeneration EU*) e dal suo recepimento nel Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) [...], il rafforzamento dell'impegno dello Stato nella protezione della salute e dell'ambiente si ottenga, per quanto attiene all'art.41 Cost., introducendo una vera e propria "gerarchia" di valori all'interno dei singoli limiti apponibili alla libertà di impresa, gerarchia che recherebbe al suo vertice appunto "salute" e "ambiente"». Sul tema, v. R. BIFULCO, *La legge costituzionale 1/2022: problemi e prospettive*, in *AGE*, 2022, p. 7 ss.; M. CECCHETTI, *La revisione degli articoli 9 e 41 della Costituzione e il valore costituzionale dell'ambiente: tra rischi scongiurati, qualche virtuosità (anche) innovativa e molte lacune*, in *Quad. cost*., 2021, p. 285 ss.

[155] Sul tema, v. M. STELLA RICHTER, *Società* benefit *e non* benefit, in *Riv. dir. comm*., 2017, p. 271 ss.; C. ANGELICI, *Società benefit, in Rivista ODC*, 2/2017; S. ROSSI, *L'impegno* multistakeholder *della società benefit,* in *Rivista ODC*, 2017; P. MONTALENTI*, Il diritto commerciale dai "tipi" ai "modelli",* in *Giur. comm*., 2016, p. 420 ss.; D. LENZI, *Le società* benefit*,* in *Giur. comm*., 2016, p. 894 ss. Dell'idea che la società *benefit* sia stata comunque concepita come strumento di ampliamento dell'autonomia dei soci investitori, e non come forma di empowerment degli stakeholders non finanziari, si veda, ad esempio, F. DENOZZA, A. STABILINI, *La società* benefit *nell'era dell'*investor capitalism, in *Rivista ODC*, 2/2017.

[156] V., ad esempio, G. STRAMPELLI, L'*informazione non finanziaria tra sostenibilità e profitto, in AGE, Studi e discussioni sul diritto dell'impresa*, 2022, p. 145 ss.

La normativa si applica agli enti di interesse pubblico (ex. art. 16, co. 1, d.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39) e ai gruppi di grandi dimensioni (*i.e.* quelli che rispondono ai criteri di cui all'art. 1 della disciplina in parola: attivo superiore a € 20 milioni e totale dei ricavi netti superiori a € 40 milioni). Le informazioni fornite devono essere tali da «assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta» in merito ai «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» (art. 3). Più di recente il tema è stato interessato dalla sopravvenuta Direttiva (UE) n. 2022/ 2464, nota come *Corporate Sustainability Reporting Directive* o "*CSRD*", del 5 gennaio 2023, recepita nel nostro ordinamento dal d.lgs. del 25 settembre 2024, n. 125. L'intervento riformatore ha notevolmente rafforzato l'istituto della rendicontazione di sostenibilità, ampliandone tanto la portata quanto la rilevanza. Sebbene sul tema sarà possibile tornare più avanti (v., *infra*, Cap. III, §. 2 ss.), è possibile fin da ora evidenziare, in estrema e semplificata sintesi, alcune delle principali novità introdotte. In particolare, rispetto alla normativa precedente, si registra un'estensione del novero delle imprese tenute alla redazione del bilancio di sostenibilità[157], oltre a un significativo ampliamento della tipologia di informazioni richieste. Queste ultime si concentrano ora su aspetti cruciali quali la strategia prevista dall'impresa in relazione ai rischi di sostenibilità (e le sue modalità di attuazione), gli obiettivi e le politiche aziendali prefissate in relazione alle questioni sociali, ambientali, climatiche, i profili di *governance* correlati, le procedure di *due diligence* adottate dall'impresa, anche, ove possibile, con riferimento alla catena del valore[158]. Risulta particolarmente innovativa l'introduzione del dovere di evidenziare in che modo la strategia aziendale abbia recepito le istanze degli *stakeholder* e valutato il loro impatto sulle questioni di sostenibilità[159].

---

[157] Ai sensi dell'art. 2 del decreto 125/2024, la normativa si applica a tutte le imprese di grandi dimensioni e alle società madri di grandi gruppi (cioè che, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato, nel primo esercizio di attività o successivamente, per due esercizi consecutivi, almeno due dei tre parametri dimensionali previsti: 25 milioni di totale dell'attivo, 50 milioni di ricavi netti, 250 dipendenti), alle imprese di Paesi terzi (che abbiano forma giuridica comparabile ai sensi della normativa comunitaria), alle PMI quotate (cioè alle imprese con l'attivo superiore a euro 450 mila, ma inferiore a euro 25 mila euro, ricavi netti superiori a 900 mila euro e inferiori a 50 milioni e numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio non inferiore a 11 e non superiore a 250), con l'esclusione invece delle microimprese (*i.e.* le società che non abbiano superato due dei seguenti limiti: totale dell'attivo 450 mila euro; ricavi netti 900.000; numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio 10).

[158] È introdotto, ai sensi dell'art. 3, co. 1 del decreto in commento il c.d. principio di doppia rilevanza o doppia materialità che implica la doppia valutazione da parte delle imprese: i) degli impatti attuali e potenziali che le loro attività generano sull'ambiente e sulla società nel corso della gestione (rilevanza *inside-out*); ii) dei rischi e delle opportunità che possono influire, in modo positivo o negativo, sui futuri flussi di cassa (prospettiva *outside-in*).

[159] Cfr. art. 3, co. 2, lett. d), pt. 4), nonché art. 4, co. 2, lett. a), pt. 4), in materia di rendicontazione consolidata di sostenibilità, del d.lgs. 125/2024. Vale la pena ricordare che è altresì previsto sia l'obbligo di includere tali informazioni nella relazione sulla gestione che di adottare di *standard* di rendicontazione europei. Da un lato, La rendicontazione di sostenibilità dovrà essere integrata, ai sensi dell'art. 3, co.1, d.lgs. 125/2004, nella relazione sulla gestione, redatta ai sensi dell'art. 2428 c.c., dovendone costituire un'apposita sezione. Tale documento dovrà essere predisposto nel formato elettronico unico europeo (art. 3, co. 11), con l'obiettivo di migliorarne la fruibilità e di facilitare il collegamento delle informazioni al

Per i profili che ci occupano, meritano, infine, una certa attenzione le previsioni di cui agli artt. 123-*ter*, co. 3-*bis*, 3-*ter* e 124-*quinquies* co. 1, del TUF, introdotti dal d.lgs. 10 maggio 2019, n. 49 in attuazione della direttiva *Shareholders' Rights Directive II*, n. (UE) 2017/828. Questi impongono la deliberazione assembleare vincolante sulla politica di remunerazione espressamente orientata «al perseguimento degli interessi a lungo termine e alla sostenibilità della società» (artt. 123-ter, co. 3-*bis*, 3-*ter*, TUF) e l'obbligo in capo agli investitori istituzionali e ai gestori di attivi di comunicare al pubblico «una politica di impegno» in merito ai «risultati finanziari e non finanziari nonché i rischi, la struttura del capitale, l'impatto sociale e ambientale e il governo societario» (art. 124-*quinquies*, co. 1, TUF)[160].

Volgendo lo sguardo anche ad altri ordinamenti giuridici, si nota una (almeno apparente) convergenza "neo-istituzionalistica".

Il legislatore francese, ad esempio, con l'introduzione della previsione di cui all'art. 176 della legge del 22 maggio 2019, n. 2019-486 ("*Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises*", nota più semplicemente come *Loi Pacte*), ha dato forma a un prototipo di coabitazione tra scopo di lucro e perseguimento di obiettivi sociali e ambientali. La *société a mission* deve, invero, dichiarare nel proprio statuto la sua «*raison d'être*», nonché «*plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité*» (art. 176, *al*. 2). Tuttavia, la riforma che ha interessato l'ordinamento transalpino, a seguito della richiamata *Loi Pacte,* non si limita all'introduzione di questo nuovo modello societario. All'art. 1833 del *Code civil* (secondo cui «qualsiasi società deve avere oggetto legittimo ed essere costituita nell'interesse dei soci») è aggiunto un nuovo *alinéa*, in virtù del quale «*la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité*»[161]. Di conseguenza, per integrare la più

Punto di Accesso Unico Europeo (ESAP), attualmente in fase di sviluppo. Inoltre, per garantire un accesso gratuito e trasparente alle informazioni di sostenibilità, la società sarà tenuta a pubblicare la rendicontazione sul proprio sito internet, e qualora non fosse disponibile, sarà necessario rendere accessibile una copia cartacea agli istanti (art. 6, co. 1). Dall'altro lato, al fine di assicurare una maggiore comparabilità delle *disclosure*, le imprese saranno obbligate a adottare un unico *standard* di rendicontazione, gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), sviluppati dallo *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG). Per quanto riguarda le PMI, saranno previsti standard specifici, progettati per rispondere alle loro particolari esigenze e caratteristiche, garantendo un approccio proporzionato e adattato alla loro dimensione e complessità.

[160] Si v., per tutti, I. CAPELLI, *La sostenibilità ambientale e sociale nelle politiche di remunerazione degli amministratori delle società quotate: la rilevanza degli interessi degli* stakeholder *dopo la SHRD II*, in *Rivista ODC*, 2/2020, 2, p. 554 ss.

[161] Prima della riforma l'articolo 1833 del *Code civil* si limitava a stabilire che ogni società "deve avere oggetto legittimo ed essere costituita nell'interesse dei soci" (traduzione a opera dell'autore). Difatti, lo stesso art. 1832 *Code civil* sottolinea che «*la société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter*». Anche se le due norme sono rimaste pressoché invariate fin dalla loro entrata in vigore, il concetto di interesse sociale è stato a lungo discusso dalla giurisprudenza e dalla dottrina francese. Non stupisce, infatti, che con la Loi n. 97-277 del 25 marzo 1997 ("*créant les plans d'épargne retraite*") viene recepita una nozione più ampia del concetto, quale «*l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même, c'est-à-dire de l'entreprise considérée comme un agent économique autonome, poursuivant ses propres fins, distinctes notamment de ceux de ses*

ampia nozione di interesse sociale prevista, il legislatore ha altresì modificato gli artt. L. 225-35 e L. 225-64 del *Code de commerce*; il consiglio di amministrazione è ora chiamato a determinare gli orientamenti della società – e assicurarne l'attuazione – nel rispetto dell'interesse sociale, tenendo in considerazione le questioni sociali e ambientali della sua attività[162]. È interessante notare che, anche nell'ordinamento belga, a seguito della riforma apportata dalla "*Loi introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses*", del 23 marzo 2019, è previsto (art. 1:1) come «*distribuer ou procurer à ses associés un avantage patrimonial direct ou indirect*» sia solo uno dei possibili obiettivi («*un de ses buts*») della società.

Sebbene si tratti di norme eterogenee, emanate da ordinamenti differenti e inserite in fonti di vario rango gerarchico, complessivamente considerate contribuiscono a delineare un quadro giuridico sufficientemente organico per ciò che concerne «lo "statuto organizzativo" dell'"impresa sostenibile"[163]».

Per ciò che maggiormente interessa in questa sede, si noterà come le riflessioni sulla responsabilità sociale d'impresa e oggi sulla sostenibilità trovano applicazione a prescindere dalla forma giuridica assunta dall'impresa, coinvolgendo tutte le realtà produttive di piccola, media e grande dimensione, nella necessità di assicurare un comportamento responsabile (*rectius*: sostenibile) da parte di tutti gli attori economici nei confronti dell'ambiente e della comunità.

Tale esigenza si acuisce ulteriormente nel caso di imprese organizzate in forma di gruppo, dove la complessità della sua articolazione amplifica, come ricordato, gli impatti sugli interessi terzi tutelati dai referenti normativi in materia di sostenibilità.

La moltiplicazione dei soggetti coinvolti e delle attività svolte nei diversi livelli del gruppo rende infatti più difficile il controllo degli impatti prodotti, accentuando le asimmetrie nella gestione e nella distribuzione delle responsabilità. In questo contesto, diviene cruciale comprendere e definire con precisione i poteri e i doveri della società madre, il cui ruolo centrale nella direzione e nel coordinamento del gruppo può rappresentare un elemento determinante per indirizzare le politiche aziendali verso un

---

actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers dont le fisc, de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt commun qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise» (grassetto aggiunto). Per una panoramica sulla riforma, v. D. SCHMIDT, *La loi PACTE et l'intérét social,* in *Dalloz*, 2019, p. 633; B. DONDERO, *La loi Pacte du 22 mai 2019, empêche-t-elle de sanctionner les abus de majorité*, in *Dalloz*, 2019, p. 1349 ss.

[162] Il suo contenuto sembra evocare il disposto dalla *section* 172 del *Companies Act* inglese del 2006*,* in cui si richiede all'organo amministrativo di considerare nelle proprie decisioni*: «(a) the likely consequences of any decision in the long term, (b) the interests of the company's employees, (c) the need to foster the company's business relationships with suppliers, customers and others, (d) the impact of the company's operations on the community and the environment, (e) the desirability of the company maintaining a reputation for high standards of business conduct, and (f) the need to act fairly as between members of the company*». Anche il *Código das Sociedades Comerciais* portoghese stabilisce, ex art. 64 lett. b), che gli amministratori, nel rispetto dei propri doveri di lealtà, debbano «*atendendo aos interesses de longo prazo dos socios e ponderando os interesses dos outros sujeitos relavantes para a sustentabilitade da sociedade, tais como os seus trbalhadores, clientes e credores*» (grassetto aggiunto).

[163] L'espressione richiamata è di U. TOMBARI, *Riflessioni sullo "statuto organizzativo" dell'"impresa sostenibile",* cit*.,* p. 135 ss.

modello più sostenibile e per garantire un efficace prevenzione, monitoraggio e contenimento degli effetti negativi delle attività svolte anche dalle sue controllate.

Non sorprende, dunque, la ricorrenza con cui, negli ultimi tempi, il fenomeno delle aggregazioni d'impresa viene inserito nel quadro delle iniziative volte a contrastare gli episodi, sempre più frequenti e drammatici, di violazione dei diritti fondamentali e della salubrità dell'ambiente. Si pensi, per citarne alcune, alla legge britannica anti-schiavitù ("*Modern Slavery Act"*) del 2015, alla legge francese sul dovere di vigilanza del 2017 ("*Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre* sul *devoir de vigilance"*), alla legge olandese sul lavoro minorile ("*Wet Zorgplicht Kinderarbeid*") del 2019, nonché della legge tedesca sugli obblighi di *due diligence* nelle catene di fornitura, ("*Gesetz über unternehmerische Sorgfaltspflichten in Lieferketten – Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*") del 2021[164].

Una parte significativa della trattazione sarà dedicata alle iniziative promosse dall'Unione europea per promuovere un'economia globale più equa e sostenibile. È tuttavia opportuno anticipare che la recente adozione della Direttiva 2024/1760, del 13 giugno 2024 (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, di seguito anche solo Direttiva o CS3D), testimonia la crescente attenzione alle "catene di attività" e ai gruppi di imprese. Invero, la Direttiva, relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità, introduce obblighi e responsabilità in capo alle grandi imprese e ai gruppi, che operano o che hanno un'influenza significativa sul mercato europeo, per i danni che derivano dagli impatti negativi delle loro attività sui diritti umani e sull'ambiente, nell'ambito di operatività della società stessa, delle sue controllate e/o delle relazioni commerciali consolidate lungo la catena del valore[165]. In definitiva, se si rende necessario (almeno) un adeguamento della *shareholder's value maximization rule* per la società monade, *a fortiori* lo si impone per il gruppo, considerando il ruolo di primo piano che questo riveste nel contesto economico e sociale mondiale, nonché la funzione, per così

---

[164] Si v. rispettivamente: HAYNES, *The Modern Slavery Act (2015), A Legislative Commentary,* in *Statute Law Review*, 2016, 1, 33; SCHILLER, *Exégèse de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre, in La Semaine Juridique, Entreprise et affaires*, 2017, 25 e ss.; RIETVELD-BAKS-BIER, *De Wet zorgplicht kinderarbeid en de opkomst van human rights due diligence. Van vrijwilligheid naar verplichting,* in *Ondernemingsrecht*, 2021, 149; GEHLING-OTT-LÜNEBORG, *Das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengese - Umsetzung in der Unternehmenspraxis,* in *CCZ*, 2021, 230 ss. Cfr. nella dottrina italiana, E. BARCELLONA, *La* sustainable corporate governance *nelle proposte di riforma del diritto europeo. A proposito dei limiti strutturali del c.d.* stakeholderism, in *Riv. soc*., 2022, p. 8 ss..

[165] La Direttiva ha suscitato, fin dai primi progetti al riguardo, ampia letteratura. Si v., in particolare, i contributi di Denozza, Enriques, Libertini, Marchetti, Mucciarelli, Strampelli, Tombari, Ventoruzzo dedicati a «La Proposta del Parlamento europeo di Direttiva su "la dovuta diligenza e la responsabilità delle imprese"» in *Riv. soc*., 2021, 276-425. Al riguardo, si v. anche M. STELLA RICHTER, *Corporate Sustainability Due Diligence: noterelle semiserie su problemi serissimi*, in *Riv. soc*., 2022, 714; BARCELLONA, *La sustainable corporate governance nelle proposte di riforma del diritto europeo: a proposito dei limiti strutturali del c.d. stakeholderism*, in *Riv. soc*., 2022, 1 ss.; G.D. MOSCO, R. FELICETTI, *Prime riflessioni sulla proposta di direttiva UE in materia di* Corporate Sustainability Due Diligence, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, 2022, 185 ss.; M. ONZA, *"Attività funzionale" ed "interessi degli altri" nella gestione dell'impresa (entificata): annotazioni dalla direttiva (ue) 2022/2464*, in *Banca Borsa Titoli di Credito*, 2023, 757 ss.

dire, *lato sensu* pubblicistica che questa forma d'impresa assume all'interno del sistema di *Global Governance*[166].

Infine, come già accennato, occorre prendere atto che, allo stato, la sostenibilità – nonostante il suo crescente rilievo – continua a faticare a trovare una regolamentazione compiuta, stabile e univoca. Di conseguenza, le principali discipline oggetto di analisi nel presente lavoro – *i.e.*, quella sulla rendicontazione di sostenibilità (CSRD) e quella sulla *due diligence* in materia ambientale e sociale (CS3D) – risultano tuttora sottoposte a un ulteriore scrutinio da parte del legislatore europeo, volto alla loro semplificazione, razionalizzazione e maggiore armonizzazione. In tale prospettiva, si colloca il recente pacchetto di proposte legislative presentato dalla Commissione europea il 26 febbraio 2025, noto come "*Omnibus Package*", il quale, come si vedrà, persegue l'obiettivo di coniugare la transizione sostenibile con la necessità di rafforzare la competitività del sistema imprenditoriale europeo, intervenendo trasversalmente sui principali strumenti normativi in materia.

Rinviando al prosieguo della trattazione per un'analisi della struttura complessiva del pacchetto normativo in esame, nonché per un approfondimento delle principali novità che si intendono introdurre in materia di rendicontazione e due diligence di sostenibilità, si può sin d'ora osservare come, nel complesso, gli interventi promossi si inseriscono nel solco tracciato dal "Report Draghi" del 9 settembre 2024 e dalla "*Competitiveness Compass*" della Commissione del 29 gennaio 2025, documenti, questi ultimi, che definiscono una chiara strategia tesa a ridurre significativamente gli oneri burocratici e i costi di compliance per le imprese europee al fine di migliorarne le condizioni operative e accrescerne la capacità competitiva nel mercato interno e internazionale. L'esigenza di una semplificazione di ampia portata si manifesta con particolare urgenza in un contesto geopolitico in rapida evoluzione, segnato dalle conseguenze del conflitto tra Russia e Ucraina – che ha determinato un significativo incremento dei costi energetici per le imprese dell'UE – nonché dal recente intensificarsi delle tensioni commerciali a livello globale. A ciò si aggiunge l'asimmetria normativa rispetto ad altri ordinamenti di rilievo – quali Stati Uniti, Regno Unito, Cina e India –, ove sono adottati approcci meno rigidi in materia di rendicontazione e due diligence di sostenibilità, con il rischio di creare distorsioni competitive, incentivare fenomeni di delocalizzazione produttiva e generare effetti negativi sia sul piano economico che su quello ambientale e sociale.

Di talché, secondo le finalità dichiarate dalla Commissione, le modifiche proposte rappresenterebbero un passaggio strategico fondamentale per stimolare la creazione di nuova occupazione, attrarre capitali e mobilitare le risorse necessarie a sostenere la transizione verso un'economia climaticamente neutra, in linea con gli ambiziosi obiettivi

[166] Arriva a questa conclusione A. KUPER, R*edistributing Responsibilities. The UN Global Compact with Corporation*s, in A. FOLLESDAL, T. POGGE (a cura di), *Real World Justice. Grounds, Principles, Human Rights and Social Institutions*, Dordrecht, 2005, spec. p. 374, secondo cui «*corporations have extensive "remedial responsibilities" not simply because they are a cause of or are morally responsible for much global poverty, nor simply because they have developed close ties with local communities, but because – in numerous contexts, from the local to the global – corporations are the most capable agents when it comes to remedying this grave situation*».

delineati dal Green Deal europeo e dal Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile. Invero, tale approccio, nel garantire una maggiore proporzionalità e certezza normativa degli obblighi imposti, contribuirebbe a consolidare, tra l'altro, la resilienza e la competitività del tessuto economico europeo nel lungo periodo, promuovendo al contempo una più diffusa (e consapevole) adesione alle finalità ambientali e sociali perseguite a livello unionale.

6. Sustainable corporate governance*, adeguati assetti organizzativi e responsabilità dell'impresa di gruppo. Successivo sviluppo dell'indagine.*

Ogni questione fin qui evocata, sia pure in termini ancora sintetici e per accenni, genera a sua volta nuovi interrogativi e ulteriori incertezze.

La ricerca delle possibili connessioni tra il fenomeno dei gruppi e la sostenibilità richiederà, prima di tutto, di individuare le regole di *governance* della grande impresa, che si vorrebbero oggi orientare in modo tale da favorire uno sviluppo sostenibile, ossia nella prospettiva di svolgere le attività *lato sensu* economiche garantendo, al contempo, un uso equo e responsabile delle risorse naturali, nel rispetto dei diritti umani e preservando la qualità della vita delle generazioni presenti e di quelle future.

È indiscutibile che, sul piano dei valori, simili obiettivi siano centrali e di preminente importanza. Sotto un profilo più strettamente giuridico, tuttavia, queste sollevano problematiche «di non agevole soluzione giacché legate in vertice a profili ancora non sedimentati in diritto societario[167]». Tali finalità rievocano, infatti, l'acceso dibattito in merito allo "scopo della società"[168] e, per quelli che sono i suoi corollari applicativi più immediati, richiedono di valutare se e in che misura sia possibile per gli amministratori considerare, in relazione alle scelte strategiche dell'impresa, altri interessi, esterni alla società, «ma con i quali l'attività imprenditoriale interferisce: in definitiva, se si vuol dire, interessi di *stakeholders*[169]».

Un tema persistente che, se affrontato con più concretezza, potrebbe rivelarsi uno strumento prezioso in questa nuova fase di discussione[170].

---

[167] P.M. SANFILIPPO, *Tutela dell'ambiente e "assetti adeguati" dell'impresa: compliance, autonomia ed enforcement,* in *Riv. dir. civ*., 2022, p. 1012.

[168] Per una prima disamina dei termini del dibattito v.: U. TOMBARI, *Corporate purpose e diritto societario: dalla "supremazia degli interessi dei soci" alla libertà di scelta dello "scopo sociale"?,* in *Riv. soc*., 2021, 1 ss.; ID., "*Potere" e "interessi" nella grande società per azioni*, cit., *passim*; M. STELLA RICHTER JR, *Long-termism,* in *Riv. soc*., 2021, 16 ss.; F. DENOZZA, *Lo scopo della società, tra short-termism e stakeholders empowerment*, in *Rivista ODC*, 2021, 29 ss.; S. ROSSI, *Il diritto della corporate social responsability*, cit., p. 99 ss.; G. STRAMPELLI, *Gli investitori istituzionali salveranno il mondo? Note a margine dell'ultima lettera annuale di BlackRock*, in *Riv. soc*., 2020, p. 51 ss.; C. ANGELICI, *Potere e interessi della grande impresa azionaria: a proposito di un recente libro di Umberto Tombari*, in *Riv. soc*., 2020, p. 6 ss.; ID., *A proposito di shareholders, stakeholders e statuti*, in P. Montalenti, M. Notari (a cura di), *La nuova società quotata: tutela degli stakeholders, sostenibilità e nuova governance*, *Quaderni di Giurisprudenza Commerciale*, 2021, p. 47 e ss.; J. M. COUTINHO DE ABREU, *CSR - "Responsabilità" senza responsabilità (legale)?,* in *Giur. comm*., 2019, p. 1088 ss.

[169] C. ANGELICI, *A proposito di shareholders, stakeholders e statuti,* in P. Montalenti, M. Notari (a cura di)*, La nuova società quotata*, cit., p. 53.

[170] Uno dei maggiori rischi connessi al tema è efficacemente descritto da F. D'ALESSANDRO, *Il mantello di San Martino, la benevolenza del birraio e la Ford modello T, senza dimenticare Robin Hood*

Occorrerà, allora, indagare se (e come) le teorie sulla responsabilità sociale d'impresa prima, e il perseguimento degli obiettivi di sostenibilità poi, abbiano influenzato le regole di *corporate governance*, con specifico riguardo a una realtà – quella dei gruppi di imprese – in cui «l'eterogeneità di interessi già tipica del fenomeno societario singolo (...) sembra accentuarsi[171]». E ciò non solo nel tentativo di correggere le evidenti ingiustizie distributive, ma anche al fine di affrontare la complessa gestione dei rischi c.d. "ad alto impatto", in relazione ai quali gran parte della letteratura che si è interessata al fenomeno della globalizzazione condivide l'idea che questi rappresentino una caratteristica con cui la modernità deve imparare a convivere[172].

A fronte di queste esigenze, direttamente o indirettamente connesse alle nuove frontiere della sostenibilità, si richiede oggi alle società di «edificare presidi idonei secondo la migliore tecnica disponibile[173]», di istituire e attuare "assetti adeguati", anche nella prospettiva di prevenzione e mitigazione dei connessi rischi. Peraltro, sarà possibile notare come la valorizzazione di una corretta organizzazione dell'attività di impresa non sia una prospettiva di nuova formulazione e anzi possa dirsi ampiamente radicata (anche) nell'ordinamento giuridico italiano[174].

A questo proposito, nell'ottica del gruppo di imprese, si pongono almeno tre ordini di problemi: *i)* se gli strumenti adottati o potenzialmente adottabili possano essere da soli in grado di garantire l'obiettivo di tutelare determinati diritti o interessi, quali i diritti umani fondamentali o la salubrità dell'ambiente o le condizioni di lavoro più dignitose; *ii)* se sussista in capo alla *holding* l'obbligo di munire di assetti organizzativi adeguati a tal fine anche le società attraverso cui l'attività di gruppo viene esercitata; *iii)* se possa essere sufficiente per l'impresa capogruppo dimostrare l'adeguatezza delle misure organizzative predisposte per evitare conseguenze sanzionatorie[175].

(divagazioni semi-serie sulla c.d. responsabilità sociale dell'impresa e dintorni), in *Riv. dir. civ*., 2022, p. 449, «onnipervasiva, ecumenica, ossessiva, infestante, la responsabilità sociale dell'impresa (...) è il mantra del diritto societario in questo inizio del ventunesimo secolo: ennesima manifestazione, per quanto riguarda il nostro paese (...), del vassallaggio culturale rispetto alle mode, non importa se sensate o no, che provengono da oltreoceano». Per un'ulteriore critica, si v. anche A. BASSI, *La CSR doctrine di fronte ai creditori,* stakeholders *di prima istanza*, in *Governance e Mercati, Studi in Onore di P. Montalenti*, Torino, 2022, p. 175, il quale ricorda come «il carattere vago e anche velleitario di alcune sue proposizioni» l'abbiano condannata «a un alone di scetticismo evidenziato dagli stessi economisti, aziendalisti, sociologi, che sono i suoi principali supporters».

[171] M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., p. 41.

[172] *Ex multis*, v. U. BECK, *Risk Society: Towards a New Modernity*, Londra, 1998; F. FUKUYAMA, *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, Londra, 2000; A. GIDDENS, *Le conseguenze della* Modernità, cit.,1994.

[173] P. M. SANFILIPPO, *Tutela dell'ambiente e "assetti adeguati" dell'impresa*, cit., p. 1012.

[174] Si fa qui riferimento: *i)* alla riforma del diritto societaria (d.lgs. 6/2003), che ha introdotto nella disciplina della società per azioni l'obbligo per gli organi sociali di curare e vigilare sulla adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società (cfr. artt. 2381, co. 3 e 5; 2403, co. 1 c.c.); *ii)* al Codice della crisi e dell'insolvenza (d.lgs. 14/2019), che ha previsto l'estensione, a tutte le imprese in forma di società, dell'obbligo di istituire "un assetto organizzativo, amministrativo, contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa" (cfr. 2086, co. 2, c.c.).

[175] Si v. G. SCOGNAMIGLIO, *Sulla tutela dei diritti umani nell'impresa e sul dovere di vigilanza dell'impresa capogruppo*, cit., pp. 555-556.

Alla necessità – ed evidente difficoltà – di formulare una disciplina dei gruppi che internalizzi la riflessione sulla responsabilità sociale di impresa e la orienti verso il "successo sostenibile", dovrà accompagnarsi una riflessione che tenga conto anche della tutela del ceto creditorio ampiamente inteso.

L'articolazione del rischio conseguita tramite l'indipendenza giuridica degli enti che compongo il gruppo, per un verso, si presta facilmente a comportamenti opportunistici; per altro verso, può degenerare in conseguenze eticamente aberranti soprattutto in tema di responsabilità da fatto illecito. Si pensi al caso in cui attività potenzialmente pericolose vengano delegate a società controllate sottocapitalizzate, con l'obiettivo di limitare le eventuali perdite derivanti dalle richieste di risarcimento avanzate da terzi[176]. Non è un mistero che la grande impresa di gruppo, in specie negli ultimi anni, sia stata più volte coinvolta nella responsabilità per eventi di grave entità «che si dovrebbero addossare alla società persona giuridica autonoma, entità distaccata, ancorché controllata, ma di per sé incapace, col proprio distinto patrimonio, di risarcire il danno[177]».

Riemerge, pertanto, il tema della persona giuridica o meglio di quelle tecniche di superamento dei suoi dogmi[178], in applicazione del principio «*keine herrschaft ohne haftung*[179]». Da tempo sono state elaborate diverse tecniche per configurare il gruppo come unità (quale di fatto economicamente è), tentando di superare i limiti della responsabilità limitata e della separazione patrimoniale tra le società che lo compongono[180]. Si è cercato, in altri termini, di prevenire «un'applicazione rigida ed

---

[176] Cfr. M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., p. 69.

[177] G. ROSSI, *Il fenomeno dei gruppi*, cit., p. 18.

[178] Come ricordato da A. MIGNOLI, *I quarant'anni della Rivista,* cit., p. 11: «l'avvento del gruppo sconvolge l'ordinato giardino della venerabile persona giuridica». La letteratura sul tema è vastissima, si v., T. ASCARELLI, *Considerazioni in tema di società e persona giuridica*, in *Riv. dir. comm*., I, 1954, p. 245 ss.; P. VERRUCOLI, *Il superamento della personalità giuridica delle società di capitali nella common law e nella civil law*, Milano, 1964; F. GALGANO, *Struttura logica e contenuto normativo del concetto di persona giuridica*, in *Riv. Dir. Civ.*, I, 1965, p. 586 ss.; V. FRANCESCHELLI, M. LEHMANN, *Superamento della personalità giuridica e società collegate: sviluppi di diritto continentale*, in Aa.Vv., *Responsabilità limitata e gruppi*, Milano, 1987, p. 353; P.I. PLUMBERG, *The multinational challenge to Corporation Law*, New York-Oxford, 1993; P. MONTALENTI, *Riflessioni in tema di persona giuridica*, in *Dir. Priv*., 1996, p. 647; B. INZITARI, *La «vulnerabile» persona giuridica*, in *Contratto e impresa*, 1985, p. 679 ss.

[179] A partire dalla prima metà del secolo scorso, emerge un vivace dibattito in letteratura sulla correlazione tra rischio e potere. Si argomenta, invero, che qualora un socio detenga un notevole potere decisionale all'interno dell'impresa (*Herrschaft*), questi debba di conseguenza assumersi anche la piena responsabilità che ne può derivare (*Haftung*). Sul tema, si v., *ex multis*, E. BOESEBECK, *Die Kapitalistische Kommanditgesellschaft*, Francoforte, 1938, *passim* (spec. p. 66). Se, da un lato, la validità del principio in parola viene ben presto messa in discussione, cfr. T. ASCARELLI, *Principi e problemi delle società anonime*, in *Studi in tema di società*, Milano, 1952, p. 46, dall'altro lato, si continua ad affermare la fondamentale correlazione fra potere di influenzare la gestione sociale e coinvolgimento in termini di rischio, su cui si v. G. FERRI, *Potere e responsabilità nell'evoluzione della società per azioni*, in *Riv. soc*., 1956, p. 37; *contra* (già prima della riforma): G. OPPO, *Sui principi generali del diritto privato*, in *Riv. dir. civ*., 1991, p. 475 e ss.; per una panoramica sulla correlazione tra potere-rischio dopo la riforma v.: E. BARCELLONA, *Rischio e potere nel diritto societario riformato fra golden quota di s.r.l. e strumenti finanziari di s.p.a.*, Torino, 2012, p. 15; M. MAROCCHI, *Sull'attualità della correlazione tra potere e rischio nella s.p.a. riformata*, in *Contr. impr*., 2014, p. 221.

[180] M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., p. 166.

aprioristica del principio di *corporate liability* o della responsabilità limitata», per evitare «soluzioni abnormi ed inique in termini di giustizia sostanziale[181]»[182].

A prescindere dalla validità dei presupposti da cui muovono simili teorie, giova comunque anticipare che l'obiettivo di reprimere gli abusi della personalità giuridica ha talvolta condotto a soluzioni fin troppo radicali, posto che «l'autonomia giuridico-patrimoniale delle singole articolazioni del gruppo, la *Haftung-und Risikotrennung*, costituisce il cardine stesso e la ragion d'essere del fenomeno[183]». Tuttavia, l'attenzione che la giurisprudenza (anche europea)[184] vi ha recentemente (e nuovamente) dedicato ha riacceso il dibattito sui criteri di imputazione in base ai quali può sorgere una responsabilità della capogruppo per i danni cagionati dalle proprie controllate[185].

Nell'ordinamento italiano, entrambi i profili – quelli organizzativi, da un lato, e quelli di responsabilità, dall'altro – richiederanno un'attenta analisi della disposizione generale contemplata all'art. 2497 c.c. Come è stato affermato, tale norma deve essere letta «sia nella prospettiva della "tutela" dei soci di minoranza e dei creditori, sia come regola "in positivo" per lo svolgimento dell'attività di direzione e coordinamento[186]». In questa prospettiva, sarà necessario interrogarsi sul significato che i "principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale" possa assumere nel contesto della problematica qui affrontata. Tali principi, come noto, «costituiscono il limite (...) e il parametro di legittimità dell'eterodirezione[187]», rappresentando una «espressione riassuntiva della serie di doveri e dei canoni di comportamento che si impongono al soggetto che esercita la direzione e il coordinamento di società» e che «valgono a disegnare (...) la figura del buon capogruppo[188]».

---

[181] F. FIMMANÒ, *Abuso del diritto societario e tutela dei "creditori involontari",* in *Crisi d'impresa e fallimento*, 2016, p. 18.

[182] Sulla necessità di trovare opportuni rimedi alle «utilizzazioni anormali di strutture collettive suscettibili di ledere specificamente gli interessi e le aspettative dei creditori sociali», si v. A. NIGRO, *Le società per azioni nelle procedure concorsuali,* in *Trattato delle società per azioni Colombo-Portale*, 9, 2, Torino, 1993, p. 434 ss.; sostiene, infatti, l'a. che «malgrado la sua generale utilità descrittiva e di sintesi la nozione di persona giuridica – per il dogmatismo di cui è impregnata e per essere lo strumento ordinatore di una discutibile scelta di sistematica giuridica – è una nozione fortemente equivoca e gravemente dannosa quando impiegata nella rappresentazione dei fenomeni in cui lo schema societario è utilizzato per beneficiare indebitamente della responsabilità illimitata».

[183] G. SCOGNAMIGLIO, *Autonomia e coordinamento*, Torino, 1996, p. 121.

[184] Sia consentito rinviare per ora a: M.V. ZAMMITTI, *L'impresa socialmente irresponsabile: un primo itinerario di giurisprudenza, anche in prospettiva comparata*, in *Soc*., 2021, p. 1018 ss.; W. LOOMIS, *The Responsibility of Parent Corporations for the Human Rights Violations of their Subsidiaries*, in M.K. Addo (a cura di), *Human rights standards and the responsibility of transnational corporations*, 1999, p. 145 ss.; F. BONELLI, *La responsabilità della società controllante per gli illeciti delle proprie controllate*, in *Dir. comm. int*., 1987, p. 347 ss.

[185] Cfr. G. SCOGNAMIGLIO, *Autonomia e coordinamento*, cit., p. 157.

[186] U. TOMBARI, *Diritto dei gruppi di imprese*, cit., p. 12.

[187] M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., p. 23.

[188] G. SCOGNAMIGLIO, *"Clausole generali", principi di diritto e disciplina dei gruppi di società*, cit., p. 15. Sul punto sia consentito già rinviare alle definizioni e alla nomenclatura suggerita da M. LIBERTINI, *Clausole generali, norme di principio, norme a contenuto indeterminato. Una proposta di distinzione*, ora in *Riv. crit. dir. priv*., 2011, 345 ss.

Occorre interrogarsi, dunque, sull'attuale portata di tale clausola generale, e se essa non debba oggi considerarsi, almeno in parte, arricchita di nuovi contenuti alla luce dell'evoluzione del quadro internazionale, europeo e nazionale.
Le recenti novelle, tra cui la citata riforma costituzionale e gli ulteriori indici normativi che esplicitamente o implicitamente incorporano direttive di sostenibilità, hanno infatti ridisegnato le coordinate cartesiane anche dell'ordinamento domestico; di conseguenza, non potranno non orientare il lavoro dell'interprete, chiamato a escludere quelle letture, derivabili da altre norme vigenti, che risultino ormai incompatibili con i valori e i principi veicolati dalle nuove disposizioni. Tali valori, ormai elevati a parametro fondamentale del sistema, impongono una rilettura che tenga conto delle trasformazioni in atto e contribuisca a tradurre in concreto il principio di sostenibilità sia nell'ambito della *governance* della grande impresa sia sotto il profilo della sua responsabilità. Del resto, «i principi possono avere una nuova vita, una nuova forza conformativa, soprattutto in un mutato ecosistema normativo, sol che l'interprete abbia il coraggio di trarne puntualmente le conseguenze precettive[189]».

A questo punto, a fini eminentemente sistematici, è possibile delineare le principali questioni cui sono dedicati i capitoli successivi. Occorrerà: *i)* anticipare brevemente il vasto dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa, analizzandone l'evoluzione alla luce delle nuove esigenze di sostenibilità e delle crescenti richieste di un "capitalismo sostenibile"; calare poi, in questo contesto, la riflessione sul fenomeno dei gruppi di imprese, non solo perché forma giuridica tipica della globalizzazione dei mercati, ma perché da sempre riconosciuto come «campo problematico[190]», tra i temi «più importanti e complessi di tutto il diritto societario[191]». Ciò al fine di: *ii)* ricercare le regole di governo del gruppo che favoriscano (o almeno tengano conto), nella formulazione dei poteri, dei doveri e delle responsabilità degli organi di amministrazione e di controllo delle società che esercitano l'attività di direzione e coordinamento[192], anche di aspettative e valori di soggetti esterni alla compagine sociale; *iii)* indagare il tema dell'adeguata organizzazione dell'impresa di gruppo nella prospettiva di una pronta identificazione e preventiva rilevazione dei c.d. rischi di sostenibilità; *iv)* delimitare se, come e con quali limiti la capogruppo (e i suoi amministratori) è chiamata a rispondere in relazione – per ciò che in questa sede più interessa – a quelle condotte che pregiudicano diritti e interessi degli *stakeholder*, quando queste siano imputabili a società del gruppo di cui l'impresa madre determina e/o controlla la direzione strategica e la gestione dei rischi[193].

Per affrontare il complesso tema che collega il fenomeno dei gruppi di imprese alla sostenibilità, con le sue molteplici implicazioni economiche, sociali e ambientali, consci

[189] A. PISANI TEDESCO, *Strumenti privatistici per la sostenibilità*, Milano, 2024, p. 34.
[190] P. MONTALENTI, *Persona giuridica, gruppi di società, corporate governance: studi in tema di società per azioni*, Padova, 1999, p. 83.
[191] P. JAEGER, F. DENOZZA, A. TOFFOLETTO, *Appunti di Diritto commerciale. Impresa e Società*, Milano, 2019. p. 334.
[192] U. TOMBARI, *Diritto dei gruppi*, cit., p. 10.
[193] J. M. COUTINHO DE ABREU, *CSR - "responsabilità"*, *cit.*, p. 1094.

di non poterlo «costringere entro confini tranquillanti[194]», non si potrà ignorare la lezione di FRANCESCO CARNELUTTI, il quale invita i giuristi a porsi sempre due domande di fronte a ogni fenomeno giuridico: «a che cosa serve» e «come è fatto»[195]. Si tenterà di indagare, dunque, per entrambi i fenomeni la loro "funzione", l'*opus* che essi forniscono, per poi mutare prospettiva e comprenderne la "struttura[196]", nella duplice idea che la riflessione giuridica non si risolva nel solo "dato normativo", e debba, invece, estendersi anche a considerazioni ulteriori; condividendo cioè l'assunto secondo cui «il diritto va molto al di là delle norme espresse dai documenti legislativi, senza però per questo dover rinunciare ad un atteggiamento linguisticamente e giuridicamente rigoroso nei processi di significazione del materiale legislativo scritto[197]».

[194] A. MIGNOLI, *I quarant'anni della rivista,* cit., p. 15.

[195] F. CARNELUTTI, *Metodologia del diritto*, Padova, 1939 (ed. 1990), p. 71.

[196] *Ivi*, p. 72, dove aggiunge «la distinzione che ho cominciato a porre tra il lato funzionale e il lato strutturale degli istituti giuridici, non è altro, dunque, che una questione di moltiplicazione dei punti di vista nella osservazione e, perciò, di moltiplicazione delle immagini risultanti dalla osservazione, come rimedio a quella inferiorità della nostra percezione, per cui ogni immagine, in confronto con l'oggetto, è parziale».

[197] F. PEDRINI, *Santi Romano e l'interpretazione* giuridica, in *Jura Gentium*, XV, 2018, p. 80.

CAPITOLO SECONDO

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DEI GRUPPI DI IMPRESE E I POSSIBILI RIMEDI A TUTELA DEGLI *STAKEHOLDER*

SOMMARIO: 1. La responsabilità sociale d'impresa. Profili introduttivi. – 1.1. L'origine del dibattito in materia di *Corporate Social Responsability* e l'emergere dei primi gruppi di imprese. Brevi cenni storici. – 1.2. Prime teorizzazioni e contrapposizioni sulla responsabilità sociale d'impresa. – 2. Responsabilità sociale e regole di "buon governo" dell'impresa complessa. – 3. I problemi posti dai gruppi di imprese nel contesto internazionale e la ricerca di adeguati strumenti di regolazione. – 3.1. (Segue). L'evoluzione dell'approccio dell'Unione europea alla responsabilità sociale d'impresa e alla disciplina dei gruppi societari. – 4. Portata e limiti di una teoria generale degli "*stakeholder*". – 5. La tutela degli *stakeholder* nei gruppi di imprese: principali profili problematici e direzioni della ricerca. – 5.1. Tra nuove e vecchie tecniche di superamento della responsabilità limitata delle società del gruppo nella giurisprudenza americana – 5.2. Il "*duty of care*" come criterio alternativo di imputazione della responsabilità della capogruppo nel diritto inglese. – 5.3. Le soluzioni proposte dall'ordinamento tedesco e francese in materia di responsabilità della capogruppo nei confronti dei creditori delle società controllate. – 5.4. La responsabilità della capogruppo per le obbligazioni delle società figlie verso i terzi nell'ordinamento italiano: nuove tendenze della giurisprudenza amministrativa in materia ambientale. – 5.5. Profili evolutivi del principio di autonomia giuridica delle società appartenenti al gruppo. Alcune riflessioni conclusive sulle tecniche di superamento. – 6. Questioni di sostenibilità e gruppi di imprese. Profili di diritto internazionale privato.

1. *La responsabilità sociale d'impresa. Profili introduttivi.*

L'intima connessione tra il fenomeno dei gruppi di imprese e il principio di sviluppo sostenibile non può prescindere da una preliminare riflessione sul tema della *Corporate social responsibility*, intesa quale componente centrale, seppur non esaustiva, del più ampio sviluppo del paradigma della sostenibilità. Questo ambito di analisi si inserisce, come anticipato (*supra*, Cap. I, §.4), in una consolidata tradizione di studi e ricerche che, ormai da tempo, di fronte all'emergere di «fenomeni che incidono anche, e in misura rilevante, sui profili distributivi[1]», si interrogano sul ruolo e sulle responsabilità delle imprese – segnatamente di grandi dimensioni – in relazione agli effetti sociali, ambientali ed economici delle loro attività.

In ragione della sua storia ultracentenaria, della sterminata letteratura che la riguarda, nonché della dimensione fortemente interdisciplinare che la caratterizza, la responsabilità sociale d'impresa è stata fin dalla sua origine – ed è tutt'ora – nozione di difficile inquadramento. Questa si dimostra, invero, concetto ineluttabilmente nomade, capace di essere trasportato con facilità nei più differenti orizzonti teorici. La duttilità e

[1] F. DENOZZA, *Responsabilità dell'impresa e contratto sociale: una critica*, in L.A. BIANCHI, F. GHEZZI, M. NOTARI (a cura di), *Diritto, mercato ed etica. Dopo la crisi. Omaggio a P.G. Marchetti*, Milano, 2010, p. 287.

la genericità (anche terminologica) dell'espressione la rende, inoltre, suscettibile a ricorrenti reinterpretazioni in letteratura[2]. Quel che è certo è che, malgrado la crescente attenzione che è stata dedicata al tema, ancora oggi manca una sua definizione chiara e ampiamente condivisa; da ciò deriva il rischio di interpretare questo tipo di responsabilità come una panacea per tutti i problemi sociali relati al mondo imprenditoriale.

Si avverte, allora, la necessità di inquadrare la nozione all'interno di un quadro epistemologico chiaro e quanto più definito, avvalendosi anche del contributo fornito sul tema sia dalle discipline etico-filosofiche sia da quelle economico-aziendalistiche.

Sotto il primo profilo, richiamando il solo dato letterale, il sintagma «responsabilità sociale» potrebbe essere inteso – in via del tutto generale – come la consapevolezza non solo di dover rispondere degli effetti scaturenti dai propri comportamenti, ma anche – e di conseguenza – l'azione concreta imposta da tale consapevolezza[3]. Simile responsabilità potrebbe far riferimento, in altri termini, alla possibilità per le imprese di prevedere le conseguenze della propria condotta sul tessuto sociale in cui operano e correggere lo stesso sulla base di tale previsione. A nulla importa se ciò deriva, utilizzando una distinzione weberiana, da un'etica della convinzione (*gesinnungsethik*) o da un'etica della responsabilità (*verantwortungsethik*) da parte dell'imprenditore[4].

Ciò che, tuttavia, il dato letterale non riesce a spiegare è da dove discenda una simile responsabilità. Come è stato evidenziato, «qualora tali doveri fossero posti o fossero riconoscibili, il problema specifico neppure si porrebbe e si tratterebbe semplicemente di verificarne l'adempimento: se si vuole dire, un problema di *compliance* e non di *social responsability*[5]». Il tema della responsabilità sociale d'impresa si colloca, invero, al confine tra etica e diritto, il che rende difficile stabilire regole di *enforcement* efficaci in assenza di una norma che ne delinei con precisione il perimetro.

Anche allargando l'interpretazione oltre il significato letterale, il termine rimane suggestivo, ma vago, come dimostrano i grandi dibattiti tra coloro che si sono avventurati

---

[2] La prima difficoltà che si incontra sul tema riguarda l'impossibilità di tracciarne i confini in modo chiaro e definito. Come ricordano E. GARRIGA, D. MELÉ, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory,* in *Journal of Business Ethics*, 53, 2004, p. 51 ss., il campo della responsabilità sociale d'impresa presenta non solo un panorama di teorie, ma anche una proliferazione di approcci diversi, complessi e poco chiari. Nello stesso senso, si v. anche A. B. CARROLL, *Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct*, in *Business&Society*, 38, 1999, p. 268 ss.

[3] Così, N. ABBAGNANO, *Dizionario di filosofia*, UTET, Torino, 1971. Il significato del termine responsabilità rievoca, da un lato, la possibilità di essere chiamati a rispondere di certi atti (dal latino respondēre, *responsum*, da cui trae lo stesso significato anche nella lingua francese). Dall'altro, l'insieme di comportamenti che vengono assunti, in un'ottica preventiva, nel tentativo di evitare l'insorgere della responsabilità stessa. Per responsabilità sociale d'impresa si può, pertanto, intendere l'insieme di comportamenti che l'impresa adotta nei confronti della comunità, consapevole di dover poi rispondere a essa degli effetti delle proprie azioni.

[4] Si v. M. WEBER, *Politik als Beruf*, Monaco, 1926 e la riflessione al riguardo di N. BOBBIO, *Teoria generale della politica*, a cura di M. Bovero, Einaudi, Torino, 1999.

[5] C. ANGELICI, Divagazioni sulla responsabilità sociale d'impresa, in Riv. Dir. Soc., 2018, p. 7.

nel tentativo di definirlo. In particolare, si discute su quale sia il reale scopo dell'impresa, se questo si concretizzi nella sola massimizzazione del profitto o se vi siano ulteriori finalità da perseguire e bilanciare ed eventualmente se tra esse si possano definire talune priorità. La questione è ulteriormente complicata dalla parallela elaborazione di concetti affini, spesso utilizzati come sinonimi, quali "etica aziendale", "cittadinanza d'impresa", "sostenibilità aziendale", nonché il più recente e frequente richiamo all'integrazione dei c.d. fattori *ESG* (*Enviromental, Social, Governance*)[6] e allo "sviluppo sostenibile[7]".

Ebbene, per definire il contesto in cui si inserisce la riflessione, occorre anticipare tre questioni, che saranno poi approfondite nei paragrafi successivi.

In primo luogo, la *Csr* è una nozione storicamente e culturalmente orientata. Benché il termine abbia subito una recente "globalizzazione", le sue forme e declinazioni concrete variano notevolmente a seconda dei sistemi sociali ed economici di riferimento[8]. Come è

---

[6] Senza alcuna pretesa di esaustività, nel passare in rassegna le principali declinazioni rese sul termine, si v. per "*Business ethics*": L. DONALDSON, *Ethics Problems and Problems with Ethics: Toward a Pro-Management Theory*, in *Journal of Business Ethics*, 78, 3, 2008, pp. 299-311. Per "*Corporate Citizenship*", D. MATTEN, A. CRANE, *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization*, in *Academy of Management Review*, 30, 1, 2005, pp. 166-179; D. BAUMANN-PAULY, A. SCHERER, *The Organizational Implementation of Corporate Citizenship: An Assessment Tool and Its Application at UN Global Compact Participants*, in *Journal of Business Ethics*, 117, 2013, pp. 1-17. Per "*Corporate Social Performance*", cfr. W. C. FREDERICK, *Theories of Corporate Social Performance*, in S. P. Sethi, C. M. Falbe (a cura di), *Business and Society, Dimensions of Conflict and Cooperation*, New York, 1987, pp.142-216. Per "*Corporate Sustainability*", si v. T. DYLLICK, K. HOCKERTS, *Beyond the business case for corporate sustainability,* in *Business Strategy and the Environment*, 11, 2, 2002, pp. 30-141. Per "*Strategic CSR*", M. PORTER, M. R. KRAMER, *Strategy and Society: the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in *Harvard Business Review*, 84, 12, pp. 78-92. Si v., nella nostra letteratura, U. TOMBARI, *Corporate social responsability (CSR), Environmental Social Governance (ESG) e "scopo della società"*, in *Riv. dir. comm.*, 2021, p. 225 ss.

[7] Sul rapporto tra *Csr* e sviluppo sostenibile si v. *infra*, Cap. II, §. 2. ss. Basti qui anticipare che l'importazione del concetto di "sostenibilità *ESG*" in ambito imprenditoriale ha dimostrando una sempre più evidente ibridazione dei tradizionali confini tra azione pubblica e azione privata. La nozione di sviluppo sostenibile, invero, prima mobilitata in campo politico, si costituisce poi in continuità col dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa. Sul rapporto tra sviluppo sostenibile e *CSR*, si v.: A. ACQUIER, J.P. GOND, *Aux sources de la responsabilité sociale de l'enterprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen (1953)*, in *Finance Contrôle Stratégie*, 10, 2, p. 23, secondo il quale la *Csr* segna un'estensione del ruolo dell'impresa ad aree tradizionalmente devolute allo Stato. Si v. anche F. AGGERI, E. PEZET, C. ABRASSART, A. ACQUIER, *Organiser le développement durable*, Paris, 2005; A. G. SCHERER, G. PALAZZO, *Toward Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habernasian Perspective,* in *Academy of Management Review*, 32, 4, p. 1096 ss.; A. G. SCHERER, G. PALAZZO, D. BAUMANN, *Global Rules and Private Actors: Toward a New role of the Transnational Corporation in Global Governance*, in *Business Ethics Quarterly*, 16, p. 505 ss.

[8] J. L. CAMPBELL, *Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways*? *An institutional Theory of Corporate Social Action, in Academy of Management Review*, p. 946 ss., spec. p. 950, ove sottolinea che «*Socially responsible corporate behavior may mean different things in different places to different people and at different times, so we must be careful in how we use the concept and how we define it*». Come è stato sostenuto, ciò che si vuole rappresentare con il termine "responsabilità sociale d'impresa" cambia, ad esempio, tra Paesi "in via di sviluppo" e Paesi "sviluppati", v. P. ACOSTA, A. ACQUIER, *The*

ormai acquisito il principio secondo il quale il quadro normativo e culturale si riflette nei caratteri che differenziano l'organizzazione delle imprese operanti nelle varie economie di mercato[9], allo stesso modo, il concetto di Rsi non né universale, né avulso dallo specifico contesto in cui si pone. Ciò che è avvertito come "socialmente responsabile" varia, infatti, da ordinamento a ordinamento, in relazione a fattori sociali e/o meccanismi istituzionali in grado di condizionare il comportamento delle imprese[10].

In secondo luogo, il tema si colloca in una dimensione "multilivello", caratterizzata dal continuo confronto tra attori diversi – l'impresa, la comunità locale, gli *stakeholder*, le istituzioni pubbliche – a cui sovente appartengono visioni e obiettivi di difficile composizione[11]. A ciò si aggiunga che anche la già richiamata nozione di *stakeholder* è parimenti tormentata. Negli ultimi decenni, invero, le imprese – e in particolare i loro amministratori – sono state sempre più frequentemente soggette a un ventaglio di pressioni e aspettative da parte di individui o gruppi di individui che sono influenzati dalle (o che influenzano le) loro attività[12]. Come verrà approfondito (v. *infra*, §. 2.1., 2.2.), l'individuazione dei soggetti coinvolti e la valutazione della loro rilevanza sono tutt'ora fonte di ambiguità e dibattito, alla luce del fatto che gli interessati alle (e dalle) azioni dell'impresa possono essere estremamente numerosi.

Infine, come ricordato, la Rsi è un concetto essenzialmente giuridico. Essa mette in discussione lo scopo dell'impresa, la sua prioritaria missione di creazione di valore economico rispetto ad altre aspettative della società. L'idea alla base è che le imprese

---

politics of political CSR: Global Supply Chain CSR programs as a process of disembedding business from society (Atti del convegno *"Latinamerican and European meeting on organisation studies"* Vina del Mar), 2016; varia altresì in relazione al tipo di sistema economico, in particolare, alla forma di capitalismo adottata, così D. MATTEN, J. MOON, *Implicit and Explicit CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, in Academy of Management Review*, 2008, p. 404 ss.; nonché in merito al contesto socioculturale di riferimento, C. WILLIAMS, R.V. AGUILERA, *Corporate Social Responsability in a Comparative Perspective*, in *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, 2008, p. 452.

[9] Si veda G. BERGER, R. DORE, *National Diversity and Global Capitalism*, New York, 199. Gli AA. esplorano le relazioni tra diversità nazionale e capitalismo globale, analizzando come le differenze culturali e istituzionali tra i Paesi influenzino la strategia delle imprese e i modelli di sviluppo economico.

[10] J.L. CAMPBELL, *Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility,* in *American Behavioral Scientist, 49(7), 925-938* 932 ss.; l'A. osserva che le imprese giapponesi tendono a evitare i licenziamenti di massa, anche quando le condizioni economiche ne suggerirebbero l'adozione, preferendo, ove possibile, ricollocare i dipendenti in altre aziende. Al contrario, nelle imprese americane il licenziamento non è percepito come una forma di "irresponsabilità", ma come una prassi consolidata e, in alcuni casi, necessaria per ridurre i costi nei periodi di crisi o per risanare attività in difficoltà.

[11] La responsabilità sociale d'impresa è sovente rappresentata come una dimensione multilivello e multi-attore, dove si combinano e confrontano diverse visioni a cui è difficile dare priorità definite. Così, ad esempio, T. HAHN, J. PINKSE, L. PREUSS, F. FIGGE, *Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework,* in *Journal of Business Ethics*, 127, 2, 2015, p. 297 ss.

[12] La nota definizione *«stakeholders are any groups or individuals can influence or be affected when the organization reaches its targets*», è stata elaborate da R.E. FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, 1984.

abbiano un ruolo e una responsabilità al di là della ricerca della massimizzazione del profitto e che, di conseguenza, debbano contribuire, attraverso la propria condotta, al benessere sociale e ambientale[13]. Tra le due visioni sulla responsabilità sociale, quella difesa da Milton Friedman, da un lato, e quella appoggiata dai sostenitori di un'impresa reinserita nella comunità, che riconosce e promuove i diritti degli altri *stakeholder,* dall'altro lato, vi è evidentemente un'antitesi ideologica[14].

La contrapposizione che si crea intorno a queste due ricostruzioni, tuttavia, non stupisce del tutto. La teoria sulla Rsi attinge alle riflessioni maturate nella tensione sorta tra le due principali branche della filosofia morale moderna: l'utilitarismo di ispirazione benthamiana e il contrattualismo kantiano di matrice rawlsiana. Da un lato, una dottrina teleologica, dove impera l'idea che è insito nella natura umana pensare prioritariamente al proprio interesse, poiché «l'unico ordine razionale possibile è quello che conduce ogni uomo a comportarsi secondo la sua più grande utilità»[15]; dall'altro lato, l'opposta teoria deontologica della giustizia di Rawls, basata sull'assunto per cui ogni persona possiede un'inviolabilità fondata sulla giustizia e per questo «la giustizia nega che la perdita della libertà per qualcuno possa essere giustificata da maggiori benefici goduti da altri[16]».

---

[13] Peraltro, come notato da C. ANGELICI, *Divagazioni sulla responsabilità sociale d'impresa*, in *Riv. Dir. Soc*., I, 2018, p. 7 p. 8, «si evidenzia (...) una tendenza da parte dei ceti imprenditoriali ad assumere funzioni (quelle in definitiva di ridurre le esternalità negative e accrescere quelle positive dell'attività d'impresa) che tipicamente sono svolte dallo stato e dal ceto politico quelle in definitiva di ridurre le esternalità negative e accrescere quelle positive dell'attività d'impresa».

[14] M. FRIEDMAN, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, in *The New York Time Magazine*, 13 settembre 1970, p. 32 «*there is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud*»; ID., *Capitalism and Freedom*, Chicago, 1962.; E. FREEMAN, *Ending the so-called "Friedman-Freeman" debate*, in *Business Ethics Quarterly*, 2008, p. 166, *«[stakeholder theory] rather it is a very simple idea about how people create value for each other. It's a theory about what good management is*»; ID., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, 1984.

[15] A. ROSMINI, *Filosofia del Diritto*, Vol. 6, Cedam, Padova, ed. 1969. La visione utilitaristica tradizionale traduce questa utilità come la massimizzazione dei benefici monetari o la soddisfazione di determinati bisogni o desideri. Una società viene ritenuta, di conseguenza, correttamente ordinata – e quindi giusta – quando le sue istituzioni sono in grado di raggiungere il livello più alto di utilità possibile, sommando quella di tutti gli individui appartenenti a essa. A quanto risulta, il primo a delineare con chiarezza il principio di utilità è stato F. HUTCHESON, *An Inquiry Concerning Moral Good and Evil*, 1725, dove l'A. sostiene che la migliore azione possibile è quella che procura la maggiore felicità per il più grande numero di persone: e la peggiore è quella che, similmente, genera miseria. L'idea viene approfondita da altri autori nel corso del XVIII secolo, tra cui si v. D. HUME, *A Treatise of Human Nature*, 1739; A. SMITH, *A theory of the Moral Sentiments, 1759*; e, in particolar modo, J. BENTHAM, *The principles of Morals and Legislation*, Oxford, 1789. Per una breve storia della tradizione utilitarista, si v. H. SIDGWICK, *Outlines of the History of Ethics*, London, 1902. In tempi più recenti, la discussione sull'utilitarismo, prendendo le mosse dalle riflessioni di R. F. HARROD*, Utilitarianism Revised*, in *Mind*, 45, 1936, p.137 ss., si è semmai concentrata sul c.d. "problema della coordinazione". Per una trattazione più approfondita, si v. D. LYONS, *Forms and Limits of Utilitarianism*, Oxford, 1965.

[16] La filosofia di J. RAWLS (v. *Una teoria sulla giustizia*, (trad. it. a cura di A. Maffettone), Milano, ed. 1982) si fonda sull'idea che i principi di giustizia, pilastri essenziali di ogni società, scaturiscano da un

Concezioni discordanti che, tuttavia, non è necessario imbrigliare in una rigida contrapposizione. Nel corso della storia, del resto, non si alternano improvvisamente modelli; questi sono costruzioni ideali prodotte *ex post* in ragione delle caratteristiche dominanti di una certa epoca, ma che nella realtà convivono con le correnti del passato e le avvisaglie del futuro. Pare opportuno, allora, incrociare nel racconto storico queste dissonanze, prima di affrontare nel merito i vari profili problematici sopra accennati.
E poiché il tema centrale è la responsabilità sociale d'impresa nella fase della sua piena maturazione, ossia dalla seconda metà del secolo scorso, è ragionevole premettere alcune anticipazioni del fenomeno. L'obiettivo non sarà quello di fornire una storia esaustiva della nozione di Rsi prima e di sostenibilità poi, ma comprendere piuttosto come si sia gradualmente perfezionato un campo autonomo di riflessione, di principi e di prassi intorno a questi concetti. Nella ricostruzione della nozione verrà riservata un'attenzione particolare agli studi nordamericani in materia. Ciò non significa, come già ricordato, che il rapporto tra "problemi sociali" e impresa non sia stato oggetto di discussione anche altrove; tuttavia, si noterà, vi sono diversi elementi che giustificano una specifica considerazione degli sviluppi ivi avvenuti[17].

1.1. *L'origine del dibattito in materia di* Corporate Social Responsability *e l'emergere dei primi gruppi di imprese. Brevi cenni storici.*

I ritmi veloci a cui procede il corso della storia implicano spesso che l'evoluzione della ricerca conduca così lontano da far perdere di vista il punto di partenza. È quanto accade anche per la riflessione sulla *Corporate Social Responsability*, la cui origine risulta difficile da collocare in un momento storico preciso.

Il tema racchiude, invero, un lungo e articolato dibattito sull'etica degli affari, sulla legittimità delle attività commerciali, sul ruolo e sulle responsabilità delle nuove classi dirigenti nell'organizzazione societaria, nonché sul rapporto tra l'industrializzazione in

accordo originario. Tali principi sarebbero quelli che individui liberi e razionali, posti in una condizione iniziale di uguaglianza, sceglierebbero per stabilire le condizioni della loro convivenza.

[17] Come evidenziano D. MATTEN, J. MOON, *"Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe*, in *The Academy of Management Review*, 2008, p. 404, negli Stati Uniti, la *Csr* si sviluppa attraverso un insieme di pratiche "esplicite" promosse direttamente dalle imprese, caratterizzate da approcci volontari e finalizzate sin dall'inizio alla risoluzione di specifiche problematiche sociali. Questo ha favorito il precoce affermarsi di una solida dottrina sulla responsabilità sociale. Per converso, in Europa, la Rsi si è tradizionalmente basata su un approccio più "implicito", influenzato da un quadro istituzionale in cui l'intervento dello Stato ha giocato un ruolo determinante. In questo contesto, l'economia americana si configura come un vero e proprio "laboratorio istituzionale" nel rapporto tra imprese e società, si v. J. PASQUERO, *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: Un regard historique*, in M.F. Turcotte (a cura di), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Montréal, 2005.

rapido sviluppo e il progresso sociale[18]. Quel che è certo è che la riflessione in materia affonda le sue radici nella cultura nordamericana e, almeno nella sua fase iniziale, si sviluppa più come un fenomeno etico ed economico che strettamente giuridico.

Va inoltre precisato che sarebbe fuorviante ritenere che la linea di sviluppo degli studi accademici sulla responsabilità sociale d'impresa coincida simmetricamente con la sua effettiva diffusione nella prassi economica. Sebbene forme embrionali di CSR siano rintracciabili già durante la Seconda rivoluzione industriale[19], la costruzione di un paradigma più strutturato si afferma soltanto all'inizio del Novecento, in un contesto segnato da profondi mutamenti nell'organizzazione aziendale, da un lato, e nella ricerca di legittimazione della grande impresa, dall'altro lato.

Invero, due sono le vicende più significative nell'innescare la riflessione. La prima concerne il crescente gigantismo dell'industria americana e la progressiva separazione, nelle *public company*, tra la proprietà, polverizzata nelle mani di una moltitudine di azionisti, e l'effettivo controllo dell'impresa, ormai concentrato nelle mani di una nuova *élite* manageriale[20].

---

[18] Così, E.C. CHAFFEE, *The origins of corporate social responsability*, in *University of Cincinnati Law Review*, 2017, p. 347 ss., ove più ampi riferimenti bibliografici. Invero, una certa reticenza nei confronti dell'accumulazione del denaro in quanto tale – e non in funzione di uno scopo produttivo o sociale – si rinviene nitidamente nel corso della storia. Già Aristotele, nell'analizzare i meccanismi economici della *polis*, stigmatizzava l'idea di trarre «guadagno dal denaro stesso e non dal fine per cui esso è stato escogitato», definendolo «il modo più innaturale di arricchirsi» (ARISTOTELE, *Politica*, a cura di R. Laurenti (a cura di), 2005, p. 77). L'affermazione rifletteva, di fatti, una concezione del denaro piuttosto condivisa nell'antichità, espressa nel noto adagio «*pecunia non parit pecuniam*», secondo cui il denaro, non avendo valore intrinseco, non può legittimamente generare altro denaro, ma solo facilitare lo scambio di beni reali. Analoga diffidenza si ritrova nella dottrina cristiana, che per secoli ha posto limiti stringenti a prestiti e investimenti alla luce dell'interpretazione delle Sacre scritture. Cfr. P. ZANOTTO, *Il divieto di usura nella società cristiana. Valore morale, significato storico e implicazioni economiche,* in P. Zanotto (a cura di), *Cattolicesimo, protestantesimo e capitalismo. Dottrina cristiana ed etica del lavoro*, 2005.

[19] Una prima indagine sul rispetto di fattori sociali da parte delle attività commerciali può essere rintracciata, secondo alcuni, già nel diritto romano del II sec. d.C., e poi approfondita, in epoca medievale, tanto dal diritto canonico che dal diritto civile (così, ad esempio, E.C. CHAFFEE, *The origins of corporate social responsability,* cit., p. 355) Altri autori, invece, rinvengono le prime anticipazioni di una riflessione sulla "responsabilità sociale" delle imprese tra la metà e la fine del XIX secolo. Al culmine dell'allora Seconda rivoluzione industriale, infatti, è possibile notare come alcune aziende inglesi e americane inizino già a sviluppare una certa attenzione per temi più spiccatamente sociali. Il sistema di fabbrica era del resto un coacervo di tensioni, a causa degli orari eccessivi, della condizione di miseria in cui lambiva la classe operaia, dello sfruttamento del lavoro femminile e minorile, nonché delle frequenti agitazioni sindacali. L'attenzione dedicata dal ceto imprenditoriale riguardava, pertanto, da un lato, evitare l'insorgere di rivolte, dall'altro, rendere più produttivi i propri dipendenti migliorando le loro condizioni di lavoro attraverso misure come la fornitura di servizi ospedalieri, mense, strutture dedicate ad attività di svago. Sul tema, si veda, ad esempio, M. HEALD, *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, Cleveland, 1970; ID, *Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea,* in *Business History Review*, 1975, p. 375 ss.; A. ACQUIER, J.P. GOND, *Aux sources de la responsabilité sociale de l'enterprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen (1953)*, in *Finance Contrôle Stratégie*, 2005, p 5 ss.

[20] Sul punto, v. l'ampia trattazione di J. BURNHAM, *L'Ere des organisateurs*, Parigi, 1947.

L'effetto principale di tale separazione è la progressiva marginalizzazione degli *stockholders*, ormai sempre meno partecipi della vita dell'impresa e percepiti come un attore tra i molti coinvolti nel sistema aziendale, accanto a una pluralità di portatori d'interesse – «compresa questa vaga entità, la comunità nel suo complesso»[21] – le cui istanze il *management* inizia a riconoscere e comporre.

In altri termini, la separazione tra proprietà e gestione dell'impresa rende obsoleta la tradizionale logica proprietaria e svuota gli *shareholders* di buona parte dei privilegi basati su di essa[22]; di fatto, l'impresa è considerata come un'entità autonoma capace di perseguire scopi e di assumere decisioni attraverso i suoi gestori, più liberi di stabilire le proprie politiche e circoscrivere le proprie responsabilità[23].

La seconda vicenda, che si inserisce nel medesimo contesto evolutivo, riguarda la crescente "professionalizzazione" dei *manager*[24]. A partire dagli anni Venti, infatti, il capitalismo familiare, modello fino ad allora dominante, lascia gradualmente spazio a nuove figure dirigenziali formate all'interno delle nascenti *business school*, spesso promosse o finanziate dalle stesse imprese. Prende così forma un'etica manageriale moderna, fondata non soltanto su competenze economico-aziendali, ma anche su un'elaborazione concettuale più ampia, che attinge agli studi filosofici e sociologici del tempo, valorizzando la dimensione relazionale dell'impresa nel contesto sociale[25]. Questo nuovo approccio alimenta interrogativi sempre più rilevanti circa il ruolo dei manager nell'organizzazione aziendale e le responsabilità che da tale ruolo discendono[26].

Per quanto maggiormente rileva in questa sede, occorre sottolineare come, nella medesima temperie storica, al processo di progressiva concentrazione del potere gestionale all'interno delle *public companies* si accompagni, al contempo, il consolidarsi delle prime forme di gruppi d'impresa, sviluppatesi in maniera significativa negli Stati

---

[21] M. HEALD, *Business thought the Twenties: Social Responsibility*, cit., p. 131.

[22] Sul tema, A. BERLE, G.C. MEANS, *Società per azioni e proprietà privata*, cit., p. 25.

[23] Cfr. R. HAY, E. GRAY, *Social Responsibilities of Business Managers*, in *The Academy of Management Journal*, 1974, p. 136. Come osserva M. HEALD, *Business thought the Twenties: Social Responsibility*, cit., p. 130, sono gli stessi dirigenti che partecipano al cambiamento in corso. L'A. cita, tra gli altri, il pensiero di OWEN D. YOUNG, la cui carriera alla *General Electric* ha contribuito a chiarire la trasformazione nella *leadership* del tempo: «fa una grande differenza nel mio atteggiamento verso il mio lavoro di dirigente della *General Electric Company* il fatto di essere un amministratore fiduciario di un'istituzione o un avvocato dell'investitore. Se sono un amministratore fiduciario di un'istituzione (...) a chi devo i miei obblighi?» (traduzione a cura dell'autrice), concludendo poi che i suoi obblighi si estendono ai lavoratori, ai clienti e al pubblico in generale. Il compito del management come fiduciario di queste parti deve comprendere, a parer suo, il mantenimento del buon credito dell'istituzione, la fornitura di condizioni di lavoro sane e la produzione di un prodotto di alta qualità. Sul punto, v. anche R. MARCHAND, *Creating the Corporate Soul: The Rise of Public Relations and Corporate Imagery,* in *American Big Business*, 1998.

[24] E. M. EPSTEIN, *The Field of Business Ethics in the United States: Past, Present and Future,* in *Journal of General Management*, p. 1 ss.; M. HEALD, *The Social Responsibilities of Business,* cit., p. 54 ss.

[25] F. W. ABRAMS*, Management Responsibilities in a Complex World*, in *Harvard Business Review*, p. 29 ss.

[26] M. HEALD, *Business thought the Twenties: Social Responsibility*, cit., p. 132.

Uniti a partire dalla fine del XIX secolo[27]. La nascita delle *holding company* e dei *trust* rappresenta, in tale contesto, una risposta strategica all'esigenza delle grandi imprese di accrescere la propria capacità di concentrare il potere economico, esercitare il controllo su più società operative e coordinare la produzione su scala nazionale, spesso in settori strategici come ferrovie, acciaio, petrolio e telecomunicazioni[28].

Alla luce di quanto sin qui osservato, appare evidente come tali trasformazioni – dalla separazione tra "proprietà" e "gestione" delle grandi imprese, alla progressiva professionalizzazione del *management*, fino all'affermazione dei primi gruppi societari – abbiano segnato una cesura significativa rispetto al modello tradizionale di impresa capitalistica, aprendo la strada a un nuovo modo di intendere il ruolo dell'impresa stessa nella società[29]. In questo quadro matura, infatti, il dibattito sulla responsabilità sociale dell'impresa, che, come notato, fin dalle sue origini si configura come una riflessione strettamente intrecciata con i temi della *governance*, dei limiti all'esercizio del potere economico e del bilanciamento degli interessi (spesso confliggenti) coinvolti nell'attività economica.

La crescente concentrazione del potere in capo agli organi gestionali e l'emergere di strutture organizzative complesse e accentrate sollecitano, dunque, un ripensamento critico circa la legittimazione della grande impresa e, più in generale, del capitalismo stesso. In quest'ottica, il ricorso a pratiche socialmente responsabili si configura, almeno inizialmente, come uno strumento funzionale a conferire legittimità all'ascesa dei primi

---

[27] Come osservato da D. CORAPI, *Gli attori del commercio internazionale*, cit., p. 284 ss., uno snodo cruciale nell'evoluzione del diritto societario statunitense fu rappresentato, sul finire del XIX secolo, dall'adozione, da parte di alcuni Stati – tra cui il New Jersey – di legislazioni particolarmente permissive, che rimuovevano, tra l'altro, il tradizionale divieto di compimento di atti "*ultra vires*" e consentivano alle grandi imprese di acquisire partecipazioni in altre società. Questo fenomeno innescò una vera e propria competizione normativa al ribasso tra gli Stati, orientata non alla tutela degli interessi generali ma alla massimizzazione dell'attrattività per le incorporazioni. Emblematico, al riguardo, è il celebre dissenso espresso dal giudice Brandeis nel caso *Liggett Co. v. Lee*, 288 U.S. 517, (1933), spec. §. 560-561, in cui si denunciava tale deriva come una "*race not of diligence, but of laxity*", sottolineando il rischio che essa producesse un'eccessiva concentrazione di potere economico e una crescente opacità nell'impiego delle forme societarie, con conseguente indebolimento dei presidi di tutela per gli *stakeholder*.

[28] Si pensi alla vicenda legata a John D. Rockefeller, che, attraverso la costituzione dello *Standard Oil Trust* nel 1881, riuscì a concentrare il controllo di oltre quaranta società della filiera petrolifera in un unico ente, gestito da un gruppo ristretto di fiduciari, tra cui lo stesso Rockefeller. Tale assetto, antesignano della moderna struttura dei gruppi societari, permise la creazione di un impero industriale senza precedenti, segnando una svolta nella storia del capitalismo americano, ma sollevò, al contempo, serie questioni legate alla responsabilità sociale connessa all'accentramento del potere economico. Lo stesso Rockefeller si sentì chiamato a giustificare la sua ricchezza come «una questione di coscienza, che riguardava solo [lui] e il [suo] Dio». Così, K. PHILLIPS, *Ricchezza e democrazia. Una storia politica del capitalismo americano*, Milano, 2005, p. 88.

[29] È lo stesso H. R. BOWEN, *Social Responsibilities of the businessman*, New York, 1953, a sostenere che la nozione di RSI è forgiata come mezzo per legittimare l'attività delle imprese e il sistema capitalistico nel suo complesso; non è dunque un caso, secondo l'Autore, che questa riemerga con particolare forza solo dopo il 1945.

conglomerati industriali, il cui assetto verticistico mal si conciliava con i principi dell'ideologia liberale del tempo[30].

Questo primo inquadramento consente di cogliere le diverse direttrici entro cui la nozione di RSI andrà a svilupparsi nel corso della trattazione. Da un lato, emerge la necessità di esplorare le modalità di regolazione di un capitalismo fondato su nuove istituzioni, caratterizzato da attori economici dotati di crescente autonomia e capacità d'influenza. Dall'altro lato, si apre a una riflessione più profonda sul ruolo degli amministratori e sui principi che dovrebbero orientarne l'agire, in un contesto in cui il potere che detengono solleva non poche perplessità non solo sul piano economico, ma anche etico e giuridico[31].

1.2. *Prime teorizzazioni e contrapposizioni sulla responsabilità sociale d'impresa.*

Le riflessioni sulla responsabilità sociale d'impresa procedono storicamente in modo irregolare. Negli anni Trenta, la profonda crisi di fiducia nei confronti del sistema industriale americano – innescata dalla crisi del '29 e aggravata dalla successiva Grande Depressione – impedisce l'avvio di un serio dibattito politico sulla *social responsability* dell'impresa[32]. In tale contesto, l'attenzione si sposta sull'intervento pubblico: con il *New Deal*, la responsabilità nei confronti del benessere collettivo viene affidata, in particolare, all'azione dello Stato, lasciando sullo sfondo l'idea che anche l'impresa privata possa farsi carico di responsabilità sociali[33].

È solo nel secondo dopoguerra che il prestigio del mondo imprenditoriale torna a rafforzarsi agli occhi dell'opinione pubblica, grazie al ruolo cruciale svolto dalle imprese nello sforzo bellico e nella ricostruzione economica[34].

---

[30] Come dimostrano P. MILLER, T. O'LEARY, *Hierarchies and American Ideals*, *1900-1940*, in *The Academy of Management Review*, 1989, p. 250 ss., le prime teorie del *management* – come quelle di Frederick W. Taylor, Mary Parker Follett e Chester Barnard – contribuirono in modo decisivo a rendere "socialmente accettabili" i nuovi assetti organizzativi dell'impresa moderna, legittimando il principio della gerarchia in nome dei principi di cooperazione, efficienza e razionalità.

[31] J. BURNHAM, *L'Ere des organisateurs*, cit., *passim*.

[32] R. MARENS, *What comes around: The early 20th century American roots of legitimating corporate social responsibility*, in *Organization*, 2013, p. 454 ss.

[33] Sul punto, J. PASQUERO, *Entreprise, Développement Durable et Théorie des Parties Prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste*, in *Management International*, 2008, p. 27 ss. A dare nuova linfa al dibattito negli anni Trenta, facendo perno sul ruolo sociale dell'impresa, v. A. BERLE, G. MEANS, *The Modern Corporation and Private Property*, cit., 1932; E. M. DODD, *For Whom are Corporate Managers Trustees?*, in *Harvard Law Review*, 1932, p. 1145 ss.

[34] La fase successive alla Seconda guerra mondiale è caratterizzata ideologicamente da un approccio neoliberista, come dimostrano le diffuse politiche di liberalizzazione del tempo, la creazione di organismi internazionali quali il Fondo monetario internazionale, il Gatt e la Banca Internazionale per la Ricostruzione e lo Sviluppo, sorti al fine di garantire la stabilità dei tassi di cambio, semplificare gli scambi internazionali, nonché reperire capitali internazionali per investimenti. Si v. la ricostruzione storica proposta da A. DI PASCALE, *La Responsabilità sociale dell'impresa nel Diritto dell'Unione Europea*, Milano, 2010, p. 19.

In questo nuovo scenario, «le discussioni sulla responsabilità sociale delle imprese non solo divengono frequenti nei circoli manageriali, ma addirittura di moda[35]».
Economisti e *manager* iniziano a interrogarsi in modo più sistematico sulla portata e sulle implicazioni della CSR, ponendosi l'obiettivo di costruire un modello teorico e operativo capace di favorirne una più ampia accettazione e una concreta implementazione nel processo decisionale aziendale.

In questa prospettiva, si afferma l'idea che le decisioni dei *manager* debbano tenere conto non solo della massimizzazione del profitto, ma anche di "interessi-altri", come quelli dei lavoratori, delle comunità locali e dell'ambiente. Alcuni studiosi sottolineano, in contrapposizione all'idea utilitaristica del tempo (secondo cui l'aggregazione di comportamenti egoistici conduce sempre alla massimizzazione del benessere collettivo), l'interrelazione tra la dimensione economica e sociale dell'impresa, contribuendo a definire – già in questa prima fase – i contorni di una nozione più ampia e articolata di responsabilità sociale d'impresa[36].

I primi approcci concettuali alla RSI pongono le premesse per un dibattito che si sviluppa in maniera più compiuta a partire dagli anni Settanta[37], quando l'attenzione si concentra su due tematiche principali: i) la messa in discussione del potere della grande *corporation* e il riconoscimento di un contratto implicito tra quest'ultima e la società civile; ii) l'ipotesi di attribuire agli organi amministrativi un vero e proprio obbligo di

---

[35] Così, H. R. BOWEN, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, 1953. L'A. è considerato uno dei pionieri nel campo della responsabilità sociale d'impresa ed è sua una delle più celebri definizioni della *Csr* come «*the obligation of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of objectives and values of our society*».

[36] Oltre la nota definizione di BOWEN (per cui si rinvia alla nota precedente), si v. M. HEALD, *Management's responsibility to society: The growth of an idea,* in *The Business History Review*, 1957, p. 375, «*CSR is recognition on the part of management of an obligation to the society it serves not only for maximum economic performance but for humane and constructive social policies as well»;* K. DAVIS, *Can business afford to ignore social responsibilities?,* in *California Management Review,* p. 70 *«businessman's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interests*»; W. C. FREDERICK, *The growing concern over business responsibility*, in *California Management Review*, 1960, p. 56, *«[Social responsibilities] mean that businessmen should oversee the operation of an economic system that fulfils the expectations of the public. And this means in turn that the economy's means of production should be employed in such a way that production and distribution should enhance total socio-economic welfare»*; C. C. WALTON, *Corporate social responsibilities*, Belmont, 1967, p. 17, «*the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals*». Per una rassegna delle definizioni rese sulla nozione, cfr. S. RAHMAN*, Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility,* in *World Review of Business Research*, 2011, p. 166 ss.

[37] Gli anni '70 rappresentano un periodo di forte contraddizione: alla crescita economica si affianca un contestuale aumento delle diseguaglianze, a cui segue la comune percezione che l'impresa sia detentrice di un potere illegittimo, un ente che beneficia «di così tanto potere e così poche responsabilità», così N. EBERSTADT, *What history tells us about corporate responsibilities,* cit., p. 82.

considerare e bilanciare interessi ulteriori da quelli dei soci, riconosciuti parimenti meritevoli di tutela in un determinato contesto storico.

Per quanto concerne il primo aspetto, alla luce del potere senza precedenti acquisito dalle *corporation* di maggiori dimensioni, alcuni autori sostengono che queste devono assumere nuove e più ampie responsabilità nei confronti della società[38]. Si afferma, in particolare, l'idea di un vero e proprio "contratto sociale" tra impresa e collettività, in forza del quale la legittimazione dell'attività d'impresa risulta condizionata al rispetto di determinati standard di responsabilità. Ne consegue che tale legittimazione può essere revocata qualora il potere economico venga esercitato in modo irresponsabile o contrario all'interesse pubblico.[39].

Con riferimento al secondo aspetto – e, dunque, al dovere degli amministratori di tener conto, nell'esercizio della loro funzione, anche di valori e interessi ulteriori rispetto alla sola massimizzazione del profitto –, parte della dottrina propone una riformulazione del paradigma tradizionale, orientandolo verso un modello di *governance* improntato alla "reattività"[40]. Si auspica, invero, un'evoluzione del concetto di "responsabilità" verso una configurazione più dinamica, che riconosca nella "reattività" la capacità dell'impresa di adattarsi in modo consapevole e proattivo alla crescente complessità del contesto socioeconomico. Tale mutamento viene ritenuto tanto radicale da richiedere una ridefinizione dei rapporti tra impresa e società civile, nonché l'adozione di strumenti innovativi, in grado di rispondere efficacemente alle sfide sociali emergenti[41].

---

[38] H. R. BOWEN, *Social Responsibilities of the businessman*, cit., 1953; ID, *The Business Entreprise as a subject for Research*, New York, 1955; P. F. DRUCKER, *The responsibilities of Management, 1954; K. DAVIS, Can business afford to ignore social responsibilities?*, in *California Management Review*, 1960, p. 70 ss.; R. EELS, C. C. WALTON, *Conceptual foundations of business*, Homewood, 1961.

[39] Il dibattito sulla *Csr* è inizialmente influenzato da vari concetti di origine religiosa, da cui prende forma l'idea di un contratto implicito tra impresa e comunità. Sul punto, cfr. A. ACQUIER, J. P. GOND, *Aux sources de la responsabilité sociale de l'enterprise*, cit., p. 10. L'evoluzione di uno di questi concetti, quello di *trusteeship*, spinge i *manager* a riconoscere la propria responsabilità di massimizzare la ricchezza degli azionisti, pur mantenendo al contempo un giusto equilibrio con gli altri interessi in gioco (come quelli dei clienti, dei dipendenti e dei membri della comunità). Così H. R. BOWEN, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, 1953, il quale descrive l'emergere di una dottrina sulla *Csr*, al confine tra teologia, economia e *management*. Tra i numerosi aspetti di interesse, emerge in particolare l'analisi della forte connessione tra etica commerciale ed etica religiosa, in linea con il precedente approccio di M. Weber, su cui si v. M. WEBER, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, 1905 (tr. it. M. WEBER, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, a cura di A. M. Marietti, Milano, 2014), secondo cui è l'etica protestante a costituire, agli albori del capitalismo, un terreno favorevole all'espansione dello spirito imprenditoriale e all'accumulo di ricchezza nei Paesi anglosassoni.

[40] Così, ad esempio, R. W. ACKERMAN, A. BAUER, *Corporate Social Responsiveness - The Modern Dilemna*, Reston, 1976; W. FREDERICK, *From CSR1 to CSR2,* cit., p. 150 ss.

[41] P. F. DRUCKER, *The practice of management*, New York, 1954. Secondo l'A. non è più accettabile affermare che l'interesse privato e il bene pubblico possano esistere separatamente senza alcuna interazione. Un'impresa duratura richiede che il *manager* assuma responsabilità per il bene pubblico, che subordini le sue azioni a regole morali di condotta e che limiti il suo interesse e la sua autorità ogni volta che sussista anche una sola potenziale minaccia per il bene pubblico e le libertà degli individui. Cfr. anche K. DAVIS,

Questa fase di elaborazione teorica e definizione del tema si rivela particolarmente lunga e controversa, animata dal confronto serrato tra sostenitori e avversatori della teoria della *CSR*. Come ricordato, i primi, pur riconoscendo che l'obiettivo primario dell'impresa resta la creazione di valore economico, ne affiancano altri di natura sociale e ambientale, che dovrebbero essere tenuti in adeguata considerazione a livello gestionale. D'altro canto, posizioni di segno opposto – come quella di Milton Friedman – bollano tale dottrina come «fondamentalmente sovversiva», nella misura in cui essa rischierebbe di compromettere i caposaldi stessi di una società libera. Secondo Friedman, invero, «poche tendenze potrebbero minare così a fondo le fondamenta della nostra società libera come l'accettazione da parte dei funzionari delle imprese di una responsabilità sociale che non sia quella di fare più soldi possibile per i loro azionisti[42]». Le critiche più significative a tale approccio possono essere ricondotte a tre direttrici fondamentali: i) la preoccupazione che l'estensione dei benefici aziendali a soggetti diversi dagli azionisti comporti un'indebita redistribuzione di risorse, in violazione del mandato fiduciario degli amministratori; ii) il timore che accogliere finalità sociali porterebbe la *corporation* a svolgere funzioni che sono tradizionalmente di competenza dello Stato, una sovrapposizione percepita non solo come inefficace, ma potenzialmente dannosa – se non addirittura pericolosa – per i cittadini; iii) la constatazione che la moltiplicazione degli obiettivi dell'impresa renda più opaco il perimetro dell'interesse sociale, ampliando il margine di discrezionalità degli organi gestionali[43].

Si ribadisce, in altre parole, il principio della "*shareholder supremacy"*, secondo cui la massimizzazione del profitto rappresenta il modo più efficace per garantire l'efficienza, riducendo i costi di agenzia e contribuendo così indirettamente anche al benessere collettivo[44]. In questa logica, come è stato di recente sottolineato, «il "matrimonio" tra

---

Can business afford to ignore social responsibilities?, cit., p. 73, secondo cui il riconoscimento dell'esistenza di un'interdipendenze tra l'impresa e la società solleva la questione delle nuove responsabilità che accompagnano questi nuovi poteri.

[42] M. FRIEDMAN, *Capitalism and Freedom*, Chicago, 1962, p.133. Per una panoramica sul pensiero dell'autore, L. ZINGALES, J. KASPERKEVIC, A. SCHECHTER (a cura di), *Milton Friedman: 50 Years Later*, 2020. V. anche M. FRIEDMAN, *The social responsibility of the firm*, cit., ove l'autore sottolinea che «*the doctrine of "social responsibility" involves the acceptance of the socialist view that political mechanisms, not market mechanisms, are the appropriate way to determine the allocation of scarce re-sources to alternative uses*».

[43] Sul tema v. anche T. LEVITT, *The Dangers of Social Responsibility*, in *Harvard Business Review*, 1958, p. 49, secondo cui «*business should recognize what government functions are and let it go at that, stopping only to fight government where government directly intrudes itself into business. It should let government take care of the general welfare so that business can take care of the more material aspects of welfare*». Per ulteriori critiche alla dottrina della CSR, v. J.R. MACEY, *An Economic Analysis of the Various Rationales of Making Shareholders the Exclusive Beneficiaries of Corporate Fiduciary Duties*, in *Stetson Law Review*, 1992, p. 23 ss.; M. C. JENSEN, *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function,* in *Journal of Applied Corporate Finance*, 2001, p. 8 ss.

[44] La preminenza dell'interesse degli azionisti ha costituito a lungo il pilastro del diritto societario nordamericano e trova il suo fondamento nella giurisprudenza statunitense: v. il celebre caso *Dodge v.*

l'agency theory e la teoria dello *shareholder value* (...) realizzò in pratica un compromesso tra gestori e investitori, sostanzialmente uno scambio in cui per gli investitori era prevista una fetta della torta più grande di quella riservata ad altri *stakeholder* e per i gestori era prevista la conservazione del potere di amministrare l'impresa senza interferenze dei soci[45]».

Si assiste, in definitiva, alla polarizzazione di due contrapposte teorie: da un lato, la prospettiva secondo cui gli amministratori non siano tenuti a considerare questioni sociali o ambientali, o principi etici, nell'elaborazione delle proprie decisioni, per non violare il dovere che assumono nei confronti dei proprietari dell'impresa e per non interferire con la capacità del mercato di promuovere il benessere sociale; dall'altro lato, quella che attribuisce loro un dovere più ampio di considerare anche gli interessi degli altri *stakeholder*, nella consapevolezza che l'impresa moderna è inevitabilmente inserita in una rete complessa di relazioni economiche e sociali.

2. *Responsabilità sociale e regole di "buon governo" dell'impresa complessa.*

Sebbene il paradigma dello "*shareholder-value*" conosca una larga affermazione nei decenni a cavallo del nuovo millennio[46], esso entra progressivamente in crisi per una serie di ragioni che ne evidenziano i limiti strutturali[47]. Da un lato, il susseguirsi di scandali finanziari all'alba del XXI secolo – culminati in gravi crisi sistemiche e in un diffuso

---

Ford, deciso dalla Corte Suprema del Michigan nel 1919 (*Dodge v. Ford Motor Co*., 204 Mich 459 (Mich. 1919). La controversia fu promossa dai fratelli Dodge, azionisti della *Ford Motor Company*, i quali citarono in giudizio Henry Ford, azionista di maggioranza nonché amministratore della società. La contestazione riguardava la decisione di Ford di destinare gli utili societari all'espansione degli impianti produttivi e all'aumento dei salari dei lavoratori, piuttosto che alla distribuzione di dividendi agli azionisti. La SC ritenne sostanzialmente che «*A business corporation is organized and carried on primarily for the profit of the stockholders. The powers of the directors are to be employed for that end*» (§. 648). Tale affermazione fu ripresa dalla giurisprudenza successiva e dalla dottrina, venendo utilizzata come riferimento centrale a sostegno del carattere predominante della *shareholder value maximization rule,* sostenuta poi negli anni Sessanta e Settanta alla luce della *Property Rights Theory*. Cfr. H. DEMSETZ, *Toward a Theory of Property Rights*, in *The American Economic Review*, 57, 2, 1967, p. 347; e dagli anni Ottanta è argomentata sulla base dell'*Agency Theory*, su cui si veda: M. JENSEN, *Agency Costs of Free Cash Flow*, *Corporate Finance and Takeovers*, in *American Economic Review*, 1986, p. 323 ss.

[45] Per una rilettura critica dell'a*gency theory*, si v. F. DENOZZA, *Rendere lo sviluppo sostenibile e democratico*, in D. Caterino, I. Ingravallo (a cura di), *L'impresa sostenibile*, Lecce, 2020, p. 38 ss.

[46] Si veda H. HANSMANN, R. KRAAKMAN, *The End of History for Corporate Law, Discussion Paper No. 280 – Harvard Law School*, 2000, ove è evidenziato «*the triumph of the shareholder-oriented model of the corporation over its principal competitors is now assured*». Del resto, anche la riforma organica della disciplina delle società di capitali sembra fondata sulla *shareholder theory*: lo sottolinea, ad esempio, M. LIBERTINI, *Gestione "sostenibile" delle imprese e limiti alla discrezionalità imprenditoriale*, in *Contr. Impr*., 2023, p. 54 ss.

[47] Per un'ampia riflessione, v. F. DENOZZA, Consumer welfare *e* shareholder value*: le comuni radici, i limiti e i difetti di due teorie neoliberali*, in ODC, 2023, 3, p. 587 ss.; A. PERRONE, D. SEMEGHINI, *Oltre lo shareholder value. Verso nuove regole per la composizione degli interessi nella grande impresa azionaria*, in *ODC*, 2023, p. 805 ss.

crollo della fiducia nei meccanismi di mercato – mette in discussione l'adeguatezza di un modello centrato esclusivamente sulla massimizzazione del valore per gli azionisti, specie in un sistema privo di regole efficaci in materia di trasparenza[48]. Dall'altro lato, il mutamento del contesto sociale ed economico, con imprese sempre più articolate e complesse, operanti in un mondo interdipendente e caratterizzato da una crescente sensibilità verso gli aspetti sociali e ambientali, accentua la necessità di ripensare il rapporto tra imprese e collettività. Non solo, anche l'evoluzione delle preferenze degli investitori, oggi maggiormente inclini a considerare gli impatti delle attività economiche, contribuisce a mettere in discussione la tenuta del paradigma tradizionale[49].

Un simile contesto ha imposto una rinnovata riflessione sul nesso tra la condotta economica dell'impresa e la tutela degli interessi di una molteplicità di soggetti con cui essa interagisce nel corso della sua attività. Ciò ha sollecitato la comunità scientifica, per un verso, a riconsiderare il dibattito sullo scopo della società, anche alla luce delle richiamate teorie sulla responsabilità sociale d'impresa[50]; per altro verso, pone al centro dell'attenzione il tema – complesso e ancora in via di definizione – della *corporate governance*, intesa come «complesso delle regole e degli strumenti di direzione e controllo della società[51]»[52].

---

[48] Sul dibattito seguito agli scandali finanziari emersi negli USA e in Europa (tra cui: *Enron Corp*., *WorldCom Corp*., *Vivendi* S.A., Parmalat S.p.A.), v. N. VEASY, *Corporate Governance and Ethics in a Post Enron/WorldCom Environment*, in *72 Univ. Cincinnati Law Rev.*, 2003/2004, p. 731 ss.; G. SAPELLI, *Giochi proibiti. Enron e Parmalat capitalismi a confronto*, Milano, 2004.

[49] Si veda sul tema M. BARUZAZA, Q. CURTIS, D.H. WEBBER, *Shareholder Value(s): Index Fund ESG Activism and the New Millennial Corporate Governance*, in *93 South. Calif. Law Rev*., 2020, p. 1283 ss.

[50] Di recente, il dibattito è stato alimentato da alcune significative iniziative tra cui spiccano: la dichiarazione della *Business Roundtable* intitolata *"Statement on the Purpose of a Corporation"*, del 19 agosto 2019, disponibile sul sito www.businessroundtable.org; dal progetto della *British Academy*, *The Future of Corporation*, i cui primi risultati sono stati pubblicati nel sesto volume *del Journal of the British Academy* (2018), consultabile all'indirizzo www.thebritishacademy.ac.uk. A livello europeo, cfr. lo studio della Commissione Europea intitolato *Study on Directors' Duties and Sustainable Corporate Governance – Final Report* (2020), reperibile al link: https://data.europa.eu/doi/10.2838/472901. Si v., nell'ampia letteratura accademica: C.P. MAYER*, Prosperity, Better Business Makes the Greater Good*, Oxford, 2018; L. BEBCHUCK, R. TALLARITA, *The Illusory Promise of Stakeholder Governance*, in *106 Cornell Law Rev*., 2020, p. 91 ss.; O. HART, L. ZINGALES, *The New Corporate Governance*, in *1 U. Chi. Bus. Law Rev*., 2022, p. 195 ss.; K.J. HOPT, *Corporate Purpose and Stakeholder Value - Historical, Economic and Comparative Law Remarks on the Current Debate, Legislative Options and Enforcement Problems*, del 15 marzo 2023, in *ECGI - Law Working Paper No. 690/2023*; U. TOMBARI, *"Potere" e "interessi"*, cit., *passim*.

[51] La definizione proposta è tra le più celebri ed è stata formulata da B.R. CHEFFINS, *Tendenze attuali di corporate governance: da Londra a Milano, via Toronto*, in *Giur. comm.*, 2001, p. 182.

[52] Si ricordano le riflessioni di G. ROSSI, *La metamorfosi della società per azioni*, cit., p. 10, il quale già anticipava come «la tradizionale società per azioni sta bruciando, come nel mito la Fenice, nel fuoco alimentato dagli arbusti di tutti i suoi istituti, dall'interesse sociale alla responsabilità limitata (...) hanno preso fuoco l'identità dei suoi attori, azionisti, *managers*, *stakeholders*, nonché le cosiddette regole di *corporate governance* che finora hanno cercato di tenerla in vita». Come peraltro sottolineato da G. PRESTI, *La governance delle grandi imprese complesse: la ripartizione del potere*, in M. CERA (a cura di), *Grandi imprese, sostenibilità, compliance*, Milano, 2024, p. 40, «le modifiche sulla funzione obiettivo dei vari

Proprio tale dimensione, pur nella sua ambiguità concettuale[53], si mostra oggi profondamente connessa al tema della *CSR* e dello sviluppo sostenibile (*infra*, Cap. III)[54]. Invero, se in passato si è ritenuto che la tutela di interessi diversi da quegli degli azionisti dovesse essere rimessa alle discipline speciali (quali, ad esempio, il diritto del lavoro o dell'ambiente), si assiste oggi al consolidarsi dell'esigenza di un ripensamento strutturale dei modelli di governo societario, che consenta di integrare – o quantomeno non trascurare del tutto – gli interessi eterogenei coinvolti nella gestione della grande impresa. Del resto, la responsabilità di quest'ultima affonda le sue radici nei processi decisionali che si svolgono al suo interno, e il cui corretto funzionamento dipende dalle regole di *governance* che disciplinano la sua attività; tali regole sembrano oggi evolvere verso un approccio più inclusivo, «riconoscendo una rinnovata centralità e influenza dell'atto commerciale nel contesto sociale[55]»[56]. In questa direzione, si muovono, come sarà approfondito, anche le più recenti iniziative dell'Unione europea, le quali evidenziano

soggetti della *corporate governance* – che si tratti degli organi sociali, degli investitori istituzionali o di altri – difficilmente possono restare neutre sui profili strutturali della *governance*».

[53] Sulla polisemia del termine, v. F. FORTUNA, Corporate governance*, soggetti, modelli e sistemi*, Milano, 2001. Per una panoramica più ampia, A. MELIS, *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Milano, 2002; A. ZATTONI, *Assetti proprietari e corporate governance*, Milano, 2006.

[54] Perfetto esempio di tale connessione si rinviene nella recente e già richiamata Direttiva CSDDD del giugno 2024 (*infra*, Cap. III, Sez. III, §. 4.). Nell'ambito della *soft law*, si ricordi anche il Codice di *Corporate Governance* di Borsa Italiana, approvato nel gennaio 2020, il quale ha introdotto il concetto di «successo sostenibile», inteso come «obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli *stakeholders* rilevanti per la società» (v. Definizioni), e a cui l'organo di amministrazione deve protendere (art. 1 – Principio I e Raccomandazione 1, lett. c) e 12 lett. d) sul ruolo dell'organo di amministrazione; v. anche art. 6, Principio XVIII sul controllo interno e la gestione dei rischi; art. 5, Principio XV sulla politica di remunerazione degli amministratori e Raccomandazione 27 sugli obiettivi di *performance*). In senso analogo, cfr. i Codici di autodisciplina dei principali Stati europei, tra cui: il *Dutch Corporate Governance Code* (2017), *Deutscher Corporate Governance Kodex* (2019), *Belgian Corporate Governance Code* (2019), *Code de gouvernement des sociétés cotées* (2020). Per un esaustivo quadro comparatistico, si rinvia a M.L. PASSADOR, *Su alcuni recenti sviluppi dell'autodisciplina*, in *Riv. soc*., 2020, p. 311 ss. Si segnala l'ancora più recente adozione dei nuovi *G20/OECD Principles of Corporate Governance* (2023), il cui Cap. VI è specificatamente dedicato alla "*sustainability and resilience*" della *corporation*, ove si riconosce come «*the corporate governance framework should provide incentives for companies and their investors to make decisions and manage their risks, in a way that contributes to the sustainability and resilience of the corporation*», non spetti agli amministratori «*resolving major environmental and societal challenges stemming from their duties alone*».

[55] Così, G. DOSSENA, *Risanamento,* governance *e* stakeholder*: gestione di interessi in conflitto*, in *Sinergie*, 2006, p. 200 ss.

[56] In tal senso, la dottrina aziendalistica propone da tempo un nuovo modello di "*good governance*", orientato alla valorizzazione di aspettative esterne, la cui realizzazione viene riconosciuta come parte integrante degli obiettivi dell'attività economica. Si v., sul tema, S. A. RIESENFELD, *Corporate governance and Social Responsibility: A Research Agenda,* in *Berkeley J. Int'L*., 2008, p. 452 ss.; M.C. ZACCONE, M. MINCIULLO, M. PEDRINI, *La corporate governance e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti*, in M.C. Zaccone, M. Minciullo, M. Pedrini (a cura di)*, La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, 2022, p. 17 ss.

come la protezione effettiva degli interessi degli *stakeholder* richieda non solo l'imposizione di limiti esterni all'esercizio del potere imprenditoriale, ma anche una revisione sostanziale dell'architettura interna dell'impresa stessa (*infra*, Cap. III).

Ebbene, se le questioni fin qui accennate si rivelano centrali già con riferimento alla società "monade", esse assumono un rilievo ancor più marcato con riguardo ai gruppi di imprese. Ciò non solo per il ruolo – come ricordato (*supra*, Cap. I, §. 2-3) – in certa misura *lato sensu* pubblicistico che l'impresa aggregata tende ad assumere nel nuovo scenario geopolitico, ma anche alla luce della crescente diffusione del (e attenzione al) fenomeno delle c.d. "catene globali del valore[57]", di cui il gruppo – segnatamente quello a carattere transnazionale – costituisce la principale, ancorché non esclusiva, manifestazione giuridico-economica.

Come ricordato (*supra*, Cap. I, §.1 ss.), i gruppi di imprese rappresentano, in effetti, un terreno particolarmente propizio per l'emergere di criticità connesse al tema della responsabilità sociale d'impresa e dello sviluppo sostenibile: per un vero, la loro complessità strutturale e operativa intensifica le difficoltà di controllo da parte del titolare dell'iniziativa economica, soprattutto in relazione agli effetti negativi che l'attività del gruppo può generare in contesti giurisdizionali eterogenei; per altro verso, la dimensione transnazionale, che sovente caratterizza l'impresa aggregata, amplifica il rischio di elusione delle responsabilità, favorendo un disallineamento tra il potere esercitato a livello centrale e le conseguenze sociali ed economiche, spesso gravi, che si producono nelle articolazioni più marginali e periferiche della filiera produttiva.

In una prima fase, di fronte alla all'evidente indebolimento della capacità regolativa degli Stati (*supra,* Cap. I, §. 2), l'integrazione, nel processo decisionale di tali imprese, di interessi ulteriori rispetto alla sola massimizzazione del valore delle partecipazioni sociali è stata promossa, da un lato, dalle organizzazioni internazionali. Come si vedrà in seguito (*infra*, Cap. II, §. 3), queste ultime, attraverso l'elaborazione di principi, linee guida e raccomandazioni, hanno delineato un articolato quadro di riferimento, volto a orientare le imprese verso una gestione più sostenibile e responsabile, capace di rispondere alle crescenti aspettative della società globale. Dall'altro lato, le stesse imprese hanno preso parte attiva a questo processo, dando vita a strumenti di autodisciplina e codici di condotta finalizzati a regolamentare le proprie attività[58]. Tuttavia, gli strumenti di *soft law* adottati

[57] Per una ricostruzione della nascita e dello sviluppo della teoria delle catene globali del valore si veda: J. BAIR, *Global Commodity Chains: Genealogy and Review*, in J. Bair (a cura di), *Frontiers of Commodity Chain Research*, Stanford, 2009. Fanno riferimento alle "catene del valore", ad esempio, i già menzionati *Guiding Principles on Business and Human Rights* del 2011 e le *Guidelines for Multinational Enterprises responsible business conduct matters* del 2011. Si rinvia per un approfondimento e più ampi riferimenti bibliografici, *infra*, Cap. III, spec. §. 3.1.

[58] *Ex plurimis*: A. BECKERS, *Enforcing Corporate Social Responsibility Codes. On Global Self-Regulation and National Private Law*, Oxford, 2015; G. TEUBERN, *Codes in the Varieties of Capitalism: How Their Enforcement Depends on the Differences Among Production Regimes,* in *Indiana Journal Of*

si sono rivelati, nella prassi, ampiamente insufficienti. Nonostante l'adozione di meccanismi di monitoraggio e la crescente diffusione di impegni volontari in materia sociale e ambientale, persistono gravi criticità in tema di sfruttamento del lavoro, degrado ambientale e mancata tutela dei diritti fondamentali, in particolar modo nelle aree più critiche e nei livelli più bassi delle catene del valore[59].

Alla luce del sostanziale fallimento delle misure volontarie e parallelamente al consolidarsi degli obiettivi di sviluppo sostenibile (*infra*, Cap. III), negli ultimi anni si è affermata con crescente intensità l'esigenza di un mutamento di paradigma. In particolare, si è assistito a una graduale ma decisa transizione da un modello fondato sulla mera autodisciplina delle imprese a un sistema in cui le linee guida, i principi e gli impegni volontari – un tempo ritenuti sufficienti a orientarne la condotta – sono progressivamente recepiti e tradotti in obblighi giudici vincolanti. Questo processo, tutt'ora in evoluzione e segnato da una crescente osmosi tra normazione pubblica e regolazione privata, assegna un ruolo più incisivo alle istituzioni pubbliche, sia a livello nazionale che sovranazionale, pur continuando a valorizzare il contributo delle imprese nella definizione di standard responsabili. Come si avrà modo di approfondire nel prosieguo della trattazione, l'attenzione del legislatore sovranazionale – preceduto da alcune iniziative adottate a livello nazionale – si è progressivamente orientata verso la regolamentazione delle c.d. "catene globali del valore", in un percorso di crescente intensità normativa, che ha visto dapprima l'introduzione di obblighi di *disclosure* non finanziaria, financo a giungere, più di recente, all'adozione di normative vincolanti che impongono ora alle imprese specifici obblighi di prevenzione, mitigazione e, ove necessario, riparazione degli impatti negativi derivanti dalle proprie attività, nonché da quelle poste in essere dalle controllate o dalle controparti contrattuali (*infra*, Cap. III, §. 1. ss.).

3. *I problemi posti dai gruppi di imprese nel contesto internazionale e la ricerca di adeguati strumenti di regolazione.*

Come anticipato, sin dalle sue origini, il tema della *Corporate social responsibility* si mostra intrinsecamente legato all'evoluzione del fenomeno dei gruppi multinazionali

---

Global Legal Studies, 24, 2017, p. 81 ss.; A. ODDENINO, *La rilevanza dei codici di condotta nella regolamentazione dell'attività delle imprese multinazionali*, in G. Porro (a cura di), *Studi di diritto internazionale dell'economia,* Torino, 2006, p. 57.

[59] Un esempio significativo, a tale riguardo, è la Risoluzione adottata durante la 105° sessione della Conferenza Internazionale del Lavoro dell'OIL (*ILO Resolution Concerning Decent Work in Global Supply Chains, International Labour Conference*, 105th session del 2016), dove si è esplicitamente riconosciuta l'esistenza di «*failures at all levels within global supply chains*», capaci di alimentare disuguaglianze sociali ed economiche e di compromettere gravemente i diritti fondamentali dei lavoratori. F. MICHELI, *Il lavoro nelle catene globlali del valore. Strumenti e tecniche di tutela*, Torino, 2023, pp. XII-XIII.

(*rectius*: transnazionali[60]), la cui crescente dimensione, complessità organizzativa e proiezione globale li ha progressivamente trasformati in centri di interesse capaci di esercitare un'influenza significativa sulle scelte politiche, economiche e sociali degli Stati ospitanti. Tale fenomeno comporta, da un lato, come è stato correttamente osservato, «un superamento significativo del tradizionale principio di diritto internazionale generale che vede ciascuno Stato come gestore esclusivo della politica economica e delle decisioni relative alle modalità di sfruttamento delle risorse del territorio su cui esercita la propria sovranità[61]»; dall'altro lato, mette in luce l'inadeguatezza delle normative nazionali nel disciplinare un fenomeno di tale complessità. La legislazione vigente nel Paese che ospita una delle società controllate si rivela, invero, inapplicabile laddove la capogruppo, principale beneficiaria dell'iniziativa economica e potenziale responsabile di specifiche decisioni rivelatesi lesive, abbia la propria sede sociale in un altro Stato.

Analoghe difficoltà emergono anche nel tentativo di applicare il diritto dello Stato della capogruppo alle società controllate costituite all'estero, generalmente soggette al diritto locale, o di stabilire criteri di competenza giurisdizionale "esorbitanti", tali cioè da consentire ai giudici dello Stato d'origine di ritenersi competenti per controversie relative a fatti compiuti in altri Paesi da attori stranieri (e ai danni di convenuti parimenti stranieri), o ancora di attuare, sul territorio dello Stato ospite, decisioni adottate dagli organi giurisdizionali dello Stato della società madre, *a fortiori* quando i criteri di collegamento invocati risultano di dubbia rilevanza[62].

L'urgenza di individuare adeguate soluzioni regolatorie per affrontare i problemi sociali e ambientali connessi alle attività delle imprese transnazionali si afferma con forza a partire dagli anni Settanta, quando il loro operato desta profonde preoccupazioni nella comunità internazionale[63]. Simili timori trovano fondamento, per un verso, nei ricordati rapporti di dipendenza economica (a volte di vera e propria sudditanza) che tali imprese

---

[60] Sul termine "transnazionale", preferito qui a quello più diffuso di "multinazionale", si ricordano le parole di F. GALGANO, *Direzione e coordinamento di società*, cit., pp. 14-15, secondo cui «l'espressione "impresa multinazionale", di origine giornalistica, è suggestiva», poiché «evoca l'immagine dell'impresa che assume tante nazionalità quante sono le nazioni in cui agisce»; tuttavia, «impresa transnazionale è espressione più corretta perché rende l'idea di una impresa pur sempre nazionale, avente cioè la nazionalità della sua *holding*, e che tuttavia opera per il tramite di società controllate, situate fuori dei confini nazionali». A. M. PALMIERI, *Etica e mercato*, in M.B. Deli, M.R. Mauro, F. Pernazza, F.P. Traisci (a cura di), *Impresa e diritti fondamentali nella prospettiva transnazionale, Atti del Convegno organizzato presso l'Università del Molise*, 5 e 6 maggio 2011, Napoli, 2012, p. 56 ss.

[61] A. ODDENINO, *La rilevanza dei codici di condotta*, cit., p. 57.

[62] Così, A. BONFANTI, *Imprese multinazionali, diritti umani, ambiente*, cit., 2012, p. 156.

[63] Non è pertanto da ritenersi un caso che, tra il 1975 e il 1980, vengono sviluppate, da parte della comunità internazionale, diverse iniziative per la promozione della responsabilità sociale delle imprese, tra cui, si ricorda: il progetto di Codice di condotta delle Nazioni Unite per le imprese multinazionali del 1972, la Dichiarazione tripartita dell'OIL sulle imprese multinazionali, le Linee guida dell'OCSE per le imprese multinazionali del 1976.

spesso creano nei Paesi in cui collocano le proprie ramificazioni[64]; per altro verso, a fronte dei numerosi episodi in cui quest'ultime si sono rese responsabili di rilevanti danni ambientali, di gravi violazioni dei diritti umani e delle libertà fondamentali a danno delle popolazioni locali o dei lavoratori impiegati nei propri stabilimenti[65]. Peraltro, tali condotte, nella maggior parte dei casi, non hanno portato né a un accertamento delle responsabilità imputabili alla società madre né all'adozione di misure risarcitorie adeguate a riparare i danni causati[66].

Ebbene, come ricordato (*supra*, Cap. I, §. 6.), la presente indagine si snoda lungo due direttrici fondamentali: la prima si concentra sulla ricerca degli strumenti volti a prevenire, a monte, il verificarsi di condotte abusive da parte dei gruppi di imprese, con particolare attenzione al contesto internazionale, caratterizzato da una forte asimmetria tra Paesi in via di sviluppo, dove sono generalmente site le società controllate, e Paesi in cui hanno sede le capofila, cioè dove è condensato il potere decisionale e strategico dell'impresa unitariamente intesa. La seconda direttrice è dedicata all'analisi delle teorie e dei rimedi, segnatamente di natura giurisdizionale, predisposti per intervenire, a valle, a tutela dei soggetti danneggiati dall'abusivo esercizio dell'attività economica del gruppo, affinché vengano accertate le specifiche responsabilità e siano adottate adeguate misure risarcitorie (*infra*, Cap. II, §. 4. ss.).

In relazione al primo profilo della ricerca, come già evidenziato (*supra*, Cap. I, §. 3.), le organizzazioni internazionali non sono mai riuscite a adottare strumenti giuridici vincolanti per le società *cross-boarder*, sebbene abbiano mantenuto un impegno costante nel promuovere iniziative volte ad affermare la loro responsabilità sociale[67]. In una prima

---

[64] Sul tema, ampiamente trattato in letteratura, si v.: F. BORGIA, *La responsabilità sociale delle imprese multinazionali*, Napoli, 2007; G. GIOFFREDI, *Responsabilità sociale delle imprese multinazionali e diritto internazionale, in De Bellis (a cura di), Studi sui diritti umani*, Bari, 2010, p. 185 ss.

[65] Si pensi, ad esempio, al tristemente celebre caso che ha coinvolto, proprio negli anni Settanta, il gruppo anglo-australiano Rio Tinto, accusato di gravi violazioni dei diritti umani e ambientali, tra cui l'inquinamento massivo e lo sfruttamento delle popolazioni locali nei territori in cui operava. Cfr. *United States District Court, Central District of California, Alexis Holyweek Sarei et al. v. Rio tinto plc and Rio Tinto Limited* (Civ.00-11695, 9 luglio 2002). Significativo è anche il caso che ha coinvolto il gruppo Nestlè, accusato di traffico di minori dal Mali alla Costa d'Avorio, dove la società possedeva le proprie piantagioni di cacao e i bambini erano costretti a lavorare, ridotti in schiavitù, cfr. *United States District Court, C.D. California, Doe v. Nestlè*, e, da ultimo Corte suprema, sentenza nel caso *Nestle USA, Inc. v. Doe et al.*, No. 19-416, 593 U.S. (2021), del 17 giugno 2021.

[66] Si v. F. PERNAZZA, *Legalità e* corporate social responsibility *nelle imprese transnazionali*, in *Diritto del commercio internazionale*, 2012, p. 153 ss.; T. SCOVAZZI, *Industrial Accidentes and the Veil of Transnational Corporations*, in F. Francioni, T. Scovazzi (a cura di), *International Responsibility for Environmental Harm*, 1991, p. 403 ss.

[67] Senza pretesa di esaustività e ulteriormente ai documenti già citati e a quelli che saranno analizzati nel proseguo della trattazione, giova ricordare: il *Global Compact* delle Nazioni Unite del 2001, la norma "*ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility"* dell'Organizzazione Internazionale per gli Standard nel 2010, le "*Norms on the responsibilities of the transnational corporation and other business enterprises with regard to human right*" approvate dalla sottocommissione delle Nazioni Unite per la promozione e la

fase, il processo di responsabilizzazione si è sviluppato prevalentemente tramite strumenti di incentivo piuttosto che attraverso obblighi giuridicamente vincolanti. Ciò deriva dal mancato riconoscimento di una soggettività giuridica internazionale in capo a tali impese, che impedisce di vincolarle direttamente al rispetto dei principi di *global governance*, istituiti attraverso i trattati internazionali. D'altra parte, come è stato affermato, neppure un trattato tra Stati può comunque garantire con certezza il raggiungimento degli obiettivi desiderati, posto che tali realtà spesso riescono a eludere il controllo statale, grazie alla non uniformità delle leggi applicabili alle diverse entità che compongono il gruppo[68].

Un simile contesto mette in luce come il ricorso a strumenti di *soft law* sia stato considerata la soluzione di fatto più praticabile per ottenere una maggiore cooperazione e responsabilizzazione di tali imprese. Si tratta, in particolare, di una serie di codici di condotta o linee guida che promuovono un'adesione volontaria a pratiche rispettose di alcuni principi fondamentali, con particolare attenzione alla tutela dell'ambiente e dei diritti umani. Tra le tante iniziative di rilievo nel contesto internazionale, vale la pena soffermarsi, anche in ragione del successivo sviluppo della ricerca, su due specifici strumenti: le *Guidelines for Multinational Enterprises* elaborate dal Consiglio dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) nel 1976[69] e i *Guiding Principles on Business and Human Rights* (noti anche come *Ruggie Principles*) adottati dalle Nazioni Unite nel 2011[70].

Le Linee guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali fanno parte della "*Declaration on International Investment and Multinational Enterprises*" del 21 giugno 1976, concepita per agevolare gli investimenti diretti tra gli Stati membri dell'OCSE e favorire la cooperazione tra questi nella gestione di tali investimenti. L'obiettivo principale delle Linee Guida è incoraggiare i contributi positivi dei gruppi transnazionali, al progresso economico, ambientale e sociale, minimizzando, al contempo, gli impatti negativi legati alle loro operazioni, prodotti o attività[71]. Di talché, la prima parte delle

---

tutela dei Diritti Umani nel 2003, ma ancora non adottate formalmente. Per una panoramica più ampia, A. GIGANTE, *L'evoluzione della politica dell'ONU e dell'Unione europea nel campo della responsabilità sociale delle imprese multinazionali*, in *La Comunità Internazionale*, 2009, p. 589 ss.

[68] E. SCISO, *Appunti di Diritto internazionale dell'economia*, Torino, 2021, p. 16.

[69] V. versione in lingua italiana del documento *Linee guida dell'OCSE per le imprese multinazionali: sulla condotta responsabile d'impresa,* aggiornato, da ultimo, l'8 giugno 2023, e reperibile al seguente link: *https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/linee-guida-ocse-per-le-imprese-multinazionali-sulla-condotta-responsabile-d-impresa_cdce11ac-it*

[70] Cfr. il documento Onu, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, reperibile al link https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf.

Per la versione italiana dei Principi (con traduzione a cura di M. Fasciglione), si rinvia all'indirizzo: https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/attivita/editoria/Fasciglione_Principi_Guida_ONU_imprese_diritti_umani.pdf

[71] Si v. *Linee guida*, cit., Prefazione: «l'obiettivo comune degli Aderenti alle Linee guida è quello di incoraggiare il contributo positivo che le imprese possono apportare al progresso economico, ambientale e sociale e di ridurre al minimo gli impatti negativi nelle materie trattate dalle Linee guida, che possono essere

Guidelines contiene una serie di principi di buona condotta a cui le imprese possono aderire su base volontaria, impegnandosi a rispettarli nelle loro attività economiche transnazionali[72]. Tre aspetti risultano significativi ai fini della presente indagine.

Il primo concerne la c.d. "*disclosure"*[73], *i.e.* l'invito rivolto alle imprese di rendere pubbliche periodicamente le informazioni inerenti alla propria struttura, attività e alle politiche aziendali, nonché le prestazioni rispetto alle questioni ambientali, sociali e di *governance* rese all'interno dell'impresa di gruppo. Da una parte, ciò consente ai governi di avere contezza delle informazioni più rilevanti riguardanti le società, al fine di verificarne la conformità alle leggi nazionali; dall'altra parte, favorisce altresì gli *stakeholder*[74], «che possono giovare di una situazione di minore asimmetria informativa e negoziare le condizioni contrattuali per loro più convenienti[75]».

La seconda questione concerne il processo di *due diligence*, basato sul rischio, richiesto alle imprese al fine di identificare, prevenire e mitigare gli impatti negativi, effettivi e potenziali, sui diritti umani e ambientali[76].

---

associati alle attività, ai prodotti e ai servizi di un'impresa.» A cui si aggiunge che «le Linee guida hanno lo scopo di incoraggiare il commercio e gli investimenti responsabili e di moltiplicare, con ciò, i benefici del commercio e degli investimenti attraverso un impegno e un miglioramento continui nei mercati di tutto il mondo. Il commercio e gli investimenti internazionali rafforzano e approfondiscono i legami tra paesi e regioni del mondo e generano i benefici sostanziali necessari alle società per conseguire risultati in materia di sviluppo sostenibile, tra cui la creazione di nuovi e migliori posti di lavoro, lo sviluppo delle competenze, la disponibilità di prodotti e servizi che migliorino il tenore di vita e l'accesso ai finanziamenti e alla tecnologia necessari per la transizione digitale e la transizione ecologica». J. KARL, *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises,* in *Human Rights Standards*, cit., p. 90 ss.; F. PAGANI, *La revisione delle linee guida per le multinazionali dell'OCSE*, in *Commercio internazionale*, 2000, p. 967 ss.; T. W. VOGELAAR, *The OECD Guidelines: Their Philosophy, History, Negotiation, Form, Legal Nature, Follow-Up Procedures and Review*, in N.Horn (a cura di), *Legal Problems of Codes of Conduct for Multinational Enterprises*, ; A. BONFANTI, *Responsabilità sociale di impresa e violazioni dei diritti umani, alla luce delle Linee guida OCSE per le imprese multinazionali*, in *Diritti umani e Diritto Internazionale*, 2009, p. 421 ss.

[72] Si v. *Linee guida*, cit., Principio 1: «le Linee Guida sono raccomandazioni che i governi rivolgono alle imprese multinazionali. Esse enunciano principi e norme di buone pratiche conformi alle leggi applicabili e alle norme riconosciute a livello internazionale. Il rispetto delle Linee guida da parte delle imprese *è volontario e non giuridicamente vincolante*»

[73] La Sezione riguardante la trasparenza delle imprese è stata profondamente rivista rispetto alla versione originale delle Linee guida, in particolar modo attraverso l'integrazione delle raccomandazioni contenute nei Principi OCSE sulla *Corporate Governance* (*OECD*, *Principles on Corporate Governance*, Parigi, 2004) *http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/34622654.pdf.*

[74] *Linee guida*, cit., commentario al §. 30: ove si suppone che «un'informazione chiara ed esauriente sulle imprese è di notevole importanza per un gran numero di utenti, dagli azionisti ai potenziali investitori, dalla comunità finanziaria fino ai lavoratori, alle comunità locali, ai gruppi con interessi specifici, ai governi e alla società nel suo insieme. Per migliorare la comprensione da parte del pubblico della struttura e delle attività delle imprese, delle loro politiche aziendali e delle loro prestazioni rispetto alle questioni ambientali, sociali e di *governance*, le imprese dovrebbero essere trasparenti nelle loro attività e rispondere alle richieste di informazioni sempre più sofisticate da parte del pubblico»,

[75] M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., p. 199.

[76] Cfr. *Linee Guida*, cit., Premessa, §. 4: «le Linee guida (...) raccomandano che le imprese mettano in atto la *due diligence* basata sul rischio per identificare, prevenire, mitigare gli impatti negativi effettivi e

Il processo deve essere proporzionale alle specifiche circostanze in cui è chiamata a operare l'impresa[77] e deve coinvolgere in maniera significativa gli *stakeholder* interessati o i loro legittimi rappresentanti[78].

Il terzo aspetto riguarda l'istituzione di specifici organismi dedicati a garantire il rispetto delle indicazioni contenute nelle Linee Guida: l'*Investment Committee*, incaricato di fornire chiarimenti sull'interpretazione delle Linee Guida[79] e i *National Contact Point*, centri costituiti in seno a ciascun governo con il compito di vigilare sulla corretta applicazione delle Linee Guida[80].

In merito al secondo strumento di promozione della responsabilità sociale delle imprese transnazionali, il 16 giugno 2011 il Consiglio delle Nazioni Unite ha approvato all'unanimità i *Guiding Principles on Business and Human Rights*.

---

potenziali nelle materie trattate dalle Linee guida e rendere conto del modo in cui affrontano tali impatti (...)». V. anche Linee Guida OCSE, Commenti al Cap. II: "Principi generali", §. 15, secondo cui per *due diligence* si deve intendere «quel processo che, in quanto parte integrante dei sistemi decisionali e di gestione del rischio, permette alle imprese di identificare, prevenire e mitigare i propri impatti negativi, effettivi e potenziali e di rendere conto del modo in cui affrontano il problema».

[77] Cfr. *Linee Guida*, cit., Principi generali, §. 19: «nel determinare quali siano la natura e la portata della *due diligence* occorre tener conto di fattori quali il contesto delle attività dell'impresa e le raccomandazioni specifiche delle Linee guida e della loro proporzionalità rispetto alle dimensioni dell'impresa, al suo coinvolgimento negli impatti negativi ed alla gravità di questi ultimi (...). Laddove non fosse possibile affrontare simultaneamente tutti gli impatti identificati, un'impresa dovrebbe stabilire l'ordine di priorità delle proprie azioni in base alla gravità e alla probabilità dell'impatto negativo».

[78] Cfr. *Linee Guida*, cit., Principi generali, §.15: «le imprese dovrebbero (...) coinvolgere in maniera significativa gli stakeholder interessati o i loro legittimi rappresentanti, come parte della messa in atto delle *due diligence*, per offrire loro l'opportunità di far valere il proprio punto di vista in merito alle attività che potrebbero interessarli significativamente nelle materie trattate»

[79] La funzione del Comitato è incentrata sull'interpretazione dei principi contenuti nelle *Guidelines* attraverso l'emissione di pareri a carattere consultivo. Il Comitato collabora, inoltre, con i Punti di Contatto Nazionali, nella promozione dell'applicazione e del rispetto dei principi e degli standard delle Linee guida.

[80] In estrema sintesi, qualora venga riscontrata una condotta imprenditoriale contraria ai principi enunciati nelle Linee Guida, è possibile presentare un'apposita istanza al Punto di Contatto nazionale, il quale, dopo aver valutato la fondatezza e la rilevanza delle informazioni ricevute, potrà agevolare l'accesso a strumenti consensuali di risoluzione delle controversie. Sul tema, v. M. CUTILLO, *I National Contact Points dell'OCSE sulle imprese multinazionali: un meccanismo di accesso alla giustizia effettivo per la società civile?,* in F. Francioni, (a cura di), *Accesso alla giustizia dell'individuo nel diritto internazionale e dell'Unione europea*, 2008, p. 50 ss.

I punti di contatto, nella pratica, non sono stati frequentemente azionati. Si ricordi, tuttavia, il caso "*Survival International v. Vedanta Resources plc*" (*Final statement by the UK National Contact Point for the OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Complaint from Survival International Against Vedanta Resources Plc*., del 25 settembre 2009). Il caso riguarda le accuse mosse contro la società mineraria britannica Vedanta e la sua controllata indiana *Sterlite Industries* per le gravi violazioni ai diritti umani e i danni ambientali legati a un progetto minerario nella regione di Odisha, in India. La comunità indigena locale si oppose fermamente alla costruzione di una miniera di bauxite nell'area, denunciando l'impatto devastante sull'ambiente e la totale assenza di consultazioni significative con le popolazioni coinvolte. L'episodio divenne un simbolo della lotta per la tutela dei diritti delle comunità indigene e della responsabilità sociale delle imprese. In questo contesto, il PCN raccomandò alle società di implementare procedure interne per valutare l'impatto delle loro attività sui diritti umani e di avviare consultazioni autentiche e inclusive, assicurando il pieno coinvolgimento della comunità indigena.

Il documento si rivolge sia agli Stati che alle imprese. I primi sono incoraggiati a definire strumenti che impongano alle società madri, domiciliate nel proprio territorio o sottoposte alla loro giurisdizione, di rispettare i diritti umani in relazione a tutte le attività del gruppo[81]. Le imprese, dal canto loro, sono incoraggiate a disporre di meccanismi adeguati alle loro dimensioni e alle specifiche circostanze in cui operano, tra cui, un processo di *due diligence* teso a identificare, prevenire e mitigare gli impatti negativi che le loro attività hanno sui diritti umani, nonché specifiche misure per porre rimedio a eventuali violazioni che causano o contribuiscono a causare[82].

Per ciò che maggiormente interessa in questa sede, si noti che il combinato disposto dei Principi 19 e 22 consente di definire quanto segue: i) nel caso in cui un'impresa contribuisce o può contribuire a un impatto negativo sui diritti umani, essa è chiamata a adottare le misure necessarie per prevenirlo o farlo cessare e di esercitare la propria *influenza* al fine di mitigare l'impatto residuo nella massima misura possibile; ii) l'influenza di una società si considera presente quando questa dispone del *potere* e delle *capacità* di modificare le pratiche abusive di un'altra impresa che causa effetti negativi sui diritti umani[83].

La situazione si complica qualora un'impresa non contribuisca direttamente a un impatto negativo sui tali diritti, ma questo risulti comunque strettamente legato alle sue

---

[81] Cfr. *Guiding Principles*, cit., principio n. 3. «*In meeting their duty to protect, States should: (a) Enforce laws that are aimed at, or have the effect of, requiring business enterprises to respect human rights, and periodically to assess the adequacy of such laws and address any gaps; (b) Ensure that other laws and policies governing the creation and ongoing operation of business enterprises, such as corporate law, do not constrain but enable business respect for human rights; (c) Provide effective guidance to business enterprises on how to respect human rights throughout their operations; (d) Encourage, and where appropriate require, business enterprises to communicate how they address their human rights impacts*».

[82] Cfr. *Guiding Principles*, cit., principio n. 17 «*in order to identify, prevent, mitigate and account for how they address their adverse human rights impacts, business enterprises should carry out human rights due diligence. The process should include assessing actual and potential human rights impacts, integrating and acting upon the findings, tracking responses, and communicating how impacts are addressed. Human rights due diligence: (a) Should cover adverse human rights impacts that the business enterprise may cause or contribute to through its own activities, or which may be directly linked to its operations, products or services by its business relationships; (b) Will vary in complexity with the size of the business enterprise, the risk of severe human rights impacts, and the nature and context of its operations; (c) Should be ongoing, recognizing that the human rights risks may change over time as the business enterprise's operations and operating context evolve*».

[83] Cfr. *Guiding Principles*, cit., Principio 19: «*In order to prevent and mitigate adverse human rights impacts, business enterprises should integrate the findings from their impact assessments across relevant internal functions and processes, and take appropriate action (…); (b) Appropriate action will vary according to: (i) Whether the business enterprise causes or contributes to an adverse impact, or whether it is involved solely because the impact is directly linked to its operations, products or services by a business relationship; (ii) The extent of its leverage in addressing the adverse impact (…)*»; v. anche commentario al Principio 19: «*where a business enterprise contributes or may contribute to an adverse human rights impact, it should take the necessary steps to cease or prevent its contribution and use its leverage to mitigate any remaining impact to the greatest extent possible. Leverage is considered to exist where the enterprise has the ability to effect change in the wrongful practices of an entity that causes a harm*».

attività, prodotti o servizi, in ragione delle relazioni commerciali esistenti con un altro ente (situazione frequente nelle c.d. "catene del valore"). In casi siffatti, per determinare le iniziative più appropriate da adottare, è necessario considerare diversi fattori, tra cui il grado di influenza dell'impresa sull'ente in questione, l'importanza strategica della relazione commerciale, la gravità della violazione e la possibilità che l'interruzione della relazione stessa possa generare ulteriori impatti negativi sui diritti umani[84]. Sia le Linee guida OCSE che i Principi ONU, come ricordato, hanno natura dichiaratamente non vincolante; rappresentano, in altri termini, uno strumento di mero incoraggiamento[85], posto che non sono previste sanzioni dirette, ma meccanismi alternativi di *enforcement*, prevalentemente basati sulla persuasione e sulla salvaguardia della reputazione.

Valutazioni analoghe possono essere avanzate anche riguardo ai codici di condotta elaborati da imprese, organizzazioni non governative e associazioni private[86]. Le modalità di intervento in questo ambito sono varie. Si spazia dagli indici di borsa che valutano la responsabilità sociale delle imprese quotate (come il *FTSE4Good* e i *Dow Jones Sustainability Indexes*), a veri e propri gruppi di lavoro (come il *Caux Round Table*), fino a fondazioni transnazionali impegnate nella creazione di principi di *corporate governance* che integrano normative sulla responsabilità sociale delle imprese.

Tali strumenti, così come le misure di *accountability* promosse dalle organizzazioni economiche o politiche precedentemente menzionate, appartengono tradizionalmente alla categoria della *soft law*. Sebbene si registrino alcuni tentativi, sia da parte della dottrina che della giurisprudenza[87], di attribuire una qualche forma di obbligatorietà, la loro adozione, non impone obblighi giuridici vincolanti[88]; questi fungono, infatti, da misure

---

[84] Cfr. *Guiding Principles*, cit., commentario al Principio 19, ove si legge che «*where a business enterprise has not contributed to an adverse human rights impact, but that impact is nevertheless directly linked to its operations, products or services by its business relationship with another entity, the situation is more complex (...)*».

[85] Sulla "funzione pedagogica" di simili strumenti, si v. F. GALGANO, F. MARELLA, *Diritto e prassi del commercio internazionale*, in F. Galgano (diretto da), *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, vol. 54, Padova, p. 871.

[86] Ad esempio, si ricordi l'adozione, nel dicembre 2000, dei *Voluntary Principles on Security and Human Rights*, da parte dei rappresentanti delle principali industrie estrattive britanniche e statunitensi. L'iniziativa è stata promossa anche in reazione ai noti episodi legati al Gruppo *Shell* durante gli anni '90. La gestione prolungata delle attività estrattive in Nigeria da parte del gruppo, accompagnata da ripetute violazioni dei diritti umani fondamentali delle popolazioni locali, aveva, invero, contribuito ad alimentare tensioni politiche e sociali nella regione, fino allo scatenarsi della guerra civile.

Questi principi volontari mirano a fornire linee guida alle aziende del settore per gestire le relazioni con le forze di sicurezza, sia private che statali, garantendo il rispetto dei diritti umani e riducendo il rischio di abusi. Si tratta di uno strumento di *soft law* concepito per incoraggiare pratiche aziendali responsabili in contesti spesso caratterizzati da instabilità politica e sociale.

[87] Si rinvia, sul punto, alla ricostruzione proposta da M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., p. 201 ss.

[88] Si v. C. ANGELICI, *Responsabilità sociale dell'impresa, codici etici e autodisciplina*, in *Giur. comm.*, 2011, p. 159 ss.

di *self-regulation* per le imprese, incentivando comportamenti responsabili, senza però prevedere sanzioni specifiche in caso di mancata osservanza.

3.1. *(Segue). L'evoluzione dell'approccio dell'Unione europea alla responsabilità sociale d'impresa e alla disciplina dei gruppi societari.*

Volgendo lo sguardo alle iniziative intraprese a livello sovranazionale, si rileva come anche l'Unione europea abbia mostrato un vivo interesse in relazione alle tematiche in precedenza esaminate.

In particolare, nel 2001 la Commissione europea, attraverso il Libro Verde intitolato "*Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*", introduce, per la prima volta, una definizione esplicita di RSI, qualificandola come «un concetto in base al quale le aziende decidono *volontariamente* di contribuire a una società migliore e a un ambiente più pulito[89]»[90]. Tale definizione riflette, del resto, l'approccio volontaristico predominante all'epoca[91].

Dieci anni più tardi, in risposta a numerose risoluzioni provenienti dal Parlamento europeo, la Commissione riformula la nozione di CSR, eliminando il riferimento alla dimensione volontaria, considerata ormai implicita. In quest'ottica, la responsabilità sociale d'impresa viene riferita «[a]gli interventi delle imprese che vanno al di là dei loro obblighi giuridici nei confronti della società e dell'ambiente[92]». Si delinea così, come ricordato, un'evoluzione significativa della strategia europea in materia, che – anche in ragione della contestuale affermazione del concetto di sostenibilità – transita da un modello fondato sul "puro volontarismo" a una forma di "volontarismo regolamentato", attraverso la graduale definizione di un quadro normativo teso a stimolare le imprese ad adottare pratiche rispettose dei diritti umani, delle libertà fondamentali e dell'ambiente[93], anche in assenza di un immediato vantaggio economico, per poi da ultimo evolvere in un complesso sistema di regole di *hard law*, che impongono oggi obblighi giuridici stringenti

[89] Cfr. Comunicazione della Commissione del 18 luglio 2001, "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", COM (2001).

[90] I prodromi della strategia europea sulla responsabilità sociale d'impresa risalgono, in realtà, al decennio precedente, a partire dal Libro bianco "Crescita, competitività ed occupazione" – Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo", COM (93) 700 def. Del 15 dicembre 1993, su cui si v. C.G. ANTA, *Il rilancio dell'Europa. Il progetto di Jaques Delors*, Milano, 2004.

[91] V., per tutti, S. ROSSI, *Il diritto della Corporate Social Responsibility*, cit., p. 100 ss.; F. DENOZZA, *Le aporie della concezione volontaristica della CSR*, in Aa.Vv., *La responsabilità sociale dell'impresa*, *In ricordo di Giuseppe Auletta*, Torino, 2013, p. 49 ss.; M. LIBERTINI, *Economia sociale di mercato e responsabilità sociale dell'impresa*, cit., p. 13 ss.

[92] Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni: Strategia rinnovata dell'Ue per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese.

[93] In questi termini, A.JR. GOLIA, *La responsabilità delle imprese transnazionali per violazione dei diritti fondamentali. una prospettiva di diritto costituzionale comparato*, in *Gruppo di Pisa*, 2015, p. 16.

alle imprese, trasformando così la responsabilità sociale prima e la sostenibilità poi da principio guida volontario a elemento cogente dell'ordinamento europeo[94].

Tanto premesso, occorre precisare che tale quadro di riferimento trova alcuni antecedenti significativi in alcune iniziative giù adottate a dagli anni Settanta; invero, già allora la Comunità Economica Europea aveva cominciato ad affrontare, seppur in modo frammentario, la specifica problematica circa l'attività e le conseguenze dell'operato dei gruppi di imprese di origine europea al di fuori del mercato comune. Ne sono esempio, da un lato, la Comunicazione della Commissione intitolata "Le imprese multinazionali nel contesto dei regolamenti comunitari"[95]; dall'altro lato, l'elaborazione di alcuni codici di condotta recanti linee guida per l'operato delle imprese europee attive in settori particolarmente controversi nei Paesi terzi[96].

Nello stesso torno di tempo, si assiste ai primi tentativi di armonizzazione delle normative sui gruppi societari tra gli Stati membri; si tenta, in altri termini, di colmare un'evidente lacuna in un ambito in cui i singoli ordinamenti nazionali non offrono soluzioni uniformi e, spesso, risultano inadeguati di fronte alla crescente complessità economica del fenomeno.

Dopo una prima bozza di direttiva nel 1975 – accolta con critiche[97] – l'intento viene ripreso nel 1984 con la proposta della IX Direttiva ("Nona direttiva sul diritto delle società, relativa alla gestione dei gruppi aventi come controllata una società per azioni")[98].

---

[94] Su «l'ispessimento» della normativa e dei principi «trasfigurandosi da *soft law* in *hard law*», v. F. FRACCHIA, *I principi generali*, cit., p. 8.

[95] Comunicazione della Commissione, del 7 novembre 1973, "Le imprese multinazionali nel contesto dei regolamenti comunitari", COM (73) 1930 def., pubblicata in GUCE, serie C-114, del 27 dicembre 1973.

[96] Si v., ad esempio: i) il Codice di condotta per le imprese aventi filiali, succursali o rappresentanze nel Sudafrica, approvato il 22 settembre 1977 dai Ministri degli affari esteri delle Comunità europea nell'ambito della cooperazione politica europea, successivamente modificato nel 1985. Il codice mirava a garantire che gli attori economici, operanti sotto il regime di apartheid, rispettassero alcuni principi minimi e non diventassero complici delle discriminazioni raziali attuate nel Paese. Sul tema, v. A. TIZZANO, *Note in tema di relazioni esterne dell'Unione europea*, in *Diritto dell'Unione europea*, 1999, p. 465 ss.; F. SALERNO, *Il nuovo codice comunitario per le imprese europee operanti in Sudafrica*, in *Rivista di diritto internazionale*, 1986, p. 58 ss.; ii) il Codice di condotta per l'esportazione di armi, il cui accordo fu raggiunto dal Consiglio dell'UE il Europa il 5 giugno 1998, secondo cui le società capogruppo europee erano chiamate a tenere in considerazione il rispetto dei diritti umani, nonché l'eventuale situazione di crisi nelle aree di esportazione. Si v. A. MAC LEAN, *The European Union Code of Conduct on Arms Exports*, in M.K. Addo, *Human rights standards and the responsibility of transnational corporation*, Londra, 1999.

[97] Si v. G. MINERVINI, *I gruppi di società nella Comunità economica europea. Problemi di diritto societario*, Padova, 1975, p. 22 ss.; di recente, M. CALLEGARI, *Gruppi di società e forme di aggregazione di imprese nel processo di armonizzazione del diritto comunitario*, in *NDS*, 2019, p. 607 ss.

[98] *Ex pluribus*: P.G. JAEGER, *I gruppi fra diritto interno e prospettive comunitarie*, in *Giur. Comm*., 1981, p. 916 ss.; A. GAMBINO, *I gruppi in Italia alla luce del progetto di IX direttiva*, in *Giur. Comm*., 1987, p. 5 ss.; A. PAVONE LA ROSA, *Osservazioni sulla Proposta di IX Direttiva sui Gruppi di Società*, in *Giur. Comm*, 1986, p. 831 ss.; M. RONDINELLI, *Il processo di armonizzazione del diritto societario europeo*, in E. Pederzini (a cura di), in *Percorsi di diritto societario europeo*, Torino, 2007, p. 114 ss.; K. HOPT, *Líarmonisation de droit des group des societies. La proposition díune Directive de la Commission de la C.E.E.,* in *Giur. Comm*., 1986, p. 846 ss.

Secondo la relazione accompagnatoria, la proposta, pur senza attribuire al gruppo una soggettività giuridica autonoma, mirava a disciplinare alcuni specifici aspetti, tra cui: i) i contratti di esercizio del controllo; ii) gli obblighi di pubblicità a cui il gruppo sarebbe stato soggetto; iii) la responsabilità della società madre per i danni causati dalla controllata e per i suoi debiti. L'obiettivo era, dunque, duplice: da un lato, preservare l'autonomia delle singole società appartenenti al gruppo; dall'altro lato, evitare che le controllate fossero costrette ad agire esclusivamente nell'interesse della capogruppo, subendo così eventuali ripercussioni economiche o patrimoniali[99]. Ciononostante, la proposta incontrò forti resistenze politiche ed economiche, culminando nel suo definitivo abbandono[100]. La mancata approvazione lasciò irrisolto il problema di una disciplina armonizzata dei gruppi societari, con il risultato di dover ricorrere, nei singoli ordinamenti, a soluzioni frammentarie[101] e alla necessità di sviluppare risposte giurisprudenziali nei diversi ordinamenti nazionali (*infra*, §. 4. ss.)[102].

Nel tentativo – anch'esso infruttuoso – di colmare questa lacuna e, in particolare, di contenere le criticità connesse ai gruppi transnazionali, si è cercato di intervenire promuovendo ulteriori iniziative, spesso riconducibili al tema della responsabilità sociale d'impresa[103]. Si segnala, in tal senso, la Risoluzione del Parlamento europeo del 15 gennaio 1999, relativa alle norme applicabili alle imprese europee che operano nei Paesi in via di sviluppo[104]. Il progetto rappresentava un rilevante precedente, contribuendo ad

---

[99] M. CALLEGARI, *Gruppi di società*, cit., p. 611 ss.

[100] Il fallimento della proposta di IX Direttiva del 1984 può essere ricondotto a diverse criticità. Invero, il progetto presentava significative lacune, che ne hanno ostacolato la promozione. Come ricordato da M. CALLEGARI, *Gruppi di società*, cit., p. 612 uno dei principali limiti era la sua applicabilità esclusivamente ai gruppi con controllate costituite come società per azioni, un criterio non adeguato alla complessità della realtà economica. Inoltre, la proposta non teneva conto della diversità strutturale dei gruppi, i quali possono variare notevolmente per dimensioni, numero di società coinvolte e grado di controllo esercitato dalla capogruppo. A cui si aggiunge, peraltro, quale ulteriore ostacolo, la mancanza di una chiara distinzione tra gruppi in cui le società controllate mantengono una relativa autonomia economica e quelli in cui queste operano come mere unità produttive della *holding*.

[101] In materia fiscale è stata adottata la Direttiva 90/435 (successivamente modificata dalle Direttive 2003/123 e 2006/1998). Sui bilanci consolidati la Settima Direttiva del 1983, successivamente modificata e sostituita dalla Direttiva n. 2013/34/UE, in data 26 giugno 2013

[102] L'introduzione di un corpus normativo armonizzato a livello comunitario avrebbe rappresentato un'innovazione significativa, poiché la maggior parte degli ordinamenti nazionali non prevedeva al tempo alcuna disciplina specifica per regolare i rapporti tra società all'interno del gruppo; tuttavia, il progetto della IX Direttiva incontrò forti resistenze, sia da parte degli Stati membri, preoccupati di un'eccessiva ingerenza nelle proprie legislazioni nazionali, sia da parte di esponenti del mondo imprenditoriale, che temevano un irrigidimento delle dinamiche di gestione dell'impresa aggregata.

[103] Per una panoramica più ampia: L. ENRIQUES, A. ZORZI, *L'armonizzazione europea del diritto degli stati membri in materia societaria: profili generali,* in M.V. Benedettelli, M. Lamandini (a cura di), *Diritto societario europeo e internazionale*, Torino, 2016, p. 179 ss.

[104] K. BOHLHOFF, J. BUDDE, *Company groups, The ECC Proposal for a Ninth Directive in the light of the legal situation in the Federal Republic of Germany*, in *Journal of Comparative Business and Capital Market Law*, 1984, p. 163 ss.

alimentare il successivo dibattito sull'elaborazione di un quadro normativo europeo per la responsabilità sociale d'impresa, culminato pochi anni dopo con il ricordato Libro Verde del 2001. La proposta sollecitava, invero, l'adozione volontaria di codici di condotta supportati da meccanismi di monitoraggio e controllo efficaci e indipendenti, nonché la partecipazione attiva degli *stakeholder* alla loro definizione, implementazione e supervisione[105]. Al contempo, sottolineava che tali codici non potessero però sostituire o derogare, in alcun modo, agli obblighi internazionali, alle responsabilità dei governi, né essere utilizzati come mezzo per eludere i controlli pubblici e giudiziari cui le imprese transnazionali sono soggette.

Negli anni successivi, anche a seguito del limitato impatto ottenuto dalle iniziative volontarie, la regolamentazione dei gruppi societari torna al centro del dibattito europeo. A tal fine, viene istituito l'*High Level Group of Experts*, incaricato di definire un quadro normativo coerente in materia di diritto societario[106]. Nel novembre 2002, la commissione presenta la sua relazione finale ("Un quadro normativo moderno per il diritto delle società in Europa"), che apporta un contributo significativo alla riflessione, analizzando le criticità e proponendo soluzioni per la *governance* dei gruppi. Sulla base delle sue conclusioni, l'*Action Plan* ("Modernizzare il diritto delle società e rafforzare il governo societario nell'Unione europea - Un piano per progredire") del 2003 riconosce che «i gruppi di imprese, oggi frequenti nella maggior parte, se non nella totalità, degli Stati membri, devono essere considerati un modo legittimo di operare, ma che essi presentano rischi specifici per gli azionisti e i creditori sotto diversi aspetti»; pertanto, incoraggia misure specifiche per affrontare alcune questioni chiave, tra cui la qualità dell'informazione finanziaria e non finanziaria di gruppo, la regolamentazione delle loro politiche e il controllo delle strutture piramidali[107].

Nel decennio successivo, il dibattito europeo sulla ricerca di regole per i gruppi è stato segnato dall'assenza di un paradigma culturale solido e condiviso, capace di fungere da riferimento per l'armonizzazione delle legislazioni nazionali. Il progressivo declino

---

[105] Si v., punto 8, della Risoluzione in parola, ove si riconosce il fatto che «nel presente contesto di globalizzazione dei flussi commerciali e delle comunicazioni come pure di vigilanza crescente da parte delle ONG e delle associazioni dei consumatori, sembra essere sempre più nell'interesse stesso delle multinazionali approvare e fare applicare i codici di condotta di loro stessa iniziativa, se vogliono evitare campagne pubblicitarie negative, che talvolta portano al boicottaggio, problemi di relazioni pubbliche e reclami da parte dei consumatori».

[106] Cfr. J.W. WINTER, *A Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe. Final Report of the High Level Group of Company Law Experts*, in *Erasmus Universiteit Rotterdam*, 2002, p. 100, ove si legge «*Member States should be required to provide for a framework rule for groups that allows those concerned with the management of a group company to adopt and implement a coordinated group policy, provided that the interest of the company's creditors are effectively protected and that there is a fair balance of burdens and advantages over time for the company's shareholders*».

[107] Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento Europeo, Modernizzare il diritto delle società e rafforzare il governo societario nell'Unione europea - Un piano per progredire, COM 21.5.2003, (2003), p. 20.

del modello tedesco, un tempo considerato il principale punto di ispirazione per la disciplina in materia, ha lasciato un vuoto che non è stato colmato da alcun altro referente normativo alternativo. Di talché, il tema continua a essere affrontato attraverso approcci settoriali e parziali, piuttosto che attraverso una visione sistematica e coerente.

Per ciò che più rileva in questa sede, si sono susseguiti numerosi documenti, volti a promuovere il percorso verso la sostenibilità[108], con particolare attenzione alle catene del valore e di fornitura, di cui i gruppi rappresentano, come ricordato, espressione più significativa. Negli ultimi anni, si assiste, invero, a un'evoluzione normativa che tenta di bilanciare due esigenze apparentemente contrastanti ma complementari: da un lato, il ruolo essenziale dei gruppi come motore di integrazione economica, innovazione e sviluppo del mercato interno; dall'altro, la crescente attenzione alla responsabilità sociale d'impresa, con particolare riferimento all'attività e agli impatti ambientali e sociali che riguardano i gruppi, soprattutto nella loro dimensione transnazionale.

Come ricordato, in una prima fase, l'approccio normativo si è concentrato sull'imposizione di specifici obblighi di trasparenza, imponendo alle grandi imprese (e quindi ai gruppi, in quanto tali) la pubblicazione di informazioni relative agli obiettivi di sostenibilità e agli impatti della loro attività in relazione agli obiettivi posti (*infra*, Cap. III, Sez. II, §. 1 ss.). Da ultimo, la regolamentazione europea ha compiuto un ulteriore passo in avanti, introducendo obblighi più stringenti: non è più imposta solo la divulgazione di dati ambientali, sociali e di *governance*, ma anche l'adozione di strategie concrete volte a mitigare i rischi e gli impatti negativi delle attività imprenditoriali (*infra*, Cap. III, Sez. III, §. 1 ss.). L'obiettivo è quello di integrare i principi della sostenibilità all'interno della *governance* societaria, trasformandoli in un elemento strutturale della gestione dell'impresa di gruppo, contribuendo così alla creazione di un'economia più equa e resiliente a livello europeo. In considerazione della crescente centralità che hanno assunto le regole di *governance* nella prospettiva della sostenibilità, tali profili saranno oggetto di analisi più approfondita nel prosieguo della trattazione (*infra*, Cap. III).

4. *Portata e limiti di una teoria generale degli* stakeholder.

Passando alla seconda direttrice dell'indagine, relativa all'analisi dei rimedi posti a tutela dei soggetti danneggiati dall'esercizio abusivo dell'attività economica di gruppo –

[108] Tra i documenti chiave che testimoniano questa trasformazione si segnalano, tra quelli più recenti, la Risoluzione del Parlamento europeo del 6 febbraio 2013, 2097, intitolata "Sulla responsabilità sociale delle imprese: promuovere gli interessi della società e un cammino verso la ripresa sostenibile e inclusiva", nonché la Comunicazione della Commissione UE del 25 ottobre 2011, relativa alla Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese. A testimonianza di un costante aggiornamento delle politiche europee in materia, merita menzione anche lo *Staff working document* pubblicato dalla Commissione europea nel marzo 2019, *"Corporate Social Responsibility, Business Conduct and Business & Human Rights (Overview of Progress)",* che offre una panoramica sulle iniziative adottate dall'UE nel settore della CSR e del *business* sostenibile.

con particolare riguardo, per ciò che più rileva in questa sede, a violazioni dei diritti umani e ambientali –, si rendono necessarie alcune precisazioni preliminari.

Nel contesto delineato, caratterizzato dal rilevante potere esercitato dalle imprese di grandi dimensioni e dall'impatto che esse sono in grado di produrre sulle dinamiche economiche, sociali e ambientali, emerge l'esigenza di attribuire rilevanza ad aspettative ulteriori rispetto a quelle propriamente societarie e, di conseguenza, di approntare – o in alcuni casi di rafforzare – strumenti a tutela di tutti gli *stakeholder* (anche quelli "non finanziari", come lavoratori, consumatori, ambiente, comunità). Come ricordato, la crescente diffusione di iniziative promosse da organizzazioni pubbliche e private riflette l'affermarsi di un approccio alternativo nella definizione degli obiettivi d'impresa[109], volto a valorizzare la dimensione relazionare di quest'ultima e la sua interdipendenza con quegli individui (o gruppi di individui) che possono influenzare o essere influenzati dalle sue decisioni.

In tale prospettiva, il concetto di *stakeholder* assume, almeno ai fini della nostra indagine, una rilevanza duplice. Da un lato, costituisce un elemento fondamentale nella concettualizzazione e nell'attuazione delle teorie della *Csr* prima e dello sviluppo sostenibile poi. Non a caso, nel menzionato Libro verde del 2001 "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*", la Commissione europea definisca la Rsi come «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali, ecologiche e di sostenibilità delle imprese nelle loro operazioni commerciali e *nei rapporti con le altre parti*[110]». Dall'altro lato, come sarà meglio approfondito in seguito (*infra*, Cap. III, Sez. I, 1. ss.), la predisposizione di adeguate misure per il coinvolgimento attivo, l'interazione e il dialogo con i "portatori di interessi" rappresenta un elemento centrale previsto da tutte le normative sulla sostenibilità. Tali pratiche, invero, non solo testimoniano l'ibridazione crescente tra azione pubblica e iniziativa privata, ma costituiscono anche strumenti indispensabili per un approccio integrato e collaborativo nel contesto dello sviluppo sostenibile. Il consolidarsi di una pluralità eterogenea di "gruppi di interesse" – quali ONG, comunità locali, associazioni di categoria, ecc. – che rivendicano un ruolo più attivo nei processi decisionali economici e normativi, riflette, del resto, l'evoluzione del contesto socioeconomico, in cui i tradizionali modelli sono chiamati ad adattarsi e trasformarsi per rispondere alle esigenze di maggiore partecipazione e rappresentatività di una molteplicità di attori[111].

---

[109] A. DI PASCALE, *La Responsabilità sociale dell'impresa*, cit., p. 25.

[110] Cfr. *Green Book – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, (COM (2001) 366), ove la CSR è definita come «*a concept in which companies integrate social, environmental and economic concerns into their activities and into their interactions with their stakeholders on a voluntary basis*».

[111] La tendenza verso un approccio più partecipativo e inclusivo rispecchia la consapevolezza circa l'importanza di considerare gli interessi e le prospettive di diversi soggetti per raggiungere risultati più equi, sostenibili e accettabili. In altre parole, la convergenza tra azione privata e azione pubblica evidenzia la

Alla luce di tali premesse, si rende opportuno, allora, comprendere correttamente i presupposti e le implicazioni del concetto di stakeholder, al fine di valutarne la reale portata e i limiti applicativi.

Come ricordato (*supra*, Cap. II, §. 1. ss.), la teoria degli *stakeholder* si fonda, sin dalle sue origini, sull'assunto che l'impresa non possa perseguire esclusivamente l'interesse degli azionisti, ma debba tener conto (e coinvolgere più attivamente) di tutte le parti che, direttamente o indirettamente, sono influenzate dalle sue attività[112]. Sebbene per alcuni l'idea che l'impresa debba ponderare, nelle scelte che opera, anche le aspettative di soggetti terzi, esterni alla compagine sociale, possa apparire intuitiva o persino ovvia[113], tale approccio cela diverse e spinose problematiche.

Si osserva, in primo luogo, una notevole varietà di opinioni nella definizione del concetto[114]. Introdotto negli anni Ottanta, il termine "*stakeholder*" è utilizzato per identificare qualsiasi gruppo o individuo capace di influenzare – o essere influenzato – dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa[115]. Se da un lato tale ricostruzione è una delle più conosciute e citate in letteratura, dall'altro lato, il fatto che vi si possa ricomprendere pressoché chiunque limita di fatto la sua portata applicativa.

Per ovviare a tale ambiguità, sono stati numerosi i tentativi di tracciarne i confini.

Si distingue, in tal senso, tra una definizione ristretta, che si riferisce agli individui (o gruppi di individui) che risultano «vitali per il successo e la sopravvivenza

necessità di una collaborazione più stretta tra diversi attori, tra cui imprese, organizzazioni, governi e istituzioni internazionali, per affrontare le sfide globali e promuovere una transizione verso modelli di sviluppo più sostenibili e inclusivi. In questo senso, v., ad esempio, U. BECK, *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Francoforte, 1986 (ed. italiana, U. BECK, *La società del rischio*, Roma, 2003; M. CALLON, P. LASCOUMES, Y. BARTHES, *Agir dans un monde incertain: Essai sur la démocratie technique*, Parigi, 2001; W. H. REINICKE, *Global public policy: governing without government?,* Washington DC, 1998.

[112] R. E. FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, cit., *passim*; A.B. CARROLL, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, in *Business&Society*, 1998, p. 268.

[113] Così è, ad esempio, per R. E. FREEMAN, D. L. REED, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, in *California Management Review*, 1983, p. 91 ss.

[114] I numerosi dibattiti che sono sorti successivamente sul tema mettono in discussione, tuttavia, l'identità stessa di questo filone di ricerca, rendendo difficile presentare i tanti approcci in modo coerente e sintetico. Per una panoramica quanto più completa ed esaustiva si rinvia a: R. K. MITCHELL, B. R. AGLE ET D. J. WOOD, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, in *Academy of Management Review*, 22, 4, 1997, pp. 853-886; E. D'ORAZIO, *Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse*, in *Politeia*, XXI, 2005, pp. 11-58.

[115] Il termine viene coniato nel 1963 in un *memorandum* interno dello *Stanford Research Institut* per riferirsi a "*those groups whitout was support the organization would chease to exist*". Tuttavia, è sulla già citata scia degli approcci manageriali di *Corporate Social Responsiveness* che si sviluppa, a partire dai primi anni Ottanta, il termine *stakeholder*. I primi lavori al riguardo fanno tutti eco a un progetto promosso dalla Wharton School nel 1977 con lo scopo di «*put together a number of strands of thought and to develop a theory of management which enabled executivcs to formulate and implement corporate strategy in turbulent environments*», R.E. FREEMAN, D.L. REED, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance,* cit., p. 91.

dell'impresa», e una più ampia che include «qualsiasi gruppo in grado di influenzare o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione[116]». In realtà, quest'ultima è così ampia da diventare evanescente. Come è stato notato, in effetti, accettare tale ricostruzione, dove qualsiasi interessato alle (e dalle) azioni dell'impresa può essere considerato uno *stakeholder*, equivale a sostenere che l'impresa deve essere motivata da principi generali di giustizia sociale[117].

Proprio l'indeterminatezza che contraddistingue la nozione ha spinto gli studiosi a elaborare ulteriori teorie finalizzate a chiarirne i confini e a individuare con maggiore precisione i soggetti effettivamente rilevanti per l'impresa.

Tra le diverse proposte teoriche, alcune si concentrano sulla necessità di ridurne la portata, distinguendo tra *stakeholder* primari, direttamente coinvolti e indispensabili per la sopravvivenza dell'impresa, e *stakeholder* secondari, la cui influenza è indiretta. I primi sono quei soggetti la cui partecipazione è da ritenersi essenziale per la continuità operativa dell'impresa: si tratta, ad esempio, di dipendenti, clienti, fornitori e investitori[118]. Essi intrattengono con la *corporation* relazioni stabili e un elevato grado di interconnessione, tali da incidere in maniera determinante sulla sua sopravvivenza economica.

In questa prospettiva, l'impresa può essere vista come un sistema concentrico, composto da portatori di interessi eterogenei, un complesso insieme di relazioni tra soggetti a cui appartengono diritti, obiettivi, aspettative e responsabilità diverse. Secondo

---

[116] Cfr. R. K. MITCHELL, B. R. AGLE ET D. J. WOOD, *Toward a theory of stakeholder identification and salience,* cit., pp. 853-886 (spec. pp. 862- 863). Come notano gli aa. in relazione alle varie proposte di definizione del concetto, è possibile distinguere tra visioni ampie e visioni ristrette. Chi propone una definizione ristretta mette in evidenza la rilevanza della "legittimità" della pretesa, mentre chi suggerisce una definizione più ampia, sottolinea l'aspetto del "potere" che essi hanno di influenzare l'impresa, indipendentemente dalla presenza o meno di pretese legittime. Tra le visioni ristrette, diversi autori definiscono gli *stakeholders* in termini di "necessità per la sopravvivenza dell'impresa", si v. *ex multis*: «*Any identifiable group or individual on which the organization is dependent for its continued survival*», R. E. FREEMAN, D. L. REED, *Stockholders and Stakeholders*, cit., p. 91; «*interact with the firm and thus make its operation possible*», J. NASI, *What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm*, in *Understanding stakeholder thinking*, Helsinki, 1995, p. 19; «*without whose support the organization would cease to exist*», N. BOWIE, *The moral obligations of multinational corporations*, in *Problems of international justice*, Boulder, 1988, pp. 97-113; altri autori, invece, hanno circoscritto la nozione a partire dal concetto di rischio che gli *stakeholders* corrono nel loro rapporto con l'impresa, «*some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm»* o *«are placed at risk as a result of a firm's activities*», si v., in tal senso, M. CLARKSON, *A risk based model of stakeholder theory*, in *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*, University of Toronto, 1994, (spec. p. 5); in termini di equa distribuzione dei danni e dei benefici delle azioni dell'impresa, «*identified through the actual or potential harms and benefits that they experience or anticipate experiencing as a result of the firm's actions or inaction*», T. DONALDSON, L. E. PRESTON, *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*, in *Academy of Management Review*, 20, 1995, pp. 65-91.

[117] J. HEATH, *Business Ethics without Stakeholders*, in *Business Ethics Quarterly*, 16, 2006, p. 544.

[118] M.B.E. CLARKSON, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, in Academy of Management Review*, 20, 1995, p. 92 ss.

alcuni autori, la capacità dell'impresa di prosperare – e rimanere competitiva – dipende dalla capacità dei suoi amministratori di generare adeguato valore o soddisfazione per gli *stakeholder* primari, incentivandone così la continua partecipazione al sistema[119]. Per converso, se l'impresa risulta incapace di garantire il coinvolgimento o la soddisfazione di questi soggetti chiave, potrebbe subire gravi conseguenze, danni significativi o, ancor peggio, potrebbe trovarsi nell'impossibilità di proseguire la sua attività[120].

Al contrario, gli *stakeholder* secondari – quali le organizzazioni non governative, i media, le associazioni dei consumatori, i gruppi ambientalisti, ecc. – intrattengono con l'impresa una relazione indiretta. Invero, pur potendo essere influenzati dalle attività e dalle decisioni aziendali, essi non risultano coinvolti nel suo funzionamento né hanno un interesse immediato nel successo dell'organizzazione[121], tuttavia, possono esercitare forme di pressione esterna, contribuendo a orientarne le scelte strategiche, in particolare su temi di rilevanza sociale o ambientale[122]. Ciò detto, è evidente che la forza degli

[119] M. B.E. CLARKSON, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating*, cit., pp. 106-107. Si aggiunga che essi sono gli stessi soggetti che «a fronte della prestazione di un'attività o dell'apporto di risorse materiali ed *intangibiles*, di contributi e di consensi, conseguono una qualche forma di beneficio o di ricompensa di natura economica e non (interessi soddisfatti, vantaggi economici e\o sociali ricevuti)», cfr. F. FIMMANÒ, *Abuso del diritto societario e tutela dei "creditori involontari",* in *Abuso del diritto societario e tutela dei "creditori involontari"*, in *Gazz. For.,* 2015, p. 11.

[120] Alcuni esempi possono aiutare a comprendere meglio la questione. Si pensi alla vicenda della *Takata Corporation*, azienda giapponese produttrice di *airbag*, coinvolta in uno dei più grandi scandali dell'industria automobilistica. Le conseguenze finanziarie, derivate dai danni provocati a causa dei prodotti difettosi in commercio, risultati altamente nocivi per i propri clienti, hanno portato al fallimento della società. Per una più ampia ricognizione, v.: Q. YU, L. MO, W. JIAYAO, C. YUJIN, L. WEI, *Analysis of the Importance of Corporate Ethics to Modern Manufacturing Enterprises: A Case Study on Takata,* in *Journal of Economics, Business and Management*, 10, 1, 2022, p. 46 ss. Allo stesso modo il caso *Volkswagen*, società recentemente accusata di aver manipolato i test delle emissioni dei veicoli diesel, ha causato un'enorme perdita di fiducia nei suoi confronti che si è tradotta, tra l'altro, in una sensibile diminuzione delle vendite. Cfr. M. E. ARBOUR, *The Volkswagen Scandal at the CJEU: Defeat Devices between the Conformity Guarantee and Environment Law,* in *European Journal of Risk Regulation*, 2022, p. 670 ss.

[121] M. CLARKSON, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating*, cit., p. 107.

[122] A tal proposito, possono risultare emblematici due esempi. La vicenda legata all'assunzione di *Tylenol* prodotto dal gruppo *Johnson&Johnson* viene generalmente considerato come un classico caso di gestione efficace di una crisi reputazionale. L'azienda ha riconosciuto l'importanza di affrontare la questione in modo aperto e trasparente e ha collaborato attivamente con i media per condividere al pubblico informazioni decisive. Il coinvolgimento dei media nella vicenda di *Tylenol* è stato cruciale. Le notizie trasmesse sul ritiro dei prodotti e sulle nuove confezioni a prova di manomissione hanno raggiunto un pubblico molto vasto, aiutando a diffondere la consapevolezza sul problema e sulle misure intraprese per risolverlo. In soli tre mesi dallo scandalo, J&J aveva già riconquistato il 95% della sua quota di mercato pre-crisi. Cfr. P. A. ARGENTI, B. DRUCKENMILLER, *Reputation and the Corporate Brand*, in *Corporate Reputation Review*, 6, 4, 2004, pp. 368–374 (spec. p. 372); in senso favorevole alla gestione della situazione, soprattutto in termini di flessibilità strategica che ne è derivata cfr. B. W. HUSTED, *Risk Management, Real Options and Corporate Social Responsibility*, in *Journal of Business Ethics*, 60, 2005, pp. 175–183 (spec. p. 178). In senso critico, invece, si pone L. SNYDER, *An Anniversary Review and Critique: The Tylenol Crisis*, in *Public Relations Review*, 9, 3, 1983, pp. 24-34. Agli antipodi si pone, invece, il caso del crollo del complesso industriale *Rana Plaza*. Il ruolo dei media è stato cruciale per portare alla luce le gravi violazioni dei diritti umani e le condizioni di lavoro insostenibili nell'industria tessile del

stakeholder secondari rappresenta anche il loro principale limite: le imprese che basano una parte significativa della propria attività sull'immagine e sulla reputazione risulteranno maggiormente esposte alla loro influenza, mentre quelle meno sensibili al consenso pubblico o operanti in settori a bassa visibilità ne subiranno un impatto più contenuto.

Un ulteriore tentativo di definizione del perimetro degli *stakeholder* si fonda sulla base del rischio economico a cui sono soggetti, consapevolmente o meno, gli attori coinvolti ("*risk bearers*" volontari e involontari)[123].

I primi si espongono a determinati rischi – e divengono titolari di talune pretese – a seguito dell'investimento di capitale, umano o finanziario, in un'impresa; i secondi, al contrario, sono esposti ai rischi derivanti dalle attività di quest'ultima, senza aver scelto intenzionalmente di assumerli.

La teoria in questione si fonda sull'idea che mettere a rischio proprietà o altri beni – *lato sensu* intesi, come ad esempio la forza lavoro – debba essere considerata una caratteristica chiave nella definizione di *stakeholder*. Il concetto di rischio costituisce, in quest'ottica, criterio discriminante per delimitare il campo d'indagine, giustificando la legittimità delle pretese sulla base di fattori specifici, indipendentemente dal potere che questi soggetti esercitano sull'impresa[124]. Nella teoria proposta, la componente del rischio evidenzia altresì l'importanza per le imprese di considerare e gestire in modo responsabile gli impatti, diretti o indiretti, generati dalla loro attività sui diversi soggetti coinvolti. In tal modo, la *corporation* può ottenere una maggiore comprensione delle dinamiche che intercorrono tra gli *stakeholder* e l'organizzazione stessa, facilitando a quest'ultima l'identificazione e la gestione tempestiva ed efficace dei potenziali rischi.

In conclusione, l'idea di identificare in modo esaustivo i gruppi di *stakeholder* non è, dunque, un mero esercizio teorico, bensì rappresenta una condizione indispensabile per consentire agli amministratori di riconoscere e rispondere efficacemente a un insieme eterogeneo di soggetti e orientare – di conseguenza – le proprie scelte gestorie.

Pare innegabile, tuttavia, che, qualsiasi tentativo di restringere eccessivamente la nozione rischia di introdurre elementi di forte arbitrarietà.

Come ricordato, la valutazione e la ponderazione degli interessi in gioco sono affidate alla discrezionalità degli amministratori, sulla base della specifica attività svolta dalla società e del contesto dei rapporti con l'ambiente sociale e naturale in cui essa opera.

Bangladesh. La copertura mediatica ha suscitato forte indignazione e ha contribuito a sollevare l'attenzione su questioni cruciali legate alla responsabilità delle aziende e al rispetto dei diritti dei lavoratori. Per un'attenta analisi del caso, si v.: A. HIRA, M. BENSON-REA, *Governing Corporate Social Responsibility in the Apparel Industry after Rana Plaza*, Londra, 2017.

[123] M.E. CLARKSON, *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, Toronto, p. 5. Nello stesso senso anche: E. W. ORTS, A. STRUDLER, *The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory,* in *Business Ethics Quarterly*, 2002, p. 215 ss.

[124] Così, R.K. MITCHELL, et al., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in *Academy of Management Review*, p. 857.

Non è un caso, allora, che molti abbiano criticato il paradigma in parola, negando che l'impresa possa avere delle responsabilità sociali al di là della massimizzazione del profitto[125]. La discussione è ancora in corso tra i sostenitori della priorità degli interessi degli *stockholder* e coloro che, facendo appello alle teorie della *Csr*, ritengono che la società, benché ente di diritto privato, debba farsi carico della tutela di "interessi altri" che sono, a vario titolo, coinvolti nella sua attività.

Certo è, ad avviso di chi scrive, che il paradigma degli *stakeholder,* seppur ispirato a condivisibili principi di inclusività e responsabilità sociale, presenta alcune criticità che ne impongono una valutazione attenta e ponderata. Da un lato, tale modello si presta a esiti problematici sul piano della *governance*, in quanto l'azione degli amministratori, già caratterizzata da un'ampia discrezionalità e insindacabilità (purché le scelte gestorie siano adottate nel rispetto delle regole di diligenza e correttezza), rischia di risultare ulteriormente sottratta a un controllo effettivo. L'indeterminatezza insita nel concetto di *stakeholder* e nella molteplicità degli interessi da considerare può, invero, accentuare la difficoltà di sindacare le decisioni assunte, con evidenti ricadute sulla responsabilità degli organi amministrativi[126]. Dall'altro lato, non può trascurarsi l'impatto organizzativo ed economico che l'adozione di un modello *stakeholder-oriented* comporterebbe, soprattutto per imprese di medie e piccole dimensioni, che, come noto, costituiscono la componente preponderante del tessuto produttivo, tanto in Italia che in Europa. Invero, l'effettiva implementazione del paradigma richiederebbe l'adozione di strutture interne più complesse e articolate, idonee a rilevare, gestire e bilanciare efficacemente i molteplici interessi coinvolti, con un conseguente aumento degli oneri amministrativi e gestionali. In assenza di adeguate risorse, tale aggravio rischierebbe di incidere negativamente sull'efficienza operativa e, in ultima analisi, sulla sostenibilità – in questo caso economico-finanziaria – dell'impresa stessa[127].

---

[125] Si v. Cap. II, §. 1.2 ss.

[126] Per una critica al paradigma degli *stakeholder* si v., ad esempio, L.A. BEBCHUK, R. TALLARITA, *The Illusory Promise of Stakeholder Governance*, in *Cornell Law Review*, 2020, p. 91 ss., secondo cui «*that acceptance of stakeholderism, and the illusory hopes and mistaken perceptions coming with it, would have substantial and broad detrimental consequences*» (spec. p. 164), concludendo che «*stakeholderism should not be expected to deliver significant stakeholder protections and that laws, regulations, and policies offer the only real prospect for such protections, introducing conditions that chill rather than facilitate such stakeholder-protection reforms would be detrimental to stakeholder welfare. Thus, embracing stakeholderism, and thereby introducing illusory hopes that the corporate leaders would serve as stakeholder guardians, would be costly to stakeholders*» (spec. p. 175). Nella nostra dottrina, si v., per tutti, M. STELLA RICHTER, *Società benefit e società non benefit*, in *Rivista ODC*, 2017, p. 6 s.; ID., *Long termism*, in *Riv. soc*., 2021, p. 48 s.

[127] In questo senso, S.A. CERRATO, *Appunti per una via italiana all'ESG*, cit., pp. 94-95.

5. *La tutela degli* stakeholder *nei gruppi di imprese: principali profili problematici e direzioni della ricerca.*

La tutela degli *stakeholder* si rivela significativamente più complessa quando viene esaminata in relazione al fenomeno dei gruppi di imprese.

In tale ambito, come ricordato, la peculiare articolazione delle relazioni tra le entità che compongono il gruppo introduce elementi di forte criticità, specialmente in relazione alla distribuzione delle responsabilità e alla effettiva possibilità di garantire la protezione degli interessi dei soggetti terzi coinvolti.

Giova ribadire, invero, che la subordinazione all'altrui direzione unitaria determina, come è stato correttamente affermato, «una potenziale dissociazione tra l'imputazione formale dell'impresa e la titolarità sostanziale della stessa»[128]. Le società eterodirette, pur conservando una propria autonomia giuridica e patrimoniale, sono sottoposte all'indirizzo strategico e all'influenza dominante della società capogruppo, a cui competono i poteri di c.d. "alta amministrazione"[129]. Tale assetto accentua le difficoltà di identificare e attribuire, in maniera univoca, le responsabilità in capo singole entità coinvolte, giacché, non di rado, le decisioni suscettibili di produrre effetti rilevanti – e talvolta pregiudizievoli – per gli interessi degli *stakeholder* del gruppo, sono assunte esclusivamente dalla sola società di vertice, mentre le conseguenze, anche sul piano economico, si manifestano più evidentemente a livello delle società controllate[130].

---

[128] M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità sociale della capogruppo*, cit., p. 68.

[129] Si rileva che l'autonomia di cui godono le società controllate non è un'autonomia "perfetta": i) l'organo amministrativo della capogruppo può legittimamente definire le linee strategiche generali per le società controllate e intervenire nella loro gestione (anche ordinaria), si v. sul punto U. TOMBARI, *Diritto dei gruppi*, p. 109 ss.; v. altresì art. 1, Racc. 1, lett. e) del Codice di *Corporate governance*, ove si legge che «l'organo di amministrazione (...) delibera in merito alle operazioni della società e delle sue controllate che hanno un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la società stessa»); ii) gli amministratori delle società controllate devono attuare le direttive impartite, a condizione che queste non risultino pregiudizievoli (c.d. "funzione filtro", su cui si v. U. TOMBARI, *Poteri e doveri dell'organo amministrativo di una s.p.a. «di gruppo»*, cit., p. 130 ss.) e collaborare con la capogruppo al perseguimento della strategia unitaria del gruppo (condividono la tesi della "vincolatività" delle delibere della capogruppo, ad esempio: G. SCOGNAMIGLIO, *Poteri e doveri degli amministratori di gruppo dopo la riforma del 2003*, in G. Scognamiglio (a cura di), *Profili e problemi dell'amministrazione nella riforma delle società*, Milano, 2003, p. 200 ss.; A. VALZER, *La responsabilità da direzione e coordinamento di società*, Torino, 2011, spec. p. 334; in giurisprudenza, *ex multis*, Tribunale di Cagliari, 14 aprile 2011, in *Giur. comm*., p. 687 ss. Si v., per più ampi riferimenti bibliografici, §. 2.5.

[130] M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità sociale della capogruppo*, cit. pp. 69-70, ove l'A. mette in luce come, in circostanze simili, gli *stakeholders* delle società eterodirette, in particolar modo i creditori, potrebbero trovarsi di fronte «a uno strumento di limitazione della responsabilità patrimoniale del debitore, che trasferisce i rischi di impresa all'esterno della stessa». Ad avviso di A. MAMBRIANI, *Gruppi di società*, in A. Mambriani, G. Racugno (a cura di), *Bilancio e libri sociali*. *Gruppi di società*, Milano, 2020, p. 532, «la società soggetta a direzione e coordinamento è un soggetto debole affidato all'esercizio dell'altrui potere tecnico e operativo, su quello stesso soggetto (la società capogruppo, n.d.r.), incombe preventivamente il dovere di esercitare quell'attività con tutte le cautele previste dai principi di corretta gestione societaria ed imprenditoriale idonei a evitare i danni che la legge considera risarcibili».

Più specificamente, l'ostacolo derivante dalla separazione soggettiva e patrimoniale tra controllante e controllata – noto nella letteratura anglosassone come "*corporate veil*" – consente sovente alla capogruppo di sottrarsi alle proprie responsabilità, lasciando privi di ristoro i soggetti danneggiati. Al fine di superare tale *impasse*, la riflessione giuridica ha progressivamente elaborato tre principali direttrici ricostruttive, recepite con modalità e gradi diversi nei diversi ordinamenti: i) il riconoscimento di una responsabilità indiretta della società madre, fondata sull'abuso della personalità giuridica e della responsabilità limitata di cui essa beneficia, con finalità fraudolente o elusive[131]; ii) l'affermazione di una responsabilità diretta della capogruppo per negligenza nell'esercizio dei doveri di controllo e vigilanza sull'operato delle controllate[132]; iii) l'interpretazione, al ricorrere di determinate circostanze, del gruppo come "unica impresa", funzionale a una corretta riallocazione delle responsabilità per gli illeciti commessi[133].

Nell'ordinamento italiano, l'art. 2497 c.c., ispirato a un'esigenza di correttezza nella gestione dell'impresa di gruppo, si inserisce in questo quadro con l'intento di assicurare una tutela effettiva contro le distorsioni derivanti da un esercizio scorretto o abusivo dell'attività di direzione e coordinamento. La norma riconosce, infatti, la legittimazione attiva in capo ai soci e ai creditori delle società controllate per agire direttamente nei confronti della capogruppo, rispettivamente, in presenza di un pregiudizio arrecato alla redditività e al valore della partecipazione sociale e all'integrità del patrimonio sociale.

Benché la disposizione sia tradizionalmente interpretata con riferimento alla tutela della garanzia patrimoniale per crediti volontariamente concessi, più di recente, parte della dottrina ha messo in luce come i principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale, grazie alla loro flessibilità e apertura anche a contenuti di natura sociale, possano essere declinati in una prospettiva più ampia, così da legittimare una visione della responsabilità della capogruppo estesa a una pluralità di portatori di interessi[134].

---

[131] Cfr., *infra*, Cap. II, §. 5.1.

[132] Cfr., *infra*, Cap. II, §. 5.2.

[133] Cfr., *infra*, Cap. II, §. 5.3., 5.4.

[134] Cfr., ad esempio, V. CARIELLO, *L'irresponsabilità della capogruppo in quanto tale per le obbligazioni delle società "figlie"*, in *Riv. dir. comm*, 2020, p. 495 ss.; M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., *passim*; per maggiori riferimenti bibliografici si rinvia a §. 2.5. del presente Capitolo e per una proposta di lettura "costituzionalmente orientata", cfr. §. 3.5. Ciononostante, come evidenziato da R. SACCHI, *Sulla responsabilità da direzione e coordinamento nella riforma delle società di capitali*, in *Giur. comm*., 2003, p. 663, con tali principi il legislatore ha rischiato di aprire «una fase di oscillazioni interpretative non opportune». Per una panoramica più ampia sui "principi", P. MONTALENTI, *I principi di corretta amministrazione: una nuova clausola generale,* M. Irrera (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi,* Bologna, 2016*,* p. 20; U. TOMBARI, *Crisi di impresa e doveri di "corretta gestione societaria e imprenditoriale" della società capogruppo. Prime considerazioni,* in *Riv. dir. comm*., 2011, p. 631 ss.; A. MAZZONI, *La responsabilità gestoria per scorretto esercizio dell'impresa priva della prospettiva della continuità aziendale,* in *Amministrazione e controllo nel diritto delle società, Liber amicorum Antonio Piras,* Torino, 2010, p. 829; G. SCOGNAMIGLIO, *"Clausole generali", principi di diritto e disciplina dei gruppi di società*, in *Riv. dir. priv*., 2011, p. 519 ss.

Del resto, è pacificamente riconosciuto che, nel più ampio *genus* degli *stakeholder*, debba essere ricompresa la *species* dei "creditori", a loro volta articolata in due distinte classi: i) i creditori *volontari*, ossia quei soggetti che, instaurando rapporti negoziali con l'impresa, si trovano nella condizione di poter valutare consapevolmente i rischi connessi alle operazioni economiche e alle transazioni in cui sono coinvolti[135]; ii) i creditori *involontari*, vale a dire soggetti che, pur non avendo instaurato alcun rapporto giuridico con l'impresa, possono subire pregiudizi – patrimoniali e non – derivanti dall'attività economica da essa esercitata. Essi versano, tipicamente, in una delle seguenti situazioni: o risultano privi dei mezzi necessari per valutare compiutamente le condizioni e i rischi di un affare, oppure non hanno espresso alcuna volontà di costituire un rapporto giuridico con l'impresa, ma vengono tuttavia coinvolti – in maniera del tutto involontaria – dagli effetti pregiudizievoli derivanti dalla sua attività, subendone le conseguenze senza avervi in alcun modo acconsentito o partecipato[136]. In entrambe le ipotesi, si assiste a una sostanziale asimmetria informativa, oltre che economica, che li rende particolarmente vulnerabili agli effetti negativi delle esternalità prodotte dall'impresa, non disponendo né degli strumenti per valutare preventivamente i rischi né della possibilità di attivare rimedi correttivi *ex post*[137].

Un esempio paradigmatico di questa categoria è rappresentato dai *tort creditors*, *i.e.* i creditori da fatto illecito. Si tratta, per le ipotesi che più rilevano ai fini della presente analisi, di individui o intere comunità che, pur non avendo partecipato in alcun modo alle decisioni gestionali dell'ente economico, possono tuttavia subire danni ingenti a causa della sua attività. L'assenza di qualsivoglia forma di coinvolgimento, controllo o informazione preventiva espone tali soggetti a effetti potenzialmente gravi – e talora irreversibili –, in assenza di adeguati strumenti di protezione o di intervento[138]. Ne

---

[135] Tali creditori operano, in linea di principio, in modo informato e dispongono degli strumenti che consentono loro di adottare misure preventive o protettive a tutela dei propri interessi

[136] La categoria dei creditori involontari includerebbe pertanto sia i c.d. creditori *non adjusting*, *i.e.* coloro che non sono in grado di "aggiustare" il proprio contratto in base ai rischi dell'impresa, sia i soggetti titolari di una «peculiare situazione soggettiva collegata alla totale assenza di volontà nella costituzione di un rapporto giuridico patrimoniale che vede nella società il soggetto passivo tenuto alla soddisfazione della pretesa», C. AMATUCCI, *Fatto illecito della società*, Milano, 2002, p. 14. V. anche, *ex multis*, F. FIMMANÒ, *Abuso del diritto societario e tutela dei creditori involontari*, in *Gaz. forense*, 2015, p. 31 ss.; ID., *Abuso di direzione e coordinamento e tutela dei creditori delle società abusate*, in *Riv. not*, 2012, p. 267 ss.; M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., p. 70 ss.

[137] Come è stato efficacemente riassunto «*contract creditors (...) are compensated ex ante for the increased risk of default ex post. Tort creditors, by contrast, are not compensated except to the extent that the prices of the firms' product adjust*»: così F.H. EASTERBROOK, D.R. FISCHEL, *The Economic Structure of Corporate Law*, cit., p. 5.

[138] T. SCOVAZZI, *I seguiti sul piano giuridico della catastrofe di Bhopal*, in Cutillo et al. (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa in tema di diritti umani e protezione dell'ambiente. Il caso dell'India*, Milano, 2012, p. 304 ss.; C.W. PETERSON, *Piercing the Corporate Veil by Tort Creditors*, in *Journal of Business & Technology Law*, 2017, p. 63 ss.; G. WRIGHT, *Risky Business: Enterprise Liability, Corporate Groups and Torts*, in *Journal of European Tort Law*, 2017, p. 6 ss.

discende, come sostenuto in dottrina, l'esigenza di assicurare una tutela effettiva ai creditori involontari, i quali dovrebbero semmai essere posti in condizione di agire sul patrimonio del debitore alla stregua degli altri creditori, se non addirittura beneficiando di meccanismi di tutela rafforzata, idonei a compensare la loro particolare condizione di vulnerabilità strutturale[139].

A sostegno di questa prospettiva, si rinvengono oggi in giurisprudenza numerosi casi, eterogenei per contesto e tecniche adottate, nei quali individui o comunità residenti in Paesi in via di sviluppo hanno ottenuto forme di ristoro da parte delle società di vertice per i danni causati dalle attività economiche poste in essere dalle loro controllate. Come sarà possibile notare a breve, tali vicende, spesso portate all'attenzione delle corti degli ordinamenti in cui le imprese madri hanno sede, rappresentano esempi significativi di come, pur in assenza di un quadro normativo organico, sia stato comunque possibile elaborare strumenti idonei a garantire una tutela effettiva alle vittime[140].

Tra le molteplici questioni che tali casi sollevano, due profili appaiono, ai nostri fini, meritevoli di specifico approfondimento nei paragrafi che seguono.

Il primo concerne, come accennato, proprio le principali tecniche e i rimedi sviluppati per garantire un accesso effettivo alla giustizia e un risarcimento adeguato a fronte dei pregiudizi, di natura ambientale e sociale, arrecati dalle società sottoposte a direzione e coordinamento. Particolare attenzione sarà rivolta agli strumenti elaborati per arginare gli ostacoli derivanti dalla frammentazione soggettiva e dalla rigidità del principio di responsabilità patrimoniale limitata nell'ambito dei gruppi di imprese (*infra*, §. 4.1. ss.). L'analisi si concentrerà, in particolare, sugli orientamenti giurisprudenziali più recenti – talora capaci di orientare anche l'evoluzione normativa – che hanno affermato la responsabilità della capogruppo per violazioni dei diritti umani o ambientali realizzate, a vario titolo, da società sottoposte al suo controllo. Tali pronunce, come si noterà, si rivelano di particolare interesse allorché riflettono una tendenza – ancora in fase di consolidamento – verso un progressivo affievolimento del principio di separatezza tra le società appartenenti al gruppo, soprattutto nei casi in cui l'illecito coinvolga interessi di natura *lato sensu* pubblicistica, quali la tutela dei diritti fondamentali, dell'ambiente o di altri beni giuridici a rilevanza collettiva. In simili contesti, sembra invero delinearsi un orientamento giurisprudenziale che, pur fondandosi su vari presupposti argomentativi, appare accomunato dall'obiettivo di riconsiderare i criteri tradizionali di imputazione della responsabilità della capogruppo, fino ad aprirsi a prospettive che, fino a tempi recenti, apparivano difficilmente percorribili. Tra queste, preme segnalare in particolare la valorizzazione di una ricostruzione sostanzialistica dell'impresa di gruppo, nella quale, oltrepassando la mera pluralità dei soggetti giuridici formalmente coinvolti, si riconosce

[139] F. FIMMANÒ, *Abuso del credito societario e tutela dei "creditori involontari"*, cit., p. 8 ss.
[140] Per un'ampia panoramica, v. M.V. ZAMMITTI, *L'impresa socialmente irresponsabile*, cit., *passim*.

l'unità economica sottostante quale parametro guida per una corretta allocazione delle responsabilità e per una tutela più effettiva degli interessi lesi (*infra*, §. 5.4.).

Il secondo profilo, che sarà richiamato solo per cenni, concerne le problematiche, tutt'altro che marginali, riconducibili al diritto internazionale privato. Più specificamente, la dimensione transnazionale dei gruppi societari, spesso articolati in una complessa rete di società localizzate in ordinamenti differenti, solleva delicate questioni in merito all'individuazione della giurisdizione competente e della legge applicabile.

Tali criticità risultano ulteriormente accentuate nei casi in cui le società operative agiscano in contesti in contesti giuridicamente fragili, caratterizzati da discipline carenti in materia ambientale e sociale, spesso influenzate da variabili economiche e politiche contingenti[141]. Pertanto, sarà necessario comprendere *se* ed eventualmente *come* gli istituti disciplinati dal diritto internazionale privato possano essere utilizzati – o eventualmente adattati – per garantire una tutela effettiva dei diritti lesi, assicurando al contempo certezza del diritto e prevedibilità delle decisioni giurisdizionali (*infra*, §. 5)[142].

5.1. *Tra nuove e vecchie tecniche di superamento della responsabilità limitata delle società del gruppo nella giurisprudenza americana.*

Come già ricordato, uno dei principali ostacoli alla tutela dei creditori involontari, e in particolare di coloro che risultino vittime di fatti illeciti (c.d. *tort creditors*), risiede nell'autonomia giuridica riconosciuta alle singole società appartenenti al gruppo[143].

---

[141] F.M. MUCCIARELLI, *Ricomporre il nesso spezzato,* cit., *passim*.; A. BONFANTI, *Catene globali del valore, diritti umani e ambiente, nella prospettiva del diritto internazionale privato: verso una direttiva europea sull'obbligo di diligenza delle imprese in materia di sostenibilità*, in *Jus*, 2022, p. 295 ss.; R. ALESSI, *La disciplina dei gruppi multinazionali nel sistema societario italiano*, cit., pp. 70-71. Per più ampi rilievi, anche bibliografici, v. *supra*, Cap. I, §. 3.

[142] I temi richiamati acquistano, peraltro, una rinnovata attualità alla luce della recente approvazione della Direttiva UE sulla *due diligence* ai fini della sostenibilità, la quale, come si vedrà (*infra*, Cap. III, Sez. III), attribuisce alle società capogruppo un ruolo di primaria rilevanza. A queste ultime è infatti imposto l'obbligo di adottare misure idonee a garantire il rispetto dei diritti umani e della tutela ambientale lungo l'intera catena di controllo e fornitura, prevedendo l'adozione di codici di condotta e sistemi di vigilanza su scala globale. Una simile attribuzione di potere comporta, inevitabilmente, anche una rilevante assunzione di responsabilità, i cui contorni normativi e applicativi appaiono, tuttavia, ancora parzialmente indefiniti. Sulla base di queste premesse, l'evoluzione del quadro normativo, tanto a livello europeo quanto nazionale, in materia di *governance* sostenibile dell'impresa aggregata, sarà oggetto di attenta analisi, con l'obiettivo di individuare le principali innovazioni legislative intervenute e le prospettive – tanto de iure condito quanto de iure condendo – di sviluppo di strumenti giuridici capaci di assicurare una tutela effettiva e sistemica degli interessi degli stakeholder in contesti di gruppo.

[143] L'autonomia delle società del gruppo ha costituito sovente una delle principali argomentazioni per escludere, da parte della società madre, una propria responsabilità rispetto a violazioni direttamente commesse dalle controllate estere. Ad esempio, nel 1984, la *Union Carbide Corporation* (UCC), una delle principali imprese transnazionali operanti nel settore chimico, con sede negli Stati Uniti, fu protagonista di uno dei disastri industriali più gravi della storia a Bhopal, in India. Una fuga di isocianato di metile dallo stabilimento della sua controllata, *Union Carbide India Limited* (UCIL), causò la morte di migliaia di persone, oltre a gravi lesioni e danni permanenti a centinaia di migliaia di altre. Il disastro mise in luce

Ebbene, benché il principio della *limited liability*[144] sia stato recepito anche a livello legislativo in numerosi ordinamenti, sono stati nel tempo elaborati diversi correttivi e rimedi ispirati a esigenze di giustizia sostanziale.

In particolare, nei sistemi di *common law*, in assenza di una disciplina specifica sui gruppi societari, è stata la giurisprudenza a sviluppare tecniche e rimedi volti a mitigare gli effetti della responsabilità limitata nei casi di abuso. Secondo i primi studi emersi nella letteratura statunitense, l'estensione della teoria del *piercing the corporate veil* (*i.e.* del superamento della responsabilità limitata degli azionisti per i debiti sociali[145]) ai rapporti tra *parent company* e *subsidiaries* consentirebbe ai danneggiati di esercitare la propria pretesa risarcitoria non solo nei confronti della società controllata, che ha materialmente cagionato il danno, ma altresì nei confronti della capogruppo[146]. La possibilità di "squarciare il velo societario" al fine di attribuire la responsabilità alla società madre potrebbe, tra l'altro, contribuire a rendere più efficace l'attuazione dei menzionati

problemi sistemici, come la mancanza di *standard* di sicurezza adeguati, l'insufficienza dei sistemi di controllo e la scarsa attenzione alle condizioni operative nei Paesi ospitanti. Inoltre, nei processi svoltisi di fronte alle corti indiane e americane, la società madre negò sempre qualsiasi forma di responsabilità proprio in ragione dell'autonomia di cui godeva la sua controllata.

[144] Giova ricordare che, nell'esperienza statunitense, il riflesso operativo della responsabilità limitata rispetto ai creditori personali del socio – vale a dire l'indifferenza reciproca tra patrimonio sociale e vicende patrimoniali personali dei soci – è comunemente definito come «*affirmative asset partitioning*» (v. H. HANSMANN, R. KRAAKMAN, *The Essential Role of Organizational Law*, in *Yale L.J.*, 2000, p. 387, spec. p. 406). La limitazione di responsabilità dei soci per le obbligazioni sociali, tuttavia, è superabile mediante l'applicazione della tecnica del *piercing* (o *lifting*) *of the corporate veil*, su cui si veda, ad esempio, F.H. *Easterbrook, D.R. Fischel*, *Limited Liability and the Corporation*, in *Univ. Chi. L. Rev*., 1985, p. 89. Come ricorda J.H. MATHESON, *The modern law of corporate groups: an empirical study of piercing the corporate veil in the parent-subsidiary context*, in *The North Carolina Law Review*, 2009, p. 1093, uno dei primi commentatori definì la responsabilità limitata «*the greatest single discovery of modern times, even steam and electricity are far less important than the limited liability corporation, and they would be reduced to comparative impotence without it*». L'estensione del principio ai gruppi di imprese è stata invece definita da P. BLUMBERG, *Limited Liability and Corporate Groups*, in *Journal of Corporate Law*, 1986, p. 573: «*an historical accident*».

[145] In origine, la teoria era stata sviluppata per permettere ai creditori sociali, insoddisfatti dall'escussione del patrimonio sociale, di rivalersi sugli azionisti. Per una più ampia panoramica, si v., per tutti, F. SIGNORELLI, *La responsabilità limitata degli azionisti e il rimedio del* piercing the corporate veil *nell'esperienza nordamericana*, in *Il nuovo diritto delle società*, 2022, p. 2165 ss.

[146] Il superamento dello schermo societario della personalità giuridica, noto come *piercing the corporate veil*, è stato adottato dai giudici per scongiurare che l'applicazione rigida della cosiddetta *entity law doctrine* potesse generare risultati anomali o ingiusti sotto il profilo della giustizia sostanziale. La letteratura in materia è molto ampia. Si v., per tutti, P.I. BLUMBERG, *The Multinational Challenge to Corporation Law: The Search for a New Corporate Personality*, Oxford, 1993; ID., *The Corporate entity in the Era of Multinational Corporation*, in *Delaware Law Journal*, 1990, p. 328 ss; C.A. WITTING, *Liability of corporate groups and Networks*, Cambridge, 2018; T.K. CHENG, *Form and Substance of the Doctrine of Piercing the Corporate Veil*, in *Miss. L.J.*, 2010, p. 497 ss.; J.W. CALLISON, *Rationalizing Limited Liability and Veil Piercing*, in *Bus. Law*, 2003, p. 1063 ss. Per la dottrina italiana si v. A. DACCÒ, *Alcune riflessioni in merito ai recenti orientamenti in materia di gruppi societari nel diritto statunitense*, in *Riv. Soc*., 1997, p. 159 ss.; M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., p. 146 ss.

strumenti di strumenti di *soft law* (*supra*, §. 1.5.), i quali esortano specificamente i governi a garantire l'accesso a rimedi effetti per le vittime di violazioni[147], e a rimuovere gli ostacoli – giuridici e non –, che ostacolano tale accesso, inclusi quelli derivanti dalla struttura e dalla separazione patrimoniale propria dei gruppi societari[148].

Nonostante l'ampio ricorso giurisprudenziale alla teoria del *piercing the corporate veil*, la sua applicazione nei sistemi di *common law* è stata caratterizzata da una notevole variabilità interpretativa, tanto da essere definita, dalla dottrina americana, come «*one of the most confusing areas*[149]*»* e *«the most litigated issue*[150]». Le Corti, in effetti, hanno fatto ricorso a tale strumento in contesti molto diversi tra loro, rendendo difficile l'individuazione di criteri applicativi uniformi.

In linea generale, la giurisprudenza fonda l'applicazione della suddetta su tre presupposti: i) un controllo pervasivo della società madre sulla controllata[151], esercitato

[147] Cfr. *Guiding Principles*, cit., principio n. 25: «*As part of their duty to protect against business-related human rights abuse, States must take appropriate steps to ensure, through judicial, administrative, legislative or other appropriate means, that when such abuses occur within their territory and/or jurisdiction those affected have access to effective remedy*».

[148] Cfr. *Guiding Principles*, cit., principio n. 26: «*States should take appropriate steps to ensure the effectiveness of domestic judicial mechanisms when addressing business-related human rights abuses, including considering ways to reduce legal, practical and other relevant barriers that could lead to a denial of access to remedy» e il successive commentario, ove si specifica che «Legal barriers that can prevent legitimate cases involving business-related human rights abuse from being addressed can arise where, for example: the way in which legal responsibility is attributed among members of a corporate group under domestic criminal and civil laws facilitates the avoidance of appropriate accountability* (…)».

[149] S.M. BAINBRIDGE, *Abolishing Veil Piercing*, in *The Journal of Corporation Law*, 2000, p. 48.

[150] R. B. THOMPSON, *Piercing the Veil Within Corporate Groups: Corporate Shareholdersas Mere Investors*, in *Connecticut journal of international law*, 1999, p. 379 ss.

[151] Nella celebre controversia *Lowendahl v. Baltimore & ORR*, del 1936, il tribunale di New York descrive il livello di controllo richiesto al fine del superamento del velo sociale, affermando che «*control, not merely majority or complete stock control, but complete domination, not only of finances, but of policy and business practices in respect to the transactions attacked so that the corporate entity had at the time no separate mind, will or existence of its own*». In tal senso, si v. anche il noto caso relativo alla fuoriuscita di petrolio della società *Amoco Cadiz* al largo della costa francese nel 1978 (cfr. *Re Oil Spill by the "Amoco Cadiz" off the Coast of France on March 10, 1978*, in *Multidistrict Litigation Docket,* 1984, p. 2123 ss.). In tale occasione, il tribunale del Distretto Settentrionale dell'Illinois, pur senza fare esplicito riferimento alla dottrina del *piercing the corporate veil*, applica un test di "strumentalità" forte per valutare il legame tra le due società convenute. Il tribunale osserva che «*as an integrated multinational corporation which is engaged through a system of subsidiaries in the exploration, production, refining, transportation and sale of petroleum products throughout the world, Standard [Standard Oli Co., n.d.r.] is responsible for the tortious acts of its wholly owned subsidiaries and instrumentalities, AIOC [Amoco International Oil Co., n.d.r] and Transport [Amoco Transport Co., n.d.r]. Standard exercised such control over its subsidiaries AIOC and Transport that those entities would be considered to be mere instrumentalities of Standard. Furthermore, Standard itself was initially involved in and controlled the design, construction, operation and management of the Amoco Cadiz and treated that vessel as if it were its own*».

in modo tale da renderla un suo un suo *alter ego*[152] o un mero *instrument*[153]; ii) l'utilizzo strumentale di tale controllo per finalità improprie, fraudolente o ingannevoli (*improper purpose*); iii) l'esistenza di un nesso causale diretto tra la condotta illecita e il danno lamentato dal ricorrente (*proximate cause*)[154].

Il principale ostacolo a questa ricostruzione risiede nell'accertamento della relazione esistente tra la *parent company* e le sue *subsidiaries*; invero, benché in dottrina si assuma frequentemente che tale relazione di controllo sia di agevole dimostrazione, nella prassi essa risulta spesso di difficile accertamento, a causa della complessità delle strutture societarie e dell'opacità che caratterizza i rapporti infragruppo[155].

Tra i fattori maggiormente considerati dai tribunali americani per giustificare il superamento del velo della responsabilità limitata, si annoverano, ad esempio: l'entità della partecipazione azionaria detenuta dalla capogruppo, la condivisione del medesimo *management*, la comproprietà di beni, la completa dipendenza finanziaria delle controllate o la sottocapitalizzazione[156].

Senza poter ulteriormente approfondire in questa sede l'elenco completo degli indizi né le principali obiezioni alla teoria[157], si osserva tuttavia che l'eccessiva attenzione a

---

[152] Cfr., *Doe v. Unocal Corp*., 395 F.3d 932, 937 (9th Cir. 2002), ove si legge che «*the plaintiffs did not carry their burden under the California piercing test-which considers the sharing of directors, the commingling of funds, pervasive control, and other factors-to prove that the subsidiary corporations were in effect the "alter egos" of Unocal*».

[153] V. *Re Oil Spill by the "Amoco Cadiz"*, cit., §. 40. Si v. L. ROSENTHAL, C. RAPER, *Amoco Cadiz and limitation of liability for oil spill pollution: domestic and international solutions*, in *Virginia Journal of Natural Resources Law*, 1985, p. 259 ss.; T. SCOVAZZI, *La sentenza sul risarcimento dei danni nel caso Amoco Cadiz,* in *Rivista giuridica dell'ambiente*, 1988, p. 141 ss.; F. BONELLI, *La responsabilità della società controllante per gli illeciti delle proprie controllate*, in *Dir. comm. int*., 1987, p. 347 ss.

[154] P. BLUMBERG, *The Transformation of Modern Corporation Law: The Law of Corporate Groups,* in *Connecticut Law Review*, 2005, p. 612 «*Traditional "piercing" jurisprudence rests on a demonstration of three fundamental elements: the subsidiary's lack of independent existence; the fraudulent, inequitable, or wrongful use of the corporate form; and a causal relationship to the plaintiff's loss. Unless each of these three elements has been shown, courts have traditionally held "piercing" unavailable*». Si v. al riguardo il caso United States v. Northeastern Pharmaceutical and Chemical Co. (United States v. Northeastern Pharmaceutical and Chemical Co, 579 F. Supp. 823.

[155] Il concetto di controllo è frequentemente richiamato in letteratura, assumendo che la relazione tra i diversi enti appartenenti al gruppo sia, nella pratica, facilmente dimostrabile; tuttavia, la sua individuazione si rivela spesso complessa, a causa della struttura articolata dei gruppi societari e della scarsa trasparenza nei rapporti tra le varie entità che ne fanno parteCosì, J.H. MATHESON, *The modern law of corporate group*, cit., p. 1099.

[156] Fin dall'inizio si sono sviluppate le cosiddette *laundry lists*, ovvero elenchi casistici di indicatori utili a verificare la presenza di un controllo "eccessivo" esercitato dalla società controllante sulla società controllata. F.J POWELL, *Parent and Subsidiary Corporations*, 1931, p. 8 ss.; P. BLUMBERG, *The Law of Corporate Groups, Substantive Law*, Boston-Toronto, 1987, p. 185. Ampia la giurisprudenza sul punto, sia consentito rinviare ad alcune sentenze maggiormente significative: Fish v. East., 114 F.2d 177, 191 (10th Cir. 1940); Pepsi-Cola Metro. Bottling Co., Inc. v. Checkers, Inc. 754 F.2d 10 (1st Cir. 1985); Beck v. Consolidated Rail Corp., 2005 U.S. Dist. LEXIS 237126 (S.D.N.Y. 2005).

[157] Su cui v. G.S. CRESPI, *The Reverse Pierce Doctrine: Applying Appropriate Standards,* in *Journ. Corp. Law*, 1990, p. 3 ss.

elementi puramente formali, unita alla scarsa distinzione tra responsabilità contrattuale (*on contract*) ed extracontrattuale (*on tort*), abbiano messo in luce l'inadeguatezza della teoria proposta, soprattutto con riferimento ai gruppi societari[158].

Vale la pena ricordare che altre due teorie sono state elaborate dalla dottrina e dalla giurisprudenza anglosassone per superare lo "schermo societario".

La prima, nota come teoria della "*undercapitalization*" (o "*sham or shell doctrine*"), si concentra su uno specifico fattore, cioè quello della sottocapitalizzazione (o inadeguata capitalizzazione) delle società controllate; questo rappresenterebbe, secondo autorevole dottrina, criterio autonomo e sufficiente per dimostrare l'abuso della personalità giuridica e il conseguente venir meno del beneficio della responsabilità limitata[159]. Invero, alcune elaborazioni giurisprudenziali hanno riconosciuto la possibilità di applicare il *disregard of the corporate entity* anche nei casi in cui emerga chiaramente che la società controllata è, di fatto, una mera "scatola vuota" priva di una reale consistenza patrimoniale e di una struttura finanziaria adeguata al perseguimento degli scopi sociali[160].

La seconda teoria, altrettanto autorevolmente sostenuta[161], conosciuta come "*theory of enterprise entity*" (o "*single enterprise*"), propone di considerare come un'unica entità economica le diverse società che, pur frammentate formalmente, risultano parti interconnesse e difficilmente distinguibili di un'impresa più ampia. In tal modo, si riconosce ai creditori, siano essi volontari o involontari, delle società controllate o della capogruppo, la possibilità di avanzare richieste di risarcimento nei confronti di qualsiasi entità appartenente al gruppo. Diversamente dalle altre teorie menzionate, che si fondano sull'individuazione di una pluralità di elementi spesso ambigui di difficile accertamento, essa valorizza la percezione esterna del gruppo come unica impresa, la forte integrazione organizzativa che contraddistingue le diverse società coinvolte e la ripartizione funzionale delle attività nel mercato[162].

Occorre, tuttavia, prendere atto che le teorie da ultimo richiamate non hanno trovato, fino a oggi, un ampio riscontro né in sede dottrinale né nella giurisprudenza prevalente[163].

---

[158] Si v. P. BLUMBERG, *et al*., *Law of Corporate Groups: Jurisdiction Practice and Procedure*, Aspen, 2007, §.1.01 ss.

[159] In alcuni casi, infatti, non si è ritenuto necessario verificare se vi fosse stato anche un intento fraudolento o abusivo da parte della società madre. Si v., ad esempio, Del Santo v. Bristol County Stadium, Inc., 273 F.2d 605, 608-09 (1st Cir. 1960); Schalmowitz v. Pinehurst, Inc., 229 F. Supp. 278 (M.D.N.C. 1964); Per una più ampia ricostruzione della teoria v. W.P. HACKNEY, T.G. BENSON, *Shareholders Liability for Inadeguate Capital*, in *University of Pittsburgh Law Review*, 1982, p. 837 ss. *Contra*, ad esempio, J. MACEY, J. MITTS, *Finding Order in the Morass: The Three Real Justifications for Piercing the Corporate Veil*, in *Cornell Law Review*, 2014, p. 99 ss.

[160] Cfr. *Kinney Shoe Corp. v. Polan*, 939 F.2d 209 (4th Cir. 1991).

[161] A.A. BERLE, *The Theory of Enterprise Entity*, in *Columbia Law Review*, 1947, p. 343 ss., il quale sostiene che «*the court may assign the liability of the paper fragment to the economic whole*», p. 354.

[162] V., *Paramount Petroleum Corp v. Taylor Rental* Ctr., 712 S.W.2d 534, 536 (Tex. Ct. App. 1986).

[163] Sulle sporadiche applicazioni giurisprudenziali, si v. M.V. ZAMMITTI, *L'impresa socialmente irresponsabile*, cit., p. 1024.

Cionondimeno, l'attenzione progressivamente maturata attorno alla necessità di superare, almeno in determinate circostanze, la rigida applicazione del principio di separatezza giuridico-patrimoniale tra le entità del gruppo, ha contribuito a orientare, in certa misura, anche alcuni specifici interventi normativi[164].

Emblematica, sotto tale profilo, è l'adozione, da parte del Congresso statunitense, del *Comprehensive Environmental Response, Compensation, and Liability Act* (CERCLA) del 1980 (42 U.S.C. §§ 9601–9675)[165], volto a disciplinare la responsabilità ambientale derivante dalla contaminazione di siti inquinati. La normativa attribuisce una responsabilità risarcitoria ampia e potenzialmente penetrante, prevedendo che possa essere chiamato a rispondere «qualsiasi soggetto che, al momento dello smaltimento di una sostanza pericolosa, possedeva o gestiva l'impianto».

La rilevanza e la portata innovativa di tale disciplina sono state evidenziate dalla giurisprudenza successiva e, in particolare, dalla nota pronuncia resa dalla *Supreme Court* nel caso *United States v. Bestfoods*[166]. La sentenza ha segnato, invero, un punto di svolta nel riconoscimento della responsabilità della capogruppo nei confronti dei terzi, chiarendo che quest'ultima può essere chiamata a rispondere non solo indirettamente – attraverso l'applicazione della teoria del *piercing the corporate veil* – bensì anche in via diretta, ai sensi della Sezione 107(a)(2) del CERCLA, qualora sia dimostrato un suo effettivo e diretto coinvolgimento operativo nella gestione dell'attività inquinante della controllata[167].

---

[164] Su alcuni recepimenti della teoria del "*piercing the corporate veil*" nelle codificazioni statali, v. F. SIGNORELLI, *La responsabilità limitata degli azionisti*, cit., p. 2189 ss.

[165] Cfr. *Comprehensive Environmental Response, Compensation, and Liability Act* (CERCLA), 1980, (42 U.S.C. §§ 9601–9675).

[166] Cfr. *United States v. Bestfoods*, 524 U.S. 51 (1998). Il caso trae origine dal prolungato inquinamento di un sito industriale destinato alla produzione di sostanze chimiche, la cui gestione era stata per lungo tempo affidata a società interamente controllate dapprima da *CPC International Inc*. e successivamente da *Aerojet-General Corp*. A partire dal 1981, l'*Environmental Protection Agency* (EPA) aveva avviato interventi di bonifica sul sito contaminato, sostenendo ingenti costi. Per ottenere il rimborso di tali spese, il governo federale aveva intrapreso un'azione giudiziaria fondata sulla Sezione 107(a)(2) del CERCLA, che attribuisce una responsabilità risarcitoria a «qualsiasi soggetto che, al momento dello smaltimento di una sostanza pericolosa, possedeva o gestiva l'impianto». La questione giuridica centrale riguardava la possibilità di considerare direttamente responsabile la società capogruppo in qualità di "operatore", qualora risultasse accertato un suo effettivo e diretto controllo operativo sull'attività della società controllata che aveva materialmente causato l'inquinamento.

[167] Più specificamente, la Corte Suprema ha stabilito che la società madre può essere considerata "operatore" del sito contaminato nel caso in cui eserciti un «controllo operativo diretto» sulle attività della società subordinata. Nel solco interpretativo tracciato dalla Corte Suprema, la giurisprudenza federale successiva ha ulteriormente ampliato e approfondito la nozione di "*owner*" o "*operator*", ai sensi del CERCLA, adottando un approccio fondato sul grado di influenza e coinvolgimento della *parent company* sulle attività delle società controllate. A titolo esemplificativo, nelle pronunce rese nei casi di *State of Idaho v. Bunker Hill Co.* (635 F. Supp. 665, D. Idaho, 1986) e *United States v. Kayser-Roth Corp.* (910 F.2d 24, 1st Cir. 1990), i tribunali hanno ritenuto sufficiente, per affermare la responsabilità diretta della capogruppo, il riscontro di un controllo pervasivo esercitato dalla stessa, anche in assenza di una partecipazione materiale

In conclusione, dall'analisi delle soluzioni giurisprudenziali proposte negli Stati Uniti emerge chiaramente una persistente tensione tra il formale rispetto del principio di separatezza societaria e l'esigenza sostanziale di garantire una tutela effettiva ai creditori involontari, specialmente in ipotesi di danni ambientali o lesioni di diritti umani.

La teoria del *piercing the corporate veil*, unitamente alle sue diverse declinazioni interpretative, ha rappresentato tradizionalmente lo strumento prevalente, benché caratterizzato da incertezza e imprevedibilità applicativa. Più recentemente, tuttavia, si assiste a un rilevante spostamento dell'attenzione giurisprudenziale verso soluzioni che valorizzano il ruolo diretto e attivo della società capogruppo nell'attività dannosa della società subordinata. Emblematica in tal senso è la giurisprudenza sviluppatasi intorno al CERCLA, in cui la responsabilità della *parent company* deriva direttamente dalla posizione "operativa" che essa ricopre, nel caso in cui sia accertato un suo effettivo controllo sulla gestione della controllata responsabile dell'inquinamento. Tale approccio, fondato sulla concreta relazione operativa intercorrente tra società madre e figlia, si è rivelato particolarmente idoneo a garantire la tutela degli interessi coinvolti, segnando una nuova e significativa evoluzione nell'ambito delle tecniche di superamento della separazione patrimoniale tra le società del gruppo. Esso risulta, peraltro, confermato anche da pronunce più recenti, che ne hanno ribadito la validità, soprattutto nei contesti in cui la capogruppo esercita un'influenza determinante sulla gestione operativa delle controllate[168].

5.2. *Il "*duty of care*" come criterio alternativo di imputazione della responsabilità della capogruppo nel diritto inglese*.

Anche nel Regno Unito, l'incertezza interpretativa che da tempo accompagna l'applicazione delle tradizionali teorie del *piercing the corporate veil* e *della enterprise liability* – peraltro ben conosciute anche dalla giurisprudenza inglese – ha reso necessario elaborare approcci alternativi volti a superare, almeno in parte, la rigida separazione giuridico-patrimoniale tra le società appartenenti al gruppo.

In questa prospettiva, si inserisce l'evoluzione della giurisprudenza inglese, la quale ha manifestato una crescente apertura e una rinnovata sensibilità nei confronti delle

---

alle condotte inquinanti. Non sono tuttavia mancati interventi giurisprudenziali volti a delimitare l'ambito applicativo della responsabilità del CERCLA. Nel caso *Edwards Hines Lumber Co. v. Vulcan Materials Co.*, ad esempio, è stato escluso che un appaltatore indipendente potesse qualificarsi come "operatore" ai sensi della normativa federale, in mancanza di un effettivo controllo sull'impianto.

[168] Cfr. *Georgia-Pacific Consumer Products* v. *International Paper Co*., 70 F.4th 1188 (6th Cir. 2023); v. anche *Short Creek Development v. MFA Incorporated*, (W.D. Mo. 2023). Sebbene le due decisioni si concentrino su profili differenti – la prima sul *dies a quo* per l'azione di contributo ex §. 113(f) CERCLA, la seconda sulla divisibilità del danno ambientale – entrambe confermano l'impostazione sostanzialistica della responsabilità ai sensi del CERCLA, ribadendo la possibilità di imputare una responsabilità diretta e solidale anche alla società madre.

istanze risarcitorie avanzate nei confronti delle *parent company* con sede nel Regno Unito, per i danni causati dalle controllate operanti all'estero[169].

Al riguardo, particolare rilievo assume il celebre caso *Chandler v. Cape Plc*[170], in cui è stata accolta la teoria del *"duty of care*[171]*"*. Secondo tale impostazione, in presenza di determinate circostanze, la società madre può essere destinataria di uno specifico dovere di diligenza, la cui violazione dà luogo a una sua responsabilità diretta, indipendentemente dal grado di controllo o dall'influenza esercitata sulla controllata[172]. Più specificamente, nella ricostruzione fornita dalla *Court of Appeal* – successivamente

[169] Si v., ad esempio: *Englebert Ngcobo & others v. thor Chemicals holdings Ltd & others*, Corte d'Appello, Sez. Civ., 9 ottobre 1995; *Connelly v. R.t.Z. Corporation plc. & others*, Corte d'Appello, 2 maggio 1996; *Moses fano sithole & others v. thor Chemicals holdings Ltd*, Corte d'Appello, Sez. Civ., 3 febbraio 1999; *Lubbe & others v. Cape plc*, Corte d'Appello, 29 novembre 1999.

[170] Cfr. *Chandler v Cape Plc* [2012] EWCA Civ 525. Il caso riguarda i gravi danni alla salute subiti dai lavoratori di *Cape Products* (società controllata dalla capogruppo britannica Cape Plc) a seguito della prolungata esposizione all'amianto, senza che fossero adottate adeguate misure di protezione. Dal momento che la malattia si era manifestata molti anni dopo l'esposizione, quando Cape Products era stata ormai liquidata, il ricorrente decide di intentare una causa contro Cape Plc, la società madre, sostenendo che quest'ultima aveva un obbligo di diligenza (*duty of care*) nei confronti dei dipendenti della controllata. La questione principale diviene, pertanto, stabilire se la capogruppo potesse ritenersi responsabile per le insicure condizioni di lavoro presso Cape Products, nonostante l'autonomia giuridica delle due entità. Si v. M. PETRIN, *Assumption of Responsibility in Corporate Groups: Chandler v Cape plc*, in *The Modern Law Review*, 2013, p. 603 ss.

[171] Già in alcune precedenti cause gli avvocati dei ricorrenti avevano utilizzato un approccio incentrato sulla responsabilità diretta della stessa società madre, sostenendo dinanzi ai tribunali inglesi che questa avesse violato il proprio dovere di diligenza nei confronti dei lavoratori della controllata e delle comunità locali site in prossimità della filiale estera. Si v., ad esempio, *Lubbe & others v. Cape plc, house of Lords*, del 20 giugno 2000, ove nella pronuncia della Corte si riassumono le ragioni dei ricorrenti: «*the central thrust of the claims made by each of the plaintiffs is not against the defendant as the employer of that plaintiff or as the occupier of the factory where that plaintiff worked, or as the immediate source of the contamination in the area where that plaintiff lived. Rather, the claim is made against the defendant as a parent company which, knowing (so it is said) that exposure to asbestos was gravely injurious to health, failed to take proper steps to ensure that proper working practices were followed and proper safety precautions observed throughout the group. In this way, it is alleged, the defendant breached a duty of care which it owed to those working for its subsidiaries or living in the area of their operations (with the result that the plaintiffs thereby suffered personal injury and loss*».

[172] La base giuridica per individuare un dovere di diligenza affonda le sue radici nel caso *Donoghue v Stevenson* del 1932. Sebbene esista un *test* più moderno per rinvenire il *duty of care*, il caso citato fornisce la prima base teorica per ammettere l'esistenza, in determinate circostanze, di uno specifico dovere di diligenza e correttezza. Come osserva Lord Atkin, al §. 44, «*you must take reasonable care to avoid acts or omissions which you can reasonably foresee would be likely to injure your neighbour. Who, then, in law, is my neighbour? The answer seems to be-persons who are so closely and directly affected by my act that I ought reasonably to have them in contemplation as being so affected when I am directing my mind to the acts or omissions which are called into question*». Tuttavia, a causa dell'ampia portata del principio, nello sviluppo della successiva giurisprudenza ne è stato limitato l'ambito di applicazione (cfr., ad esempio, *Old Gate Estates Ltd v Toplis & Harding & Russell*, 1939; *Anns v Merton London Borough*, 1978). Il più celebre criterio successivamente emerso è quello previsto nella decisione *Caparo Industries* v. *Dickman* del 1990, ancora attuale. Il *Caparo test* si basa sull'identificazione di tre elementi fondamentali: la prevedibilità del danno (*foreseeability*), la vicinanza tra le parti coinvolte (*proximity*) e la necessità che l'imposizione del dovere sia giusta, equa e ragionevole (*fair, just and reasonable*).

confermata dalla *Uk Supreme Court* – si afferma che la società madre è gravata da un "*duty of care*" nei confronti dei dipendenti della società subordinata, qualora ricorrano i seguenti presupposti: i) le attività della capogruppo e della controllata sono, in misura rilevante, analoghe; ii) la società madre possiede, o dovrebbe possedere, una «*superior knowledge*» con riferimento ad aspetti rilevanti del settore in cui operano le controllate; iii) il sistema di lavoro adottato dalla controllata è caratterizzato da rischi significativi (tra cui quelli relativi alla salute e alla sicurezza dei lavoratori), che la capogruppo conosceva o avrebbe dovuto conoscere; iv) la società madre era a conoscenza, o avrebbe comunque dovuto prevedere, che la controllata, o i suoi dipendenti, avrebbero fatto affidamento sul corretto utilizzo delle sue competenze per garantire la propria tutela[173].

Due profili emergono come particolarmente significativi ai fini della presente indagine. In primo luogo, la responsabilità della capogruppo per i danni arrecati agli *stakeholder* può essere affermata, al ricorre delle circostanze sopra delineate, anche senza "squarciare il velo" delle personalità giuridiche distinte[174]: non si mette in discussione, invero, l'alterità soggettiva delle società coinvolte, bensì si riconosce un'eccezione rilevante laddove la conoscenza (o la conoscibilità) della capogruppo (ad esempio rispetto agli atti compiuti dagli amministratori delle società controllate) risulti determinante per la tutela (o mancata tutela) dei diritti dei terzi. In tal caso, si ritiene ragionevole esigere che la società madre adempia a un dovere di dovuta diligenza finalizzato alla prevenzione del danno. In secondo luogo, la decisione della Corte sottolinea *l'aspettativa* che la *parent company* assuma un ruolo attivo nella gestione delle controllate; invero, l'attenzione si concentra su cosa la capogruppo «*knew or ought to have foreseen*[175]», mettendo in evidenza come il fattore determinate per stabilire un *duty of care* non risieda tanto nella prova di un controllo diretto, quanto nella capacità effettiva della società madre di influenzare, dirigere e vigilare sulle attività delle proprie controllate.

La teoria del "*duty of care"* è stata oggetto di analisi e approfondimento, da parte delle corti inglesi, in altre pronunce successive, tra cui si segnala il caso *Vedanta v. Lungowe*[176].

---

[173] Cfr. *Chandler v Cape Plc*, cit., §. 80.

[174] Cfr. *Chandler v Cape Plc*, cit., §. 69-70, ove è interessante soffermarsi sulla volontà della Corte di discostarsi dalla dottrina del *piercing the corporate veil*; si legge, invero, che «*would emphatically reject any suggestion that this court is in any way concerned with what is usually referred to as piercing the corporate veil. A subsidiary and its company are separate entities. There is no imposition or assumption of responsibility by reason only that a company is the parent company of another company»* e aggiunge *«the question is simply whether what the parent company did amounted to taking on a direct duty to the subsidiary's employees»*.

[175] Cfr. *Chandler v Cape Plc*, cit., §. 79.

[176] *Vedanta Resources Plc and another v Lungowe and others*, 2019, UKSC 20.
Il 31 luglio 2015, alcuni cittadini zambiani residenti nella regione di Chingola avviavano un procedimento contro *Vedanta Resources Plc*, società costituita nel Regno Unito, e Konkola Copper Mines Plc (*KCM*), società con sede sociale nello Zambia, di cui Vedanta è la *holding* (nonché proprietaria della miniera di

In tale occasione, la *UK Supreme Court* ha nuovamente esaminato le condizioni necessarie per affermare l'esistenza di un dovere di diligenza in capo alla *parent company* nei confronti degli *stakeholder* della controllata estera. La Corte ha precisato che il *duty of care* non può essere riconosciuto soltanto sulla base di circostanze astrattamente predeterminabili – discostandosi, in tal modo, anche dalla precedente pronuncia *Chandler v. Cape PLC* –, ma deve essere accertato concretamente, caso per caso. Ne deriva che la responsabilità della società madre non sorge in automatico, in virtù del suo *status* di *parent company*, ma si fonda sul grado di «*supervision and control*», che essa esercita *di fatto* (o che dice di esercitare[177]) sulle attività della controllata[178]. La Corte ha altresì sottolineato che, tra l'altro, «*there is no limit to the models of management and control which may be put in place within a multinational group of companies*[179]», ribadendo così la varietà di assetti organizzativi possibili all'interno dei gruppi societari transnazionali e l'esigenza di una valutazione concreta delle specifiche modalità di *governance* adottate.

Tale orientamento è stato confermato e, per taluni aspetti, ulteriormente precisato nel caso *Okpabi v. Royal Dutch Shell Plc (2021*)[180]*,* in cui la Corte Suprema ha riformato le decisioni dell'*High Court* e della *Court of Appeal*, le quali avevano escluso l'esistenza di un *duty of care* della società madre (*Royal Dutch Shell*) rispetto ai danni derivanti dalle fuoriuscite di petrolio causate dalla controllata nigeriana (*The Shell Petroleum Development Company of Nigeria Ltd*). Il più alto grado di giudizio del Regno Unito ha ritenuto, per converso, che nei giudizi precedenti fosse stata erroneamente confusa la questione del «*control of a company»* con quella, ben distinta, del «*de facto management of part of its activities*»: mentre il controllo societario rileva solo marginalmente per

---

rame di Nchanga). I ricorrenti (principalmente agricoltori che fanno affidamento sulla terra e sui corsi d'acqua locali per la propria sussistenza) affermavano di aver subito lesioni personali, danni alla proprietà e perdita di reddito a causa dell'inquinamento e del danno ambientale causati dagli scarichi di effluenti nocivi della miniera.

[177] *Vedanta v Lungowe*, cit., §. 53, ove si legge che «*the parent may incur the relevant responsibility to third parties if, in published materials, it holds itself out as exercising that degree of supervision and control of its subsidiaries, even if it does not in fact do so. In such circumstances its very omission may constitute the abdication of a responsibility which it has publicly undertaken*».

[178] *Vedanta v Lungowe*, cit., §. 49, dove la SC esplicita che: «*everything depends on the extent to which, and the way in which, the parent availed itself of the opportunity to take over, intervene in, control, supervise, or advise the management of the relevant operations (including land use) of the subsidiary*».

[179] *Vedanta v Lungowe,* cit., §. 51.

[180] Cfr. *Okpabi & others v Royal Dutch Shell Plc and another*, 2021, UKSC 3.
Il caso *Okpabi v. Royal Dutch Shell Plc*, 2021, nasce dalle accuse di danni ambientali e violazioni dei diritti umani rivolte a *Royal Dutch Shell (RDS)* e alla sua controllata nigeriana, *The Shell Petroleum Development Company of Nigeria Ltd (SPDC)*. Le comunità Ogale e Bille, residenti nel Delta del Niger, hanno intentato una causa presso i tribunali inglesi sostenendo che le operazioni petrolifere della controllata avevano provocato gravi fuoriuscite di petrolio, contaminando terreni e corsi d'acqua e compromettendo la loro salute e i mezzi di sussistenza. Gli abitanti hanno cercato di attribuire alla società madre un dovere di diligenza, sostenendo che quest'ultima aveva avuto un ruolo diretto nella supervisione e gestione delle attività della controllata.

determinare l'esistenza di un dovere di diligenza, la gestione effettiva di specifiche attività costituisce, invece, l'elemento centrale della valutazione[181].

Alla luce del mutato orientamento giurisprudenziale, le *parent company* potrebbero essere indotte a eludere l'assunzione del *duty of care*, mediante un completo disimpegno dalle attività di direzione e supervisione delle controllate. Tuttavia, una simile strategia risulterebbe difficilmente praticabile, oltra a porsi in contrasto con il crescente numero di normative vincolanti in materia di *human rights due diligence* e tutela ambientale, recentemente adottate in diversi in numerosi ordinamenti e a livello sovranazionale (*infra*, Cap. III, Sez. III, §. 1 ss.); al contempo, tale approccio risulterebbe incompatibile con gli strumenti di *soft law* richiamati (*supra*, Cap. II, §.1.5), i quali incoraggiano le imprese a esercitare un controllo diligente sulle proprie attività, al fine di prevenire e mitigare gli impatti sui diritti umani e ambientali.

In ogni caso, per ciò che maggiormente rileva ai fini del presente studio, è opportuno sottolineare come, pur seguendo percorsi argomentativi differenti, i giudici abbiano manifestato un intento comune: quello di offrire tutela a individui o comunità vittime di pratiche dannose poste in essere da grandi gruppi transnazionali. A tal fine, essi hanno fatto ricorso sia alle teorie sulla responsabilità sociale d'impresa, sia al principio della responsabilità (diretta o indiretta) della capogruppo per gli atti illeciti commessi dalle controllate, sia all'applicazione di clausole generali. Le decisioni assunte in questo ambito si sono rivelate significative, tra l'altro, anche per l'attenzione riservata, in particolare nelle pronunce più recenti, a risoluzioni e documenti emanati da organizzazioni internazionali, quali le Nazioni Unite e l'OCSE[182], contribuendo a delineare un quadro giurisprudenziale – in progressiva evoluzione – orientato al rafforzamento della tutela giuridica degli *stakeholder*.

---

[181] Si evidenzia il principio enunciato nel caso *Vedanta v. Lungowe*, cit., §. 2, secondo cui anche le sole «*group guidelines (...) may be shown to contain systemic errors which, when implemented as of course by a particular subsidiary, then cause harm to third parties*». La Corte ricorda che il caso Vedanta ha individuato cinque criteri per determinare l'esistenza di tale dovere della società madre nei confronti dei terzi lesi dalle azioni di una controllata: i) la gestione diretta o congiunta delle attività rilevanti della controllata; ii) l'aver fornito consulenza o predisposto policies di sicurezza/ambientali a livello di gruppo inadeguate, che vengono comunque attuate dalla controllata; iii) la definizione di politiche di sicurezza o ambientali a livello di gruppo e l'adozione di misure attive per garantirne l'attuazione da parte delle controllate; iv) l'esercizio di un significativo livello di vigilanza e di controllo sulle subsidiaries. Benché riconosca l'attualità di considerare questi aspetti, la Corte ribadisce che si tratta solo di «*convenient headings*» e non di «*special or separate parent/subsidiary duty of care tests*», evidenziando comunque la non opportunità di inquadrare la responsabilità della società madre entro rigide categorie predefinite. Cfr. *Vedanta v Lungowe*, cit., §. 51, dove si specifica l'impossibilità di «*shoehorn all cases of the parent's liability into specific categories*».

[182] Lo rileva anche G. ALPA, *La solidarietà*, cit., p. 295 ss.

5.3. *Le soluzioni proposte dall'ordinamento tedesco e francese in materia di responsabilità della capogruppo nei confronti dei creditori delle società controllate.*

Prima di procedere all'analisi delle soluzioni elaborate dalla giurisprudenza e dalla dottrina italiana in relazione alla "tutela degli *stakeholder*" – o, quantomeno, di alcuni di essi – dinanzi alle condotte dannose poste in essere dall'impresa di gruppo, appare opportuno soffermarsi preliminarmente sul modo in cui il problema è stato affrontato nei principali ordinamenti di *Civil law*.

Si noterà che, a differenza di quanto avviene nei sistemi di *Common law* esaminati in precedenza, in cui l'eventuale superamento del principio di separatezza avviene prevalentemente ad opera delle corti, nei Paesi dell'Europa continentale questo ha trovato fondamento anche in specifici interventi normativi. L'esigenza di adattare i tradizionali principi di autonomia patrimoniale e personalità giuridica alle dinamiche proprie dei gruppi di imprese ha condotto, invero, con intensità e modalità differenti, all'introduzione di previsioni normative volte a temperare il rigore dei suddetti principi. In particolare, tali previsioni si fondano sulla possibilità di estendere, in determinate circostanze, la responsabilità per gli atti illeciti delle società controllate alla società capogruppo, sia in via diretta che indiretta[183].

Si procederà, dunque, senza alcuna pretesa di esaustività, a una sintetica panoramica degli approcci adottati anche da alcuni ordinamenti paradigmatici – segnatamente quello tedesco e francese – per disciplinare i rapporti infragruppo e garantire un adeguato bilanciamento tra l'autonomia giuridica delle subordinate e la responsabilità della società madre nei confronti dei soggetti danneggiati, nell'ottica di una più ampia riflessione sui profili ambientali e sociali connessi alle attività del gruppo. Si segnala, per completezza, che, nella medesima prospettiva, sia in Germania sia in Francia sono stati di recente adottati innovativi interventi legislativi, espressamente orientati alla prevenzione e alla riparazione dei danni prodotti non solo dalle società controllate, ma anche dai *partner* commerciali con cui la società di vertice intrattiene stabili relazioni d'affari[184]. Tali interventi, riconducibili a una più generale tendenza verso il rafforzamento dei principi di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa, saranno oggetto di più approfondita analisi nel prosieguo del lavoro (*infra*, Cap. III, Sez. III, §. 1 ss.).

---

[183] Per un esame comparatistico relativo ai paesi di *Civil law*, v., ad esempio, K. VANDERKERCKHOVE, *Piercing the Corporate Veil*, Amsterdam, 2007.

[184] Si fa qui riferimento alla Loi n. 2017-399 del 27 marzo 2017 "*relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*" e all'approvazione da parte del *Bundestag* della «*Gesetz über unternehmerische Sorgfaltspflichten in Lieferketten – Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz»* (di seguito anche LkSG) del 2021, del 2021, ma in vigore dal 1° gennaio 2023. Queste iniziative sono state precedute, almeno in parte, dal *Modern Slavery Act* britannico del 2015, e seguite dalla legge olandese del 24 ottobre 2019 («*Wet Zorgplicht Kinderarbeid*») in materia di lavoro minorile, e dalla legge norvegese 2021-06-18-99, in materia di diritti umani fondamentali e condizioni di lavoro dignitose («*Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold*»).

Tanto premesso, preme innanzitutto ricordare come la Germania sia stato il primo ordinamento a introdurre, nella parte generale dell'*Aktiengesetz* del 1965, una disciplina espressamente dedicata ai gruppi di imprese e alle responsabilità che possono derivare dalle relazioni di dipendenza o direzione tra le società che ne fanno parte[185].

In estrema sintesi, e per ciò che più interessa in questa sede, tale disciplina distingue tra «i gruppi nascenti da contratto» (*Vertragskonzerne*) e «i gruppi di fatto» (*faktische Konzerne*).

Nella prima ipotesi, risulta prevalente l'interesse economico di gruppo, atteso che la società dominante può governare e disporre liberamente del patrimonio delle società controllate. Invero, la stipulazione di un contratto di dominio (*Beherrschungsvertrag*)[186] implica una vera e propria «alienazione del governo della società[187]» dipendente, che viene così assoggettata alla strategia economica unitaria delineata dalla capogruppo. In altri termini, il §. 308, *Abs*. 1, del *AktG* consente alla società madre di privilegiare l'interesse complessivo del gruppo anche a discapito degli interessi particolari delle singole società subordinate, senza la necessità di alcun vantaggio compensativo per gli eventuali danni arrecati a queste ultime[188]. Tuttavia, tale facoltà è bilanciata da alcune

[185] Numerosissimi i contributi della dottrina tedesca sul tema. Ci si limita a ricordarne alcuni, senza pretese di completezza: V. EMMERICH, M. HABERSACH, *Konzernrecht,* 10° ed., Monaco, 2013; P. DORALT, *Konzernrecht und Kapitalmarktrecht*, Monaco, 2001. LIEBSCHER, *GmbH-Konzernrecht*. *Die GmbH als Konzernbaustein*, Monaco, 2006, ove ampli riferimenti bibliografici. V. altresì: M. LUTTER, *Il gruppo di imprese*, cit., p. 7 ss.; G. RAGUSA MAGGIORE, *Aspetti particolari della tutela del socio nel «Konzern»*, in *Riv. soc*., 1970, p. 675 ss.; W. GADOW, C.H. BARZ, *Aktiegesetz: Großkommentar*, Berlin, 1970). Nel diritto societario tedesco si possono distinguere due concetti fondamentali: quello di «impresa dipendente» (*Abhängige Unternehmen*) e quello di «gruppo di imprese» (*Konzernunternehmen*). L'«impresa dipendente» è definita come un'entità giuridicamente autonoma sulla quale un'altra impresa è in grado di esercitare un'influenza dominante (*beherrschenden Einfluss*). Il «gruppo di imprese», invece, si caratterizza per una «direzione unitaria» (*einheitliche Leitung*) delle società affiliate.

[186] I principali contratti con cui si esplica l'attività di direzione e coordinamento sono il contratto di dominazione (*Beherrschungsvertrag*), con cui l'impresa dominata cede la propria direzione all'impresa dominante; e il contratto di "cessione degli utili" (*Gewinnabführungsvertrag*), attraverso cui la società controllata è obbligata a trasferire integralmente i propri utili alla società dominante. Quando i due contratti sono stipulati congiuntamente si configura il c.d. *Organschaftsvertrag*, ossia la situazione in cui la società controllata perde la disponibilità degli utili di bilancio, con la conseguenza che i dividendi spettanti ai soci di minoranza vengono distribuiti direttamente dalla società dominante. Come rileva U. PATRONI GRIFFI, *Governo e responsabilità nei gruppi d'imprese*, Zurigo, 2000, p. 33, la forte ingerenza che ne deriva, oltre ad aver di fatto determinato un completo svilimento del principale vantaggio che deriva dall'organizzazione del gruppo (*i.e.* il frazionamento del rischio), ha comportato uno scarso utilizzo del modello, sia in Germania che negli altri ordinamenti.

[187] P. SPADA, *L'alienazione del governo della società per azioni*, in AA.VV., *I gruppi di società. Atti del convegno internazionale,* cit., p. 2179 ss.

[188] Ai sensi del §. 308, *Abs*. 2, AktG, l'impresa dominante è autorizzata a emanare agli amministratori della società dipendente specifiche direttive riguardanti la gestione di quest'ultima. Anche qualora la società dipendente sia contraria, è comunque giuridicamente vincolata a eseguire tali direttive, dovendosi conformare alle decisioni dell'impresa dominante. In altri termini, all'interno di un *Vertragskonzern* la capogruppo può esercitare un controllo totale sulla società controllata e sulle sue operazioni, a condizione

precise tutele: da un lato, a favore dei soci di minoranza, è previsto l'obbligo per la società madre di versare un dividendo minimo (§. 304 *AktG*) o di offrire un indennizzo in denaro o sotto forma di azioni (§. 305 *AktG*); dall'altro lato, i creditori sociali beneficiano di una tutela consistente nel dovere imposto alla società dominante di ripianare, a fine esercizio, le passività gravanti sulla società controllata (§. 302 *AktG*). In caso di inadempimento di tale obbligo, i creditori della controllata possono agire direttamente nei confronti della capogruppo per il ristoro dei danni subiti[189].

Poiché il gruppo si fonda, in questo caso, su un accordo volontario tra la società madre e la società figlia, il legislatore tedesco non fa ricorso ai tradizionali strumenti propri del diritto societario per regolare le conseguenze giuridiche derivanti dall'esercizio del controllo. Come è stato osservato, in luogo del ricorso a tecniche di superamento della responsabilità limitata della capogruppo, il sistema delineato adotta un meccanismo di natura contrattuale, che opera come una forma ibrida – statutaria e negoziale – di "*quid pro quo*"[190]. In forza di tale assetto, la responsabilità della capogruppo non deriva dal semplice vincolo partecipativo, bensì dall'assunzione, in qualità di parte del contratto di dominio, di un obbligo di compensare integralmente le perdite registrate dalla controllata nel periodo di vigenza dell'accordo, prescindendo da qualsiasi accertamento causale tra attività direttiva e risultato negativo[191].

Nell'ambito dei gruppi di fatto – *i.e.* i gruppi nei quali non sia stato formalizzato un contratto di dominio o qualsiasi altro accordo tra società di vertice e controllate – il legislatore tedesco ha predisposto una disciplina specifica, applicabile automaticamente al ricorrere di determinati presupposti[192]. In particolare, tale configurazione si realizza quando: i) una società detiene la maggioranza del capitale di un'altra, con conseguente

---

che tale controllo persegua l'interesse complessivo del gruppo e non metta a rischio la sopravvivenza giuridica della controllata.

[189] M. LUTTER, W. ZÖLLNER, *Il diritto delle imprese collegate in Germania*, in Aa.Vv., *I gruppi di società. Atti del convegno internazionale,* cit., pp. 254-255, ove gli AA. evidenziano che «una responsabilità diretta dell'impresa dominante risulterebbe persino superflua, poiché l'obbligo di ripianamento delle perdite consente alla società dipendente di assolvere autonomamente alle proprie obbligazioni, almeno fintanto che l'impresa dominante risulti essa stessa solvibile. In conclusione, si può affermare che l'impresa dominante e la società dipendente formano, per così dire, un'unica "unità di rischio"».

[190] Così, R.R. GRAEFE, *Changing Paradigms: The Liability of Corporate Groups in Germany*, in *Connecticut Law Review*, 2005, p. 785 ss., spec. p. 789.

[191] Cfr. H. SCHNEIDER, M. HEIDENHAIN, T*he German Stock Corporation Act: Bilingual Edition with an Introduction to the Law*, 2000, p. 265 ss., spec. p. 275; K. HOFSTETTER, *Parent Responsibility for Subsidiary Corporations: Evaluating European Trends*, in *International and Comparative Law Quarterly*, 1990, p. 576 ss., spec. p. 581.; B. SINGHOF, *Equity Holders' Liability for Limited Liability Companies' Unrecoverable Debts – Reflections on Piercing the Corporate Veil Under German Law*, in *Los Angeles International and Comparative Law Review*, 1999, p. 143 ss., spec. p. 165; H. WIEDEMANN, *The German Experience with the Law of Affiliated Enterprises*, in K.J. Hopt (a cura di), *Groups of Companies in European Laws*, Berlino, 1982, p. 21 ss., spec. p. 33.

[192] Per una panoramica sul tema, per quanto più interessa in questa sede, v. T. STOHLMEIER, *German Limited Liability Company-Unlimited Liability of Parent Company?*, in *Int. Bus. Law*., 1993, p. 137 ss.

presunzione di perdita dell'autonomia gestionale da parte di quest'ultima; ii) sia attuata una gestione "centralizzata e unitaria" (*einheitliche Leitung*), in virtù della quale entrambe le società vengono di fatto dirette come "un'unica impresa integrata" (*Konzern*) sotto il profilo strategico e operativo[193]. In tali ipotesi, il margine d'azione della società madre è sensibilmente ridotto e le sue condotte sono sottoposte a limiti stringenti: è fatto divieto alla dominante di imporre direttive che possano arrecare un pregiudizio patrimoniale alla subordinata, salvo che il danno non sia compensato in maniera adeguata (§. 311 *AktG*)[194].

Il regime di responsabilità che ne deriva si discosta radicalmente da quello previsto per i gruppi contrattuali. La responsabilità della capogruppo sorge, invero, solo in presenza di ingerenze specifiche nella gestione della controllata, laddove si rivelino dannose per gli interessi economici di quest'ultima (che saranno, pertanto, oggetto di una valutazione "caso per caso")[195]. Sotto questo profilo, la disciplina prevista per i gruppi di fatto presenta tratti affini – anche per il suo carattere eccezionale – alle ipotesi di *piercing the corporate veil* nel diritto statunitense[196]: non si configura come una responsabilità generalizzata della società madre per tutte le obbligazioni della controllata, ma come una responsabilità specifica, legata a singoli episodi di interferenza che, oltre a comprimere l'autonomia della società subordinata, si traducano in una condotta illecita causalmente ricollegabile al danno subito[197].

Nonostante la presenza di specifiche previsioni normative, la disciplina in materia di gruppi di imprese continua a rivelare significativi margini di incertezza applicativa,

---

[193] Cfr. K.J. HOPT, *Legal Elements and Policy Decisions in Regulating Groups of Companies*, in C.M. Schmitthoff, F. Wooldridge (a cura di), *Groups of companies*, 1991, p. 81 ss., spec. p. 95, ove l'A. afferma che *«[I]t remains true that under German law a Konzern only exists if there is not just control, but one or more controlled enterprise is subject to the uniform management of the controlling enterprise*».

[194] La *ratio* della disciplina risiede nel riconoscimento di una forma di responsabilità implicita della capogruppo qualora, pur in assenza di un formale contratto di direzione, eserciti un'influenza determinante sulla gestione della controllata in modo tale da compromettere l'integrità del suo patrimonio. Ai sensi del §. 311 AktG, il sacrificio degli interessi delle controllate risulta lecito solo nei limiti in cui la capogruppo provveda a ristorarlo. Si v. sul punto P. SPADA, *L'amministratore della società per azioni tra interesse sociale ed interesse di gruppo*, in *Riv. dir. civ*., 1989, p. 237 ss.

[195] Si veda M. SCHIESSL, *The Liability of Corporations and Shareholders for the Capitalization and Obligations of Subsidiaries under German Law*, in *Northwestern Journal of International Law & Business*, 1986, p. 480 ss.;

[196] Cfr. J.E. ANTUNES, *Liability of Corporate Groups*: *autonomy and control in parent-subsidiary relationships in US, German and EU law*, Deventer, 1994, p. 314, dove si osserva che «*the parent has only to compensate concretely established patrimonial prejudice caused to the subsidiary*». Come osservato dall'A., la struttura della responsabilità delineata per i gruppi di fatto dalla legge tedesca – articolata nei tre presupposti della gestione unitaria, dell'interferenza pregiudizievole e del nesso di causalità – appare, in chiave comparatistica, sovrapponibile allo schema triadico elaborato nella giurisprudenza statunitense in materia di *piercing the corporate veil*, fondato, anch'esso, sulla separazione dell'identità giuridica, sulla condotta illecita della capogruppo e sull'esistenza di un nesso causale con il danno subito. Si v. anche

[197] K. A. STRASSER, *Piercing the Veil in Corporate Groups*, in *Connecticut Law Review*, 2005, p. 637 ss., spec. pp. 640–641.

acuiti da un orientamento giurisprudenziale non sempre conforme né coerente[198]. A tal proposito, si confermano particolarmente attuali le osservazioni di chi, già in passato, aveva prospettato un'evoluzione del diritto tedesco dei gruppi «verso una maggiore flessibilità del collegamento tra determinate premesse e specifici effetti giuridici, pur dovendosi ammettere che ciò comporterà inevitabilmente una regressione sotto il profilo della certezza del diritto[199]».

A conferma di tali incertezze, con riferimento al tema – che in questa sede più rileva – della tutela degli *stakeholder* nei confronti della capogruppo per condotte illecite poste in essere dalla controllata, la giurisprudenza tedesca si presenta tuttora estremamente contenuta. In tale contesto si inserisce, con particolare forza esemplificativa, il caso Kik[200]. La vicenda ha sollevato rilevanti questioni sia sotto il profilo della responsabilità della capogruppo, sia in relazione alla disciplina di diritto internazionale privato applicabile (*infra*, §. 5.6.). Essa trae origine dal tragico incendio divampato nel 2012 presso lo stabilimento della società pakistana *Ali Enterprises,* nel quale persero la vita oltre duecento lavoratori. Gli attori convennero in giudizio, dinnanzi al Tribunale di Dortmund, la società tedesca *KiK GmbH*, sostenendo che quest'ultima era responsabile – in quanto soggetto controllante di fatto – del mancato rispetto degli standard minimi di sicurezza da parte del proprio fornitore. Secondo la tesi attorea, invero, il dovere di vigilanza gravante sulla capogruppo derivava dalla posizione di «influenza dominante»

---

[198] Si v. la celebre sentenza "*Autokran Urteil*", emessa dal *Bundesgerichtshof* il 16 settembre 1985. Sull'evoluzione della giurisprudenza circa la tutela dei creditori nei gruppi di fatto, si rinvia a H.-D. ASSMANN, *Gläubigerschutz im faktischen GmbH-Konzern durch richterliche Rechtsfortbildung - Teil 1 - Zu den Strukturprinzipien eines GmbH-Konzernrechts im Anschluß an die „Autokran"-Entscheidung des BGH vom* 16. 9. 1985, in J*uristenZeitung*, 1986, p. 881 ss.; P. ZUMBANSEN, *Liability Within Corporate Groups (Bremer Vulkan) - Federal Court of Justice Attempts the Overhaul*, in *German Law Journal*, 2002; per più ampi richiami giurisprudenziali, v. M. SCHIESSL, *The Liability of Corporations,* cit, p. 480 ss.

[199] M. LUTTER, W. ZÖLLNER, *Il diritto delle imprese collegate,* cit., p. 272.

[200] La vicenda riguarda il fallimento della società tessile pakistana Ali Enterprises, fornitrice dell'azienda tedesca *Kik Textilien und Non-Food GmbH*, a seguito di un devastante incendio in uno stabilimento produttivo nel 2012, in cui persero la vita oltre 250 lavoratori. Il caso ha sollevato rilevanti interrogativi sulla responsabilità sociale, il ruolo, i doveri e i poteri delle società capogruppo nei gruppi transnazionali. La società tedesca è stata accusata, invero, di non aver vigilato adeguatamente sulle condizioni di sicurezza dei propri fornitori, nonostante fosse il principale cliente dell'impresa pakistana e esercitasse su quest'ultima un'influenza dominante Il caso ha dato impulso al dibattito sulla necessità di introdurre norme più stringenti in materia di doveri di diligenza delle imprese globali, culminando nell'adozione in Germania della già richiamata *LkSG* nel 2021, che impone oggi obblighi di vigilanza lungo la catena di fornitura per garantire il rispetto dei diritti umani e degli *standard* di sicurezza. Per un'ampia panoramica della vicenda F. BORDIGA, *Una decisione del Landgericht Dortmund in tema di responsabilità di società tedesca da human right violations nei paesi in via di sviluppo* (*c.d. caso KiK)*, in *Riv. soc*., 2019, p. 606 ss.; il caso è ricordato anche da G.B. PORTALE, *La Corporate Social Responsibility alla ricerca di effettività*, in *Banca borsa e titoli di credito*, 2022, spec. p. 954-955. Sul più ampio tema della *due diligence*: P.S. STÖBENER DE MORA, P. NOLL, *Grenzenlose Sorgfalt? Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*, in *NZG*, 2021, p. 1237 ss.; L. HÜBNER, V. HABRICH, M-P. WELLER, *Corporate Sustainability Due Diligence*, in *NZG*, 2022, p. 644 ss.; G. SPINDLER, *Verantwortlichkeit und Haftung in Lieferantenketten - das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz aus nationaler und europäischer Perspektive*, in *ZHR*, 2022, p. 67 ss.

che questa esercitava sul proprio partner commerciale, ritenuto una mera articolazione produttiva della casa madre[201].

La sentenza del *Landgericht*, confermata dalla Corte d'appello (*Oberlandesgericht*), ha inevitabilmente disatteso le aspettative di quanti auspicavano un chiaro riconoscimento della responsabilità della società capogruppo[202]. In primo luogo, il tribunale ha ritenuto la pretesa ormai prescritta in forza delle disposizioni del diritto pachistano, applicabile in quanto *lex causae*. In secondo luogo, con un *obiter dictum*, ha precisato che, anche a voler ritenere la pretesa non prescritta, essa non avrebbe comunque potuto trovare accoglimento sulla base del diritto tedesco vigente, in mancanza di una base normativa idonea a fondare un obbligo di controllo e vigilanza in capo alla società madre in relazione alla condotta della società controllata o fornitrice.

La pronuncia ha inevitabilmente alimentato un ampio dibattito, portando alla luce le persistenti difficoltà nel definire e riconoscere, sul piano giuridico, la responsabilità delle società di vertice operanti in contesti economici transnazionali, caratterizzati da strutture organizzative complesse, spesso articolate in gruppi societari e in reti di rapporti contrattuali altamente frammentati. Le criticità emerse dal caso *Kik* – interpretate da molti osservatori come manifestazione di un significativo vuoto normativo – hanno costituito uno dei principali fattori propulsivi per l'adozione della legge sulla *due diligence* nelle catene di fornitura ("*Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz"* – "*LkSG*"), adottata il 25 giugno 2021. Tale normativa, che sarà oggetto di analisi più approfondita nel prosieguo (*infra*, Cap. III, Sez. III, §. 2.3. ss.), è stata concepita proprio con l'intento di colmare le lacune emerse, rafforzando gli obblighi di diligenza delle imprese capogruppo e introducendo, al contempo, un sistema di responsabilità più rigoroso in relazione alle violazioni dei diritti umani e degli *standard* ambientali riconducibili all'attività d'impresa svolta nell'ambito delle *supply chain*.

---

[201] Per quanto riguarda le cause di responsabilità civile, va tenuto presente che la produzione nei Paesi terzi di solito non viene effettuata dalla stessa società madre europea convenuta, ma quest'ultima può avvalersi di due modelli di produzione alternativi, scelti in base ai costi di transazione più vantaggiosi: da un lato la produzione può essere affidata a società controllate, configurando una "costellazione di gruppo" (*folgend Konzernkonstellation*); dall'altro lato la fornitura può avvenire tramite soggetti terzi esterni al gruppo, configurando una cosiddetta "costellazione di subfornitori" (*folgend Zuliefererkonstellation*). Sono tuttavia possibili anche forme ibride dei due modelli (come nel caso Kik). In tal senso, v. C. THOMALE, M. MURKO, *Unternehmerische Haftung für Menschenrechtsverletzungen in transnationalen Lieferketten*, in *Europäische Zeitschrift für Arbeitsrecht*, 2021, p. 40 ss.; C. THOMALE, L. HÜBNER, *Zivilgerichtliche Durchsetzung völkerrechtlicher Unternehmensverantwortung, Juristenzeitung,* in *JuristenZeitung*, 2017, p. 385 ss.; v. anche T. SCHRÖDER, *Unternehmensverantwortlichkeit für menschen- rechtsverletzungen – zum neuen gesetzesentwurf in deutschland*, in *European Integration Studies*, 2021, p. 42.

[202] V. anche, sulla vicenda, *European Center for Constitutional and Human Rights* (ECCHR), Fallbeschreibung - Fabrikbrand in Pakistan: Billige Textilproduktion, lebensgefährliche Arbeit, https://www.ecchr.eu/fileadmin/Fallbeschreibungen/Fallbeschreibung_KiK_Pakistan_August2019.pdf.

Passando ora all'analisi dei profili di interesse nell'ordinamento francese, si osserva, in via preliminare, l'assenza di una definizione normativa del concetto di "gruppo", così come di una disciplina organica dedicata alla regolamentazione del fenomeno[203].

Il legislatore transalpino, nel *Code de commerce*, si limita a prevedere una serie di disposizioni frammentarie che individuano diverse ipotesi di partecipazione societaria. In particolare, viene distinta la situazione in cui una società: i) detiene più della metà del capitale sociale di un'altra società (art. L. 233-1); ii) possiede una partecipazione al capitale compresa tra il 10% e il 50% (art. L. 233-2); iii) esercita un "controllo effettivo" su un altro ente (art. L. 233-3)[204]. Ulteriori disposizioni riguardano profili specifici come, ad esempio, la trasparenza circa le soglie di partecipazione detenute in altre società (art. L233-7), la redazione del bilancio consolidato (artt. L233-16 ss.), nonché la disciplina delle offerte pubbliche di acquisto (artt. L233-38 ss.). Rimane tuttavia evidente l'assenza di norme espressamente volte a tutelare i soci di minoranza e i creditori sociali delle società controllate nell'ambito del gruppo.

Di fronte alla difficoltà di definire una nozione unitaria di gruppo, la dottrina e la giurisprudenza francesi hanno individuato due concetti cardine su cui fondare l'inquadramento del fenomeno: da un lato, *l'indépendance de la personnalité morale des sociétés du groupe*[205], e dall'altro lato, *l'unité de décision économique*[206].

---

[203] Sull'ampio tema dei gruppi di società nella letteratura francese si v. R. RODIERE, *La protection des minoritès dans les groups des sociétés*, in Rev. Soc., 1970, p. 243 ss.; C. CHAMPAUD, *Les méthodes de groupement des sociétés*, in *RTD com*. 1967, p.1003 ss., ove si legge che «*Le groupe est d'abord un instrument de politique économique, destiné à accroître l'efficacité et la productivité, internationaliser les activités, cloisonner les risques, rendre les compétences complémentaires»*; v. P. RAMQUET, *Responsabilité de société mère du fait de sa filiale*, Séminaire de Milan du 6 et 7 novembre 1998; A. LECOURT, *Groupe de sociétés*, in *Rép. Sociétés Dalloz*, gennaio 2011.

[204] Ai sensi dell'art. L. 233-3 vi è controllo effettivo laddove la società capogruppo: i) disponga della maggioranza dei diritti di voto nell'assemblea generale della società controllata; ii) esercita un'influenza determinante sulle sue deliberazioni; iii) ovvero dispone del potere di nominare o revocare la maggioranza dei suoi organi amministrativi, direttivi, di sorveglianza.

[205] N. FADEL RAAD, *L'abus de la personnalité morale en droit privé*, Parigi, 1991, spec. p. 136; R. Contin, H. Hovasse, L'autonomie patrimoniale des sociétés, in D., 1991, p.198 ss.; in giurisprudenza v., ex multis, Cass. Comm., 24 maggio 1982, *Rev. Sociétés*, 1983, p. 361, nota di BEGUIN; Cass. Comm. 2 maggio 2001 e Trib. Paris 12 giugno 2001, in *Bull. Joly*, 2001, p. 1097, nota di SCHOLER.

[206] H. BON, et al., *L'expert comptable judiciaire face aux problèmes posés par les groupes de sociétés*, in *Rev.soc*, 1980, p. 661; con quasi termini identici lo definisce Y.GUYON, *Droit des affaires*, 2003, p. 580, «*le groupe est un ensemble de sociétés juridiquement indépendantes les unes des autres mais en fait soumises à une unité de décision économique*»; P. MERLE, *Droit commercial, sociétés commerciales*, in *Dalloz*, Paris, 2005, p. 641: "*Le groupe de sociétés peut être défini comme étant un ensemble de sociétés qui, tout en conservant leur existence juridique propre, se trouvent liées les unes aux autres, de sorte que l'une d'elles, la société-mère, qui tient les autres sous sa dépendance, en fait ou en droit exerce un contrôle sur l'ensemble des sociétés dominées et fait prévaloir une unité de decision*»; H. PETER, *L'action révocatoire dans les groupes de sociétés*, Parigi, 1990, p. 37, «*il est impossible de rechercher une définition absolue et polyvalente. Ce qui est possible et raisonnable c'est d'adopter une définition fonctionnelle du groupe*»; H. HOVASSE, *La validité des sûretés consenties entre sociétés groupées et le principe d'autonomie patrimoniale*, Rennes, 1974, p. 3 ss.

Il principio dell'autonomia giuridica di ciascuna società appartenente al gruppo, affermato più volte dalle corti d'oltralpe[207], impone di affrontare il delicato problema della delimitazione dell'irresponsabilità della capogruppo per gli atti e i fatti compiuti delle controllate. Il tema è stato affrontato solo a partire dagli anni Novanta, a seguito alle storiche sentenze della *Cour de Cassation* (penale e civile) sul caso *Rozenblum*[208]. Secondo l'orientamento espresso nella decisione, l'interesse di gruppo, che si distingue dai singoli interessi delle società che lo compongono, può essere definito quale «*intérêt économique social ou financier commun apprécié au regard d'une politique élaborée pour l'ensemble du groupe*[209]». Sulla base di tale ricostruzione teorica, la giurisprudenza ha riconosciuto la legittimità di subordinare, in presenza di determinate condizioni, l'interesse della società controllata a quello del gruppo. In particolare, tale sacrificio è ammesso se: i) il gruppo è solido e stabile; ii) persegue un interesse comune condiviso da tutte le società che lo compongono; iii) la società che accetta di sacrificare un proprio interesse riceve un corrispettivo proporzionato alla natura dell'operazione; iv) i costi e i benefici derivanti dall'operazione sono equamente distribuiti tra le società del gruppo; v) il sacrificio richiesto non eccede le capacità finanziarie della società che lo sopporta[210].

I criteri enunciati nella sentenza hanno ricevuto ampio riscontro nella giurisprudenza successiva, che vi ha fatto riferimento, a vario titolo, per affermare la responsabilità della capogruppo nei confronti dei creditori della controllata[211]. Tuttavia, in epoca più recente, si è assistito all'emergere, in particolare nel contesto delle procedure concorsuali, di ulteriori tecniche volte a fondare la responsabilità della società madre, facendo leva sui principi generali della responsabilità extracontrattuale[212].

Un esempio significativo è rappresentato dall'ipotesi di "apparenza ingannevole o fraudolenta[213]" della struttura societaria del gruppo, ipotesi nella quale il comportamento

---

[207] Lo sottolinea, ad esempio, D. VIDAL, *Droit des Sociétés*, 6° ed., 2008, p. 123: «*Le principe de base reste celui de l'indépendance juridique de chaque société du groupe*».

[208] Cass. Crim. Fr. 4 febbraio 1985, in *Rev. Soc*., 1985, p. 648, con nota di B. BOULOC. L'orientamento è stato poi seguito anche dalla giurisprudenza successiva: Cass. Crim, 4 febbraio 1996, n. 95-83.718; Cass. crim., 5 maggio 1997, n. 96-81.482; Cass. crim., 20 marzo 2007, n. 05-85-253. V. per più ampi rilievi bibliografici P. HANNOUN, *Le droit et les groupes de sociétés*, Parigi, 1991, spec. 92 ss.

[209] Cass. Crim. 4 febbraio 1985, cit., p. 655.

[210] *Ibidem*

[211] V. nota 181.

[212] B. GRIMONPREZ, *Pour une responsabilité des sociétés mères du fait de leurs filiales*, in *Revue des sociétés*, 2010, p. 715; F.X. LUCAS, *Les filiales en difficultés,* cit., spec. p. 66.

[213] Secondo autorevole dottrina "l'apparenza del diritto" configura una situazione di fatto a cui l'ordinamento attribuisce taluni effetti giuridici. La teoria *de qua* svolge, pertanto, una funzione protettiva nei confronti dei terzi, i quali si siano in buona fede *affidati* alla "realtà che appare". Così, J.P. ARRIGHI, *Apparence et réalité en droit privé*: *contribution à l'étude de la protection des tiers contre les situations apparentes*, Nizza, 1974, p. 470 ss. Con specifico riferimento ai gruppi societari, v. P. PÉTEL, *L'apparence d'une confusion de patrimoine ne permet pas l'extension d'une procédure collective,* in *Bulletin Joly sociétés*, 1° ottobre 1993, n°10, p. 1050 ss.; M. DE GAUDEMARIS, *Théorie de l'apparence et sociétés*, in *Revue des sociétés* 1991, p. 465 ss. Come evidenziato da «*lorsqu'un tiers traite avec une société du groupe*

della società capogruppo genera nei terzi un affidamento legittimo circa l'esistenza di un'impresa unitaria[214]. Analoga responsabilità può configurarsi quando la società madre esercita un'ingerenza anomala e sistematica nell'attività gestionale delle controllate, eccedendo i poteri normalmente derivanti dalla propria posizione[215]. In altri termini, al ricorrere di una situazione di apparenza o di abuso del diritto, la responsabilità della società madre viene giustificata in virtù del principio dell'affidamento incolpevole del terzo, il quale ha agito confidando nella rappresentazione – seppur erronea – della struttura e dei poteri del gruppo. Tale approccio, pur se confinato a fattispecie circoscritte, consente in via eccezionale di superare il principio della responsabilità limitata, attraverso il "*lifting du voile sociétaire*", che consente di imputare direttamente alla società madre le conseguenze giuridiche delle condotte illecite poste in essere all'interno del gruppo.

Ulteriore ipotesi in cui la giurisprudenza francese ha riconosciuto la responsabilità della società capogruppo riguarda il settore del diritto della concorrenza. In linea con un orientamento consolidato a livello sovranazionale[216], è riconosciuta una presunzione di responsabilità solidale della capogruppo per le pratiche anticoncorrenziali poste in essere dalla controllata, qualora la prima detenga la totalità o la quasi totalità del capitale sociale della seconda. Detta presunzione, tuttavia, può essere superata mediante la prova, da parte della società madre, dell'autonomia operativa e gestionale della controllata[217].

---

en croyant qu'une autre s'engage envers lui, il deviendra créancier de l'une comme de l'autre ; à une condition cependant : que son erreur soit légitime ! Ce caractère implique une confusion apparente entre les deux sociétés». Sugli indici che possono produrre tale apparenza v. Cass. Com, 2 ottobre 1992.

[214] Sembra distinguere tra una "confusione apparente" e una "confusione reale", prodotta da apposite "manovre" dalla capogruppo: C. HANNOUNN, *L'extension de la responsabilité civile au sein d'un groupe matériellement intégré*, in *Joly sociétés*, 1° marzo 1991, p. 479 ss.

[215] Sui limiti dell'ingerenza che la società madre può legittimamente esercitare, v. Cass. civ., 25 febbraio 2004 (sulla possibilità per il presidente del consiglio di gestione della società madre di partecipare ai consigli di amministrazione delle diverse società del gruppo). È invece considerata ingerenza esorbitante la direttiva con cui la società madre obbliga la controllata a interrompere il rapporto contrattuale con un fornitore, su cui v. Cass. Com., 15 giugno 1993, n. 91-15.378. Rileva la sovente sovrapposizione e la labile distinzione tra i due criteri (di apparenza e di ingerenza), C. TABOUROT-HYEST, *L'exception d'immixtion de la mère dans les affaires de sa filiale n'est plus*, in *Revue des sociétés*, 2013 p. 95.

[216] Il principio dell'unità economica è stato elaborato dalla Corte di Giustizia a partire dalla sentenza del 21 febbraio 1973, *Europemballage Corporation v. B. Goldman Continental Can Company Inc. c. Commissione*, spec. par. 16, ove un'impresa viene intesa come "unità" indipendentemente dal fatto che sia composta da più persone fisiche o giuridiche, purché queste siano strettamente collegate tra loro dal punto di vista economico o giuridico (v. anche, prima della sentenza richiamata, CGCE, sentenza del 14 luglio 1972, *Imperial Chemical Industries Ltd. c. Commissione*, C-48/69, spec. par. 134). Tale collegamento implica che un'impresa non operi in totale autonomia sul mercato, ma segua strategie determinate da un altro ente che esercita su di essa un'influenza decisiva (cfr. CGUE, sentenza del 10 settembre 2009, *Akzo Nobel NV e altri c. Commissione*, C-97/08). Di talché, non assume rilievo il fatto che il soggetto che realizza una determinata condotta sia formalmente distinto e dotato di autonoma personalità giuridica, poiché ciò non esclude la possibilità di identificare, di fatto, un'unica entità economica operante sul mercato.

[217] Si v. Cass. Com., 6 gennaio 2015, n. 13-21305 et 13-22477. La decisione riguarda un caso di abuso di posizione dominante commesso da Orange Caraïbe, una filiale di France Telecom; Orange Caraïbe deteneva più del 75% del mercato dei servizi di telefonia mobile nella regione, ed è stata accusata, in

I giudici francesi tendono ad applicare tale presunzione con una certa flessibilità, valutando non solo i rapporti patrimoniali che intercorrono tra le società del gruppo, ma anche altri elementi che possono dimostrare l'esistenza di una «*entité économique unique*»[218]. Tra gli elementi sintomatici, si annoverano: i) la presenza, all'interno del consiglio di amministrazione della controllata, di soggetti che abbiano ricoperto o ricoprano ruoli strategici nella capogruppo; ii) la presentazione congiunta delle due entità – controllata e capogruppo – nelle proposte commerciali destinate a clienti e *partner* commerciali; iii) la collaborazione tra le due società nella gestione dei rispettivi servizi; iv) il coinvolgimento diretto della società madre nella promozione e distribuzione dei prodotti della controllata; v) il fatto che l'autonomia operativa della controllata si limiti a quella necessaria a superare la distanza geografica che la separa dalla capogruppo[219].

In dottrina è stato frequentemente proposto di estendere la portata applicativa di tali principi, originariamente elaborati con riferimento a settori specifici – come il diritto concorsuale e la normativa antitrust – al più ampio contesto dei gruppi societari. Tuttavia, in assenza di una cornice normativa organica e di un orientamento giurisprudenziale univoco, il dibattito rimane tuttora acceso e aperto, continuando ad alimentare un vivace confronto in letteratura[220].

Occorre rilevare, infine, per ciò che più interessa ai nostri fini, che in presenza di un *préjudice environnementale*, la necessità di individuare un soggetto responsabile, dotato di effettiva solvibilità, si manifesta con particolare urgenza nell'ordinamento francese, in ragione della natura "collettiva" degli interessi sottesi alla tutela ambientale[221].

---

particolare di: (i) aver imposto accordi di esclusiva a distributori indipendenti e all'unico riparatore autorizzato nei Caraibi; (ii) aver istituito un programma di fedeltà condizionato a nuovi impegni automatici da parte dei consumatori; (iii) aver previsto una differenza scorretta dei prezzi tra le chiamate verso la propria rete e quelle verso una rete concorrente. Nella sentenza del 6 gennaio 2015, la SC ha confermato l'abuso di posizione dominante e ha condannato congiuntamente Orange Caraïbe e France Telecom, in qualità di società controllante. La decisione fornisce un'interessante illustrazione degli indicatori, diversi dal controllo del capitale, che sono stati utilizzati per sostenere l'esistenza di un'unità economica tra la società madre e la sua controllata.

[218] Sul tema dei gruppi nel diritto della concorrenza francese si v. per un'ampia ricostruzione e opportuni riferimenti bibliografici P. CORRUBLE, *Droit européen des affaires*, Paris 1998, spec. p. 100 ss.

[219] I criteri sono esposti nella citata sentenza Cass. Com., 6 gennaio 2015, n. 13-21305 et 13-22477.

[220] Lo rileva, ad esempio, D. VIDAL, *Droit des Sociétés*, cit, p. 125, ove l'A. sottolinea che sì il «critère de l'unité d'entreprise» potrebbe essere fonte di incertezza, ma occorre che «il diritto societario si liberi del suo ingombrante e accecante involucro strumentalista, positivista e ingannevole, per volgersi verso la natura delle cose» (traduzione ad opera della scrivente).

[221] L'idea di una legge specifica per i gruppi di società comincia a germogliare in Francia già negli anni '60, in seguito all'adozione in Germania del *Aktiengesellschaft* (si pensi alla proposta di legge Cousté, presentata alla Presidenza dell'Assemblea Nazionale nel febbraio del 1970, finalizzata a introdurre una regolamentazione organica dei gruppi societari, ispirata alla normativa tedesca, che comunque non arrivò mai alla discussione parlamentare). È solo in materia ambientale che si è tentato di ripensarne la disciplina. Si v., al riguardo, la relazione legislativa n. 552 del 2009 presentata da D. PRAYE, L. NEGRE, B. SIDO, D. DUBOIS (art. 84 del disegno di legge n. 2010-788 del 12 luglio 2010, Loi Grenelle II), in cui preso atto che la maggior parte delle grandi imprese sono organizzate secondo il modello del "gruppo di società", si

Secondo autorevole dottrina, ogni disastro ecologico dovrebbe costituire occasione per una riflessione critica sul *principe de la personne morale* all'interno dei gruppi di società[222], atteso che l'autore immediato del danno spesso risulta privo delle risorse necessarie a fronteggiarne le conseguenze, rendendo opportuno interrogarsi sulla reale possibilità di coinvolgere la società madre nel risarcimento delle passività insostenibili per la controllata.

La *Cour de Cassation* ha costantemente escluso tale possibilità, mantenendo un orientamento rigoroso anche in caso di responsabilità ambientale[223], ribadendo più volte che la capogruppo non può essere obbligata a finanziare la propria controllata nel caso in cui quest'ultima si riveli incapace di sostenere i costi connessi alla prevenzione, al ripristino o alla riparazione del danno ambientale prodotto, neppure nell'ipotesi in cui essa svolga un servizio pubblico potenzialmente rischioso per l'interesse generale[224].

Conscio delle peculiarità operative dei gruppi societari, il legislatore francese ha tuttavia progressivamente previsto soluzioni mirate a evitare o rimediare ai danni causati da catastrofi ambientali o sociali a questi imputabili. Rimandando al prosieguo della trattazione per un'analisi di alcune recenti normative che hanno introdotto nuovi obblighi di trasparenza e di vigilanza in capo alle grandi società francesi – il cui mancato rispetto può comportare un'estensione della responsabilità della *holding*[225] – (*infra*, Cap. III, Sez. III, §. 2.4. ss.), preme anticipare che, in realtà, già con la *Loi* Granelle II (*loi* n. 2010-788, del 12 luglio 2010), è stato avviato un percorso innovativo sul piano legislativo. Invero, l'articolo L. 512-17 del *Code de l'environnement* consente oggi di adire il tribunale competente per l'accertamento di una colpa grave della società madre, qualora essa abbia concorso a determinare l'insufficienza dell'attivo della controllata. In tal caso, la

riconosce come questi, pur riconosciuti da alcune branche del diritto, non abbiano una vera «*existence juridique propre en droit des sociétés*». L'articolo 84 della legge prevede ora un regime specifico per la responsabilità della società madre (art. L. 512-17 del *Code de l'environnement*), per i danni ambientali commessi dalla sua controllata. In questo senso anche B. GRIMONPREZ, *Pour une responsabilité des sociétés mères du fait de leurs filiales*, in *Rev.soc* 2009, p.715.

[222] F.X. LUCAS, *Développement durable et droit des sociétés*, in *Bull. Joly* 2008, p. 267 ss.

[223] M-P. BLIN- FRANCHOMME, *L'«évolution des espèces»: vers une responsabilité environnementale des groupes de sociétés*, in *Revue Lamy Droit des Affaires*, 2009, p.42.

[224] Così Cass. com., 26 marzo 2008, n. 07-11.619, in *Bull Joly*, 2009, p. 908. Si v. anche Cass. com. 19 aprile 2005, n. 05-10.094, sul caso riguardante la società controllata Metaleurop Nord. Quest'ultima, gravata da ingenti debiti derivanti dai danni ambientali prodotti durante la sua attività, viene posta in amministrazione controllata. I creditori tentano di ottenere l'estensione della procedura concorsuale alla società madre, Metaleurop SA, evidenziando elementi quali accordi finanziari e scambi di personale tra le due entità. Tuttavia, la Corte di Cassazione respinge il ricorso, ritenendo che, in assenza di prove concrete di relazioni finanziarie anomale tali da configurare una confusione patrimoniale tra le due società, non sia possibile superare il principio di autonomia giuridica della controllante.

[225] Si fa riferimento alla già citata *Loi* n. 2017-399 del 27 mars 2017, *relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*, che sarà trattata più avanti, *infra*, Cap. III, §. 2.

capogruppo può essere condannata a contribuire, in tutto o in parte, al finanziamento delle misure di risanamento ambientale dei siti interessati[226].

A tale previsione si affianca quella contenuta nell'articolo L. 233-5-1 del *Code de commerce*, che consente alle società controllanti di assumere volontariamente gli obblighi di prevenzione e riparazione gravanti sulle subordinate, qualora queste ultime si trovino in difficoltà nell'adempimento di tali obblighi[227].

5.4. *La responsabilità della capogruppo per le obbligazioni delle società figlie verso i terzi nell'ordinamento italiano: nuove tendenze della giurisprudenza amministrativa in materia ambientale.*

In tutti gli ordinamenti analizzati, il nodo centrale relativo ai gruppi societari sembra risiedere nella costante dicotomia tra l'unità economico-funzionale del gruppo (*Einheit*) e la pluralità soggettiva e giuridica delle entità che lo compongono (*Vielheit*)[228].

Come già osservato, tale dualismo genera effetti rilevanti anche sul piano della tutela degli *stakeholder* del gruppo, i quali si trovano sovente privi di strumenti adeguati a far

---

[226] Si riporta il testo integrale della norma menzionata: «*Lorsque l'exploitant est une société filiale au sens de l'article L. 233-1 du code de commerce et qu'une procédure de liquidation judiciaire a été ouverte ou prononcée à son encontre, le liquidateur, le ministère public ou le représentant de l'Etat dans le département peut saisir le tribunal ayant ouvert ou prononcé la liquidation judiciaire pour faire établir l'existence d'une faute caractérisée commise par la société mère qui a contribué à une insuffisance d'actif de la filiale et pour lui demander, lorsqu'une telle faute est établie, de mettre à la charge de la société mère tout ou partie du financement des mesures de réhabilitation du ou des sites en fin d'activité. Lorsque la société condamnée dans les conditions prévues au premier alinéa n'est pas en mesure de financer les mesures de réhabilitation en fin d'activité incombant à sa filiale, l'action mentionnée au premier alinéa peut être engagée à l'encontre de la société dont elle est la filiale au sens du même article L. 233-1 si l'existence d'une faute caractérisée commise par la société mère ayant contribué à une insuffisance d'actif de la filiale est établie. Ces dispositions s'appliquent également à la société dont la société condamnée en application du présent alinéa est la filiale au sens du même article L. 233-1 dès lors que cette dernière société n'est pas en mesure de financer les mesures de réhabilitation du ou des sites en fin d'activité incombant à sa filiale*».

[227] La norma è stata considerata dalla maggioranza della dottrina come inadeguata o addirittura inutile, v., ad esempio, B. DONDERO, P. LE CANNU, *Haro sur le groupe de sociétés ?*, in *Revue trimestrielle de droit commercial*, 2009, p.759. L'interpretazione che appare più coerente, anche alla luce della *ratio* della riforma, è quella secondo cui la normativa mira a consentire alla società madre di assumersi volontariamente le obbligazioni della propria controllata in difficoltà, indipendentemente dal fatto che quest'ultima sia sottoposta ad amministrazione controllata, come invece previsto dal Codice dell'ambiente. Come sostenuto da M-P. BLIN-FRANCHOMME, *De l'«évolution des espèces»*, cit., p. 45, la nuova normativa sembra soprattutto voler incentivare interventi volontari da parte della capogruppo; ciò suggerisce che l'intento del legislatore sia quello di sollecitare ques'ultima ad assumersi la responsabilità del risanamento ambientale prima che la società controllata giunga alla bancarotta. In tal senso, si v. anche C. HANNOUN, *La responsabilité environnementale des sociétés mères*, in *Environnement*, 6, 2009.

[228] M. CAMPOBASSO, *Diritto commerciale, Diritto delle società*, Torino, 1992, p. 263, ove l'A., prima della riforma del 2003, affermava che il gruppo è tipicamente contraddistinto da «l'alterità soggettiva tra le società che lo compongono ed il monismo economico ne fanno un fenomeno del tutto singolare non specificatamente disciplinato: vana, difatti, sarebbe la ricerca di una disciplina unitaria all'interno di esso».

valere i propri diritti nei confronti di una realtà imprenditoriale che, seppure unitariamente organizzata sotto il profilo economico, si articola formalmente in una pluralità di soggetti giuridicamente autonomi. L'autonomia di ciascuna entità consente, invero, di conservare il beneficio della responsabilità limitata, rimanendo quest'ultima soggetta, in linea di principio, alle sole pretese dei propri creditori[229].

Siffatte criticità – rese ancor più urgenti dalla crescente rilevanza dei gruppi societari nella realtà economica contemporanea – hanno determinato anche per il legislatore nazionale la necessità di sviluppare un'adeguata regolazione del fenomeno, al fine di affrontarne in modo efficace gli aspetti patologici e offrire, così, una tutela effettiva ai soggetti maggiormente vulnerabili[230]. Si tratta di un tema di particolare rilevanza nella disciplina dei gruppi, che assume oggi un significato ancor più centrale alla luce della progressiva affermazione del paradigma della sostenibilità, da intendersi – come sarà ulteriormente approfondito (*infra*, Cap. III, Sez. I, §. 1 ss.) – in un'ottica olistica, capace di integrare le dimensioni ambientale, sociale ed economica.

Ebbene, le tecniche eterogenee emerse dall'indagine comparatistica sin qui condotta non sono rimaste sconosciute all'ordinamento domestico, il quale, già da tempo, ha previsto strumenti giuridici idonei a impedire abusi derivanti dall'uso distorto della personalità giuridica, consentendo – in determinate circostanze – di superare il principio della responsabilità limitata[231]. Parallelamente, anche la giurisprudenza ha mostrato, in

---

[229] Come evidenziato da G. SCOGNAMIGLIO, *Autonomia e coordinamento*, cit., p. 121 l'autonomia giuridico-patrimoniale delle singole articolazioni del gruppo, «la *Haftungs- und Risikotrennung*, costituisce il cardine stesso e la ragion d'essere del fenomeno». Per un'analisi del rapporto tra "personalità giuridica" e "responsabilità limitata", anche alla luce delle dinamiche tipiche dei gruppi societari, v. P. MONTALENTI, *Persona giuridica, gruppi di società, corporate governance: studi in tema di società per azioni*, Padova, 1999.

[230] G. SCOGNAMIGLIO, *Sulla tutela dei diritti umani*, cit., p. 569, rileva come, in realtà, l'intero "diritto dei gruppi" rappresenta «un sistema di norme rivolte alla protezione di determinati interessi (in particolare, dei creditori sociali e dei soci esterni al controllo) potenzialmente lesi dall'attività di direzione e coordinamento della capogruppo»

[231] Al di là della specifica disciplina sulla direzione e coordinamento, è interessante osservare come l'ordinamento italiano abbia da tempo introdotto la tecnica dello "squarcio del velo" della responsabilità limitata, ad esempio, con riferimento alla disciplina dei patrimoni destinati a uno specifico affare (artt. 2447-*bis* ss. c.c.), su cui v. G.B. PORTALE, *Capitale sociale e società per azioni sottocapitalizzata,* in *Riv. soc*. 1991, p. 3 ss., ove l'A. rileva che l'introduzione, nel nostro ordinamento, della previsione dei patrimoni destinati derivi dalle teorizzazioni tedesche sul "*Durchgriff*" e quelle americane sul "*piercing the corporate veil*". Senza pretesa di esaustività, v. M. LAMANDINI, *I patrimoni "destinati" nell'esperienza societaria. Prime note sul d.lgs. 17 gennaio 2003 n. 6*, in *Riv. soc*., 2003, p. 490; P. FERRO LUZZI, *La disciplina dei patrimoni destinati*, in *Riv. soc*., 2002, p. 137; A. ZOPPINI, *Autonomia e separazione del patrimonio, nella prospettiva dei patrimoni separati della società per azioni*, in *Riv. dir. civ.*, 2002, p. 555 ss.; R. LENZI, *I patrimoni destinati: costituzione e dinamica dell'affare*, in *Riv. not.,* p. 554 ss.; A. NIUTTA, *I patrimoni e finanziamenti destinati*, Milano, 2006. Tale disciplina consente alla società di rispondere delle obbligazioni contratte in relazione a una determinata operazione esclusivamente nei limiti del patrimonio ad essa destinato; al contempo, è prevista un'importante eccezione nel caso di obbligazioni da fatto illecito, in relazione alle quali la società risponde illimitatamente (art. 2447-*quinquies*, comma 3, c.c.). Per un confronto con la disciplina dei gruppi: N. BACCETTI*, Creditori extracontrattuali, patrimoni destinati e*

tempi più recenti, segnali di apertura, con riferimento, in particolare, alle ipotesi di responsabilità ambientale della capogruppo, muovendosi nel solco tracciato dalla Corte di Giustizia dell'Unione europea (v. *infra*).

Il tema si presenta, per ampiezza e complessità, tale da richiedere una necessaria delimitazione del perimetro dell'indagine. L'analisi che segue si soffermerà soltanto sugli orientamenti giurisprudenziali più recenti, dando conto – laddove rilevante – anche di alcuni referenti normativi che possono concorrere a definire il quadro di riferimento.
Per ragioni di economia dell'indagine, non sarà invero possibile soffermarsi, da un lato, sulle numerose e autorevoli elaborazioni dottrinali che, pur affrontando tematiche affini in contesti differenti, hanno fornito un apporto significativo all'inquadramento teorico della materia[232]; dall'altro lato, non sarà affrontato, in questa sede, il tema – di per sé meritevole di una trattazione autonoma – della natura della responsabilità da abusivo esercizio dell'eterodirezione; tale responsabilità, come noto, ha dato origine a un dibattito dottrinale mai realmente sopito circa la sua qualificazione giuridica – se contrattuale o extracontrattuale –, dibattito che si complica ulteriormente alla luce dell'ampia casistica riconducibile a condotte socialmente non responsabili realizzate dalle società eterodirette, spesso refrattarie a una classificazione univoca[233].

---

gruppi di società, Milano, 2009; G. GUIZZI, *Patrimoni separati e gruppi di società. Articolazione dell'impresa e segmentazione del rischio: due tecniche a confronto*, in *Riv. dir. comm*., 2003, p. 639 ss.; P. FERRO LUZZI, *I patrimoni "dedicati" e i "gruppi" nella riforma societaria*, in *Riv. not*., 2002, II, 272 ss. La norma introduce un elemento innovativo nell'ordinamento nazionale e, secondo alcuni, potrebbe rappresentare un'apertura verso modelli di responsabilità – inusuali nel contesto domestico, ma ampiamente sperimentati nei sistemi nordamericani – differenziate in base alla fonte dell'obbligazione (così, B. INZITARI, *I patrimoni destinati a specifico affare*, in *Contratto e impresa*, 2003, p. 299 ss.).

[232] Come ricordato (*supra*, Cap. I, §. 4.), in dottrina e giurisprudenza si è posto il problema di individuare forme e meccanismi idonei a sanzionare efficacemente le distorsioni e gli abusi che possono caratterizzare il fenomeno dei gruppi societari. Tuttavia, prima ancora che tale esigenza assumesse connotati specificamente riconducibili alla dimensione del gruppo, il dibattito era già stato alimentato dal più generale problema dell'"abuso della persona giuridica", *i.e.* dell'impiego patologico della forma societaria come strumento per eludere regole di responsabilità o pregiudicare diritti di terzi. In tale prospettiva, si sono affermate illustri teorie quali quella dell'"imprenditore occulto", del "socio tiranno" o dell'"impresa *a latere*", accomunate – pur nella varietà degli approcci – dal tentativo di sanzionare situazioni patologiche di "abuso", nelle quali venivano meno le condizioni che avevano giustificato il riconoscimento del privilegio della responsabilità limitata da parte dell'ordinamento. Tuttavia, pur avendo alimentato un ricco dibattito dottrinale e giurisprudenziale, tali teorie si sono tradotte solo raramente in un effettivo superamento dello schermo della personalità giuridica. Cfr. W. BIGIAVI, *L'imprenditore occulto*, Padova, 1954; T. ASCARELLI, *Società di persone tra società; imprenditore occulto; amministratore indiretto; azionista sovrano*, in *Foro It.,* 1956, p. 405 e ss.; F. GALGANO, *I gruppi di società*, cit., pp. 207 e ss.; G. FERRI JR., *Società di fatto e imprenditore occulto*, in *Riv. dir. soc.*, 2016, p. 610 ss.; v. anche *supra*, Cap. I, §. 4., spec. nota 109, ove più ampi riferimenti bibliografici. Per un'accurata ricostruzione del tema, v. M. TONELLO, *L'abuso della responsabilità limitata nelle società di capitali*, Padova, 1999; E. IANNELLO, *Tecniche sanzionatorie dell'abuso dello schermo societario: limiti teorici e pratici,* in *Fall*., 1999, p. 122.

[233] Su cui si rinvia al recebte lavoro monografico di M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., *passim*.

Tanto premesso, occorre rilevare, in via preliminare, che l'ordinamento italiano contempla, all'interno della disciplina dei gruppi societari, una norma che prevede espressamente una forma di responsabilità diretta in capo alla società capogruppo per l'abusivo esercizio dell'attività di direzione e coordinamento. Si tratta, come dianzi ricordato, di una disposizione – l'art. 2497 c.c. – che, pur non derogando al principio della responsabilità limitata, risulta idonea a valutare la condotta della capogruppo secondo criteri di correttezza gestionale, imponendo, al ricorrere di determinati presupposti, una responsabilità risarcitoria a suo carico[234]. Tale responsabilità, tuttavia, è condizionata all'effettiva lesione dell'integrità patrimoniale della società eterodiretta, e risulta esclusa nei casi in cui il danno risulti assente «alla luce del risultato complessivo dell'attività di direzione e coordinamento» ovvero integralmente compensato, anche per effetto di operazioni dirette a tale fine aggiungi che si estende anche a chiunque abbia preso parte al fatto lesivo e a chi ne abbia tratto beneficio nei limiti di quanto conseguito.

Ora, se si considerano i danni ambientali e sociali potenzialmente prodotti da condotte riconducibili a un'eterodirezione non conforme ai principi di cui all'art. 2497 c.c. – condotte che possono comportare, ad esempio, lo sversamento di sostanze inquinanti da parte di una società controllata, con conseguente contaminazione di interi ecosistemi e danni incalcolabili per le comunità locali, ovvero l'esposizione prolungata dei lavoratori a sostanze tossiche in stabilimenti industriali scarsamente controllati – pare evidente che una valutazione del «risultato complessivo» dell'attività del gruppo non potrebbe che rilevare l'esistenza di un pregiudizio significativo, non assorbibile né agevolmente compensabile.

È pur vero che, come è stato correttamente osservato[235], in tali ipotesi, la tutela dei soggetti danneggiati dipenderà, in prima battuta, dall'adeguata capitalizzazione delle società controllate[236]. Invero, grava sulla capogruppo – «che voglia evitare l'azione esecutiva nei propri confronti» – un dovere di «dotare la dominata dei mezzi necessari

---

[234] F. FIMMANÒ, *Attività di direzione e coordinamento*, cit., p. 267 ss.

[235] M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., p. 123 ss.

[236] Sulla funzione del capitale sociale quale presidio di garanzia, si registra un ampio e risalente dibattito, che ha investito – tra gli altri profili – anche la questione della tutela dei creditori involontari. In tale prospettiva, si è discusso se il capitale debba essere inteso come forma di garanzia "diretta" o "indiretta" per i creditori, con particolare attenzione all'esigenza di neutralizzare i rischi connessi all'attività d'impresa e di assicurarne un'adeguata internalizzazione. È stato così osservato che, in linea di principio, occorrerebbe «assicurare che il surplus offerto dal capitale sociale sia almeno sufficiente a garantire la copertura di tutti i debiti attuali e del valore atteso dei debiti futuri che si prevede che saranno assunti dalla società nel normale esercizio della sua attività», tra cui rientrerebbero anche «le somme che saranno dovute alle vittime dei torti e ai creditori involontari dell'impresa» (così G.B. PORTALE, *I «beni» iscrivibili nel bilancio*, cit., p. 249 ss.). In senso critico, tuttavia, si è fatto notare come una simile impostazione, pur animata da finalità meritevoli, risulti difficilmente sostenibile in concreto, giacché equivarrebbe a chiedere alle imprese di premunirsi di mezzi e risorse pari all'ammontare di tutti i potenziali danni che potrebbero derivare dalla loro responsabilità civile (v. L. ENRIQUES, J.R. MACEY, *Raccolta del capitale di rischio e tutela dei creditori: una critica radicale alle regole europee sul capitale sociale*, *in Riv. soc*., 2002, p. 78 ss.).

per far fronte alle pretese dei soci o dei creditori[237]», scongiurare, in altri termini, che una capitalizzazione insufficiente, rispetto alle concrete esigenze economiche dell'attività esercitata, si traduca in uno strumento di elusione della responsabilità[238].

È invero frequente, come si è avuto modo di evidenziare (*supra*, Cap. I, §. 3), che l'inadeguatezza patrimoniale di talune entità del gruppo sia deliberatamente pianificata per circoscrivere l'esposizione della *holding*, soprattutto nei settori a più elevato rischio[239]. In tale contesto, è prassi ricorrente che le divisioni operative maggiormente esposte a responsabilità vengano collocate in società formalmente autonome, ma sostanzialmente prive di mezzi propri, con il risultato di trasferire su queste ultime l'onere economico delle pretese risarcitorie e, al contempo, di schermare la controllante da eventuali conseguenze patrimoniali[240]. Si tratta di ipotesi riconducibili, almeno in parte, alle figure dell'abuso della personalità giuridica, ben note anche al nostro ordinamento, le quali impongono – soprattutto in presenza di relazioni intragruppo particolarmente intense – di valutare se e in che misura possa ancora giustificarsi il mantenimento del beneficio della separazione patrimoniale tra le entità giuridiche coinvolte. Ciononostante, occorre osservare come, con specifico riferimento alla responsabilità ambientale e sociale della capogruppo per i danni causati dalle società controllate sovente sottocapitalizzate, non si registrino nell'ordinamento italiano – a differenza di quanto rilevato nella precedente indagine comparatistica – provvedimenti giurisprudenziali che abbiano affrontato in modo esplicito tali fenomeni nel contesto dei gruppi[241].

Tuttavia, emblematico, in tal senso, è il recente orientamento del Consiglio di Stato in materia ambientale, il quale, chiamato a individuare il responsabile dell'inquinamento

---

[237] *Ibidem*

[238] M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., p. 126 ss.

[239] Così, C. AMATUCCI, *Fatto illecito della società e responsabilità "proporzionata" dei soci*, Milano, 2002, p. 34, ove l'autore osserva come non sia infrequente che le capogruppo assegnino le divisioni aziendali più esposte a rischi a società controllate, spesso strumentalmente sottocapitalizzate, al fine di schermarsi da eventuali pretese risarcitorie.

[240] Cfr. A. SCAROINA, *La responsabilità del gruppo di imprese ai sensi del d.lgs. 231/2001: problemi risolti e questioni aperte*, in *Riv. dir. comm*., 2013, I, p. 34 ss., il quale rileva come la fisiologica finalizzazione del gruppo alla diversificazione del rischio d'impresa – «ivi compreso quello penale, sempre più marcato nei contesti economici complessi» – venga non di rado percepita come una strategia volta a occultare i reali centri di imputazione delle decisioni e, conseguentemente, delle relative responsabilità.

[241] Come ricordato da M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., p. 165 ss., si registra un solo caso in Italia in cui è stata avanzata una domanda di responsabilità nei confronti di una società capogruppo per danni ambientali causati da una controllata. Nel 2017, la comunità di Ikebiri, situata nello Stato di Bayelsa in Nigeria, ha promosso un'azione legale presso il Tribunale di Milano contro Eni S.p.A. e la sua controllata *Nigerian Agip Oil Company* (NAOC), a seguito di una fuoriuscita di petrolio verificatasi nel 2010. L'incidente, causato dalla rottura di un oleodotto gestito da NAOC, ha provocato gravi danni ambientali, contaminando corsi d'acqua e aree agricole vitali per la sussistenza della comunità locale. La causa si è conclusa nel 2018 con un accordo transattivo extragiudiziale, i cui termini non sono stati resi pubblici.

di una falda acquifera[242], ha adottato – e valorizzato – un approccio sostanzialistico alla nozione di impresa, quale centro unitario ed effettivo di imputazione degli obblighi posti dalla normativa ambientale. Tale impostazione esige di non limitare l'accertamento delle responsabilità alla sola società che ha materialmente realizzato l'attività inquinante, bensì di estenderlo anche a quei soggetti che, in virtù della posizione ricoperta e dei poteri esercitati, hanno reso possibile o non impedito la condotta lesiva[243].

L'approccio si allinea, da un lato, con il principio di matrice europea del "chi inquina paga" [244], dall'altro lato, con l'evoluzione giurisprudenziale comunitaria in materia di *antitrust*, ove si è consolidato il criterio di prevalenza dell'«unità economica del gruppo» rispetto alla pluralità giuridica delle subordinate[245], legittimando, al ricorrere di specifiche

[242] Cfr. Cons. Stato, sez. IV, sentenza del 12 gennaio 2022, n. 217. Nello stesso senso, v. anche Cons. Stato, sez. IV, sentenza del 6 aprile 2020, n. 2301; T.A.R Abruzzo, Pescara, sentenza del 30 aprile 2014, n. 204; T.A.R. Veneto, sentenza del 13 marzo 2023, n. 340; T.A.R. Veneto, del 6 maggio 2024, n. 896.

[243] In tal senso, v. Cons. Stato, sez. IV, sentenza del 6 aprile 2020, n. 2301, §. 6.4.4.3.; ove la Corte rileva che «il concetto fondamentale espresso dalla concezione sostanzialistica (...) impone di non limitarsi, nell'accertamento delle responsabilità, all'individuazione "dell'autore materiale" della condotta di inquinamento, (in genere l'entità che conduce o ha condotto direttamente l'attività inquinante) ma di estenderlo a quei soggetti che hanno il controllo della fonte di inquinamento in virtù di poteri decisionali, o che rendono comunque possibile detta condotta in forza della posizione giuridica che rivestono all'interno dei rapporti con il diretto inquinatore». Così anche T.A.R Abruzzo, Pescara, sentenza del 30 aprile 2014, n. ove si legge come sia da ritenersi «più equo allocare gi oneri ripristinatori e di bonifica a carico di chi ha avuto effettivamente il controllo e la direzione della attività della società operativa, nel periodo in cui essa ha determinato l'inquinamento, e ne ha tratto utilità». Più di recente: T.A.R. Lombardia, Brescia, sentenza del 9 agosto 2018, n. 802, ove si evidenzia che «l'attività delle società controllate deve essere vista in una logica di gruppo. Queste società sono vettori delle decisioni imprenditoriali del gruppo, e quindi operano sostanzialmente come organi del gruppo».; così anche T.A.R. Veneto, del 6 maggio 2024, n. 896, ove si aggiunge che «in quanto le società controllate sono vettori delle decisioni imprenditoriali del gruppo e, quindi, operano sostanzialmente come organi del gruppo, (...) non liberano il gruppo, specificatamente la capogruppo, delle responsabilità derivanti da negligenze, omissioni o carenze nell'esercizio della sua attività, anche in relazione all'inquinamento e alla contaminazione causate nel corso dell'attività».

[244] V., al riguardo, T.A.R. Veneto, sentenza del 13 marzo 2023, n. 340, in cui afferma che «la disciplina dettata dal Codice dell'Ambiente sulla bonifica dei siti contaminati è di derivazione eurounitaria. È, dunque, ai principi da essa enucleati che occorre far riferimento per l'interpretazione degli istituti che vengono in rilievo. Il principio "chi inquina paga", in particolare, impone di allocare le esternalità negative dell'attività di impresa presso il soggetto che da esse ha tratto beneficio. La necessità che tale allocazione sia effettivamente perseguita (anche per finalità di tutela della corretta competizione tra imprese) ha fatto sì che la giurisprudenza accogliesse, nella materia ambientale, la concezione sostanzialistica di impresa, elaborata nel settore del diritto della concorrenza dalla giurisprudenza eurounitaria».

[245] Una consolidata giurisprudenza della Corte di giustizia ha chiarito che la nozione di "impresa" si identifica con «un'unità economica», definita come «un'organizzazione unitaria di elementi personali, materiali e immateriali che persegue uno scopo economico specifico su base durevole e può contribuire alla realizzazione di un'infrazione» (Corte di giustizia, 9 settembre 2010, C-407/08, *Knauf Gips* v. *Commission*, §. 84). In particolare, la Corte ha precisato che la capogruppo e la sua controllata formano un'unica impresa laddove quest'ultima «non goda di autonomia economica», e cioè si limiti a eseguire le istruzioni impartite dalla capogruppo, senza disporre di una reale libertà nella determinazione della propria condotta sul mercato (Corte di giustizia, 25 novembre 1971, C-22/71, *Béguelin Import Co. v S.A.G.L. Import Export*). In altre parole, si configura un'unità economica ogniqualvolta la società madre sia in grado di esercitare, e di fatto eserciti, un'influenza determinante sulle decisioni strategiche della controllata, tale da escluderne

condizioni, la responsabilità della capogruppo per gli illeciti anticoncorrenziali posti in essere dalle società controllate[246]. Invero, a partire dal ricorso sistematico al concetto di «unità economica» da parte della Commissione europea, la Corte di giustizia ne ha progressivamente consolidato l'applicazione ed esteso la portata, in particolare nei casi di gravi infrazioni della disciplina antitrust, al fine di affermare la responsabilità solidale della società madre per le violazioni commesse dalle proprie controllate[247]. Tale impostazione è stata accolta anche in assenza di un coinvolgimento diretto della capogruppo nell'infrazione[248] e persino nei casi in cui la società madre rivestisse il ruolo di mera *holding* non operativa o vi fosse interposta un'ulteriore società tra questa e la controllata[249]. Al contempo, si è ampliato l'ambito delle situazioni in cui si presume che la società madre abbia esercitato – o fosse in grado di esercitare – un'influenza determinante sulle scelte strategiche e operative della controllata[250].

Le ragioni sottese a tale orientamento mirano chiaramente a rafforzare l'effettività dell'*enforcement* antitrust, sia accrescendo l'effetto dissuasivo delle norme, sia ampliando le possibilità per i soggetti lesi di ottenere ristoro. A questi ultimi viene infatti riconosciuta la facoltà di agire non solo contro la società autrice dell'illecito, ma anche contro altre entità facenti parte del medesimo centro d'imputazione economica[251].

---

l'indipendenza operativa nel contesto concorrenziale (Corte di giustizia, 14 luglio 1972, cause riunite 48/69, 49/69 e 51–57/69*, Imperial Chemical Industries Ltd (ICI) contro Commission*). Cfr. anche P. WHELAN, *Parental Liability in EU Competition Law: A Legitimacy-Focused Approach*, Oxford, 2023, *passim*.

[246] Nella già richiamata sentenza della Corte di Giustizia, del 14 luglio 1972, *Imperial Chemical Industries Ltd. v. Commissione*, C-48/69, si evidenzia come l'estensione della responsabilità si verifichi nel caso in cui «l'affiliata, pur avendo personalità giuridica distinta, non decide in modo autonomo quale dev'essere il suo comportamento sul mercato, ma applica in sostanza le direttive impartitele dalla società madre» (§. 133), ovvero «qualora l'affiliata non goda di reale autonomia nella determinazione della propria linea di condotta, va ritenuto che i divieti sanciti dall'art. 85, n. 1, si applicano ai rapporti fra la stessa affiliata e la società madre, che insieme formano un'unità economica» (§. 134). Tale accertamento è ritenuto «superfluo», qualora vi sia una partecipazione totale o quasi totale al capitale della controllata, poiché in un caso siffatto quest'ultima «segue necessariamente la politica tracciata dagli stessi organi statutari che fissano la politica della controllante»: così CGCE, 25 ottobre 1983, *Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft AEG-Telefunken AG v. Commissione*, C-107/82. Si veda anche CGUE, 1° luglio 2010, C-407/08P, *Knauf Gips v. KG*, in cui è chiarito che, per riconoscere l'esistenza di un'impresa unica all'interno di un gruppo societario, non è indispensabile dimostrare specifici atti di ingerenza da parte della capogruppo o la presenza di determinate maggioranze: ciò che assume rilievo è l'effettiva unità economica del gruppo, che consiste «in un'organizzazione unitaria di elementi personali, materiali e immateriali che persegue stabilmente un determinato fine di natura economica, organizzazione che può concorrere alla realizzazione di un'infrazione» (§. 84).

[247] Cfr. CGUE, 10 settembre 2009, C-97/08 P, *Akzo Nobel NV v. Commissione*, spec. §. 58-59.

[248] Cfr. CGUE, 11 luglio 2013, C-440/11 P, *Commission v Stichting Administratiekantoor Portielje and Gosselin Group NV*.

[249] Cfr. Tribunale UE, del 27 settembre 2012, *Shell Petroleum v Commission*, §. 52.

[250] A. JONES, *The boundaries of an undertaking in EU Competition Law*, in *European Competition Journal*, 2012, p. 301 ss.

[251] Parte della dottrina (v., ad esempio, F. THÉPOT*, The Interaction between Competition Law and Corporate Governance*, Cambridge, 2019, p. 47 ss.) ha criticato l'orientamento che fonda l'applicazione

Sebbene la concezione sostanzialistica dell'impresa di gruppo abbia trovato la sua più compiuta affermazione prevalentemente nell'ambito del diritto della concorrenza, ciò non esclude di ipotizzarne una possibile estensione anche in altri settori, incluso quello oggetto della presente analisi. È ormai ampiamente riconosciuto che la configurazione di una pluralità soggettiva di imprese all'interno di un gruppo non impedisce, di per sé, il riconoscimento di una effettiva unità economica[252]. Tale unità si manifesta, del resto, nella condivisione delle strategie operative, nella concentrazione del potere decisionale e nella comunanza degli interessi economici, con effetti che si riflettono non solo sulla singola società formalmente coinvolta nell'attività, ma anche sulla *holding* e sulle altre società collegate. Ne discende che, così come i possibili vantaggi derivanti da determinate operazioni si distribuiscono all'interno dell'intero gruppo, analogamente può risultare giustificata un'estensione della responsabilità oltre i confini formali del singolo ente, a beneficio di una tutela più effettiva degli interessi dei terzi e di una più coerente applicazione del principio di giustizia sostanziale[253].

A ulteriore conferma di tale impostazione sembra porsi l'art. 302, co. 4, del d.lgs. del 3 aprile 2006, n. 152 (Codice dell'Ambiente), ove si prevede un'estensione della responsabilità in capo all'«operatore», *i.e.* «qualsiasi persona, fisica o giuridica, pubblica o privata, che esercita o *controlla* un'attività professionale avente rilevanza ambientale oppure chi comunque *eserciti potere decisionale* sugli aspetti tecnici e finanziari di tale attività, compresi il titolare del permesso o dell'autorizzazione a svolgere detta attività». A tale soggetto sono attribuiti obblighi di natura precauzionale (art. 301), preventiva (art. 304) e ripristinatoria (art. 305), funzionali a garantire un sistema di tutela ambientale più efficace[254].

---

della dottrina dell'unità economica sul principio di deterrenza, ritenendo che tale impostazione non sia del tutto persuasiva. È stato infatti osservato come l'approccio adottato dalla CGUE possa sfociare in forme di responsabilità oggettiva, con il rischio di attribuire una responsabilità a imprese estranee all'infrazione, comprese le società madri che, pur avendo adottato efficaci programmi di *compliance*, si siano viste imputare le condotte illecite poste in essere dalle controllate (v. ad esempio in CGUE, 18 luglio 2013, C-501/11 P, §. 112 ss.).

[252] Come osservato da G. SCOGNAMIGLIO, *Su alcune tendenze attuali*, cit., p.1468, l'attenuazione del principio di separatezza soggettiva sembra oggi derivare «da una propensione a privilegiare nel gruppo l'unità dell'impresa economica, che si assume sottostante alla pluralità dei soggetti giuridici», con una tendenza che si va estendendo anche a contesti ulteriori rispetto a quelli tradizionalmente considerati, e che si apre a prospettive applicative nuove rispetto al passato.

[253] Si v. la sopra richiamata sentenza: Cons. Stato, sez. IV, sentenza del 6 aprile 2020, n. 2301, §. 6.3.3., ove si mette in luce che «è del tutto ragionevole porre l'obbligo di eseguire le opere di bonifica a carico del soggetto che tale contaminazione ebbe in passato a cagionare, avendo questi beneficiato, di converso, dei corrispondenti vantaggi economici (*sub specie*, in particolare, dell'omissione delle spese necessarie per eliminare o, quanto meno, arginare l'immissione nell'ambiente di sostanze inquinanti)».

[254] La norma sembra sottolineare una sorta di "posizione di garanzia" con riferimento a chi "esercita potere decisionale sugli aspetti tecnici e finanziari dell'impresa" dovrebbe assumere. In questo senso sembra porsi anche: Cass. Pen., Sez. III, sentenza del 9 dicembre 2015, n. 48456, ove si ritiene evidente che «il soggetto titolare di un'impresa potenzialmente pericolosa assume una posizione di garanzia nei

Preme, infine, dar conto del fatto che l'art. 2497 c.c., oltre a disciplinare la responsabilità dell'ente che svolge l'attività di eterodirezione, estende espressamente tale responsabilità anche a chiunque abbia preso parte al fatto lesivo e a coloro che ne abbiano tratto beneficio «nei limiti del vantaggio conseguito» (art. 2497, comma 2, c.c.). Ne deriva che, in caso di abusivo esercizio della direzione e del coordinamento, potranno essere chiamati a rispondere, in solido con la capogruppo[255], anche gli amministratori e i componenti dell'organo di controllo della stessa: i primi, per aver posto in essere condotte non conformi al principio di corretta amministrazione, cui sono tenuti tanto nella società "monade" (art. 2403 c.c.) quanto nel contesto più articolato del gruppo (art. 2497 c.c.); i secondi, per aver omesso l'esercizio dei doveri di vigilanza loro imposti[256].

Al riguardo, come anticipato, anche alla luce della progressiva affermazione del principio di sostenibilità – ormai divenuto parametro centrale nelle più recenti evoluzioni normative, tanto a livello interno quanto sovranazionale (*infra*, Cap. III, Sez. I, §. 1 ss.) – appare oggi auspicabile una rilettura evolutiva dell'art. 2497 c.c., e, in particolare, della clausola di correttezza ivi contenuta, in chiave sistematicamente coerente con i principi fondamentali dell'ordinamento.

Un simile approccio interpretativo, cui sarà dedicata una specifica analisi nel prosieguo (*infra*, Cap. III, Sez. I, §. 3.1. ss.), valorizzando la nozione di corretta gestione societaria e imprenditoriale, permetterebbe di ampliare l'ambito degli interessi tutelati, includendo – oltre alla salvaguardia del patrimonio della società eterodiretta – anche quelli di natura sociale e ambientale, sovente incisi in modo rilevante dalle modalità di esplicarsi dell'eterodirezione. In questa prospettiva, come più volte osservato, anche la posizione dei «creditori sociali», espressamente menzionati nell'art. 2497 c.c., meriterebbe un'estensione concettuale, fino a ricomprendere – accanto ai creditori c.d. "volontari" – quei soggetti che, pur non intrattenendo rapporti diretti con la società, subiscono gli effetti negativi dell'attività di impresa (i c.d. "creditori involontari"). Trattasi, sovente, di categorie di *stakeholder* che, proprio per l'assenza di strumenti giuridici efficaci, risultano esposti in modo ancora più marcato a situazioni di

---

confronti dell'interesse collettivo alla tenuta dell'ambiente e deve perciò adottare tutte le misure che si rendano necessarie per evitare di mettere in pericolo il bene protetto».

[255] Cfr., per tutti, P.G. JAEGER, *La responsabilità solidale degli amministratori della capogruppo nella legge sull'amministrazione straordinaria*, in *Giur. comm*., 1981, p. 420 ss. Come osserva altresì V. CARIELLO, *Direzione e coordinamento*, cit., spec. p. 1252, la norma non prevede in favore della società che esercita attività di direzione e coordinamento alcun beneficio di preventiva escussione: ne consegue cher ciascuno dei soggetti coobbligati può essere chiamato a rispondere per l'intero ammontare, salvo il successivo diritto di regresso nei confronti della capogruppo coobbligata.

[256] Come noto, l'art. 2403 attribuisce all'organo di controllo il dovere di vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili della società, nonché sul loro concreto funzionamento. V., sull'ampio tema, M. IRRERA*, Assetti organizzativi adeguati*, cit., 2005; P. MONTALENTI*, I principi di corretta amministrazione*, cit., p. 3 ss. Su tali profili si tornerà nel prosieguo, *infra*, Cap. III, *passim*.

pregiudizio[257]. Tutto ciò impone, di riflesso, anche una riconsiderazione del perimetro e del contenuto degli obblighi gravanti sui soggetti apicali della capogruppo. In particolare, i doveri tradizionalmente riconosciuti in capo a tali soggetti si arricchiscono di nuove implicazioni nella prospettiva della tutela degli *stakeholder* e, al contempo, obblighi di più recente introduzione – in particolare quelli in materia di informativa e di *due diligence* di sostenibilità – contribuiscono a ridefinire l'estensione delle loro responsabilità, delineando ambiti applicativi più articolati e interconnessi, che saranno oggetto di specifico approfondimento (*infra*, Cap. III, Sez. II e III).

Basti accennare, in questa sede, al fatto che il principio di corretta gestione societaria e imprenditoriale si traduce, anzitutto, nell'obbligo per l'organo amministrativo di predisporre una struttura organizzativa adeguata, capace di riflettere la complessità e l'interdipendenza proprie del fenomeno di gruppo[258]. In tale prospettiva, l'art. 2086 c.c.

---

[257] F. FIMMANÒ, *Abuso del diritto societario e tutela dei "creditori involontari"*, in *Crisi d'impresa e fallimento*, 2016, p. 1 ss., spec. p. 9, ove si osserva che «le ragioni dei creditori involontari avevano subito, già prima della riforma, un processo di indebolimento a causa della sottocapitalizzazione imperante delle imprese», del naturale propagarsi nei mercati di «un rischio diffuso» e dell'«alleggerimento patrimoniale dovuto alla nuova economia ed alla c.d. ricchezza inesistente». L'A. sottolinea altresì come «le vittime di un fatto illecito non sanno in anticipo che diventeranno tali» e quindi «non hanno alcun incentivo a fare pressioni per una riforma prima di subire un illecito» (spec. p. 13).

[258] Come sovente evidenziato in dottrina, che l'organizzazione rappresenti un elemento essenziale e caratterizzante dell'attività imprenditoriale, che deve essere modellata sulla base della natura e delle dimensioni dell'impresa, è un principio da tempo sedimentato nel nostro ordinamento (così, ad esempio, E.R. DESANA, *La fattispecie impresa nelle sue varianti*, in G. Cottino (a cura di), *Lineamenti di diritto commerciale*, Bologna, 2016, p. 41). Invero, il principio di adeguatezza organizzativa, unanimemente riconosciuto come pilastro fondamentale del diritto societario, trova una prima significativa consacrazione con la riforma organica delle società di capitali, introdotta con il d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6. Sul tema, senza pretesa di esaustività, v. V. BUONOCORE, *Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto del codice civile*, in *Giur. comm*., 2006, I, p. 5 ss; M. DE MARI, *Gli assetti organizzativi societari*, in M. Irrera (diretto da), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Bologna, 2016, p. 25 ss.; G. MERUZZI, *L'adeguatezza degli assetti*, in M. Irrera (diretto da), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Bologna, 2016; M. IRRERA, *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Milano, 2005. Particolarmente nota è la tripartizione delle competenze delineata dalla disciplina codicistica per le società per azioni post-riforma: i) gli organi delegati, ai sensi dell'art. 2381, comma 5, c.c., sono tenuti a *curare* l'adeguatezza degli assetti a riferirne periodicamente al consiglio di amministrazione; ii) quest'ultimo, ex art. 2381, comma 3, c.c., ne valuta l'adeguatezza sulla base delle informazioni ricevute; iii) il collegio sindacale, ai sensi dell'art. 2403 c.c., vigila sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento degli assetti medesimi. Cfr. G. FERRARINI, *Controlli interni e strutture di governo societario*, in *Il nuovo diritto delle società, Liber Amicorum Gian Franco Campobasso*, Torino, 2006, p. 19 ss.; I. KUTUFÀ, *Adeguatezza degli assetti e responsabilità gestoria*, in *Amministrazione e controllo nel diritto delle società. Liber amicorum Antonio Piras,* Torino, 2010, p. 714 ss. Occorre ricordare che i profili organizzativi dell'impresa non erano del tutto estranei all'impianto codicistico previgente. È stato infatti sottolineato che il legislatore della riforma ha sostanzialmente "normativizzato" acquisizioni già elaborate dalla scienza aziendalistica (P. MONTALENTI, *La responsabilità degli amministratori nell'impresa globalizzata*, *Giur. comm*., 2005, p. 449). Peraltro, un significativo precedente si rinviene nell'art. 149, comma 1, lett. c), del d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 (Testo Unico della Finanza), dal quale si evince che, nelle società quotate, anche l'adeguatezza dell'assetto organizzativo rientra tra i profili oggetto della vigilanza esercitata dal collegio sindacale. Successivamente, il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 ha ulteriormente sviluppato il concetto

impone ora all'imprenditore – e dunque all'organo gestorio – di dotare l'impresa di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e alle dimensioni dell'attività esercitata[259].

La clausola di "adeguatezza", per sua natura flessibile, si presta ad accogliere contenuti in evoluzione, a recepire le trasformazioni normative, valoriali e fattuali che investono la realtà economico-sociale, incluse – come si vedrà – quelle riconducibili al paradigma emergente della sostenibilità[260]. In quest'ottica, il dovere di predisporre "assetti adeguati" si traduce, tra l'altro e in specie, nell'attivazione di flussi informativi costanti, sia "*bottom-up*" sia "*top-down*", all'interno del gruppo (*infra*, Cap. III, Sez. II), nonché nell'adozione di efficaci sistemi di monitoraggio e controllo delle società subordinate (*infra*, Cap. III, Sez. III).

---

di adeguatezza organizzativa, attribuendogli rilievo centrale nel sistema di esonero dalla responsabilità amministrativa dell'ente; in particolare, gli artt. 6 e 7 del decreto sanciscono che tale responsabilità può essere esclusa qualora l'ente dimostri di aver adottato e correttamente attuato un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello contestato.

[259] Più di recente, come noto, il principio di adeguatezza è stato ulteriormente valorizzato dal d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 ("Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza)", il quale – nel ridisegnare complessivamente la disciplina concorsuale – ha inciso anche su disposizioni del Codice civile, tra cui l'art. 2086. Come osservato in dottrina, se il primo comma dell'art. 2086 c.c. conserva l'impronta originaria del Codice civile del 1942, il nuovo secondo comma «è radicato nel presente e segnala la prospettiva verso la quale verosimilmente si svilupperà in futuro molta parte della tematica dei doveri e della responsabilità degli amministratori e di chi è chiamato a vigilare sulla loro corretta amministrazione, a cominciare dai sindaci» (R. RORDORF, *Gli assetti organizzativi dell'impresa ed i doveri degli amministratori di società delineati dal novellato art. 2086, comma 2, c.c.*, in L. Calcagno, F. Di Marzio (a cura di), *Gli assetti organizzativi dell'impresa*, 2022, p. 54). A seguito della riforma, il dovere degli amministratori si articola, invero, in due direttrici principali: da un lato, l'obbligo di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati, anche – ma non solo – in funzione della tempestiva rilevazione dello stato di crisi; dall'altro, il correlato dovere di attivarsi senza indugio per adottare gli strumenti previsti dall'ordinamento al fine di superare la crisi e preservare la continuità aziendale.

[260] Come è stato correttamente osservato, «il dovere di curare gli assetti, benché specifico, resta al contempo aperto» (S. MAURUTTO, A. TURCHI, *L'applicabilità della Business Judgement Rule alle scelte organizzative e ai doveri di cui all'art. 2086 c.c.*, nota a Trib. Roma 15 settembre 2020, in *il Societario*, 18 febbraio 2021). La clausola di adeguatezza impone infatti che l'assetto sia «declinato su un criterio esterno che indichi la direzione dello sforzo organizzativo»; tuttavia, «il giurista non è in grado di riempire autonomamente di contenuto il termine di adeguatezza, il quale richiede invece un rinvio a fonti metagiuridiche» (M.C.M. MOZZARELLI, *Appunti in tema di rischio organizzativo e procedimentalizzazione dell'attività imprenditoriale*, in *Giur. comm.*, 2020, p. 736). Nonostante ciò, l'individuazione di parametri di riferimento chiari e attendibili ai quali rapportare l'adeguatezza degli assetti si rivela essenziale nei giudizi di responsabilità degli amministratori e degli organi di controllo: da un lato, per orientare il sindacato del giudice sulla conformità degli assetti adottati rispetto a quelli astrattamente esigibili; dall'altro, per prevenire derive applicative legate all'ampiezza definitoria e alla discrezionalità insita nella clausola stessa (M. DE MARI, *Adeguatezza degli assetti societari e profili di responsabilità degli organi sociali*, in *NDS*, 2009, p. 74 ss.) Si è parlato, a proposito, di «nuova frontiera della responsabilità degli amministratori e della stessa impresa», avendo la disciplina in tema di assetti societari conferito al giudice «un potere caratterizzato per l'ampio spettro di situazioni e per una discrezionalità singolarmente ampia».

5.5. *Profili evolutivi del principio di autonomia giuridica delle società appartenenti al gruppo. Alcune riflessioni conclusive sulle tecniche di superamento.*

Alla luce della ricostruzione operata, emergono con crescente evidenza rilevanti interrogativi in merito alla tenuta sistematica del principio di separatezza tra le società del gruppo[261], specialmente laddove vengano in rilievo interessi di natura collettiva, come quelli, per quanto più rileva in questa sede, inerenti alla tutela dei diritti umani e alla salvaguardia dell'ambiente. Si assiste, invero, a una progressiva erosione dei confini giuridici tradizionalmente posti tra le diverse società dell'aggregazione, nella misura in cui la responsabilità per le violazioni formalmente ascrivibili alle sole controllate viene sempre più spesso estesa (se non direttamente concentrata) sulla società madre.

A fondamento di tale evoluzione, si richiamano, non di rado, ragioni ispirate a valori ampiamente condivisibili e a esigenze di "giustizia sostanziale": dalla consapevole e strumentale sottopatrimonializzazione delle affiliate, volte a eludere il soddisfacimento delle pretese risarcitorie, alle oggettive difficoltà che le vittime incontrano nel reperire presidi effettivi a tutela dei propri diritti fondamentali. Tale approccio, pur volto a colmare evidenti vuoti di tutela e a riequilibrare rapporti segnati da profonde asimmetrie economiche e informative, finisce tuttavia per mettere in discussione la coerenza interna del modello giuridico tradizionale.

Ebbene, come si è avuto modo di evidenziare nel corso del presente lavoro, benché, sul piano formale, non sia revocabile in dubbio che il gruppo continui a configurarsi come un insieme di entità giuridicamente distinte, ciascuna dotata di autonoma soggettività e responsabilità patrimoniale, gli sviluppi più recenti, tanto sul piano normativo che giurisprudenziale – tra cui si annoverano anche le recenti sentenze del Consiglio di Stato in materia ambientale –, inducono a ritenere che il principio di autonomia delle società del gruppo stia progressivamente subendo una significativa trasformazione. Si assiste, in altri termini, a un processo evolutivo che, sebbene privo di soluzioni di continuità nette, rivela una graduale erosione della rigidità del principio in parola, sino a legittimare ipotesi di superamento della personalità giuridica non solo in presenza di comportamenti abusivi, ma anche per effetto di un più o meno consapevole orientamento volto a privilegiare l'unità dell'impresa di gruppo, in particolare nei settori contrassegnati, come detto, dalla rilevanza di interessi *lato sensu* pubblicistici.

Uno dei principali fattori alla base dell'evoluzione sopra descritta è rappresentato dall'intensificarsi degli sforzi, sia da parte dei legislatori sia da parte delle corti, volti a

[261] Come rilevato da G. SCOGNAMIGLIO, *Su alcune tendenze attuali*, cit., p. 1468 ss., nel tempo, si è assistito a un'evoluzione dell'«itinerario argomentativo» seguito dalla giurisprudenza europea in materia di concorrenza: da un approccio fondato precipuamente sull'accertamento di una situazione di controllo e sulla soggezione della società figlia all'influenza dominante della *parent company*, si è progressivamente passati a una costruzione che fa leva, in modo più diretto e semplificato, sulla nozione di impresa unitaria sottostante, ovvero di "*single economic entity*".

rafforzare la responsabilità lungo le catene globali del valore, con particolare riferimento alla condotta delle società di vertice nei confronti delle proprie controllate e dei *partner* commerciali. Tale dinamica ha certamente ricevuto un impulso decisivo dalla rinnovata attenzione, sia politica sia sociale, al tema della sostenibilità, nella sua duplice declinazione della tutela dei diritti umani e dell'ambiente. Ciò ha condotto, da un lato – come si noterà a breve (*infra*, Cap. III) – alla progressiva introduzione di obblighi di rendicontazione e di *due diligence* a carico delle imprese in relazione alle attività svolte – direttamente o indirettamente – anche in contesti caratterizzati da evidenti fragilità nei meccanismi di *enforcement* normativo; dall'altro, ha contribuito a riaccendere l'interesse della dottrina e della giurisprudenza per quei modelli teorici che consentono di imputare a una società – tipicamente la capogruppo – la responsabilità per danni o violazioni derivanti dall'attività di altre entità giuridiche formalmente distinte, ma ad essa collegate da vincoli economici, organizzativi o contrattuali.

Riguardo a quest'ultimo profilo, l'indagine comparatistica condotta consente di individuare almeno tre principali tecniche – differenti per presupposti applicativi e implicazioni giuridiche – accomunate dalla finalità di superare, in misura più o meno intensa, lo schermo costituito dall'autonomia soggettiva delle società coinvolte, al fine di garantire un'effettiva tutela degli interessi lesi. Si tratta: i) della disapplicazione della personalità giuridica (*veil piercing*), che, in presenza di un utilizzo meramente strumentale – e, in questo senso, abusivo – della separazione soggettiva tra le società del gruppo, consente di oltrepassare i confini formali tra le diverse entità, al fine di reprimere condotte elusive o fraudolente[262]; ii) della responsabilità per inadempimento di obblighi di vigilanza (*duty of care liability*), tipicamente invocata nei casi in cui la società madre abbia omesso di prevenire condotte illecite realizzate dalle sue controllate o da partner commerciali stabili[263]; iii) della responsabilità dell'impresa unitaria sottostante al gruppo (*enterprise liability*), che si fonda sul presupposto di una stretta integrazione economico-funzionale tra le entità che compongono il sodalizio (*single economic entity*), anche in assenza di un coinvolgimento diretto nella condotta lesiva[264].

Ebbene, tutte le teorie citate, per quanto articolate e concettualmente sofisticate, non mancano di sollevare rilievi critici e presentano inevitabili difficoltà applicative.

Risulta emblematica, in tal senso, la dottrina del *piercing the corporate veil*, che, pur essendo variamente riconosciuta nei principali ordinamenti, risulta contrassegnata da un notevole grado di incertezza, riconducibile alle profonde oscillazioni interpretative che ne hanno accompagnato l'evoluzione giurisprudenziale. Negli Stati Uniti, come ricordato, tale incertezza è stata acuita dalla competenza statale in materia di diritto societario, che

[262] Cfr., Cap. II, §. 5.2.
[263] Cfr., Cap. II, §. 5.3.
[264] Cfr., Cap. II, §. 5.4.; 5.5.

ha dato luogo a una pluralità di approcci eterogenei, privi di un fondamento teorico uniforme. In via pretoria, è stato più volte ribadito che la "*limited liability*" costituisce la regola e che la disapplicazione del "velo societario" rappresenta un'eccezione, ammessa solo in presenza di circostanze del tutto straordinarie; tuttavia, l'identificazione concreta di tali circostanze risulta ancora tutt'altro che univoca[265]. Non è un caso che, anche nel Regno Unito e nell'esperienza tedesca, l'operatività della teoria sia stata sensibilmente ridotta dalla giurisprudenza, che ne ha limitato l'applicazione a ipotesi marginali[266].

Anche l'approccio fondato sulla responsabilità derivante da un "*duty of care*" della società capogruppo, nei termini delineati dalla Suprema Corte inglese[267], presenta talune criticità, soprattutto sotto il profilo dell'efficienza. Il rischio principale è, invero, che tale modello possa generare un'eccessiva moltiplicazione dei costi di vigilanza, sollecitando forme di controllo ridondanti e non proporzionate ai benefici attesi. In effetti, quando il soggetto vigilato – come una controllata o un fornitore – può ragionevolmente essere considerato in grado di adempiere autonomamente ai propri obblighi, l'imposizione di un ulteriore dovere di supervisione risulta antieconomica, poiché genera costi senza produrre benefici aggiuntivi[268]. Al riguardo, è stato correttamente rilevato come, sia in dottrina sia in giurisprudenza, si manifesti una certa reticenza a riconoscere un dovere generalizzato di vigilanza, reticenza che trova uno dei suoi fondamenti teorici sulla base del principio

---

[265] Basti qui ricordare che, nell'esperienza statunitense, è stato compiuto un significativo sforzo ricostruttivo volto a individuare criteri ricorrenti per l'applicazione della "*piercing the corporate veil doctrine*", ove tra gli indicatori più richiamati figurano: la *undercapitalization* (sottocapitalizzazione volontaria), la *commingling of assets* (commistione tra patrimoni personali e societari), il *failure to observe corporate formalities* (mancato rispetto delle formalità societarie), l*'excessive control* (controllo assoluto da parte del socio o della capogruppo), e l'*use of the corporate form to perpetrate fraud or injustice* (utilizzo della forma societaria per fini illeciti o ingiusti). Tuttavia, nonostante tali tentativi di sistematizzazione, l'applicazione concreta della dottrina resta caratterizzata da un elevato grado di incertezza e da notevoli difformità tra gli ordinamenti statali. Cfr., *supra*, §. 5.2.

[266] Come osservato da M. PETRIN, B. CHOUDHURY, *Group Company Liability*, in *European Business Organization Law Review*, 2018, p. 789 ss., spec. p. 792, la dottrina del *piercing the corporate veil* «*has fallen out of favour*», trovando ormai applicazione solo in casi eccezionali. Nel Regno Unito, è ammessa solo in casi estremi di abuso della personalità giuridica (v., ad esempio, *Adams v. Cape Industries Plc [1990] Ch 433*). Analogamente, in Germania, la Corte federale di giustizia (*Bundesgerichtshof*) ha ristretto l'operatività della dottrina alla sola ipotesi della *Vermögensvermischung*, ovvero nei casi in cui la confusione tra i patrimoni della società e del socio sia tale da rendere impossibile l'individuazione dei beni destinati a soddisfare i creditori sociali.

[267] Cfr. *supra*, Cap. II, §. 5.2., segnatamente con riferimento ai casi *Vedanta Resources Plc v Lungowe* [2019] UKSC 20 e *Okpabi v Royal Dutch Shell Plc* [2021] UKSC 3, nei quali la Supreme Court ha riconosciuto, in linea di principio, la possibilità che una società capogruppo possa essere ritenuta civilmente responsabile per danni arrecati da una controllata estera, ove si accerti un'effettiva ingerenza gestionale o un'assunzione diretta di obblighi di vigilanza nei confronti della stessa.

[268] Così, C. KOENIG, *The Rise of Corporate Cross-Entity Liability: Which Doctrine for What Purpose?*, in *European - Business Law Review*, 2024, p. 343 ss., spec. p. 354, ove l'A. mette in luce come «*where someone can reasonably be expected to take the necessary due diligence measures, monitoring by others is not efficient because it involves additional costs for no additional benefit, given the sufficient measures taken by the primary duty holder*».

dell'affidamento ("*Vertrauensgrundsatz"*), secondo cui ciascun soggetto è, in linea di principio, tenuto a rispondere solo delle proprie azioni, potendo confidare nel fatto che gli altri agiscono con la dovuta diligenza nell'ambito delle rispettive competenze[269].
In questa prospettiva, l'attribuzione di responsabilità a soggetti terzi è giustificabile solo laddove sussista una prevedibile inadeguatezza comportamentale del soggetto vigilato e l'ente tenuto al controllo disponga di strumenti concreti per prevenire il danno[270]. In altri termini, solo in presenza di circostanze che rendano ragionevolmente prevedibile l'inadempimento – come nei casi, di particolare rilievo in questa sede, in cui sussistano gravi carenze nei meccanismi di tutela o squilibri strutturali nei rapporti tra le parti – può ritenersi proporzionata l'imposizione di obblighi di vigilanza e, di conseguenza, la responsabilità per eventuali omissioni. Non sorprende, pertanto, che tale impostazione sia stata recepita, proprio con riguardo a simili fattispecie, anche sul piano normativo, mediante l'adozione di discipline che – come si vedrà (*infra*, Cap. III, Sez. III, §. 3. ss.) – introducono ora specifici obblighi di *due diligence* lungo le catene globali del valore[271].

Infine, un'ultima, e forse più enigmatica, tecnica di imputazione è rappresentata dalla *enterprise liability doctrine*, che individua una forma di responsabilità riferita non alle singole entità giuridiche, ma all'intero gruppo di imprese considerato come un'unica unità economica (*single economic enterprise*). Benché raramente applicata nella prassi giurisprudenziale statunitense, la teoria è stata talvolta accolta, in via eccezionale, allorché alcune corti hanno ritenuto opportuno adottare un approccio unitario in presenza di una stretta integrazione tra le società del gruppo, tale da far apparire le entità coinvolte come proiezioni di un'unica impresa. Questa impostazione, tuttavia, presenta evidenti problematiche e si è rivelata, in taluni casi, foriera di esiti paradossali. Emblematico, in tal senso, è il già richiamato caso *Sumal*, in cui la Corte di giustizia dell'Unione europea ha riconosciuto la possibilità di agire per il risarcimento del danno direttamente nei confronti di una controllata, per un'infrazione antitrust commessa dalla capogruppo[272].

---

[269] C. KOENIG, ult. op. cit., p. 353.

[270] J. MURPHY, *Juridical Foundations of Common Law Non-Delegable Duties*, in J.W. Neyers et all (a cura di), *Emerging Issues in Tort Law*, Londra, 2007, p. 370 ss.

[271] Come si osserverà (*infra*, Cap. III, Sez. III, §. 2. ss.), esempi significativi di questa tendenza sono rappresentati, sul piano nazionale, dalla legge francese sul dovere di vigilanza del 2017, che impone a talune imprese di grandi dimensioni l'obbligo di prevenire i rischi derivanti non solo dalle proprie attività, ma anche da quelle poste in essere da società controllate e da partner commerciali con cui intrattengono relazioni economiche stabili, prevedendo – in caso di omissione – una responsabilità civile fondata sulle regole generali del *Code civil*; nonché dalla legge tedesca sulla *due diligence* nelle catene di fornitura (*Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*), la quale introduce obblighi analoghi, seppur sanzionati unicamente sul piano amministrativo. Tali approcci trovano oggi un più ampio riconoscimento sul piano sovranazionale con l'adozione della più volte menzionata Direttiva sul dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità (CSDDD).

[272] La decisione, come ricordato (*supra*, §. 5.3.), è fondata sulla mera appartenenza di entrambe le società alla medesima "impresa economica", ai sensi dell'art. 101 TFUE, prescindendo dal coinvolgimento diretto della controllata nella condotta illecita.

Nonostante tali risvolti, l'impostazione sostanzialistica sottesa alla *enterprise liability* – che riconosce rilevanza alla "*single economic entity*" e legittima la non perfetta coincidenza tra i confini del soggetto giuridico e quelli dell'iniziativa economica – si è ormai stabilmente affermata nell'ambito del diritto antitrust dell'Unione europea e sembra trovare crescente applicazione anche in materia ambientale. In questa direzione, sembrano orientarsi, almeno in parte, anche le più recenti normative eurounitarie in materia di sostenibilità e, in particolare, la Direttiva sulla *due diligence* delle imprese ai fini della sostenibilità (CSDDD), la quale – come si vedrà (*infra*, Cap. III, Sez. III, §. 4 ss.) – attribuisce ora alla società capogruppo specifici obblighi di *compliance* che non si limitano al perimetro delineato dalla sua soggettività giuridica, ma si proiettano sull'intero gruppo, contribuendo così a rimettere in discussione la tenuta sistematica del principio di autonomia delle società che vi appartengono[273].

Resta da chiedersi, allora, se una simile impostazione, pur sorretta dalla lodevole e condivisibile finalità di rafforzare la responsabilità lungo le catene del valore, non finisca anch'essa per incidere profondamente sull'architrave teorico e funzionale del modello del gruppo ("*Haftungs- und Risikotrennung*"), trascurando di fatto che ciascuna società che ne fa parte è dotata di propri organi, cui spetta, secondo le regole generali, la responsabilità per l'adempimento e l'osservanza degli obblighi previsti dalla legge. Nella stessa prospettiva, non meno rilevante è il rischio che l'attribuzione alla capogruppo di un dovere di vigilanza eccessivamente gravoso finisca per esporla a una responsabilità di portata potenzialmente illimitata, a fronte dell'attivarsi di un numero indefinito di pretese risarcitorie a suo carico, anche in relazione a illeciti formalmente imputabili a soggetti giuridicamente distinti. Come è stato rilevato, un simile scenario potrebbe, nel lungo periodo, alimentare una pericolosa «fuga dal modello[274]», scoraggiandone l'adozione, in contrasto con le esigenze di efficienza e competitività che, al pari degli obiettivi di sostenibilità, costituiscono valori di riferimento a livello nazionale e sovranazionale.

6. *Questioni di sostenibilità e gruppi di imprese: profili di diritto internazionale privato.*

Con specifico riferimento al contesto dei gruppi di imprese transnazionali, come ricordato (*infra*, Cap. I, §. 3; Cap. II, §. 2.1.), la frammentazione soggettiva delle entità giuridiche all'interno del gruppo e la loro operatività su scala globale sollevano rilevanti questioni di diritto internazionale privato. In particolare, qualora emergano controversie relative a danni subiti dagli *stakeholder* di una società controllata – siano essi creditori,

[273] Evidenzia come gli obblighi di *compliance* imposti alla capogruppo non si esauriscano entro i confini delineati dalla sua soggettività giuridica, ma «si irradiano all'intero gruppo», mettendo in discussione la stessa autonomia giuridica delle società che lo compongono: G. SCOGNAMIGLIO, *Su alcune tendenze attuali*, cit., p. 1473.

[274] G. SCOGNAMIGLIO, *Su alcune tendenze*, cit., p. 1474.

lavoratori o comunità locali – diventa cruciale stabilire, da un lato, quale sia l'autorità giurisdizionale competente a decidere e, dall'altro lato, quale sia la legge applicabile al caso concreto[275].

Invero, l'articolazione del gruppo, sovente ramificata in più ordinamenti giuridici, rende complessa sia l'individuazione del foro competente per la risoluzione delle controversie, sia la determinazione della disciplina applicabile ai fini dell'accertamento delle eventuali responsabilità. Le soluzioni offerte dal diritto internazionale privato si trovano, pertanto, a dover bilanciare due esigenze concorrenti: da una parte, la necessità di assicurare una tutela effettiva delle parti lese; dall'altra, il rispetto del principio di autonomia delle singole entità societarie, all'interno di un quadro normativo che può variare sensibilmente a seconda delle giurisdizioni interessate[276].

Con riguardo alla prima questione – l'attribuzione della competenza giurisdizionale – occorre rilevare che i "criteri uniformi" previsti dal Regolamento (UE) n. 1215/2012 (c.d. Bruxelles I-*bis*) trovano applicazione esclusivamente nei casi in cui il convenuto sia domiciliato nel territorio di uno Stato membro dell'Unione europea. Qualora, invece, il soggetto che si intende convenire in giudizio sia stabilito in un Paese terzo, l'art. 6, par. 1, del Regolamento citato prevede che questi possa essere citato dinanzi a un giudice europeo soltanto se la competenza del foro sia riconosciuta dalle norme di diritto internazionale privato e processuale dell'ordinamento adito. In ambito italiano, l'art. 3 della legge del 31 maggio 1995, n. 218 ("Riforma del sistema italiano di diritto internazionale privato") stabilisce che la giurisdizione italiana sussiste «quando il convenuto è domiciliato o residente in Italia o vi ha un rappresentante che sia autorizzato a stare in giudizio a norma dell'art. 77 del Codice di procedura civile e negli altri casi in cui è prevista dalla legge». Il successivo comma 2 richiama inoltre i criteri di competenza della Convenzione di Bruxelles del 1968, applicabile anche ai convenuti non domiciliati nel territorio di uno Stato contraente, purché la materia sia ricompresa nel campo di applicazione della Convenzione stessa[277].

---

[275] Per una ampia trattazione dei temi che verranno richiamati nelle pagine seguenti, v. F. MOSCONI, C. CAMPIGLIO, *Diritto internazionale privato e processuale*, Volume I, Milano, 2020; F.M. MUCCIARELLI, *Ricomporre il nesso spezzato*, cit., p. 349 ss..; A. BONFANTI, *Catene globali del valore, diritti umani e ambiente, nella prospettiva del diritto internazionale privato: verso una direttiva europea sull'obbligo di diligenza delle imprese in materia di sostenibilità*, in *Jus*, 2022, p. 295 ss.

[276] In generale, sul ruolo che il diritto internazionale privato è chiamato a svolgere nell'individuazione del foro competente e della legge applicabile nei contesti transnazionali, v. R. HAUSMANN, *Le questioni generali nel diritto internazionale privato europeo,* in *Riv. dir. int. priv. e proc*., 2015, p. 499 ss.

[277] È infatti previsto che «la giurisdizione sussiste (...) in base ai criteri stabiliti dalle sezioni 2, 3 e 4 del titolo II della Convenzione concernente la competenza giurisdizionale e l'esecuzione delle decisioni in materia civile e commerciale e protocollo, firmati a Bruxelles il 27 settembre 1968 (...) anche allorché il convenuto non sia domiciliato nel territorio di uno Stato contraente, quando si tratti di una delle materie comprese nel campo di applicazione della Convenzione».

Sul punto, l'interpretazione offerta dalla Cassazione ha chiarito che «alla stregua della L. 31 maggio 1995, n. 218, art. 3, comma 2, se il convenuto non è domiciliato in uno Stato membro, la giurisdizione italiana, quando si tratti di una delle materie già comprese nel campo di applicazione della Convenzione di Bruxelles del 27 settembre 1968, sussiste in base ai criteri stabiliti dal Regolamento (UE) n. 1215/2012, il quale ha sostituito il regolamento n. 44/2001 (...)[278]». Inoltre, l'art. 63, comma 1, del Regolamento di Bruxelles I-bis (Reg. UE n. 1215/2012) stabilisce che «una società o altra persona giuridica è domiciliata nel luogo in cui si trova: a) la sua sede statutaria; b) la sua amministrazione centrale; oppure c) il suo centro d'attività principale».

A ben vedere, il quadro così delineato non fornisce comunque indicazioni specifiche per quanto riguarda gli illeciti ambientali o le violazioni dei diritti umani verificatisi in uno Stato extraeuropeo, ove operi una delle controllate del gruppo. In tali ipotesi, invero, in base al Reg. (UE) n. 1215/2012, in materia di illeciti civili dolosi o colposi (art. 7, n. 2), la competenza giurisdizionale è determinata dal luogo in cui si è verificato o potrebbe verificarsi il danno[279]; qualora, invece, la controversia riguardi l'attività di una succursale, di un'agenzia o di qualsiasi altra sede operativa (art. 7, n. 5), la competenza spetta al foro del luogo ove detta sede è sita.

Il problema dell'attribuzione della competenza giurisdizionale nelle controversie transnazionali, specialmente in materia di violazioni dei diritti umani e danni ambientali, è stato affrontato con soluzioni innovative in diversi ordinamenti giuridici.

Un esempio paradigmatico è rappresentato dall'*Alien Tort Statute*, approvato negli Stati Uniti nel 1789 e ancora vigente. Lo Statuto consente ai tribunali federali di conoscere delle controversie relative a violazioni del diritto internazionale commesse al di fuori del territorio statunitense. Sebbene la Corte Suprema ne abbia recentemente ristretto l'ambito applicativo, esso ha comunque rappresentato – e, in parte, continua a rappresentare – uno significativo strumento per garantire l'accesso alla giustizia in casi di responsabilità della capogruppo per gravi violazioni dei diritti fondamentali dell'uomo, dei lavoratori o dell'ambiente[280].

In ambito europeo, è particolarmente interessante osservare come, in alcune recenti pronunce (*supra*, Cap. II, §. 5.2.), le corti europee – e in particolare quelle inglesi – abbiano adottato nuovi espedienti nella valutazione della giurisdizione competente[281].

---

[278] Corte di Cassazione Civile, sentenza del 25 giugno 2021, n. 18299 (precedentemente: Cassazione, S. U., sentenza del 20 febbraio 2013, n. 4211; Cassazione, S.U., sentenza del 21 ottobre 2009, n. 22239); La sentenza è richiamata anche da A. BONFANTI, *Catene globali del valore, diritti umani e ambiente,* cit., p. 86, a cui si rinvia per una più ampia trattazione del tema e per maggiori riferimenti bibliografici.

[279] Sul significato della norma v. CGUE, sentenza del 30 novembre 1976, *Mines de Potasse*, C-21/76.

[280] V., per tutti, M. WINKLER, *Le imprese multinazionali e l'oscillante giurisprudenza dell'Alien Tort Statute*, in *Int'l Lis*, 2011, p. 40 ss.

[281] Cfr. *Vedanta Resources PLC and Konkola Copper Mines PLC v Lungowe and Others* 2019 UKSC 20 ove la Corte ha riconosciuto la propria giurisdizione sulla base della concreta impossibilità di accesso

In taluni casi, i giudici, pur potendo individuare un foro competente sulla base di criteri territoriali tradizionali (quali il luogo di residenza dei danneggiati, la sede delle controllate o il luogo di verificazione del danno), hanno ritenuto di valorizzare ulteriori elementi, con particolare riferimento alla concreta possibilità per le vittime di accedere effettivamente alla giustizia nei rispettivi Paesi. È stato infatti evidenziato come i soggetti danneggiati, spesso residenti in Paesi in via di sviluppo e in condizioni di estrema vulnerabilità economica e sociale, non dispongano delle risorse materiali e giuridiche necessarie per sostenere un processo complesso e dispendioso[282]. In questa prospettiva, l'effettività del diritto d'accesso alla giustizia è stata assunta quale criterio prioritario nella valutazione della giurisdizione, consentendo alle vittime di agire dinanzi a tribunali che garantissero loro una tutela più adeguata.

Per quanto concerne il secondo profilo di indagine, relativo all'individuazione del diritto applicabile alla specifica controversia, occorre fare riferimento nuovamente alla legge 218/1995, che, come noto, rinvia alle due Convenzioni di Roma: il Regolamento (CE), del 17 giugno 2008, n. 593 (c.d. Regolamento Roma I) sulla legge applicabile alle obbligazioni contrattuali e il Regolamento (CE), dell'11 luglio 2007, n. 864 (c.d. Regolamento Roma II), sulla legge applicabile alle obbligazioni extracontrattuali. È opportuno precisare che tali fonti non forniscono una disciplina sostanziale diretta del

---

alla giustizia da parte delle vittime nel proprio Paese. V. anche *Okpabi and others (Appellants) v Royal Dutch Shell Plc and another (Respondents)*, [2021] EWCA Civ 1528. Interessante notare i presupposti con cui viene attratto al foro tedesco del Tribunale di Dortmund il caso Kik (artt. 4, co. 1 e 63, co. 1 del Reg. Bruxelles I-*bis*, e par. 12 e 17 del *Zivilprozeßordnung*). Nell'ambito dell'esperienza italiana, come ricordato, un caso particolarmente rilevante ha riguardato Eni S.p.A. e la sua controllata *Nigerian Agip Oil Company Limited* (NAOC) nei confronti della comunità nigeriana degli Ikebiri. Quest'ultima avviava un'azione legale dinanzi al Tribunale di Milano, citando in giudizio entrambe le società e chiedendo la bonifica del territorio contaminato e un risarcimento danni pari a due milioni di euro. Le società convenute contestavano la competenza territoriale del giudice italiano, sostenendo che la giurisdizione avrebbe dovuto appartenere alla Corte federale nigeriana. Preso atto dell'obiezione avanzata, il Tribunale di Milano ritenne di non dover escludere la propria giurisdizione, dichiarando la volontà di procedere all'esame del merito della causa; il procedimento non ha tuttavia avuto un epilogo giudiziario, poiché le parti hanno raggiunto un accordo transattivo, impedendo l'adozione di una pronuncia di merito sulla vicenda. Per un'ampia ricostruzione della vicenda e per ulteriori riferimenti giurisprudenziali, si v.: M.V. ZAMMITTI, *L'impresa socialmente irresponsabile*, cit., p. 1020.

[282] Cfr. *Vedanta Resources PLC and Konkola Copper Mines PLC v Lungowe and Others* 2019 UKSC 20, §. 90. , ove il giudice rileva che «*the claimants were at the poorer end of the poverty scale in one of the poorest countries of the world, that they had no sufficient resources of their own (even as a large group) with which to fund the litigation themselves, that they would not obtain legal aid for this claim and nor could it be funded by a Conditional Fee Agreement ("CFA") because CFAs are unlawful in Zambia», in considerazione di due specifici fattori «first, the practicable impossibility of funding such group claims where the claimants were all in extreme poverty; and secondly, the absence within Zambia of sufficiently substantial and suitably experienced legal teams to enable litigation of this size and complexity to be prosecuted effectively, in particular against a defendant (KCM) with a track record which suggested that it would prove an obdurate opponent*».

caso concreto, ma si limitano a individuare quale sia l'ordinamento giuridico competente a regolare la fattispecie (c.d. tecnica del rinvio)[283].

Con riguardo alle obbligazioni contrattuali, il criterio generale per la determinazione del diritto applicabile è rappresentato dalla volontà delle parti, che possono liberamente scegliere, anche successivamente alla conclusione del contratto, la legge destinata a regolare il rapporto (c.d. "principio della libertà di scelta"). Per converso, con riguardo alle obbligazioni extracontrattuali, l'art. 4 del Regolamento Roma II stabilisce il criterio generale della *lex loci damni*, prevedendo che la legge applicabile sia quella del Paese in cui si è verificato il danno, indipendentemente dal luogo in cui è avvenuto il fatto che lo ha generato o in cui si manifestano le conseguenze indirette dell'illecito. Solo in via eccezionale, qualora il fatto lesivo presenti collegamenti manifestamente più stretti con un altro Stato, sarà applicabile la legge di quest'ultimo, a condizione che siano presenti elementi che dimostrino un legame più intenso e significativo.

Una maggiore flessibilità è riconosciuta a fronte di illeciti ambientali, per i quali, in via generale, la legge applicabile resta quella del luogo in cui si è verificato il danno (art. 7 Reg. Roma II), ma, in deroga a tale criterio, è concessa all'attore la facoltà di optare per la legge del luogo in cui si è verificato l'evento che ha causato il danno. Tale opzione consente, per ciò che più rileva ai nostri fini, di applicare la normativa dello Stato in cui ha sede la società madre, qualora la condotta contestata – attiva od omissiva – sia a essa imputabile, come nel caso dell'assenza di adeguate misure di prevenzione, monitoraggio o riparazione del danno ambientale. In tal modo, si apre, almeno in linea teorica, la possibilità per la parte lesa di beneficiare di un assetto normativo più favorevole, potenzialmente dotato di maggiori garanzie risarcitorie[284].

Nonostante l'eccezione prevista per gli illeciti ambientali, il criterio generale riconosciuto dal Regolamento Roma II – fondato sul *locus damni* quale punto di collegamento prevalente – si rivela, in molti casi, inadeguato nell'ottica della cosiddetta "giustizia economica globale"; invero, quando una controversia coinvolge ordinamenti giuridici caratterizzati da *standard* significativamente differenti in materia di responsabilità civile o precauzione, è altamente probabile che il danno si verifichi nel Paese con il livello di tutela più basso. In un simile contesto, l'applicazione rigida del criterio in parola rischia di condurre a vere e proprie ipotesi di denegata giustizia.

---

[283] Si noti, tra l'altro, che l'art. 25 della l. 218/1995 stabilisce che le società «sono disciplinate dalla legge dello Stato nel cui territorio è stato perfezionato il procedimento di costituzione» e che, inoltre, tale legge regola «le modalità di acquisto e di perdita della qualità di associato o socio nonché i diritti e gli obblighi inerenti a tale qualità (...) la responsabilità per le obbligazioni dell'ente e le conseguenze delle violazioni della legge o dell'atto costitutivo» (v. art. 25 co. 2, lett. g, h, i). Sul tema v. F. MUNARI, *Riforma del diritto societario italiano, diritto internazionale privato e diritto comunitario: prime riflessioni*, in *Rivista italiana di diritto internazionale privato*, 2003, p. 29 ss.;

[284] A. BONFANTI, *Catene globali del valore*, *diritti umani e ambiente*, cit., p. 314 ss.

Emblematico, in tal senso, è il già citato caso Bhopal, in cui la società *Union Carbide Corporation* (UCC), convenuta nel giudizio di fronte alla Corte federale di New York per i gravissimi danni ambientali e umani prodotti dall'incidente avvenuto in India, ha sollecitato – invocando la dottrina del *forum non conveniens*[285] – che il giudice americano declinasse la propria giurisdizione[286]. La Corte americana accolse tale richiesta, subordinando la chiusura del procedimento all'accettazione da parte di UCC della giurisdizione indiana. Tuttavia, l'esito effettivo del giudizio ha dimostrato l'incapacità del sistema giudiziario locale di affrontare efficacemente la complessità e l'ampiezza delle questioni giuridiche emerse, mettendo in luce le criticità dell'ordinamento, sia in materia di responsabilità da fatto illecito, che di tutela ambientale.

Paradigmatico esempio di segno opposto è invece rappresentato dalla sentenza olandese pronunciata nel caso *Four Nigerian Farmers and Milieudefensie v. Shell* del 2021, che ha affrontato il tema delle violazioni dei diritti umani derivanti dagli impatti del cambiamento climatico attribuibili alla multinazionale Shell[287]. In tale occasione, i giudici olandesi hanno ritenuto che le condotte omissive della società madre, consistenti nel mancato controllo delle emissioni di gas serra e nel mancato controllo delle emissioni di gas serra e nella mancata attuazione di politiche efficaci di contenimento degli impatti ambientali, integrassero un illecito ambientale direttamente imputabile alla capogruppo. In applicazione dell'art. 7 del Regolamento Roma II, la Corte ha ritenuto che la legge regolatrice fosse quella olandese, individuando il *locus delicti* non nel luogo in cui si sono verificati materialmente gli effetti dannosi, bensì nel luogo in cui è consumata la condotta illecita. Di contro, è stata rigettata l'argomentazione sostenuta dalla convenuta, secondo cui la legge applicabile avrebbe dovuto essere determinata sulla base dell'art. 4 del Reg.,

[285] In applicazione del criterio (di origine giurisprudenziale) del *forum*, il giudice adito può declinare (*forum non conveniens*) o assumere (*forum conveniens*) la propria competenza laddove, rispettivamente, o riscontri un giudice "più adeguato" o si ritenga lui stesso nella miglior condizione, rispetto a terzi, alla risoluzione del caso. Come rilevato da M.V. ZAMMITTI, *L'impresa irresponsabile*, cit., p. 1019 ss., anche i tribunali europei hanno dimostrato una certa propensione verso l'utilizzo della dottrina del *forum non conveniens*; attivismo frenato, tuttavia, dalla Corte di Giustizia che, nella decisione *Owusu v. Jackson* (*Owusu v. Jackson, Case* C-281/02, [2015] QB 801), ne ha vietato l'utilizzo al fine di declinare la propria giurisdizione sulla base di una valutazione strettamente discrezionale circa la maggiore convenienza di un altro foro. V. sul tema M. DE CRISTOFARO, *L'incompatibilità del forum non conveniens con il sistema comunitario della giurisdizione: davvero l'ultima parola?*, in *Riv. dir. proc*., 2006, p. 1381 ss.

[286] Invero, secondo la difesa di UCC, la controversia presentava legami più stretti con l'India, pertanto i tribunali indiani sarebbero stati più preparati per trattarla. Anche il giudice statunitense ritenne che le autorità giudiziarie indiane avessero maggiori competenze per affrontare la questione. Sul punto, v. U. BAXI, T. PAUL, *Mass Disaster and Multinational Liability: The Bhopal Case*, Bombay, 1986; M. Galanter, *The Transnational Traffic in Legal Remedies*, in S. Jasanoff (a cura di), *Learning from Disaster*, p. 139 ss. Nella nostra dottrina, v. T. SCOVAZZI, *Il diritto dell'individuo ad agire per la tutela dell'ambiente: descrizioni e impressioni*, in *Jus*, 1999, p. 497 ss.

[287] Cfr. *Four Nigerian Farmers and Milieudefensie v. Shell*, sentenza del 29 gennaio 2021. Per una ricostruzione del caso v. L. ROORDA, *Wading through the (polluted) mud: the Hague Court of Appeals rules on Shell in Nigeria*, in *Rights as Usual*, 2 febbraio 2021.

secondo il criterio della c.d. *lex loci damni* (ovvero le normative nazionali dei numerosi Stati in cui si sono manifestati gli effetti negativi del surriscaldamento globale).

Ai fini della presente indagine, merita di essere considerato con particolare attenzione l'art. 26 del Regolamento Roma II, il quale consente di rifiutare l'applicazione della legge straniera, individuata in base agli artt. 4 ss. del medesimo Regolamento, qualora essa risulti manifestamente incompatibile con l'ordine pubblico dello Stato del foro. È opportuno, in via preliminare, precisare che, sebbene ancora talvolta si distingua, in dottrina, tra ordine pubblico interno e internazionale[288], la disposizione richiamata si riferisce specificamente a quest'ultimo[289].

Come autorevolmente sostenuto, l'ordine pubblico interno opera principalmente quale limite all'autonomia privata[290], mentre quello internazionale assume la funzione di «strumento d'interpretazione», volto a «individuare l'ordinamento del caso concreto». Esso si compone, invero, di tutti quei principi che «caratterizzano l'atteggiamento etico-giuridico dell'ordinamento[291]», la cui violazione determinerebbe un'alterazione profonda dei valori su cui si fonda l'ordinamento stesso. In altre parole, a prescindere dalle possibili

[288] Ritengono che il concetto di ordine pubblico sia unitario, ad esempio, G. PERLINGERI, G. ZARRA, *Ordine pubblico interno e internazionale tra caso concreto e sistema ordinamentale*, Napoli, 2019, p. 56, sebbene poi aggiungano che può comunque essere utile mantenere la distinzione richiamata. Nello stesso senso P. PERLINGERI, *Persona, ambiente e sviluppo*, in M. Pennasilico (a cura di), *Contratto e ambiente*, cit., p. 331, ove si legge che «esiste un unitario ordine pubblico, ricavabile dal sistema ed è il medesimo di tutto il sistema».

[289] La letteratura in materia è sterminata. Senza pretesa di completezza, v. G. BARILE, *I principi fondamentali della comunità statale ed il coordinamento fra sistemi. L'ordine pubblico internazionale,* Padova, 1969; ID., *Voce Ordine pubblico internazionale*, in *Enc. dir.*, XXX, Milano, 1980, p. 1106 ss.; S. RODOTÀ, *Ordine pubblico o buon costume*, in *Giur. mer*., 1970, p. 105 ss. Si v. anche G.B. FERRI, *Ordine pubblico, buon costume e la teoria del contratto*, Milano, 1970, ove l'autore, benché non si occupi in modo specifico dell'ordine pubblico internazionale desume, dall'analisi dell'art. 31 delle preleggi e dell'art. 1343 c.c., che l'atto estero, per essere riconosciuto in Italia, non deve contrastare con l'ordine pubblico e con il buon costume. G. PERLINGERI, G. ZARRA, *Ordine pubblico interno*, p. 57, secondo i quali il riconoscimento (o il diniego) di efficacia a una legge o a un istituto straniero implica un'operazione di gerarchizzazione dei valori normativi e di bilanciamento tra regole e principi concorrenti, da condurre secondo criteri di ragionevolezza; R. SCOGNAMIGLIO, *Contratti in generale*, in G. Grosso, F. Santoro Passarelli (diretto da), *Trattato di diritto civile*, Milano, 1966, p. 165, ove l'ordine pubblico è inteso quale insieme di principi dell'ordinamento giuridico considerati fondamentali e inderogabili in un dato momento storico. Per una lettura critica: F. MOSCONI, C. CAMPIGLIO, *Diritto internazionale privato e processuale: parte generale e obbligazioni*, Torino, 2010.

[290] Così, O. FERACI, *L'ordine pubblico nel diritto dell'Unione Europea,* Milano, 2012*,* pp. 28-19, «la distinzione tra ordine pubblico internazionale e ordine pubblico interno è netta. Il primo costituisce un limite all'applicazione del diritto straniero e, dunque, si manifesta con un'efficacia prevalentemente territoriale e negativa; l'ordine pubblico interno, invece, costituisce un limite all'autonomia privata identificabile con le norme imperative di diritto interno».

[291] V. BARBA, *L'ordine pubblico internazionale*, cit., pp. 410-411. In tal senso, v. altresì la recente sentenza della Corte di Cassazione del 30 settembre 2016, n. 19599.

distinzioni operabili all'interno della categoria[292], l'ordine pubblico internazionale non si configura come un insieme statico e cristallizzato di regole, bensì come un concetto dinamico, in continua evoluzione, idoneo a riflettere i mutamenti sociali, economici, culturali propri della comunità di riferimento. In tale prospettiva, esso si qualifica quale espressione «dei principi identificativi dell'assiologia costituzionale di una complessa civiltà storicamente condizionata[293]» e, in quanto tale, non solo opera quale limite negativo all'applicazione della normativa straniera[294], bensì assume anche «una funzione promozionale dei valori tutelati, che mira ad armonizzare il rispetto di questi valori, essenziali per la vita e crescita dell'Unione[295]», contribuendo così a garantire una tutela effettiva dei diritti fondamentali e a rafforzare la coerenza dei sistemi giuridici nel contesto internazionale e sovranazionale.

Quanto sopra evidenziato dimostra come l'indeterminatezza che fisiologicamente caratterizza il concetto non deve essere considerata un limite, bensì una condizione necessaria per assicurare alla clausola di adattarsi alle esigenze della giustizia in un contesto giuridico soggetto a costanti trasformazioni[296].

Sulla base di tali considerazioni, pare ragionevole, allora, ritenere che la tutela dei diritti umani e dell'ambiente – oggi sussumibili all'interno del più ampio concetto di sostenibilità (*infra*, Cap. III, Sez. I, §. 1 ss.) – siano da considerarsi valori e principi immanenti nell'ordinamento giuridico internazionale, sovranazionale e domestico, e in quanto tali diretta espressione e parte del concetto di ordine pubblico interno e internazionale[297]. Di conseguenza, a fronte all'intollerabilità degli effetti derivanti

---

[292] La dottrina ha proposto molteplici sottocategorie di "ordine pubblico" (interno, internazionale, unionale, economico, ecologico, familiare, ecc..). Per una panoramica, si v. G. LIBERATI BUCCIANTI, *Ordine pubblico e relazioni familiari*, Napoli, 2021, p. 38 ss.

[293] P. PERLINGERI, *Libertà religiosa, principio di differenziazione e ordine pubblico*, in *Diritto delle successioni e della famiglia*, 2017, p. 183.

[294] V. BARBA, *L'ordine pubblico internazionale*, cit., p. 433.

[295] Sul valore *promozionale* dell'ordine pubblico, v. Cass. S.U, sentenza del 5 luglio 2017, n. 16601, in *Foro.it*., 2017, con commento di A. PALMIERI E R. PARDOLESI, ove la SC mette in luce come il concetto di ordine pubblico «ha subito una profonda evoluzione» allorché «da complesso dei principi fondamentali che caratterizzano la struttura etico-sociale della comunità nazionale in un determinato periodo storico, e nei principi inderogabili immanenti nei più importanti istituti giuridici» è divenuta un «distillato del sistema di tutele approntate a livello sovraordinato rispetto a quello della legislazione primaria, sicché occorre far riferimento alla Costituzione e, dopo il Trattato di Lisbona, alle garanzie approntate ai diritti fondamentali dalla Carta di Nizza, elevata a livello dei trattati fondativi dell'Unione Europea dall'art. 6 TUE".

[296] Così V. BARBA, *L'ordine pubblico*, cit., p. 423-424.

[297] M. PENNASILICO, *Contratto ecologico e conformazione dell'autonomia negoziale*, in *Riv. quadr. Dir. amb*., secondo il quale «il principio dello sviluppo sostenibile dovrebbe porsi come norma di ordine pubblico». Così anche M. MONTEDURO, *Paradigmi giuridici di realizzazione del benessere umano in sistemi ecologici ad esistenza indisponibile e ad appartenenza* necessari, in M. Monteduro, S. Tommasi, in *Benessere e regole dei rapporti civili. Lo sviluppo oltre la crisi*, Napoli, 2015, p. 193; a parere dell'A. la sostenibilità «nelle attuali tendenze della scienza giuridica europea e internazionale, diventa lo scopo finale del nuovo concetto di «ordine pubblico ecologico», che impone «limiti ecologici inderogabili all'esercizio dell'autonomia privata e al diritto di proprietà». In senso in parte conforme, G. CONETTI, *Il diritto*

dall'applicazione di normative straniere in contrasto con tali principi, i giudici nazionali ben potrebbero legittimamente disapplicarle e ricorrere alla legge interna, ritenuta più idonea a garantire la tutela degli interessi e dei diritti fondamentali dei soggetti coinvolti. Tuttavia, come chiarito da autorevole dottrina[298], anche qualora venga effettivamente ravvisata una violazione dell'ordine pubblico, non si applica automaticamente e integralmente il diritto nazionale. Piuttosto, essa comporta l'inapplicabilità della *sola* disposizione straniera ritenuta incompatibile con l'ordine pubblico del foro, con conseguente integrazione attraverso un rinvio parziale alla disciplina interna.

Tale meccanismo va, peraltro, tenuto distinto dalla diversa prospettiva – anch'essa meritevole di attenzione – secondo cui il legislatore nazionale potrebbe intervenire direttamente, introducendo obblighi di controllo e di diligenza fondati sul rispetto dei diritti umani e dell'ambiente, strutturati in modo da assumere la natura di norme imperative, che, ai sensi dell'art. 16 del Regolamento Roma II, trovano applicazione indipendentemente dalla legge che risulterebbe applicabile alla fattispecie secondo le ordinarie regole di conflitto.

applicabile, in G. Conetti, S. Tonolo, F. Vismara, *Manuale di diritto internazionale privato*, II ed., Torino 2015, p. 6, ove spiega che «la portata materiale dell'ordine pubblico va riferita non tanto al contenuto di singole norme, quanto piuttosto a principi giuridici, ma di particolare valenza etico-sociale, informativi del nostro ordinamento, per la cui determinazione avranno rilievo significativo anche quanti contenuti in Costituzione e quanti derivabili dalla partecipazione dell'Italia a una più vasta civiltà giuridica, espressa negli atti internazionali in materia di diritti fondamentali della persona umana, a loro volta dotati, per il loro rispetto, di garanzia costituzionale».

[298] Sul punto, cfr. M. HABERSACK, M. EHRL, *Verantwortlichkeit inländischer Unternehmen für Menschenrechtsverletzungen durch ausländische Zulieferer – de lege lata und de lege ferenda*, in *Archiv für die civilistische Praxis*, 2019, p. 155 ss., spec. p. 186 ss. Alla tesi sostenuta dagli AA. – secondo cui l'ordine pubblico potrebbe legittimare la disapplicazione del diritto straniero che, nel caso concreto, offrisse un grado di tutela manifestamente inadeguato alla vittima – si oppone chi osserva che una simile "correzione" di una disciplina extracontrattuale straniera, ritenuta carente in termini di protezione per il danneggiato, non rientrerebbe propriamente nell'ambito di operatività dell'art. 26 del Regolamento Roma II, bensì dovrebbe essere realizzata tramite l'introduzione di norme imperative ai sensi dell'art. 16 del medesimo Regolamento. In tal senso, v. G. WAGNER, *Haftung für Menschenrechtsverletzungen*, in *Rabels Zeitschrift für ausländisches und internationales Privatrecht*, p. 718 ss., spec. p. 748.

CAPITOLO TERZO

SOSTENIBILITÀ E NUOVE REGOLE DI GOVERNO E ORGANIZZAZIONE DEL GRUPPO

Sezione I
IL PRINCIPIO DI SOSTENIBILITÀ: PROFILI EVOLUTIVI

SOMMARIO: 1. L'emergere del concetto di "sviluppo sostenibile" nel dibattito internazionale. Da "idea regolativa" a "concetto normativo". – 2. La "costituzionalizzazione" del principio di sviluppo sostenibile nel diritto sovranazionale. – 2.1. (Segue). La sostenibilità della grande impresa nel diritto derivato europeo. – 2.2. (Segue). Il pacchetto "*Omnibus*": tra ripensamenti, rinvii e semplificazioni. – 3. La riforma degli artt. 9 e 41 della Costituzione italiana. – 3.1. Sostenibilità e "principio di corretta gestione societaria e imprenditoriale" delle società eterodirette. Una proposta di lettura costituzionalmente orientata.

1. *L'emergere del concetto di "sviluppo sostenibile" nel dibattito internazionale. Da "idea regolativa" a "concetto normativo".*

Nello stesso periodo di tempo in cui si consolida la dottrina contemporanea della responsabilità sociale d'impresa e si sviluppano le varie teorie che riflettono la necessità di una maggiore tutela degli *stakeholder*, si afferma, nel contesto internazionale, il concetto di sviluppo sostenibile, inteso genericamente – seppur nelle sue molteplici interpretazioni – come l'esigenza di consentire alle generazioni presenti l'uso delle risorse disponibili, nell'ideale ottica di preservarne la disponibilità anche per le generazioni future.

Originariamente confinato nel solo ambito delle scienze naturali[1], il tema della sostenibilità ha progressivamente assunto un rilievo crescente – talvolta persino eccessivo – nel discorso politico[2], fino a diventare di assoluta centralità anche per la riflessione giuridica, chiamata a rispondere alla necessità di garantire un equilibrio tra il progresso economico e la salvaguardia dei beni comuni. Peraltro, negli ultimi anni, il concetto ha

[1] Come notato da R. BIFULCO, *Diritto e generazioni future. Problemi giuridici della responsabilità intergenerazionale*, Milano, 2008, p. 109, il principio di sviluppo sostenibile «nel solo settore ambientale, è stato applicato alla biodiversità, alle risorse idriche, alle risorse naturali rinnovabili, all'esaurimento delle risorse fossili, ai rifiuti, al riscaldamento climatico e all'effetto serra, all'inquinamento dei mari, della terra e dell'aria, alla desertificazione, alla deforestazione, all'erosione del suolo. Insomma, (...) è un concetto vorace». Si rinvia, per una panoramica più ampia, a A. D'AMATO, voce *impronta ecologica*, in *Dizionario di Economia e Finanza Treccani*, Torino, 2012.

[2] Fino a tempi recenti, il concetto era prevalentemente mobilitato nel campo delle politiche pubbliche o dell'economia dello sviluppo. Per una ricostruzione del dibattito politico in materia si rinvia a F. AGGERI, *Organiser le développement durable*, cit., *passim*.; con riferimento all'ambito economico, dove la sostenibilità si connette alla continuità, nel lungo periodo, dei benefici prodotti da uno specifico intervento, v. F. PERRINI, *Sostenibilità*, Milano, 2018, spec. p. 55 ss.

subìto un profondo processo di analisi e di approfondimento, che ne ha arricchito la complessità semantica e ne ha accresciuto le aspettative sociali[3].

Non essendo possibile offrire una ricostruzione esaustiva dell'evoluzione storica del concetto né delle sue molteplici definizioni, ci si soffermerà, ai fini della successiva analisi, solo su alcune tappe salienti di tale percorso[4].

In origine, la riflessione sul tema della sostenibilità si è concentrata principalmente sugli aspetti ambientali, ponendo l'accento sulla necessità di proteggere le risorse naturali e di garantire un equilibrio tra l'attività antropica e gli ecosistemi. Tale preoccupazione, le cui radici risalgono già all'epoca della prima Rivoluzione industriale, si è imposta come reazione ai crescenti segnali di degrado ambientale e inquinamento, che sollevano dubbi sulla capacità del pianeta di sostenere una crescita economica illimitata[5]. Tuttavia, nelle prime fasi di elaborazione teorica, la sostenibilità non assume ancora una connotazione prescrittiva, ma si configura quale *idea regolativa* di matrice kantiana: un principio orientativo in grado di contribuire all'organizzazione del sapere, privo però di un contento rigido e di schemi attuativi definiti[6].

Trasponendo il concetto dal piano filosofico a quello giuridico, la sostenibilità trova espressione nel diritto attraverso un progressivo processo di "giuridificazione". Invero,

---

[3] A.B. CARROLL, K.M. SHABANA, *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice,* in *International Journal of Management Reviews*, 2010, p. 85 ss.

[4] Per cui si rinvia a J.R. MCNEILL, *Something New Under the Sun: An Environmental History of the Twentieth-Century World*, New York, 2000. Per una ricognizione più ampia e aggiornata: H. BERGHOFF, A. ROME, *Green Capitalism? Business and the Environment in the Twentieth Century*, Philadelphia, 2017; F. BERG, K. FABISK, Z. SAUTERN, *Is History Repeating Itself? The (Un)predictable Past of ESG Ratings*, in *European Corporate Governance Institute, working paper*, 2021, p. 1 ss.; U. GROBER, *Deep roots – A conceptual history of "sustainable development",* (*Nachhaltigkeit*), in *WZB Discussion paper*, n. P 2007-002, *Wissenschaftzentrum Berlin fur Sozialforschung (WZB),* Berlin, 2007, p. 1 ss.

[5] Secondo alcuni autori, il concetto di sostenibilità è presente nella storia dell'umanità sin dalle sue origini, cfr. D.E. COOPER, J.A. PALMER, *Spirit of the environment: Religion, value and environmental concern*, Londra, 1998; P. HARRISON, *The third revolution: Population, environment and a sustainable world,* Londra, 1993. Tuttavia, una prima presa di coscienza sul tema (sebbene, anche qui, *lato sensu* inteso) si rinviene, tra la fine del XVIII e la metà del XIX secolo, nel pensiero di autorevoli filosofi come Adam Smith, Thomas Robert Malthus, David Ricardo, John Stuart Mill. In estrema sintesi, l'opinione condivisa dagli autori ruota attorno alla consapevolezza che esistono limiti fisici alla crescita economica; la crescita demografica, così come l'uso intensivo delle risorse, non consente di proseguire in modo indefinito senza incontrare barriere insormontabili, poiché le risorse migliori verrebbero progressivamente esaurite e sostituite da alternative meno accessibili e più costose. Tale consapevolezza porta all'idea che un'economia in espansione giunge prima o poi a un punto di stabilizzazione, uno "stato stazionario", in cui la società si troverebbe a vivere su un livello di mera sussistenza.

[6] Cfr. K. HOMANN, *Sustainability: Politikvorgabe oder regulative Idee?,* in L. Gerken (a cura di), *Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit*, Baden-Baden, 1996, p. 33 ss. Del resto, l'imperativo categorico di agire "in modo che la massima della tua volontà possa sempre valere in ogni tempo come principio di una legislazione universale" costituisce il fondamento a cui sono ancorate le più profonde riflessioni sul tema. Non è qui possibile ripercorrere il pensiero dei tanti autorevoli studiosi, pensatori, filosofi che si sono occupati del tema, su cui si rinvia a A. APORTONE (a cura di), *Pensare la sostenibilità: prospettive kantiane e post-kantiane*, Milano, 2021.

come avviene frequentemente nell'evoluzione dei concetti nuovi o non ancora consolidati a livello globale, tale processo è avvenuto in modo graduale, a partire da dichiarazioni internazionali che, sebbene prive di carattere cogente, pongono le basi per un percorso volto alla tutela di valori destinati, attraverso successivi impegni formali, a diventare obbligatori. Così è stato anche per la sostenibilità.

Il primo tentativo di mettere in luce il problema del rapporto tra crescita economica e sfruttamento delle risorse naturali può farsi risalire alla Dichiarazione di Stoccolma, approvata il 16 giugno 1972, la quale proclama – pur non riferendosi specificamente al concetto di sviluppo sostenibile – la responsabilità nei confronti delle generazioni future riguardo alla salvaguardia e al miglioramento dell'ambiente[7].

Occorre tuttavia attendere il Rapporto "*Our Common Future*" (comunemente noto come "Rapporto Bruntland") della Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite per avere una prima enunciazione del concetto, ivi definito come lo sviluppo che *«meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*». Il rapporto evidenzia, tra le altre cose, la necessità di un approccio integrato, che riconosca i problemi ambientali come centrali, ma che affronti altresì le disuguaglianze economiche e sociali a livello globale; mette in luce, invero, che il deterioramento ambientale è spesso conseguenza di condizioni di povertà e di modelli di crescita economica insostenibile, ribadendo quindi l'urgenza di promuovere uno sviluppo equo, rispettoso delle risorse naturali e compatibile con il futuro del pianeta[8].

Pochi anni più tardi, la Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo (*Earth Summit* di Rio de Janeiro, tenutasi dal 2 al 14 giugno 1992), per un verso, consacra definitivamente lo sviluppo sostenibile come principio cardine di ogni politica ambientale

---

[7] Cfr. B. POZZO, *voce "tutela dell'ambiente (diritto internazionale)"*, in *Enciclopedia del Diritto*, Milano, 2010, p. 1160, secondo cui con la Conferenza di Stoccolma «vengono posti i principi che stanno alla base del moderno diritto internazionale dell'ambiente». Tra i 16 principi della Dichiarazione, sia qui sufficiente richiamare il principio 21, che stabilisce, per gli Stati, «il diritto sovrano di sfruttare le risorse in loro possesso, secondo le loro politiche ambientali, e *il dovere di impedire che le attività svolte entro la propria giurisdizione o sotto il proprio controllo arrechino danni all'ambiente di altri Stati o a zone situate al di fuori dei limiti della loro giurisdizione nazionale*». Solo due anni prima, la Corte Internazionale di Giustizia, nella sentenza *Barcelona Traction* (Belgio c. Spagna) del 5 febbraio 1970, riconosce, tra gli obblighi posti in capo a ogni Stato nei confronti della comunità internazionale, anche la responsabilità di prevenire danni rilevanti a beni comuni globali, come i mari, l'atmosfera e la biodiversità. Per un elenco completo della normativa internazionale in materia ambientale intervenuta a seguito della Dichiarazione di Stoccolma del 1972 si v. il *Register of International Treaties and other Agreements in the field of the Environment,* redatto nel 2005 proprio dall'UNEP. Il documento elenca 272 accordi multilaterali in tema di ambiente, di cui circa 209 sono stati conclusi a seguito della Conferenza di Stoccolma.

[8] Si v. §. I.3.30 «*Yet in the end, sustainable development is not a fixed state of harmony, but rather a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development, and institutional change are made consistent with future as well as present needs. We do not pretend that the process is easy or straightforward. Painful choices have to be made. Thus, in the final analysis, sustainable development must rest on political will*». Sul punto, v. P. SANDS ET. AL., *Principles of International Environmental Law*, Cambridge, 2012, p. 206 ss.

internazionale, criterio essenziale per promuovere una crescita economica equilibrata e un'equità sociale duratura; per altro verso, dà avvio alla c.d. "fase delle Convenzioni globali", delineando i primi obblighi vincolanti per gli Stati in materia ambientale[9]. Al successivo *World Summit on Sustainable Development* di Johannesburg (26 agosto-4 settembre 2002), viene ribadita la portata interdisciplinare del concetto, identificando chiaramente le sue tre dimensioni fondamentali (ambientale, economica, sociale)[10].

A ulteriore conferma del largo consenso maturato a livello internazionale, il tema dello sviluppo sostenibile trova oggi ampia espressione non solo nei documenti già richiamati, ma anche in una pletora di dichiarazioni statali, risoluzioni di organizzazioni internazionali e, soprattutto, in numerosi trattati internazionali.[11].

Un'ultima tappa rilevante in questo processo è costituita dall'adozione, nel settembre 2015, da parte dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, della risoluzione "*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*", che si propone di «stimolare interventi in aree di cruciale importanza per l'umanità e il pianeta»[12], promuovendo una piena collaborazione tra settore pubblico e settore privato al fine di garantire la realizzazione degli obiettivi e traguardi previsti. Pur non vincolante, l'Agenda 2030 ha contribuito alla piena maturazione di un approccio olistico alla sostenibilità, influenzando profondamente, negli ultimi anni, le strategie politiche dell'Unione europea.

---

[9] La Conferenza di Rio ha portato all'adozione di tre documenti non vincolanti (la Dichiarazione di Rio, l'Agenda-21 e la Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste) e di due trattati (Convenzione quadro sui cambiamenti climatici e Convenzione sulla diversità biologica), di cui il primo è finalizzato a coordinare le azioni globali per contrastare il riscaldamento globale e limitare le emissioni di gas serra, il secondo mira alla conservazione degli ecosistemi e delle specie minacciate.

[10] Si noti il punto 5 della Dichiarazione, ove si afferma in modo chiaro che la comunità internazionale si assume la responsabilità di promuovere e rafforzare i pilastri (c.d. "*pillars"*) dello sviluppo sostenibile: sviluppo economico, sviluppo sociale e tutela dell'ambiente, a livello locale, nazionale, regionale e globale. Allo stesso modo, il punto 2 del Piano di Attuazione specifica che gli sforzi degli Stati saranno orientati a promuovere queste tre componenti, *ivi* considerate come dimensioni intrinsecamente interconnesse. In questo senso, anche il preambolo della successiva Agenda 2030 è chiaro nell'affermare che i 17 obiettivi e i 169 traguardi previsti «sono interconnessi e indivisibili e bilanciano le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: la dimensione economica, sociale ed ambientale»

[11] Si aggiunga, ai documenti già citati, il *Summit* mondiale sulla sostenibilità ambientale svoltosi in Sud Africa nel 2002 e nello stesso anno la Conferenza internazionale per il finanziamento dello sviluppo di Monterrey (Messico); la Seconda conferenza internazionale sul finanziamento allo sviluppo di Doha (Quatar) del 2008; la Strategia «Europa 2020», per una crescita intelligente e sostenibile ed inclusiva del 2010; la Conferenza mondiale sullo sviluppo sostenibile (*The Future We want*) di Rio del 2012; il *Summit* per l'adozione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile del 2015.

[12] L'Agenda si articola in 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*) e 169 traguardi specifici, da raggiungere entro il 2030. Tali obiettivi spaziano dall'eliminazione della povertà e della fame, alla promozione della salute e dell'istruzione, all'accesso a energia pulita e sostenibile, e alla protezione del lavoro e della crescita economica tramite pratiche di produzione e consumo responsabili. Altri obiettivi includono la lotta contro il cambiamento climatico, la protezione della biodiversità marina e terrestre, e la promozione della pace e della giustizia.

Come emerge dalla ricostruzione sin qui svolta, l'elaborazione e la diffusione internazionale del concetto di sviluppo sostenibile rappresentano il risultato di oltre cinquant'anni di intensa attività, promossa in modo significativo dalle Nazioni Unite.[13].

Sotto una certa prospettiva, si può osservare come il contenuto del concetto si fondi sull'integrazione di due principi fondamentali: l'equità *intergenerazionale* e l'equità *intragenerazionale*[14]. Il primo, posto al centro della definizione del Rapporto Brundtland e incluso anche nel Principio 3 della Dichiarazione di Rio, richiede che gli Stati, nelle loro scelte di sviluppo, preservino il "capitale ambientale", affinché questo sia trasmesso, in condizioni equivalenti, alle generazioni future[15]. Il secondo principio concerne, per converso, la distribuzione dei benefici dello sviluppo economico all'interno della stessa generazione, sia a livello nazionale sia internazionale. In altre parole, lo sviluppo può dirsi sostenibile solo se, da un lato, si garantisce la preservazione dell'ambiente in una prospettiva di lungo periodo e, dall'altro lato, si assicura un equo sviluppo economico e sociale nelle diverse aree del mondo. Si registra, in tal senso, una chiara commistione tra il principio di sostenibilità – inteso in senso ampio (comprensivo cioè anche degli aspetti sociali ed economici) – il principio solidaristico[16].

Da un'altra prospettiva, sebbene la portata giuridica del concetto di sviluppo sostenibile sia ormai ampiamente riconosciuta, permane la controversa questione relativa alla sua natura. La dottrina internazionalistica sembra tuttora fortemente polarizzata sul punto: alcuni considerano la sostenibilità come un «meta-principio[17]», o un «concetto multidimensionale[18]», che comprende al suo interno una serie di principi caratterizzati da

---

[13] Secondo alcuni autori il diritto internazionale si è sviluppato rapidamente, ma in modo disordinato, dando luogo a una «congestione normativa» che ostacola il raggiungimento coerente degli obiettivi di sostenibilità, a causa della sovrapposizione di norme e di possibili conflitti tra i diversi sistemi giuridici (così, ad esempio, M. MONTINI, *Revising International Environmental Law Through the Paradigm of Ecological Sustainability*, in F. Lenzerini, A. F. Vrdoljak (a cura di), *International Law for Common Goods: Normative Perspectives on Human Rights, Culture and Nature*, Oxford, 2014, p. 271 ss.); secondo altri autori, le speranze riposte nella Convenzione di Rio sono rimaste in gran parte deluse, tanto che gli sviluppi successivi dimostrano il fallimento del tentativo di affrontare, tramite convenzioni internazionali, le sfide della sostenibilità (così, T. GROPPI, *Sostenibilità e costituzioni: lo Stato costituzionale alla prova del futuro*, in *Diritto pubblico comparato ed europeo*, 2016, p. 48 ss.).

[14] Sottolinea, ad esempio, tali dimensioni dello sviluppo sostenibile M. MONTINI, *Profili di diritto internazionale*, in P. Dell'Anno, E. Picozza (diretto da), *Trattato di diritto dell'ambiente. Volume Primo, Principi Generali*, Padova, 2012, p. 37.

[15] La preservazione dell'ambiente è considerata *condicio sine qua non* per garantire l'equità tra le generazioni; senza di essa, la "sostenibilità" dello sviluppo non può essere, infatti, garantita. A conferma della lettura proposta, si v. Dichiarazione di Rio, Principio 4, ove è previsto che, al fine di realizzare lo sviluppo sostenibile, «la protezione ambientale dovrà costituire parte integrante del processo di sviluppo e non può essere considerata separatamente da esso».

[16] In questo senso, F. FRACCHIA, S. VERNILE, *Lo sviluppo sostenibile oltre il diritto ambientale*, in *Le Regioni*, 2022, *passim*, spec. p. 20 ss.

[17] Così, ad esempio, V. LOWE, *Sustainable Development*, cit., pp. 30-31

[18] Cfr. N. SCHRIJVER, *The Evolution of Sustainable Development in International Law: Inception, Meaning and Status*, in *Recueil des Cours, The Hague Academy of International Law*, 2007, p. 366.

un comune obiettivo; altri, invece, ne sostengono la qualifica di «principio generale del diritto[19]», capace di per sé di produrre effetti giuridici vincolanti. A parere di alcuni, il suo costante richiamo sembra avergli ormai conferito valenza consuetudinaria[20], «quale principio generalmente riconosciuto in seno alla Comunità internazionale[21]», con le rilevanti conseguenze che ne derivano, anche con riferimento all'ordinamento interno[22]. Anche la Corte internazionale di giustizia ha più volte evocato e applicato il principio, senza tuttavia pronunciarsi sul suo valore giuridico[23].

Volendo trarre alcune prime conclusioni, si può osservare come la sostenibilità abbia subito una duplice evoluzione. In primo luogo, ha progressivamente ampliato il suo *focus*, emancipandosi dalla sola materia ambientale e sollecitando attente riflessioni anche sugli

[19] K. BOSSELMANN, *The principle of sustainability. Transforming law and governance*, Abingdon, p. 56-57, secondo cui, pur non avendo ancora il principio sviluppato una piena maturità, può comunque essere ritenuto uno strumento capace di generare effetti giuridici vincolanti; V. BARRAL, *Sustainable Development in International Law: Nature and Operation of an Evolutive Legal Norm*, in *European Journal of International Law*, vol. 23, 2012, p. 377 ss., riconosce allo sviluppo sostenibile la natura di principio generale del diritto, pur ammettendo che gli obblighi che ne derivano in capo agli Stati sono "obblighi di mezzo" in relazione alla sua concreta attuazione e non "obblighi di risultato". Così anche la *Permanent Court of Arbitration*, nel caso Iron Rhine, dove definisce chiaramente lo sviluppo sostenibile come «*a principle of general international law*», v. PCA, *Iron Rhine Case (Belgium v. The Netherlands)*, 24 maggio 2005, spec. §. 59. *Contra*, ad esempio, U. BEYERLIN, T. MARAHUN, *International Environmental La*w, Oxford, 2011, spec. p. 81, secondo i quali lo sviluppo sostenibile, per il suo carattere vago e l'incapacità di rappresentare un criterio-guida giuridicamente apprezzabile, dovrebbe essere qualificato più correttamente come un "obiettivo politico" o addirittura come un semplice "ideale politico".

[20] Come noto, perché una norma possa essere considerata consuetudine internazionale, devono essere soddisfatti due requisiti: i) uno a carattere oggettivo, ossia una ripetizione costante e uniforme nel tempo di un determinato comportamento da parte degli Stati (*diuturnitas* o *usus*); ii) uno a carattere soggettivo, ovvero la convinzione da parte degli Stati che tale comportamento sia giuridicamente dovuto (*opinio iuris ac necessitatis*), cfr. A. CASSESE, *Diritto Internazionale*, 2017, p. 237. Tuttavia, come rileva G. ZICCARDI, *Diritto globale: il nuovo diritto internazionale*, Milano, 2010, p. 57, «la *diuturnitas*, piuttosto che dai comportamenti degli Stati, si ricava da accordi internazionali che uniformemente (nel tempo) regolano una certa materia».

[21] D. PORENA, *Il principio di sostenibilità, Contributo allo studio di un programma costituzionale di solidarietà intergenerazionale*, Torino, 2017, p. 116; In questo senso anche: V. PEPE, *Lo sviluppo sostenibile tra diritto internazionale e diritto interno*, in *Rivista giuridica dell'ambiente*, 2002, p. 210; R. BIFULCO, *Diritto e generazioni future. Problemi giuridici della responsabilità intergenerazionale*, Milano, 2008, p. 111. *Contra*, ad es., F. FRANCIONI, *Realism, Utopia, and the Future of International Environmental Law*, in A. Cassese (a cura di), *Realizing Utopia: The Future of International Law*, Oxford, p. 442 ss., dove l'A. afferma che «*international environmental law, in spite of its impressive development at the level of treaty law and notwithstanding the abundance of soft law instruments, declarations, and 'understandings', remains an immature and underdeveloped body of law*».

[22] La presenza, in molte Costituzioni, di clausole di "adattamento automatico" pone il problema dell'ingresso dei principi e delle norme internazionali negli ordinamenti interni. Invero, l'art. 10, co.1, Cost., stabilisce che l'ordinamento giuridico italiano «si conforma alle norme del diritto internazionale generalmente riconosciute». Si rinvia, per tutti, a L. CONDORELLI, *Il "riconoscimento generale" delle consuetudini internazionali nella Costituzione italiana*, in *Rivista di diritto internazionale*, 1979, p. 5 ss.

[23] V., ad esempio, ICJ, *Progetto Gabcikovo-Nagymaris (Hungary-Slovakia)*, 1997, §. 140, dove precisa che «*this need to reconcile economic development with protection of the environment is apty expressed in the concept of sustainable development*»; v. anche ICJ, Pulp Mills, spec. §. 177.

aspetti sociali ed economici, oggi ritenuti elementi imprescindibili. In secondo luogo, sebbene manchi ancora un'interpretazione univoca del concetto, è ampiamente condiviso che la sostenibilità costituisca una nozione poliedrica, che implica, in un'ottica olistica, il perseguimento simultaneo e integrato di una pluralità di obiettivi, senza che l'avanzare di una dimensione avvenga a detrimento delle altre[24]. È altresì necessario sottolineare che lo sviluppo sostenibile non si identifica in una condizione statica, bensì in un processo dinamico, volto al perseguimento di un equilibrio costantemente rinegoziato, anche alla luce delle inevitabili tensioni tra obiettivi tra loro potenzialmente confliggenti[25].

Ammesso che il concetto permane in una fase di costante evoluzione (e tensione), ne consegue che il suo contenuto è difficile da definire con rigore.

La vaghezza intrinseca alla nozione e l'impossibilità di delinearne con precisione i suoi elementi costitutivi sollevano numerose criticità. D'altra parte, è pur vero che la natura dinamica che lo contraddistingue rappresenta, al contempo, una delle sue principali forze; affinché il concetto sia effettivamente applicabile, infatti, deve poter evolvere e adattarsi alle specificità di ciascuna situazione[26]. Inoltre, l'interesse crescente verso la sostenibilità è stato favorito da un rilevante impulso "regolatorio", espresso sia mediante strumenti non vincolanti (soprattutto Dichiarazioni), sia attraverso Convenzioni e Accordi internazionali. Questo ha determinato, tanto sul piano sovranazionale quanto su quello nazionale, una vera e propria proliferazione normativa in materia.

Tanto premesso, i paragrafi che seguono saranno dedicati al tentativo di delineare il quadro normativo di riferimento in materia, così da porre le basi per individuare, nel prosieguo dell'indagine, le principali criticità e le prospettive evolutive emergenti in tema di obblighi di informazione e di *due diligence* di sostenibilità, con specifico riguardo all'impresa aggregata. L'analisi si concentrerà: i) sull'emersione e sull'evoluzione del principio di sostenibilità nel diritto dell'Unione europea, tanto sul piano del diritto primario quanto su quello del diritto derivato, con particolare riguardo alla progressiva definizione dello "statuto dell'impresa sostenibile" (*infra*, §. 2 e 2.1.); ii) sul recente riconoscimento della sostenibilità nell'ordinamento italiano, in particolare attraverso la riforma degli artt. 9 e 41 della Costituzione (legge costituzionale 11 febbraio 2022, n. 1), con l'obiettivo di verificare se, alla luce di tale evoluzione, il principio di corretta gestione societaria e imprenditoriale, di cui all'art. 2497 c.c., possa oggi essere oggetto di una rilettura costituzionalmente orientata (*infra*, §. 3 e 3.1.).

---

[24] M.A. KHAN, *Sustainable development: The key concepts, issues and implications*, in *Sustainable Development*, 1995, p. 63 ss.

[25] V. BARRAL, *Sustainable Development in International Law*, cit., spec. p. 385 ss. Secondo l'A., la sostenibilità dello sviluppo varia: *ratione temporis*, poiché non è immune alle evoluzioni sociali, ambientali o scientifiche; *ratione personae*, perché alcuni sotto-principi che discendono dallo sviluppo sostenibile possono essere variamente applicati in base al contesto e ai soggetti di riferimento; *ratione materiae*, in relazione al settore o al tipo di attività interessata.

[26] V. BARRAL, *Sustainable Development in International Law*, cit., spec. p. 383 ss.

2. *La costituzionalizzazione del principio di sostenibilità nel diritto sovranazionale.*

La progressiva valorizzazione del (e il consolidarsi dell'interesse sul) tema della sostenibilità ha influenzato significativamente anche le politiche dell'Unione Europea; invero, quest'ultima ha accresciuto costantemente il proprio impegno in materia, elaborando iniziative, strategie e normative volte a integrare la sostenibilità nei vari settori di sua competenza, con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo rispettoso non solo dell'ambiente, ma anche delle dimensioni economiche e sociali, in linea con gli obiettivi internazionali precedentemente ricordati[27].

Nel percorso che ha condotto alla codificazione (*rectius*: costituzionalizzazione) del principio nell'ordinamento europeo, occorre considerare due prospettive: quella del c.d. diritto primario e quella del c.d. diritto derivato (*infra*, Cap. II, §. 2.1.).

Per quanto concerne il primo profilo, l'art. 2 del Trattato di Maastricht (1993), pur senza menzionare esplicitamente il principio, richiama chiaramente le sue tre dimensioni, stabilendo che «la Comunità ha il compito di promuovere (...) uno sviluppo armonioso ed equilibrato delle attività economiche (...), una crescita sostenibile, non inflazionistica e che rispetti l'ambiente, un elevato grado di convergenza dei risultati economici, un elevato livello di occupazione e di protezione sociale, il miglioramento del tenore e della qualità della vita, la coesione economica e sociale e la solidarietà tra gli Stati membri»[28].

Una prima enunciazione esplicita del principio compare poi con il Trattato di Amsterdam (1997), che, modificando il precedente Trattato sull'Unione Europea, introduce, tra le altre cose e per ciò che più rileva in questa sede: i) l'impegno degli Stati membri a «promuovere il progresso sociale ed economico dei propri popoli, tenendo conto del principio dello *sviluppo sostenibile* nel contesto della realizzazione del mercato interno e del rafforzamento della coesione e della protezione dell'ambiente» (settimo punto del Preambolo); ii) l'inserimento, tra i principali obiettivi dell'Unione, di quello di «promuovere un progresso economico e sociale (...) e pervenire ad uno sviluppo equilibrato e sostenibile» (articolo B); iii) l'obbligo di integrare «le esigenze connesse

[27] Per un'ampia trattazione, con specifica attenzione ai profili ambientali, A. RIZZO, *L'affermazione di una politica ambientale dell'Unione europea. Dall'Atto Unico europeo al Trattato di Lisbona*, in R. Giuffrida, F. Amabili (a cura di), *La tutela dell'ambiente*, *op. cit*., p. 21 ss.; F. FERRARO, *I grandi principi del diritto dell'Unione europea in materia ambientale*, in *DPCE Online*, 2023, p. 41 ss.

[28] Sebbene il Trattato di Roma (1957) non menzioni esplicitamente il principio di sviluppo sostenibile, la crescente sensibilità da parte dell'opinione pubblica verso le problematiche ambientali porta ai primi programmi di azione comunitaria in materia. Nel 1986, con l'Atto Unico Europeo, le competenze dell'Unione sono per la prima volta estese anche alla protezione ambientale. L'articolo 25 dell'Atto introduce, invero, nel precedente Trattato di Roma un nuovo Titolo VII dedicato all'ambiente (artt. 130 R, 130 S e 130 T). Tra questi, l'articolo 130 R dispone che l'azione comunitaria sia mirata alla tutela, alla protezione e al miglioramento della qualità ambientale, alla protezione della salute umana e all'uso razionale delle risorse naturali, ispirandosi ai principi della prevenzione e della correzione dei danni ambientali alla fonte, oltre al principio del "chi inquina paga".

con la tutela dell'ambiente» nella definizione e nell'attuazione delle politiche e azioni comunitarie, «in particolare nella prospettiva di promuovere lo *sviluppo sostenibile*» (articolo 3C).

La centralità del principio è definitivamente sancita con l'adozione della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea (2000), il cui art. 37 stabilisce che «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 dello sviluppo sostenibile»[29]. Sul versante "sociale" della sostenibilità, la medesima Carta – nel capo IV – «riconduce all'interno della solidarietà i temi della salute, dell'ambiente, dell'accesso ai servizi economici d'interesse generale, della tutela del consumatore[30]».

La successiva entrata in vigore del Trattato di Lisbona (2009) conferisce alla Carta di Nizza «lo stesso valore giuridico dei trattati» (art. 6, §. 1, TUE) e, al contempo, riafferma l'impegno dell'Unione a promuovere lo sviluppo sostenibile dell'Europa, sia attraverso «un'economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla piena occupazione e al progresso sociale, e su un elevato livello di tutela e di miglioramento della qualità dell'ambiente», sia mediante il contrasto all'esclusione sociale e alle discriminazioni, la promozione della giustizia e della protezione sociale, della parità di genere, della *solidarietà intergenerazionale* e della tutela dei diritti dei minori (art. 3, §. 3, TUE). Parallelamente, l'Unione è tenuta a contribuire, nelle relazioni internazionali, «alla pace, alla sicurezza, allo sviluppo sostenibile», nonché «alla solidarietà e al rispetto reciproco tra i popoli, al commercio libero ed equo, all'eliminazione della povertà e alla tutela dei diritti umani» (art. 3, §. 5, TUE). L'esigenza di promuovere l'equità intragenerazionale, in particolare a beneficio delle popolazioni più vulnerabili, è altresì espressamente richiamata all'art. 21 TUE, ai sensi del quale l'UE si impegna, nella sua "azione esterna", «a favorire lo sviluppo sostenibile dei paesi in via di sviluppo sul piano economico, sociale e ambientale, con l'obiettivo primo di eliminare la povertà» (art. 21, §. 2, lett. d, TUE), e «a contribuire all'elaborazione di misure internazionali volte a preservare e migliorare la qualità dell'ambiente e la gestione sostenibile delle risorse naturali mondiali, al fine di assicurare lo sviluppo sostenibile» (art. 21, §., lett. f, TUE).

Anche il Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea, in linea con quanto stabilito dall'art. 37 della Carta di Nizza, recepisce la dimensione ambientale del principio: da un lato, l'art. 11 TFUE stabilisce che «le esigenze connesse con la tutela

[29] Sul punto, v. M. ONIDA, *Sub. art. 37*, in R. Mastroianni, O. Pollicino, S. Allegrezza, F. Pappalardo, O. Razzolini (a cura di), *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea*, Milano, 2017, p. 692 ss.; P. MADDALENA., *L'evoluzione del diritto e della politica per l'ambiente nell'Unione Europea. Il problema dei diritti fondamentali*, in *Riv. Amm. R. It*., 2000; U. FANTIGROSSI*, Debole sull'ambiente il progetto di carta fondamentale dell'Unione*, in *Riv. amm. R. It*., 2000; G. GRASSO, *Solidarietà ambientale e sviluppo sostenibile tra Costituzioni nazionali, Carta dei diritti e progetto di Costituzione europea*, in Politica del Diritto, 2003, p. 581 ss.

[30] S. RODOTÀ, *La solidarietà. Un'utopia necessaria*, Bari, 2014, p. 34.

dell'ambiente devono essere integrate nella definizione e nell'attuazione delle politiche e azioni dell'Unione (...) nella prospettiva di promuovere lo sviluppo sostenibile»; dall'altro lato, l'art. 191 TFUE sancisce che la politica ambientale dell'UE si fonda «sui principi della precauzione e dell'azione preventiva, sul principio della correzione (...) dei danni causati all'ambiente, nonché sul principio "chi inquina paga"» (art. 191 TFUE).

Vale sottolineare che, anche in tale contesto, la sostenibilità non si traduce solo in una maggiore attenzione per la tutela dell'ambiente, ma permea trasversalmente l'insieme delle azioni promosse dall'Unione[31], atteso che quest'ultima è altresì fondata «sui valori del rispetto della dignità umana, della libertà, della democrazia, dell'uguaglianza, dello Stato di diritto e del rispetto dei diritti umani» (art. 2, §. 1, TUE); diritti e valori, anch'essi, che è possibile sussumere nel quadro più ampio del principio di sviluppo sostenibile.

La breve rassegna normativa consente, in definitiva, di iscrivere il principio in parola al «nucleo dei valori centrali dell'Unione europea e dei diritti fondamentali dei suoi cittadini[32]», nonché di sottolinearne la portata vincolante all'interno dell'ordinamento europeo. Invero, allorché iscritto nei trattati, non può essere considerato come una mera dichiarazione d'intenti o una semplice espressione di sensibilità verso le tematiche ambientali o sociali[33]. L'iscrizione del principio nella «carta costituzionale di base costituita dal trattato[34]», secondo la nota definizione già adottata dalla Corte di giustizia sin dal 1986, costituisce, da un lato, un limite all'esercizio dei poteri delle istituzioni europee – pur nel rispetto del margine di discrezionalità loro riconosciuto nella scelta degli strumenti idonei al perseguimento degli obiettivi[35] – e, dall'altro lato, un parametro interpretativo per il diritto derivato, più volte applicato dalla CGUE per valutare gli obblighi imposti agli Stati membri, soprattutto in materia ambientale, con specifico riferimento al già ricordato art. 191 TFUE[36].

---

[31] Si assiste, già prima della sua formale "costituzionalizzazione" nei trattati, a una progressiva integrazione tra il processo di Cardiff (*i.e.* strategia di integrazione delle politiche ambientali in altri settori di intervento dell'UE, come l'agricoltura, i trasporti e l'energia) e il processo di Lisbona (*i.e.* strategia finalizzata a promuovere una crescita economica, occupazionale e di coesione sociale europea). Questa sinergia rappresenta una tappa fondamentale nella politica dell'UE, allorché ha contribuito a intendere la sostenibilità come obiettivo trasversale e fondamentale dell'azione delle istituzioni europee.

[32] S. ANGHINELLI, A. CICERCHIA, A. ZATTI, *Dalle politiche ambientali alle politiche per lo sviluppo sostenibile*, in Aa.Vv., *Strumenti per le politiche di sviluppo sostenibile. Contabilità, indicatori e acquisti pubblici verdi*, Milano, 2006, p. 25.

[33] K. LENAERTS, *The Basic Constitutional Charter of a Community Based on the Rule of Law, The past and future of EU law: the classics of EU law revisited on the 50th anniversary of the Rome Treaty*, Oxford, 2010, spec. p. 295-315. Sul punto v. anche l'ampia trattazione di J.H.H. WEILER, *La Costituzione dell'Europa*, Bologna, 2003.

[34] Cfr. CGUE, sentenza del 23 aprile 1986, "*Les Verts"* c. Parlamento europeo, C-294/83, §. 23.

[35] Cfr. CGUE, sentenza del 15 dicembre 2005, C-86/03, Grecia c. Commissione, §. 88; CGUE, sentenza del 14 luglio 1998, C-284/95, §. 37.

[36] Si veda, ad esempio, CGUE, sentenza del 10 maggio 1995, C-422/92, Commissione c. Germania; CGUE, sentenza del 2 ottobre 2003, C-322/00, Commissione c. Paesi Bassi.

2.1. *La sostenibilità della grande impresa nel diritto derivato europeo.*

Anche nell'ambito del diritto derivato dell'Unione europea si rinvengono numerosi riferimenti al principio dello sviluppo sostenibile. Di seguito si tenterà di richiamare, senza alcuna pretesa di esaustività, le principali iniziative che testimoniano l'impegno dell'UE nel promuovere tale principio, con specifico riguardo ai referenti normativi che incidono direttamente sull'attività delle imprese.

Come più volte osservato, le strategie di sostenibilità, originariamente rivolte solo agli Stati, quali principali destinatari degli impegni e degli obiettivi fissati a livello internazionale, si sono progressivamente evolute in un approccio più ampio e inclusivo, coinvolgendo anche le imprese e i singoli individui[37].

La prima direttiva volta a valorizzare tali obiettivi sotto il profilo della gestione e dell'organizzazione della grande impresa è la nota *Non Financial Reporting Directive* (NFRD), n. 2014/95/EU. Essa promuove la divulgazione corretta e standardizzata, da parte di taluni enti di grandi dimensioni, di informazioni "non finanziarie" concernenti aspetti «sociali e ambientali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva» (art. 6); ciò al fine di «gestire la transizione verso un'economia globale sostenibile, coniugando redditività a lungo termine, giustizia sociale e protezione dell'ambiente» (considerando 3)[38].

Con l'obiettivo di migliorare la stabilità e la sostenibilità delle imprese dell'Unione, il Parlamento europeo e il Consiglio hanno altresì concordato, nel maggio 2017, una modifica della *Shareholder Rights Directive*, n. 2007/36/CE[39]. La nuova direttiva (UE) n. 2017/828 (*Shareholder Rights Directive II*) incoraggia l'impegno a lungo termine degli azionisti, una maggiore trasparenza nelle catene di investimento e l'adozione di politiche di remunerazione degli amministratori ancorate a «criteri sia finanziari sia non finanziari, inclusi, ove del caso, fattori ambientali, sociali e di governo» (art. 29)[40].

---

[37] G. ALPA, *La solidarietà*, cit., p. 278.

[38] Per un primo approfondimento, v. C. GUAGLIANO, N. LINCIANO, P. SOCCORSO, *Information as a driver of Sustainable Finance*, in N. Linciano, P. Soccorso, C. Guagliano (a cura di), *Information as a Driver of Sustainable Finance. The European Regulatory Framework,* Londra, 2022.

[39] Sull'evoluzione dal "Piano d'Azione: diritto europeo delle società e governo societario – una disciplina giuridica moderna a favore degli azionisti più impegnati e società sostenibili, COM (2012) 740 *final*" alla *Shareholder Rights Directive II*, F. DENOZZA, *La direttiva Shareholder Rights II e il ruolo degli investitori istituzionali,* in P. Montalenti, M. Notari (a cura di), *La nuova società quotata tutela degli stakeholders, sostenibilità e nuova governance*, Milano, 2022, p. 97 ss.

[40] Sulla "politica di impegno", v. Considerando n. 14 della Direttiva in parola, ove si legge che «un impegno efficace e sostenibile degli azionisti costituisce uno dei pilastri del modello di governo societario delle società quotate, basato su un sistema di pesi e contrappesi tra i diversi organi e i diversi portatori di interesse». Si tenta di incoraggiare, in altri termini, «un maggiore coinvolgimento degli azionisti nel governo societario delle società», poiché si ritiene che questo rappresenti «una delle leve che possono contribuire a migliorare i risultati finanziari e non finanziari delle società, anche per quanto riguarda i fattori ambientali, sociali e di governo». In argomento v. P. MONTALENTI, *Il socio di società quotata*, in *Rivista del diritto commerciale e del diritto generale delle obbligazioni*, 2, 2020, p. 227 ss.

Negli ultimi anni, l'Unione europea ha intrapreso ancora più ostinatamente un percorso di valorizzazione della sostenibilità nell'ambito dei suoi interventi di *policy*. Con l'obiettivo di realizzare la transizione verso modelli di crescita attenti alle questioni sociali e ambientali, in linea con l'Accordo di Parigi sul clima del 2015 e con l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, la Commissione europea ha presentato, nel marzo 2018, l'*Action Plan Financing Sustainable Growth*[41], delineando una strategia chiara e misure concrete per consentire ai mercati finanziari di sostenere una crescita autenticamente sostenibile e inclusiva.

Il Piano d'azione ha dato avvio a politiche di profonda trasformazione, sostenendo l'impegno dell'UE a diventare il primo continente al mondo climaticamente neutrale entro il 2050[42]. L'impegno è successivamente confermato dalla Commissione con le comunicazioni del "*Green Deal europeo*" del dicembre 2019 e del "*Sustainable Europe Investment Plan*" del gennaio 2020[43]. I principali obiettivi che emergono dall'articolata strategia europea sono essenzialmente tre: i) orientare i flussi di capitali pubblici e privati verso gli investimenti sostenibili; ii) gestire i rischi finanziari che derivano dai fattori ambientali e dalle diseguaglianze sociali; iii) promuovere la trasparenza e incoraggiare un approccio di lungo periodo nelle attività economico-finanziarie. A tal fine è adottata una fitta rete di provvedimenti, su questioni diverse, ma tra loro interconnesse: l'armonizzazione delle definizioni sulle attività sostenibili, l'introduzione di requisiti di trasparenza per chi fornisce servizi di investimento, la definizione di *standard* di sostenibilità europei, la previsione di criteri di gestione dei rischi finanziari derivanti dai cambiamenti climatici[44].

Sul tema della remunerazione degli amministratori, v. I. CAPELLI, *La sostenibilità ambientale e sociale nelle politiche di remunerazione degli amministratori delle società quotate: la rilevanza degli interessi degli stakeholder dopo la SHRD II*, in *Rivista ODC,* 2020, 2, p. 554 ss.

[41] Per un quadro d'insieme, si v. D. BUSCH, G. FERRARINI, A. VAN DEN HURK, *The European Commission's Sustainable Finance Action Plan and Other International Initiatives*, in D. Busch, G. Ferrarini, S. Grünewald (a cura di), *Sustainable Finance in Europe*, Londra, 2021, 19 e ss.

[42] Cfr. G. SIANI, *L'impatto del processo di attuazione dell'Action Plan sulla Finanza sostenibile*, in *Festival dello Sviluppo Sostenibile (ASVIS), Le imprese di fronte agli Obiettivi dell'Agenda 2030: le nuove sfide della regolazione europea e di Next generation Eu*, 2021, p. 3.

[43] Cfr., sul punto, C. D'ORTA, *Green Deal 2030, un Progetto per garantire sostenibilità e promuovere un "ambientalismo maturo", in Comp. Dir. civ.,* 1/2021, p. 1 ss.

[44] A. GENOVESE, *Bilanci di sostenibilità, tassonomia UE delle attività economiche ecosostenibili e governo societario*, in *Rivista ODC*, 2022, p. 502, secondo cui la strategia europea si è orientata «in un'ottica di regolazione e supervisione sull'attività dei soggetti vigilati (gli emittenti, gli intermediari e i fornitori di indici e di *benchmark* di sostenibilità) e di tutela del risparmio, degli investitori e del pubblico». Sul tema, si v., *ex multis*, G. STRAMPELLI, *L'informazione non finanziaria tra sostenibilità e profitto*, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, 1, 2022, p. 145 e ss. A completare il quadro si aggiunge il pacchetto di misure, posto all'interno della *Retail Investment Strategy* del maggio 2023, di cui fanno parte una proposta di direttiva e una proposta di regolamento. È interessante valutare le medesime prospettive ESG anche con riguardo al comparto bancario, sul quale si rinvia a V. BEVIVINO, *Il* bank government *dopo l'integrazione dei fattori ESG nella regolazione prudenziale europea*, in *Banca Impresa Società*, 2022, p. 593 ss.; ID.,

Al centro del progetto è posto il Regolamento "Tassonomi", (UE) 2020/852 (*Taxonomy Regulation, TR*) relativo alla classificazione comune delle attività economiche sostenibili dal punto di vista ambientale[45], a cui si affiancano altre tre misure che, parimenti, mirano ad armonizzare e rendere maggiormente comparabili le informazioni di sostenibilità: i) il Regolamento (UE) 2019/2088 (*Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR*), concernente l'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari; ii) il Regolamento (UE) 2019/2089, sui *benchmark* di riferimento per la transizione climatica e per la *sustainability disclosure*; la Direttiva (UE) 2022/2464 (*Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*), relativa all'obbligo di comunicazione di informazioni "di sostenibilità" per le imprese di grandi dimensioni.

Un'analisi delle più recenti iniziative legislative dell'UE rivela come, fino ad ora, le istituzioni abbiano perseguito il passaggio a un'economia sostenibile prevalentemente in via indiretta, attraverso obblighi rendicontazione e – più in generale – la regolamentazione dei mercati finanziari. Solo in tempi più recenti l'attenzione si è rivolta alla definizione di una disciplina capace di incidere direttamente sull'attività, sui processi decisionali e sui regimi di responsabilità delle imprese coinvolte. Del resto, l'"Azione 10" dell'*Action Plan* richiede di «promuovere un governo societario sostenibile e attenuare la visione a breve termine nei mercati dei capitali», attraverso un percorso di analisi e di consultazione con gli *stakeholder* rilevanti, volto a: valutare l'opportunità di istituire un obbligo, in capo ai consigli di amministrazione, di elaborare e rendere nota una strategia di sostenibilità, che integri altresì un'adeguata *due diligence* lungo l'intera catena di fornitura (c.d. *supply chain*); considerare la necessità di definire norme che impongano agli amministratori «di agire nell'interesse a lungo termine dell'impresa»[46].

L'attività ESG delle banche e la prospettiva di riforma della regolazione prudenziale delle informazioni, in *Rivista Trimestrale di Diritto dell'Economia*, 2022, p. 484 ss.

[45] Si tratta di una guida fondamentale per le imprese, che ha fornito una sorta di primo "vocabolario" tecnico-giuridico, consentendogli di attuare *policy* aziendali in linea con obiettivi chiari e misurabili di sostenibilità. Tra gli obiettivi del Regolamento Tassonomia si annoverano i seguenti: i) mitigazione dei cambiamenti climatici (ridurre o prevenire l'emissione di gas serra o aumentare l'assorbimento di tali gas); ii) adattamento ai cambiamenti climatici (ridurre il rischio e affrontare gli effetti negativi attuali e previsti dei cambiamenti climatici); iii) uso sostenibile e protezione delle acque e delle risorse marine (salvaguardare la qualità e la quantità delle acque dolci e marine, proteggendo l'ecosistema acquatico); iii) transizione verso un'economia circolare (ridurre i rifiuti e l'uso delle risorse, promuovendo il riutilizzo, il riciclaggio e la riduzione dei rifiuti attraverso l'intero ciclo di vita dei prodotti); iv) prevenzione e riduzione dell'inquinamento (evitare o ridurre l'inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo, affrontando la produzione e la gestione dei rifiuti).

[46] Al riguardo, la Commissione ha delegato due studi: il primo, pubblicato il 20 febbraio 2020, ("*Study on due diligence requirements through the supply chain – Final report*"), su cui è stato incaricato il *British Institute of International and Comparative Law,* insieme al *Civic Consulting e al London School of Economic Consulting*, con l'obiettivo di valutare la possibilità di introdurre requisiti di *due diligence* nelle catene di fornitura in ragione degli impatti negativi di queste sui diritti umani e sull'ambiente; il secondo ("*Study on directors' duties and sustainable corporate governance – Final Report*"), assegnato a Ernst & Young, e pubblicato il 29 luglio 2019, finalizzato a individuare le ragioni di fondo dello *short-*

La costruzione di un modello di "*sustainable corporate governance*", che miri, nel rispetto delle esigenze sociali e ambientali, alla creazione di valore in una prospettiva di lungo termine per l'impresa, ha occupato a lungo l'attenzione delle istituzioni europee.

In questa direzione, nell'aprile del 2020 la Commissione europea ha sollecitato l'adozione di una direttiva volta a imporre alle grandi imprese europee uno specifico obbligo di *due diligence* in materia di diritti umani e tutela dell'ambiente lungo la loro "catena di attività". A tale impulso ha fatto seguito una sua formale proposta il 23 febbraio 2022[47], culminata – dopo un lungo *iter* di discussione, elaborazione e revisione – nell'approvazione, nel giugno 2024, della Direttiva (UE) 2024/1760, "*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*" (di seguito "la Direttiva" o "CSDDD")[48]. Come sarà approfondito (*infra*, Cap. III, Sez. III), con tale direttiva si intende procedere all'armonizzazione delle legislazioni nazionali su temi cruciali come la tutela dei diritti umani e dell'ambiente, nonché promuovere un modello di *governance* maggiormente orientato ai principi dello sviluppo sostenibile e della responsabilità sociale.

Il tema rimane al centro del dibattito europeo, nonostante segnali recenti di ripensamento da parte del legislatore sovranazionale, come dimostra l'adozione del già menzionato "Pacchetto *Omnibus*", con cui si prevede di intervenire, tra l'altro, anche sulla CSDDD. Colpisce, in questo senso, che a meno di un anno dall'approvazione definitiva della direttiva – e prima ancora dell'avvio delle fasi di recepimento e attuazione nei singoli ordinamenti nazionali –, si prospetti già l'esigenza di interventi correttivi, volti a rivederne sia l'ambito soggettivo sia quello oggettivo di applicazione.

Ciò solleva legittimi interrogativi sull'effettiva stabilità e prevedibilità dell'impianto normativo UE in materia di sostenibilità, e al contempo conferma la delicatezza

---

termism che caratterizza il diritto societario degli Stati membri e il comportamento delle società europee. Sul punto, v. E. BARCELLONA, *La sustainable corporate governance nelle proposte di riforma del diritto europeo: a proposito dei limiti strutturali del c.d. stakeholderism*, in *Riv. soc*., 2022, p. 17.

[47] Cfr. *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive* (EU) 2019/1937, COM (2022)71 Final). La Direttiva ha suscitato, fin dai primi progetti al riguardo, ampia letteratura, su cui si rinvia ai contributi di F. Denozza, L. Enriques, M. Libertini, P. Marchetti, F.M. Mucciarelli, G. Strampelli, U. Tombari, M. Ventoruzzo, dedicati a «La Proposta del Parlamento europeo di Direttiva su "la dovuta diligenza e la responsabilità delle imprese"» in *Riv. soc*., 2021, p. 276 ss. Si v. anche M. STELLA RICHTER, *Corporate Sustainability Due Diligence: noterelle semiserie su problemi serissimi*, in *Riv. soc*., fasc. 4, 2022, p. 714 ss.; E. BARCELLONA, *La sustainable corporate governance nelle proposte di riforma del diritto europeo: a proposito dei limiti strutturali del c.d. stakeholderism*, in *Riv. soc*., fasc. 1, 2022, p. 1 ss.; G.D. MOSCO, R. FELICETTI, *Prime riflessioni sulla proposta di direttiva UE in materia di Corporate Sustainability Due Diligence*, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, 2022, p. 185 ss.; M. ONZA, *"Attività funzionale" ed "interessi degli altri" nella gestione dell'impresa (entificata): annotazioni dalla direttiva (ue) 2022/2464*, in *Banca Borsa Titoli di Credito*, 2023, p. 757 ss.

[48] Il 24 aprile e il 24 maggio 2024, dopo un complesso *iter* legislativo, il Parlamento europeo e il Consiglio dell'Unione Europea hanno rispettivamente approvato il testo definitivo della Direttiva «relativa al dovere di diligenza delle imprese per la sostenibilità»; il testo è stato firmato il 13 giugno 2024 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale il 5 luglio 2024.

dell'equilibrio politico e tecnico che governa la regolazione di una materia tanto complessa quanto strategica per la transizione socio-ecologica dell'economia europea.

Alla direttiva e, più in generale, al tema della "*sustainable corporate governance*" verrà dedicata maggiore profondità di argomenti (*infra*, Cap. III, Sez. III, §. 3 ss.). Basti sin d'ora anticipare che, sebbene il testo finale risulti molto meno ambizioso rispetto alla proposta iniziale della Commissione[49], esso presenta comunque alcuni aspetti innovativi di rilievo: da un lato, promuove il contributo delle imprese alla transizione verso la sostenibilità, dall'altro lato, introduce uno specifico regime di responsabilità per gli impatti ambientali e sociali negativi della loro attività. In tal senso, la direttiva prevede nuovi obblighi di condotta, tra cui: i) un dovere di *due diligence* sull'ambiente e sui diritti umani, basato sul rischio e allineato agli standard internazionali definiti dalle Nazioni Unite e dall'OCSE; ii) un dovere di adozione e attuazione di piani di transizione climatica che garantiscano che le strategie aziendali siano compatibili con gli obiettivi dell'Accordo di Parigi. Vale la pena già accennare al fatto che l'enfasi posta dal legislatore unionale sugli impatti negativi anche solo "potenziali" potrebbe aumentare in misura significativa il portato di effettività e deterrenza delle nuove norme predisposte, consentendo una pregevole anticipazione della soglia di tutela.

2.2. *Il pacchetto "*Omnibus*"*: *tra ripensamenti, rinvii e semplificazioni.*

Come già accennato, il 26 febbraio 2025, la Commissione ha presentato un articolato pacchetto di proposte legislative, noto come "*Omnibus Package"* – suddiviso in due distinte iniziative, "*Omnibus* I" e "*Omnibus* II" –, finalizzato a conciliare gli ambiziosi obiettivi eurounitari sulla transizione sostenibile con l'esigenza di rafforzare la competitività del tessuto imprenditoriale europeo su scala globale[50].

Rinviando alle osservazioni già svolte circa le finalità dell'iniziativa (*supra*, Cap. I, §. 4.), si propone ora, in sintesi, una panoramica del contenuto del pacchetto normativo, quale premessa utile alla successiva analisi delle discipline in materia di *reporting* e di *due diligence* nella CSRD e nella CSDDD (*infra*, Cap. III, Sez. II e III).

---

[49] La direttiva riflette i compromessi raggiunti su diversi aspetti, su cui v. Cap. III, Sez. III, §. 3. Basti per ora rinviare a D. JURIC, A. CULINOVIC, E. HERC-ZUBOVIC, *Large Companies Saving People and the Planet - Reflections on the Personal Scope of the Application of the Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, in *InterEULawEast: Journal for International and European Law, Economics and Market Integrations*, 2022, 9, p. 1 ss.; M. VENTORUZZO, *Uno sguardo d'insieme alla CS3D: riflessioni preliminari sulla tecnica normativa*, in *Riv. soc.*, 2024, 2-3, p. 447 ss.

[50] Il tema che sarà trattato riprende e sviluppa un precedente contributo cui sia consentito rinviare: U. TOMBARI, E. VERDELLI, *Il pacchetto "*Omnibus*": un'analisi delle principali modifiche alla CSRD e alla CSDDD*, in *Il Societario*, 21 maggio 2025, p. 1 ss. Si v. anche il recente contributo di K.S. FRIESENBICHLER, *et alii*, *EU Supply Chain Regulations Between Efficiency and Effectiveness*, in *Intereconomics*, 2025, p. 165 ss.

Ebbene, l'*Omnibus package* si compone, innanzitutto, di due proposte di direttive: la prima (COM(2025) 81)[51] mira a un alleggerimento degli obblighi previsti in materia di rendicontazione e di *due diligence* di sostenibilità; la seconda (COM(2025) 80)[52] introduce un rinvio dei termini di applicazione delle direttive CSRD e CSDDD, per consentire una migliore armonizzazione delle riforme nei diversi ordinamenti e scongiurare l'adeguamento a requisiti potenzialmente destinati a essere modificati o ridimensionati. In ragione della sua rilevanza strategica, la proposta ha seguito un *iter* particolarmente celere, culminato nell'adozione della direttiva n. 2025/794/UE (nota come direttiva *"stop-the-clock"*)[53]. In secondo luogo, è prevista una bozza di atto legislativo delegato (*Draft delegated regulation* – Ares(2025)1546172), ancora in fase di consultazione, volto a modificare alcune disposizioni del *Climate Delegated Act*[54], del *Taxonomy Disclosure Delegated Act*[55] e dell'*Environmental Delegated Act*[56], con l'obiettivo di: limitare gli obblighi di *reporting* alle sole grandi imprese (in coerenza con le modifiche proposte per la CSRD), semplificare i modelli di rendicontazione, nonché rivedere alcuni criteri relativi ai principi DNSH (*Do No Significant Harm*) e GAR (*Green Asset Ratio*) per gli istituti bancari. Il pacchetto *Omnibus* contempla, infine, due proposte di regolamento: la prima (COM(2025) 87), relativa alla razionalizzazione del meccanismo "*Carbon border adjustment mechanism*" (CBAM)[57], tenta di introdurre una soglia *de minimis* per esentare i piccoli importatori e di semplificare gli adempimenti per le imprese interessate; la seconda (COM(2025) 84), parte del c.d. *Omnibus* II, interviene sul programma "*InvestEU*", per rafforzarne la capacità operativa e semplificarne l'attuazione, in particolare a beneficio delle PMI[58].

Tanto premesso, e per ciò che qui più rileva, le principali modifiche che il legislatore sovranazionale intende apportare alla *Corporate Sustainability Reporting Directive* e alla

[51] "Proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio che modifica le direttive 2006/43/CE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 per quanto riguarda taluni obblighi relativi alla rendicontazione societaria di sostenibilità e al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità".

[52] "Proposta di direttiva del Parlamento e del Consiglio 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".

[53] La Proposta è stata approvata dal Parlamento europeo e dal Consiglio rispettivamente il 1° aprile e il 14 aprile 2025 e pubblicata nella Gazzetta ufficiale UE il 16 aprile successivo.

[54] Regolamento delegato della Commissione del 4 giugno 2021, n. 2021/2139/UE.

[55] Regolamento delegato della Commissione del 6 luglio, n. 2021/2178/UE.

[56] Regolamento delegato della Commissione del 27 giugno 2023, n. 2023/2486/UE.

[57] Regolamento (UE) 2023/956 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 10 maggio 2023. Il Regolamento persegue un duplice obiettivo: da un lato, contrastare le emissioni di gas a effetto serra incorporate nelle merci importate da Paesi terzi, assicurando l'allineamento agli standard ambientali dell'Unione; dall'altro lato, garantire condizioni di concorrenza più eque tra i produttori europei e quelli extra-UE, mediante l'introduzione di un meccanismo di adeguamento del carbonio alle frontiere (CBAM), sotto forma di tassa sul carbonio applicata a specifiche categorie di merci importate.

[58] Regolamento del Parlamento e del Consiglio del 24 marzo 2021, n. 2021/523/UE.

Corporate Sustainability Due Diligence Directive si muovono, come anticipato, lungo un duplice binario: da un lato, quello del rinvio dei termini di attuazione, al fine di garantire un'armonizzazione più fluida e coerente nei singoli ordinamenti; dall'altro, quello della revisione del perimetro applicativo e degli obblighi sostanziali imposti alle imprese, nella prospettiva di un maggiore equilibrio tra sostenibilità e competitività.

In merito alle proposte avanzate in relazione alla *Corporate Sustainability Reporting Directive* – la cui disciplina, come si vedrà (*infra*, Cap. III, Sez. II, §. 1 ss.), ha notevolmente ampliato la platea dei soggetti obbligati rispetto alla precedente NFRD[59] – la seconda proposta di direttiva (COM(2025) 81) e la direttiva *stop-the-clock* si articolano lungo tre direttrici fondamentali. In primo luogo, si prevede una restrizione del perimetro soggettivo di applicazione, con l'esclusione delle PMI quotate e l'innalzamento delle soglie dimensionali per l'applicazione degli obblighi di *reporting* (mille dipendenti, cinquanta milioni di euro di fatturato o venticinque milioni di totale attivo; per le imprese madri extra-UE: ricavi netti consolidati pari ad almeno 450 milioni di euro)[60]. In secondo luogo, si prevede l'adozione di uno standard volontario di reporting per le PMI non quotate – basato sul *Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs* elaborato dall'EFRAG – nonché la revisione degli ESRS, al fine di ridurre la complessità e gli oneri informativi[61]. Infine, la direttiva 2025/794/UE prevede il rinvio di due anni per

[59] La disciplina sulla rendicontazione societaria di sostenibilità ha registrato, come si approfondirà a breve (*infra*, Cap. III, Sez. II, §. 1 ss.), un significativo ampliamento della platea dei soggetti destinatari degli obblighi di disclosure ESG a seguito dell'adozione, nel dicembre del 2022, della *Corporate Sustainability Reporting Directive*, già recepita nell'ordinamento nazionale dal d.lgs. 6 settembre 2024, n. 125). Come ricordato (*supra*, Cap. I, §. 5), rispetto alla precedente direttiva n. 2014/95/UE ("*Non Financial Reporting Directive*" – NFRD), che imponeva siffatti obblighi informativi solo a carico dei c.d. "enti di interesse pubblico", la nuova disciplina estende il dovere di rendicontazione alle grandi imprese – sulla base di specifici parametri dimensionali –, alle società capogruppo di grandi gruppi e agli emittenti quotati nei mercati regolamentati dell'UE, ivi incluse le PMI. Gli obblighi introdotti dalla CSRD prevedono un'applicazione progressiva articolata in tre fasi: *first wave* (2025), per i grandi enti di interesse pubblico già soggetti alla NFRD; *second wave* (2026), per le altre grandi imprese; *third wave* (2027), per le PMI quotate nei mercati regolamentati dell'UE, con possibilità di deroga per gli esercizi 2026 e 2027. A partire dal 2029, infine, la disciplina si estenderà anche ad alcune imprese di Paesi terzi con una rilevante attività economica all'interno dell'Unione.

[60] A seguito di tale intervento, si stima una riduzione di circa l'80% del numero complessivo di imprese soggette agli obblighi di rendicontazione stabiliti, allo stato, dalla CSRD. Una simile rimodulazione del perimetro soggettivo contribuirebbe, peraltro, a un allineamento con le soglie dimensionali stabilite dalla *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, promuovendo così una maggiore convergenza tra le diverse normative europee in materia di sostenibilità.

[61] L'intervento sarà rivolto, in particolare, alle società che, in seguito della modifica dell'ambito di applicazione della CSRD, non saranno più tenute a rispettarne gli obblighi. Il nuovo standard avrà anche la funzione di "tutelare" le imprese con meno di mille dipendenti, che operano all'interno delle catene del valore di enti soggetti alla CSRD, limitando il tipo e la quantità di informazioni che questi ultimi potranno legittimamente richiedere loro. Nella stessa direzione, la Commissione ha inoltre annunciato l'intenzione di rivedere gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), al fine di renderli più essenziali, proporzionati alle capacità delle imprese e coerenti con le loro esigenze operative, riducendo così gli oneri informativi che gravano su di esse.

l'entrata in vigore degli obblighi di rendicontazione per le imprese che rientrano nella "*second"* e "*third wave*" di applicazione della CSRD, al fine di evitare che alcune imprese, obbligate in base alla disciplina vigente, debbano conformarsi a requisiti suscettibili di imminente revisione[62].

Ancora più rilevanti, per profondità e impatto sistemico, appaiono le modifiche che sono state avanzate in relazione alla *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, nonostante il lungo e complesso *iter* negoziale che ha caratterizzato la sua elaborazione e i significativi ridimensionamenti cui era già stata sottoposta in sede di approvazione.
Il Pacchetto "*Omnibus*" prospetta modifiche di rilievo, con effetti sia sul piano soggettivo che su quello oggettivo di applicazione. Da un lato, la direttiva *stop-the-clock* proroga di un anno il termine di trasposizione della CSDDD (dal 26 luglio 2026 al 26 luglio 2027) e posticipa l'entrata in vigore degli obblighi sostanziali (per le imprese più grandi, al 26 luglio 2028; per le altre, al 26 luglio 2029)[63]. Dall'altro lato, con la proposta COM(2025) 81 si vuole introdurre una ridefinizione dell'ambito della *due diligence*, circoscrivendo l'obbligo di valutazione ai *partner* diretti, nei settori a maggiore rischio, con estensione ai *partner* indiretti solo in presenza di informazioni attendibili o di strutture contrattuali artificiosamente elusorie[64]. Un'ulteriore modifica proposta concerne l'eliminazione, agli artt. 10, par. 6 e 11, par. 7, della CSDDD, della previsione secondo cui la cessazione del rapporto d'affari costituisce, in assenza di alternative efficaci, la misura da adottare per prevenire un impatto negativo particolarmente grave, ovvero per attenuare (o rimediare a) gli effetti già prodotti. La nuova formulazione contempla, invece, la sola sospensione del contratto o della relazione commerciale quale rimedio di ultima istanza.

Di rilievo anche il ridimensionamento della nozione e del ruolo dei portatori di interesse: la nuova formulazione esclude espressamente consumatori, gruppi di individui

[62] Come ricordato, la *ratio* del rinvio è proprio quella di evitare che alcune imprese – obbligate, allo stato, a rendicontare le informazioni relative agli esercizi 2025 e 2026 – vengano successivamente esentate in caso di approvazione della seconda proposta di direttiva (COM(2025)81), con il conseguente rischio di incorrere in costi che avrebbero potuto essere ragionevolmente evitati.

[63] L'applicazione degli obblighi previsti dalla direttiva sulla *due diligence* ambientale e sociale decorrerà, in una prima fase, a partire dal 26 luglio 2028, per le imprese aventi sede in uno Stato membro che, nell'ultimo esercizio finanziario, abbiano impiegato in media oltre tremila dipendenti e realizzato ricavi netti globali superiori a novecento milioni di euro. Gli stessi obblighi si applicheranno, alla medesima data, anche alle imprese di Paesi terzi che abbiano generato ricavi netti superiori alla stessa soglia all'interno dell'Unione, a prescindere dal numero di dipendenti impiegati. Per tutte le altre imprese rientranti nel perimetro applicativo della direttiva, l'entrata in vigore degli obblighi di *due diligence* è posticipata al 26 luglio 2029.

[64] Al fine di garantire un coordinamento efficace tra la CSDDD e le modifiche che la Commissione vuole introdurre per la CSRD (v. *supra*), la proposta di direttiva in commento stabilisce altresì che, nell'ambito della mappatura dei rischi, le imprese tenute alla due diligence, qualora i *partner* commerciali diretti abbiano meno di cinquecento dipendenti, non possano richiedere loro informazioni sulla sostenibilità ulteriori rispetto a quelle espressamente previste dall'art. 2 della medesima proposta (che introduce, tra le altre cose, l'art. 29 *quater bis* alla direttiva n. 2013/34/Ue).

e talune istituzioni nazionali, limitando inoltre il dovere di consultazione ai soli *stakeholder* "pertinenti" e alle sole fasi del processo di *due diligence* ritenute essenziali[65].

Infine, nella stessa prospettiva, si segnala la proposta di eliminazione dell'art. 29, par. 7, che qualificava le norme di attuazione nazionale in tema di responsabilità civile come "norme di applicazione necessaria", con rilevanti conseguenze per il coordinamento con il Regolamento Roma II e, più in generale, per l'effettività della responsabilità civile nei contesti transnazionali[66].

In ultima analisi, l'insieme degli interventi contenuti nell'*Omnibus Package* riflette uno dei nodi centrali sulla regolazione della sostenibilità: da un lato, preservare la competitività delle imprese europee in un contesto globale altamente concorrenziale, dall'altro lato, garantire l'integrità e l'effettività degli obiettivi di sostenibilità, evitando compromessi al ribasso che ne svuoterebbero il contenuto sostanziale.

A tal fine, a giudizio di chi scrive, tale equilibrio potrà essere perseguito mediante tre linee di intervento: i) l'introduzione di obblighi normativi calibrati in funzione delle dimensioni, del settore e della posizione nella catena del valore delle imprese, così da evitare oneri eccessivi per gli operatori più piccoli o meno strutturati, senza tuttavia esonerare completamente alcun soggetto; ii) la predisposizione di regole più chiare e armonizzate, per ridurre incertezza e costi di *compliance*, soprattutto per le imprese attive in più Stati membri; iii) la definizione di strumenti operativi adeguati a supportare l'attuazione degli obblighi – quali linee guida, piattaforme digitali, modelli standardizzati di rendicontazione –, così da trasformare la sostenibilità in una leva strategica di lungo periodo, e non in un mero adempimento burocratico.

---

[65] La proposta di direttiva restringe la platea dei soggetti con cui deve essere instaurato un dialogo nell'ambito della due diligence, precisando che il confronto dovrà avvenire esclusivamente con i portatori di interesse «pertinenti» – requisito finora solo implicito – ed escludendo inoltre l'obbligo di consultazione nelle fasi previste alle lett. c) e d) dell'art. 13, ossia in occasione della cessazione o sospensione di un rapporto d'affari (artt. 10, par. 6 e 11, par. 7, CSDDD), nonché nell'adozione di misure di riparazione per gli impatti negativi (art. 12 CSDDD).

[66] Si tratta di una modifica di notevole impatto, soprattutto se letta alla luce dell'art. 4 del Regolamento Roma II (Regolamento n. 864/2007/CE), che stabilisce, come noto, quale criterio generale per la determinazione della legge applicabile alle obbligazioni extracontrattuali, quello del "*locus commissi delicti*". Sebbene il Regolamento preveda alcune deroghe – ad esempio, per gli illeciti ambientali (art. 7) o nei casi in cui sussista un collegamento manifestamente più stretto con un diverso ordinamento (art. 4, par. 3) – si tratta di ipotesi residuali, applicabili solo in presenza di circostanze eccezionali, spesso caratterizzate da profili di incertezza. In tale contesto, la qualificazione delle norme di recepimento della CSDDD come norme di applicazione necessaria consentirebbe, ai sensi dell'art. 16 del Regolamento, la loro operatività indipendentemente dalla legge altrimenti applicabile, assicurando così una più efficace tutela dei diritti riconosciuti dalla direttiva, anche nei contesti transnazionali. Diversamente, l'eliminazione di tale previsione rischia di compromettere l'effettività della responsabilità civile per la violazione degli obblighi di *due diligence* proprio nei casi – frequentemente riferibili a contesti *extra*-UE – per i quali tale responsabilità è stata concepita.

3. *La riforma degli artt. 9 e 41 della Costituzione italiana.*

Come si è tentato di evidenziare, il tema della sostenibilità è contraddistinto da un suo specifico percorso evolutivo – sia sul piano concettuale sia su quello applicativo –, che muove dal contesto internazionale, attraversa il formante europeo e approva infine al livello domestico. Non è possibile, in questa sede, procedere a un censimento completo delle numerose disposizioni interne che, in materia paesaggistica, urbanistica, energetica, si riferiscono esplicitamente o implicitamente allo sviluppo sostenibile[67]. Basti ricordare che il legislatore italiano ha recepito espressamente il principio con il decreto correttivo 16 gennaio 2008, n. 4, che ha aggiornato il Codice dell'ambiente (d.lgs. 3 aprile 2006, n. 152), introducendo, tra le altre cose, l'art. 3-*quater* (rubricato "Principio dello sviluppo sostenibile") nella Parte I, assieme a quei principi generali che – come è stato osservato – «assumono rango "quasi" costituzionale[68]».

A eliminare ogni residua incertezza circa il riconoscimento costituzionale della sostenibilità è intervenuta la riforma introdotta dalla legge cost. 11 febbraio 2022, n. 1, che ha modificato in modo rilevante gli artt. 9 e 41 della Costituzione[69]. In particolare: i) all'art. 9 Cost. è stato aggiunto un nuovo comma, che impegna la Repubblica a tutelare

[67] Vi sono norme che, pur senza declamarlo, applicano lo sviluppo sostenibile. Si v., ad esempio, art. 14, l. 6 dicembre 1991, n. 394 (legge quadro sulle aree protette), secondo cui «nel rispetto delle finalità del parco, dei vincoli stabiliti dal piano e dal regolamento del parco, la Comunità del parco promuove le iniziative atte a favorire lo sviluppo economico e sociale delle collettività eventualmente residenti all'interno del parco e nei territori adiacenti». Altre norme, invece, fanno esplicito riferimento allo sviluppo sostenibile. Cfr., *ex multis*, il d.lgs. 22 gennaio 2004, n. 42 (Codice dei beni culturali e del paesaggio), il cui art. 133, dedicato alla cooperazione tra le amministrazioni pubbliche per la conservazione e valorizzazione del paesaggio, menziona esplicitamente le finalità di sviluppo territoriale sostenibile; v. anche l. 24 agosto 2011, n. 154 (ratifica ed esecuzione dell'Accordo di partenariato economico tra gli Stati del *Cariforum* e la Comunità europea e i suoi Stati membri del 2008), che richiama, all'art. 184, lo sviluppo sostenibile e il livello elevato di tutela ambientale. Inoltre, il concetto di sostenibilità è ampiamente richiamato nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), le cui Missioni 2 e 3 sono dedicate rispettivamente alla «Rivoluzione verde e transizione ecologica» e alle «Infrastrutture per una mobilità sostenibile».

[68] F. FRACCHIA, S. VERNILE, *Lo sviluppo sostenibile oltre il diritto ambientale*, cit., p. 20 ss.; la loro "quasi" costituzionalità deriverebbe, come chiariscono gli autori, dal fatto che «sono adottati in attuazione degli articoli 2, 3, 9, 32, 41, 42, 44 e 117, commi 1 e 3, della Costituzione e nel rispetto del Trattato dell'Unione europea. Così anche Consiglio di Stato, parere del 5 novembre 2007, n. 3838.

[69] Per una prospettiva prima della riforma, v. M. CECCHETTI, *La revisione degli articoli 9 e 41 della Costituzione e il valore costituzionale dell'ambiente tra rischi scongiurati, qualche virtuosità (anche) innovativa e molte lacune*, in *Forum di Quaderni Costituzionali*, Rassegna n. 3/2021, p. 461 ss. Si consideri che già alcune Costituzioni europee richiamano, espressamente (o comunque indirettamente), il principio in parola. V., ad esempio, l'art. 112 della Costituzione norvegese, ove si fa riferimento al fatto che «*natural resources shall be managed on the basis of comprehensive long-term considerations which will safeguard this right for future generations as well*»; parimenti, l'art. 20(a) della Costituzione tedesca prevede: «*Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen (...)*». Si v., in un'ottica di più ampio respiro, anche artt. 9, 342 e 343 della Costituzione boliviana; artt. 14, 15, 32, 71 della Costituzione dell'Ecuador; artt. 2, 12 della Costituzione delle Filippine; art. 51 della Costituzione nepalese.

«l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni» (comma 3); ii) all'art. 41 Cost. si è previsto che l'iniziativa economica privata non debba arrecare danno, tra l'altro, «alla salute e all'ambiente» (comma 2), e che possa essere dalla legge indirizzata e coordinata anche «a fini sociali e ambientali» (comma 3).

Sebbene sin dalla fine degli anni Ottanta la giurisprudenza costituzionale riconoscesse la rilevanza primaria della conservazione dell'ambiente[70], l'inclusione, tra i principi fondamentali, della previsione di cui al nuovo terzo comma dell'art. 9 Cost. è stata accolta, da alcuni, con particolare entusiasmo, quale «decisione costituzionale di grande momento[71]»; da altri, invece, con maggiore prudenza, poiché «pericoloso precedente[72]» di modifica dei principi fondamentali. In effetti, si tratta del primo intervento nella storia repubblicana a incidere su una disposizione appartenente a quel «nucleo essenziale» del testo costituzionale che la giurisprudenza aveva tradizionalmente ritenuto non suscettibile di revisione[73].

---

[70] Sulla centralità che riveste la "conservazione dell'ambiente" cfr. Corte cost., sentenza dell'11 luglio 1989, n. 391, in *Giurisprudenza italiana*, 1990, p. 338 ss.; specificamente sulla "tutela ecologica" v. Corte cost., sentenza del 3 ottobre 1990, n. 430, in *Rivista giuridica dell'edilizia*, 1990, p. 629 ss.

Preme sottolineare che il crescente interesse per le tematiche ambientali ha sollevato, in passato, il problema dell'ancoraggio di esse, nel testo costituzionale, a uno specifico principio dal quale derivare strumenti di tutela per fronteggiare il moltiplicarsi dei fattori di rischio. Cfr., *ex multis*, Corte cost., sentenza del 28 maggio 1987, n. 210, in cui la SC enfatizza la tutela dell'ambiente come «valore fondamentale della collettività», attraverso una lettura combinata degli artt. 9 e 32 Cost. Più di recente, v. Corte cost., sentenza del 9 maggio 2013, n. 85, in *Ambiente e sviluppo*, 2013. Per una più ampia ricostruzione si rinvia a M. CECCHETTI, *Principi costituzionali per la tutela dell'ambiente*, Milano, 2000.

[71] R. BIFULCO, *Primissime riflessioni intorno alla l. cost. 1/2022 in materia di tutela dell'ambiente,* in *Federalismi.it*, 6 aprile 2022, il quale aggiunge che la riforma rappresenta un «punto di svolta nella dogmatica costituzionale. In senso conforme, F. DE LEONARDIS, *La transizione ecologica come modello di sviluppo di sistema: spunti sul ruolo delle amministrazioni*, in *Diritto Amministrativo*, 2021, 779 ss., spec. 795; A. MOLITERNI, *La transizione alla green economy e il ruolo dei pubblici poteri,* in G. Rossi, M. Monteduro (a cura di)*, L'ambiente per lo sviluppo. Profili giuridici ed economici,* Torino, 2020, p. 51 ss.

[72] T. E. FROSINI, *La Costituzione in senso ambientale. Una critica*, in *federalismi.it*, p. 3, ove l'A. sostiene che «anche laddove si volessero modificare i principi fondamentali (*rectius*: supremi) per migliorarli, si correrebbe il rischio di creare un pericoloso precedente (...) se si apre alla modifica dei principi fondamentali si accetta l'idea che questi possono essere comunque cambiati. (...) La lotta per la costituzione, più volte evocata nei tentativi di riforma costituzionale financo della seconda parte, consiste in questo: nella difesa dei principi fondamentali, che non possono e non debbono essere negoziabili»

[73] *Ex multis*, Corte costituzionale, sentenza del 15 dicembre 1988, n. 1146, secondo cui «i principi supremi non possono essere sovvertiti o modificati nel loro contenuto essenziale neppure da leggi di revisione costituzionale o da altre leggi costituzionali». Tuttavia, considerando attentamente la riforma in questione, questa non sembra produrre un'alterazione dell'equilibrio valoriale posto alla base del sistema giuridico, ma semmai un arricchimento *in melius* del contenuto del principio, giustificato dalle mutate esigenze sociali. In tal senso, A. RUGGERI, *Tre questioni in tema di revisione costituzionale*, in *Rivista del Gruppo di Pisa*, 2018, p. 2 ss.; A. PACE, *Problematica delle libertà costituzionali*. *Contra*: T. E. FROSINI, *La Costituzione in senso ambientale,* cit., p. 3; nello stesso senso, ma con toni meno duri, F. RESCIGNO, *Quale riforma per l'articolo 9*, in *federalismi.it*, 23 giugno 2021, p. 2: «(...) quando la riforma è volta a migliorare si potrebbe anche procedere [a una modifica dei principi fondamentali, *ndr*], ma aprire una porta ad azioni di questo tipo significherebbe altresì non poterla chiudere a riforme peggiorative, per cui non si nega una certa preoccupazione, ma certamente l'interpretazione estensiva dell'articolo 9 in tutti questi anni

Merita altresì rilevare come il legislatore costituzionale, pur senza menzionare espressamente lo "sviluppo sostenibile", ne abbia evocato chiaramente la dimensione intergenerazionale: la tutela accordata non si limita agli interessi attuali dei singoli e della collettività, ma si estende anche alle generazioni future, imponendo uno specifico dovere di conservare l'ecosistema in condizioni tali da garantire anche ai posteri un patrimonio ambientale integro e diversificato[74].

Non va dimenticato, a tal proposito, che già la precedente riforma costituzionale, di cui alla l. cost. 20 aprile 2012, n. 1, includendo nell'art. 97 la previsione secondo cui le «pubbliche amministrazioni, in coerenza con l'ordinamento dell'Unione europea, assicurano l'equilibrio dei bilanci e la *sostenibilità* del debito pubblico», aveva introdotto all'interno della Carta un primo riferimento al principio di equità intergenerazionale, seppur relativamente al solo ambito economico-finanziario. A seguito di tale modifica, la Corte costituzionale ha avuto modo di valorizzare «la necessità di non gravare in modo sproporzionato sulle opportunità di crescita delle generazioni future», a cui devono, invece, essere garantite «risorse sufficienti per un equilibrato sviluppo»[75].

In relazione alla prospettiva intertemporale introdotta dalle riforme, verrebbe da dire che l'innovazione apportata, tutto sommato, è piuttosto limitata, posto che «ogni Costituzione porta in sé per natura una superba pretesa, per la quale essa si differenza dalle altre disposizioni del potere statuale: la pretesa della durata[76]». Del resto, già l'art. 2 Cost. rappresenta «[il] fondamento costituzionale per scelte della comunità nazionale dirette a prendere in seria considerazione gli interessi degli uomini del futuro[77]». Il principio di solidarietà, infatti, nella sua lettura sistematica con il principio di uguaglianza sostanziale ex art. 3, comma 2, Cost., rappresenta, ben prima della novella del 2022, la chiave di volta per individuare frammenti di sostenibilità – nella sua duplice dimensione intragenerazionale e intergenerazionale – a livello costituzionale[78].

Riguardo alla tutela dell'ambiente, la principale critica rivolta alla riforma è che essa si sia sostanzialmente «limitat[a] a "confermare" in capo ai poteri pubblici (...) il compito

ha reso inevitabile un'azione volta a riformare lo stesso articolo piuttosto che trovare altre soluzioni, forse meno preoccupanti».

[74] Cfr. F. SANCHINI, *La riforma costituzionale in materia di tutela dell'ambiente tra dimensione intergenerazionale e mutamenti della Costituzione economica*, in *Osservatorio sulle fonti*, 2022, p. 184 ss.

[75] Così, Corte costituzionale, sentenza del 14 febbraio 2019, n. 8, §.6., in cui aggiunge poi che «la tendenza a perpetuare il *deficit* strutturale nel tempo, attraverso uno stillicidio normativo di rinvii, finisce per paralizzare qualsiasi ragionevole progetto di risanamento, in tal modo entrando in collisione sia con il principio di *equità intragenerazionale* che *intergenerazionale*. V. anche Corte costituzionale, sentenza del 23 giugno 2020, n. 115, dove evidenzia (§. 10) che «la tendenza a perpetuare il *deficit* strutturale nel tempo (...) finisce per paralizzare qualsiasi ragionevole progetto di risanamento, in tal modo entrando in collisione sia con il *principio di equità intragenerazionale che intergenerazionale* (...)».

[76] Così, O. KIRCHHEIMER, *Costituzione senza sovrano. Saggi di teoria politica e costituzionale*, Bari, 1982, p. 33.

[77] R. BIFULCO, *Diritto e generazioni future*, cit., p. 139.

[78] D. PORENA, *Il principio di sostenibilità*, cit., p. 177.

di elaborare e implementare politiche rivolte alla tutela dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi», attraverso, peraltro, un «confuso compromesso al ribasso[79]»[80].

Non va dimenticato che il riconoscimento e la valorizzazione dell'ambiente erano già stati affermati prima dalla giurisprudenza della Consulta e successivamente dalla riforma del Titolo V della Costituzione (segnatamente all'art. 117, comma 2, lett. s), come materia trasversale affidata alla competenza esclusiva dello Stato. Si consideri, tra l'altro, che il più volte richiamato art. 2 Cost. da tempo ormai è interpretato come norma aperta, idonea a immettere nel sistema costituzionale quei principi, diritti e doveri che, pur non espressamente contemplati, emergono con l'evoluzione della realtà politico-sociale[81].

A ben vedere, dunque, almeno a parere di chi scrive, la riforma va ben oltre il suo indubbio valore simbolico.

In primo luogo, quella che era stata descritta come una «ambizione quasi "naturale" alla intertemporalità[82]» della Carta non dovrà più essere ricavata per via interpretativa, poiché ora costituisce uno specifico oggetto di tutela costituzionale, imponendo alle istituzioni attuali il dovere di valutare le implicazioni che certe scelte dell'oggi possono avere sul domani. In secondo luogo, l'inserimento della tutela ambientale nel novero dei principi fondamentali, ne sancisce l'autonoma rilevanza, sottraendola a una concezione meramente strumentale – funzionale solo alla tutela della salute dell'individuo[83] – o

---

[79] F. RESCIGNO, *Quale riforma per l'articolo 9*, cit., p. 5.

[80] Sul punto, come ricorda R. BIFULCO, *Primissime riflessioni intorno alla l. cost. 1/2022 in materia di tutela dell'ambiente*, in *federalismi.it*, 6 aprile 2022; come sottolineato dall'secondo l'A. «la tesi della superfluità della revisione costituzionale fondata sull'argomento per cui il contenuto essenziale della revisione già starebbe nella giurisprudenza costituzionale è indice di un atteggiamento troppo succube nei confronti della giurisprudenza costituzionale, che, tra l'altro, proprio in quanto "giurisprudenza", sopporta dei limiti intrinseci».

[81] A. BARBERA, *Art. 2*, in G. Branca (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Bologna-Roma, 1975, p. 80 ss., il quale già rammentava che «nella misura in cui sarà (...) possibile una maggiore apertura verso nuovi spazi di libertà parallelamente non potranno non aprirsi nuovi orizzonti per una maggiore affermazione di doveri di solidarietà». L'art. 2 Cost. rappresenterebbe, pertanto, una disposizione a "fattispecie aperta" che, nel riconoscere e garantire i diritti inviolabili dell'uomo, da un lato, fa riferimento ai valori espressamente sanciti in Costituzione, dall'altro lato, offre una specifica tutela a quei diritti che, ancorché non testualmente previsti, sono comunque avvertiti come fondamentali in un dato momento storico. Peraltro, come sostenuto dalla stessa Corte costituzionale (e mai smentito nei successivi sviluppi giurisprudenziali), in virtù del collegamento creato dall'art. 2 Cost., i diritti garantiti da convenzioni universali o regionali sottoscritte dall'Italia, integrano *tout court* il "catalogo costituzionale". Cfr. Corte costituzionale, sentenza del 22 ottobre 1999, n. 388, secondo cui le garanzie internazionali dei diritti umani e quelle costituzionali «si integrano, completandosi reciprocamente nell'interpretazione».

[82] A. D'ALOIA, *Voce generazioni future (diritto costituzionale)*, cit., p. 344

[83] Cfr. A. SIMONCINI, E. LONGO, *Articolo 32*, in R. Bifulco, A. Celotto, M. Olivetti (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Milano, 2006; M. COMPORTI, *Tutela dell'ambiente e tutela della salute*, in *Riv. Giur. Amb*., 1, 1990, p. 196. Sull'ambiente declinato come "diritto dell'individuo a vivere in un ambiente salubre", v., *ex multis*, Corte costituzionale, sentenza del 22 maggio 1987, n. 210 (sul punto, v. anche Sezioni Unite civili, 1463/1979, in *Riv. dir. proc.* 1979); nonché sentenza del 30 dicembre 1987, n. 641, ove si ribadisce «la natura unitaria del bene ambiente, che l'ordinamento tutela "come elemento determinativo della qualità della vita (...) e come valore primario e assoluto», sulla base degli artt. 9, 32, 41

limitata ai conflitti di attribuzione tra Stato e Regioni[84]. Infine, per ciò che più interessa in questa sede, l'introduzione di due nuovi vincoli – la salute e l'ambiente – all'iniziativa economica privata, posti con formulazione che sembra attribuire loro una posizione prioritaria rispetto agli altri beni giuridici elencati, accentua l'esigenza, se non l'urgenza, che tale iniziativa si conformi a una nozione ampia di sostenibilità[85].

Quest'ultima ricostruzione, del resto, appare già cristallizzata in alcune disposizioni del testé richiamato Codice dell'ambiente, a mente del quale «la tutela dell'ambiente (...) deve essere garantita da tutti gli enti pubblici e privati e dalle persone fisiche e giuridiche pubbliche o private (...)» (art. 3-*ter*), a cui aggiunge che «ogni attività umana giuridicamente rilevante (...) deve conformarsi al principio dello sviluppo sostenibile» (art. 3-*quater*, comma 1). Vi è più: lo stesso Codice mette altresì in luce lo stretto legale tra la dimensione della sostenibilità e il principio solidaristico[86], riconoscendo che «data la complessità delle relazioni e delle interferenze tra natura e attività umane, il *principio dello sviluppo sostenibile* deve consentire di individuare un equilibrato rapporto, nell'ambito delle risorse ereditate, tra quelle da risparmiare e quelle da trasmettere, affinché nell'ambito delle dinamiche della produzione e del consumo si inserisca altresì il *principio di solidarietà* per salvaguardare e per migliorare la qualità dell'ambiente anche futuro» (art. 3-*quater*, comma 3).

3.1. *Sostenibilità e "principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale" delle società eterodirette. Una proposta di lettura costituzionalmente orientata.*

A conclusione del percorso argomentativo tracciato, è opportuno provare a tirare le fila delle riflessioni sin d'ora sviluppate, con l'obiettivo di offrire una visione d'insieme sul ruolo e sull'evoluzione del concetto di sostenibilità. Al contempo, si intende iniziare a calare tale analisi nella specifica dimensione dei gruppi societari, esaminando i principi che ne regolano l'operatività, al fine di introdurre in che modo questi possano dialogare con il paradigma della sostenibilità e come tale dialogo influisca oggi sulle regole di

---

e 42 Cost.; v. anche Cons. Stato, sez. VI, 27 marzo 2003, n. 1601, ove ha riconosciuto che il cittadino detiene un diritto soggettivo a vivere in un ambiente salubre, quale espressione del diritto alla salute garantito dalla Costituzione ai sensi degli artt. 2 e 32.

[84] V., *ex multis*: Corte Cost., sentenza del 26 luglio 2002, n. 407; Corte Cost., sentenza del 5 luglio 2007, n. 378; Corte Cost., sentenza del 9 marzo 2020, n. 63.

[85] Su alcuni interessanti aspetti della riforma, v. L. CASSETTI, *Riformare l'art.41 della Costituzione: alla ricerca di "nuovi" equilibri tra iniziativa economica privata e ambiente?*, in *federalismi. it*, 2022, p. 188 ss.; sul valore conformativo, M. PENNASILICO, *Contratto ecologico e conformazione dell'autonomia negoziale,* in *Riv. quad. dir. amb.*, 2017, p. 6 ss.

[86] Come sostenuto da A. PISANI TEDESCO, *Strumenti privatistici per la sostenibilità*, cit., Torino, 2024, p. 33 «è vero che il riferimento esplicito è alla tutela ambientale, ma sia l'obiettivo primario del codice dell'ambiente ("la promozione dei livelli di *qualità della vita umana*"), sia l'estensione semantica del principio di solidarietà costituzionale, consentono di predicare l'esistenza e l'operatività dell'endiadi di sostenibilità-solidarietà su un piano generale, che ingloba anche la dimensione sociale».

governo e organizzazione dell'impresa di gruppo. Una simile influenza, si noterà, si rivela significativa sia in una prospettiva *de iure condito*, ossia nell'interpretazione e nell'applicazione delle norme già esistenti in materia di direzione e coordinamento, sia in una prospettiva *de iure condendo*, in ragione della rammentata evoluzione normativa in atto che – attraverso un progressivo rafforzamento dei precedenti istituti di responsabilità sociale – mira oggi a integrare in maniera sistematica i valori della sostenibilità, intesa nella sua accezione più ampia (comprensiva anche degli aspetti sociali ed economici), all'interno delle strutture organizzative e dei modelli di gestione delle grandi imprese, soprattutto in forma aggregata.

Ebbene, come già rilevato, la sostenibilità ha acquisito, negli ultimi cinquant'anni, una propria identità nella storia delle politiche internazionali ed è contestualmente divenuta una delle direttrici fondamentali nell'evoluzione normativa dell'Unione europea, financo a rappresentare, a seguito della novella degli artt. 9 e 41 Cost., un principio proprio dell'ordinamento costituzionale italiano. Dalla ricostruzione delineata nei paragrafi precedenti, la sostenibilità emerge come nozione polisemica e dai contorni ancora sfumati, la cui definizione univoca risulta tuttora complessa e controversa. Si tratta, in altri termini, di un concetto aperto, alimentato da elaborazioni scientifiche spesso provvisorie, di natura ipotetica e in continua evoluzione. In effetti, pur essendo da tempo entrata nel discorso giuridico, la sua applicazione pratica e il suo significato specifico variano a seconda dei contesti normativi e delle discipline coinvolte. La sua natura multiforme riflette, da un lato, la capacità del concetto di adattarsi a molteplici esigenze – spaziando dalla tutela ambientale alla giustizia sociale, fino alla crescita economica –, dall'altro lato, rende difficile una sua delimitazione chiara e condivisa. Ciononostante, anche in relazione alla sostenibilità si potrebbe osservare che, come tutti i principi, questa «[ha] un costo (l'indeterminatezza) ampiamente compensato da quella elasticità che sembra particolarmente idonea a ordinare un momento di transizione[87]».

È comunque possibile rintracciare un comune denominatore tra le diverse soluzioni proposte in letteratura: la ricerca di un equilibrio duraturo (anche nell'interesse delle future generazioni) «tra i bisogni da soddisfare e i limiti da rispettare[88]». Tale equilibrio, seppur a geometria variabile – poiché, come sottolineato, le modalità per raggiungerlo possono variare in base ai contesti e alle priorità specifiche –, presuppone la necessità di conciliare le esigenze dello sviluppo economico con la tutela dell'ambiente, il rispetto

[87] P. GROSSI, *Presentazione*, in G. D'AMICO (a cura di), *Principi e clausole generali nell'evoluzione dell'ordinamento giuridico*, Milano, 2017, p. XIII. Come ampiamente ricostruito negli scritti dell'A., a fronte dell'evidente impossibilità per il legislatore di regolare anticipatamente ogni singolo caso concreto, la natura elastica di principi, clausole generali e concetti indeterminati consente all'interprete di integrarli e concretizzarli in base alle circostanze specifiche di ciascuna vicenda, nonché all'ordinamento di adeguarsi all'evoluzione dei valori della società.

[88] A. PISANI TEDESCO, *Strumenti privatistici*, cit., p. 48.

delle risorse limitate, le diseguaglianze sociali. Pertanto, nel tentativo di rinvenire un filo conduttore tra i punti precedentemente analizzati, le riflessioni sul vasto e poliedrico tema della sostenibilità evidenziano come essa, concepita inizialmente come nozione propria delle scienze ambientali e oggetto di dibattito politico e analisi sociologica, sia divenuta «un concetto normativo[89]», fino ad assumere oggi il ruolo di paradigma costituzionale, teleologicamente orientato – in quanto tale – all'individuazione dei problemi e alla definizione delle soluzioni interpretative e applicative più adeguate[90].

Non è tutto; la crescente letteratura giuridica degli ultimi anni offre infatti sempre più elementi a sostegno della tesi secondo cui il concetto di sostenibilità, ormai ben radicato nel lessico giuridico, si stia progressivamente trasformando in un autentico "principio generale[91]", se con tale espressione si può ancora far riferimento «alle indicazioni riguardanti i valori fondativi dell'ordinamento o di una sua parte[92]»[93]. Tale evoluzione trova conferma non solo, a monte, nel mutato approccio con cui i legislatori e le corti affrontano le questioni legate al tema, ma si riflette anche, a valle, nella crescente attenzione e valorizzazione che il principio *de quo* riceve da parte delle imprese, maggiormente attente, rispetto al passato, a orientare in tal senso le proprie strategie e i propri modelli organizzativi (*supra*, Cap. I, §. 5.; Cap. II, §. 2.)[94]. In questa prospettiva,

---

[89] Così G. ALPA, *Il principio di solidarietà*, cit., p. 276, secondo cui «il termine sostenibilità è stato introdotto solo di recente nel vocabolario giuridico (...) da quel momento il termine diviene un *concetto normativo*, e come tale esprime un comando».

[90] Sulla sostenibilità come "paradigma costituzionale": V. CARIELLO, *Per un diritto costituzionale della sostenibilità (oltre la "sostenibilità ambientale"),* in *Riv. ODC*, 2, 2022, *passim*.

[91] Nel diritto italiano, la riflessione sui principi generale ha una lunga e prolifica tradizione, che ha origine fin dalla prima metà del secolo scorso. Sul tema sia sufficiente rinviare a: V. CRISAFULLI, *Per la determinazione del concetto di principi generali del diritt*o, in *Riv. int. fil. dir*., 1941, p. 41 ss.; E. BETTI, *Sui principi generali del nuovo ordine giuridico*, in *Riv. dir. comm*., 1940, p. 217 ss.; F. SANTORO-PASSARELLI, *Riflessioni sulla formulazione legislativa dei principi generali di diritto (dopo il convegno di Pisa)*, in *Riv. dir. civ*., 1940, p. 271 ss. Più recentemente: G. ALPA, *I principi generali* (II ed.), Milano, 2006; B. ROMANO, *Principi generali del diritto. Principio di ragione e principio dialogico*, Torino, 2015.

[92] S. RODOTÀ, *Il tempo delle clausole generali*, cit., p 721.

[93] Si v. l'interessante ricostruzione sul punto offerta da D. PORENA*, Il principio della sostenibilità. Contributo allo studio di un programma costituzionale di solidarietà intergenerazionale*, Torino, 2017, p. 10, ove l'A. descrive il principio di sostenibilità come un «paradigma post-moderno, capace, come tale, di innervare il complesso degli ordinamenti».

[94] Si pensi, ad esempio, alla nota lettera annuale agli investitori (*A new sense of purpose*, *ivi* reperibile: https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter.) del 2022, in cui il Ceo di Black Rock, Larry Fink, evidenzia come «*as a fiduciary, BlackRock engages with companies to drive the sustainable, long-term growth that our clients need to meet their goals*», sottolineando il ruolo fondamentale delle imprese nel garantire una crescita sostenibile di lungo periodo. In particolare, viene affermato che «*to prosper over time, every company must not only deliver financial performance, but also show how it makes a positive contribution to society*», ribadendo l'importanza di coniugare risultati economici con un impatto positivo sulla società. Infine, l'accento viene posto sull'importanza di una gestione responsabile, atteso che «*a company's ability to manage environmental, social, and governance matters demonstrates the leadership and good governance that is so essential to sustainable growth, which*

il principio in parola sembra offrire un rinnovato impulso e suggerire percorsi più ambiziosi per ridefinire le dinamiche dei rapporti economici.

Dalla ricostruzione svolta, inoltre, emerge con chiarezza il legame che unisce la sostenibilità e il principio di solidarietà *ex* art. 2 Cost.[95]. La solidarietà, definita come un «principio di primaria rilevanza normativa», costituisce uno dei cardini dell'ordinamento italiano, «costituendone l'anima e garantendone l'unitarietà[96]». Essa opera, invero, non solo come valore fondante della convivenza sociale, ma anche come elemento trasversale che orienta e conforma i diversi ambiti dell'ordinamento giuridico.

Muovendo dal pensiero secondo cui, nel diritto societario, «il principio di solidarietà si esprime in termini di sostenibilità[97]», ne discende logicamente che anch'essa può, e deve, esercitare una funzione conformativa sull'autonomia dei privati[98]. È noto, infatti, che il principio di solidarietà – di cui la sostenibilità può appunto essere considerata una diretta emanazione – abbia da tempo trovato applicazione in sede pretoria, espandendo progressivamente la sua portata "orizzontale" a un numero sempre crescente di ambiti[99]. Consolidatosi, attraverso l'elaborazione dottrina e giurisprudenziale, quale elemento centrale del tessuto civilistico, il principio garantisce che l'autonomia privata non si traduca in un mero strumento di «arbitrio egoistico del singolo», ma sia orientata «alla realizzazione di interessi e funzioni meritevoli di tutela e socialmente utili al lume dell'art. 41 Cost.[100]»[101]. Ciò implica che tale esercizio debba avvenire in modo proporzionato e

---

is why we are increasingly integrating these issues into our investment process», evidenziando come i fattori ESG siano ormai centrali nei processi decisionali degli investimenti.

[95] Del resto, il percorso storico della solidarietà, culminato nel suo riconoscimento costituzionale attraverso un lento processo di positivizzazione, appare analogo a quello della sostenibilità. Entrambe le nozioni, infatti, hanno avuto origine in ambiti extra-giuridici, con la solidarietà radicata nella sfera etico-religiosa e la sostenibilità in quella sociale ed ecologica, per poi transitare verso la dimensione politica e, infine, giungere a un pieno riconoscimento nell'ambito giuridico. A. BALDASSARRE, *Costituzione e teoria dei valori,* in *Pol. dir.*, 1991, p. 639 ss.

[96] P. PERLINGERI, *Il diritto civile nella legalità costituzionale. Metodi e tecniche*, Napoli, p. 167.

[97] G. ALPA, *Il principio di solidarietà*, cit., p. 275.

[98] Così A. PISANI TEDESCO, *Strumenti privatistici*, cit., p. 36; in senso conforme, M. PENNASILICO, *Contratto ecologico e conformazione dell'autonomia negoziale*, cit., p. 6 ss.

[99] Il principio di solidarietà è stato applicato direttamente in diversi ambiti, tra cui quello dell'illecito, del contratto, dei diritti reali e della famiglia. In particolare, il rapporto tra solidarietà e buona fede, cui si riconosce immediata efficacia precettiva nei rapporti privati, è approfondito da tempo dalla dottrina civilistica italiana. Si v., *ex multis*, S. RODOTÀ, *Ipotesi sul diritto privato*, in *Il diritto privato nella società moderna*, Bologna, 1971, p. 9 ss.; A. DI MAJO, *Principio di buona fede e dovere di cooperazione contrattuale*, in *Corr. giur*., 1991, p. 793; M. GRONDONA*, Buona fede e solidarietà; giustizia contrattuale e poteri del giudice sul contratto: annotazioni a margine di un obiter dictum della Corte di cassazione*, in *Riv. dir. comm*., 2003, p. 242; ID., *Solidarietà e contratto: una lettura costituzionale della clausola di buona fede*, in *Riv. trim. dir. proc. civ*., 2004, p. 733 ss.

[100] S. A. CERRATO, *Appunti per una via italiana all'ESG*, cit., p. 104.

[101] Sull'integrazione «coessenziale» della solidarietà «nella trama dei rapporti economici», quale «elemento strutturale» degli stessi, nonché «antidoto giuridico alla logica del profitto, v. S. RODOTÀ, *Solidarietà un'utopia necessaria*, Bari-Roma, 2014, spec. p. 55 e 70. G. D'AMICO, *Rodotà e la stagione delle clausole generali*, in *Giust. civ*., 2018, p. 129 ss. Si segnala che ancora oggi l'opinione maggioritaria

ragionevole, tenendo conto degli interessi individuali coinvolti e garantendo un equilibrio tra esigenze private e finalità di rilevanza collettiva[102].

Si potrebbe dunque ipotizzare che, analogamente a quanto avviene per il principio di solidarietà – il quale si configura come un limite all'autonomia privata attraverso le clausole generali di correttezza e buona fede[103] –, anche il principio di sostenibilità possa rappresentare un criterio orientativo e un limite all'autonomia decisionale degli organi societari, da intendersi come parte integrante delle regole di diligenza, correttezza e responsabilità gestoria. In questo senso, la sostenibilità non si ridurrebbe a semplice valore etico o un principio ispiratore, ma si tradurrebbe in un vero e proprio parametro operativo e valutativo, destinato a inserirsi pienamente tra le regole di condotta degli amministratori, integrandosi e interagendo armoniosamente con queste.

Nella specifica dimensione di "gruppo", che in questa sede maggiormente interessa, ciò potrebbe avere una sua specifica portata applicativa in relazione ai principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale, di cui all'art. 2497 c.c. Questi costituiscono, come

---

sostiene che è possibile applicare direttamente i principi e le norme costituzionali: i) quando manca una specifica regolamentazione legislativa; ii) in presenza di norme «in bianco», come le clausole generali, che conferiscono al giudice il potere di definirne il significato in coerenza con i principi dell'ordinamento. V. Sul punto, ad esempio, N. IRTI, *La crisi della fattispecie*, in *Riv. dir. proc*., 2014, p. 38 il quale mette in luce come il richiamo ai valori «ha cancellato il problema delle lacune» poiché questi «valgono in sé e per sé, non hanno bisogno di altre norme o di tramiti, ma si appoggiano soltanto a sé stessi». Per converso, preme ricordare che è esclusa «l'applicazione diretta in presenza di norme di legge primaria, in particolare se il richiamo ai principi costituzionali sia finalizzato a disapplicare la legge, aggirando di fatto il procedimento di sindacabilità costituzionale formale (...)» e che è «indiscutibile che sia necessaria una norma di legge primaria ogniqualvolta il principio di solidarietà incida sulla sfera privata personale e patrimoniale del singolo, essendo vietata qualsiasi imposizione di prestazioni in assenza di una disposizione che la preveda», così S. A. CERRATO, *Appunti per una via italiana all'ESG*, cit., p. 104, nota 92.

Resta, tuttavia, indiscutibile che una norma di legge primaria sia indispensabile ogniqualvolta il principio di solidarietà incida sulla sfera privata, personale o patrimoniale di un individuo, poiché è vietata l'imposizione di obblighi o prestazioni in assenza di una chiara disposizione legislativa che li preveda.

[102] Si v., sul noto caso "Ilva", Corte cost., sentenza del 9 maggio 2013, n. 85 e Corte cost., sentenza del 23 marzo 2018, n. 58, su cui si v. A. GIURICKOVIC DATO, *Il bilanciamento tra principi costituzionali e la nuova dialettica tra interessi alla luce della riforma Madia. Riflessioni in margine al "caso Ilva",* in *federalismi.it*, 19 giugno 2019.

[103] Secondo un orientamento consolidato la buona fede oggettiva rappresenta una regola di governo della discrezionalità contrattuale, nonché fonte di integrazione *ex lege* del contratto. Cfr. sul tema Cass., 20 marzo 1994, n. 3775 (caso Fiuggi), ove si legge che «il dovere di correttezza (art. 1175 c.c.) si porge nel sistema come limite interno di ogni situazione giuridica soggettiva, attiva o passiva contrattualmente attribuita»; pertanto, aggiunge la SC, questa concorre «alla relativa conformazione in senso ampliativo o restrittivo rispetto alla fisionomia apparente, per modo che l'ossequio alla legalità formale non si traduca in sacrificio della giustizia sostanziale e non risulti, quindi, disatteso quel dovere (inderogabile) di solidarietà, ormai costituzionalizzato (art. 2 Cost.), che, applicato ai contratti, ne determina integrativamente il contenuto agli effetti (art. 1374 c.c.) e deve, ad un tempo, orientare l'interpretazione (art. 1366 c.c.) e l'esecuzione (art. 1375 c.c.), nel rispetto del noto principio secondo cui ciascuno dei contraenti è tenuto a salvaguardare l'interesse dell'altro, se ciò non comporti un apprezzabile sacrificio dell'interesse proprio»; più di recente Cass., 26 giugno 2018, n. 1682. In letteratura si v. G. ALPA, *Solidarietà*, cit., p. 239 ss.; per un'analisi critica F. PIRAINO, *La buona fede in senso oggettivo*, Torino, 2015, p. 147 ss.

ricordato, una clausola generale, un "catalogo aperto" di regole di condotta che si impongono alla società che esercita la direzione e il coordinamento (*i.e.* al buon capogruppo), la cui identificazione è rimessa all'interprete, affinché venga adattata alle molteplici variabili e all'evoluzione continua del contesto in cui tali "principi" trovano applicazione[104]. La clausola si mostra, in effetti, «aperta ad ulteriori integrazioni, che vengano man mano imposte dall'esigenza di adeguamento ad eventuali cambiamenti normativi, ovvero dall'esigenza di tener conto altresì di criteri giustificativi in termini di coscienza sociale al mutare dei valori e degli interessi che la collettività esprime e coltiva[105]»[106]. In altri termini, la regola contenuta nell'art. 2497 c.c. si presta a essere interpretata e applicata in modo tale da accogliere una varietà di contenuti[107], alcuni dei quali determinabili a priori (*i.e.* rispettare i doveri degli amministratori delle società controllate, emanare direttive coerenti con i processi organizzativi e decisionali delle stesse, non impedire loro di operare come autonomi "centri di profitto"), altri che si evolvono in risposta al mutamento della sensibilità e della coscienza collettiva, nonché all'emergere di nuovi principi e valori.

È opinione condivisa che principi di corretta gestione *ex* art. 2497 c.c. trovino una loro specificazione concreta nella necessità di dotare l'impresa di gruppo di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla complessità e alle sfide che essa si trova ad affrontare[108]; in effetti, sarebbe difficile ritenere assolto il rispetto dei predetti "principi" in presenza di assetti disorganici all'interno del medesimo gruppo[109]. Allo

---

[104] Cfr. Relazione di accompagnamento alla Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative, in attuazione della legge 3 ottobre 2001, n. 366, ove si osserva che, preso atto dell'inevitabilità del «richiamo a formule generali è ineliminabile nella legislazione commercialistica», spetterà alla dottrina e giurisprudenza «individuare e costituire i principi di corretta gestione imprenditoriale e societaria posti nel nuovo testo a tutela del bene "partecipazione"», tenendo conto «delle infinite variabili e dell'incessante evoluzione economica ed operativa».

[105] G. SCOGNAMIGLIO, *Clausole generali*, cit., p. 170.

[106] Fa riferimento ad un necessario processo di specificazione e di concretizzazione dei principi in ragione della loro funzione "normogenetica" e non "normativa": U. TOMBARI, *Crisi di impresa e doveri di "corretta gestione societaria e imprenditoriale"*, cit., p. 637.

[107] Critica la mancata adozione di altri paradigmi di condotta, maggiormente consolidati e riconosciuti all'interno del sistema, ad esempio, P. MONTALENTI, *L'amministrazione sociale dal testo unico alla riforma del diritto societario,* in *Giur. Comm*., I, 2003, p. 441; R. SACCHI, *Sulla responsabilità da direzione e coordinamento nella riforma delle società di capitali*, cit., p. 663, secondo il quale la vaghezza della clausola rischia «di aprire una fase di oscillazioni interpretative non opportune».

[108] Sul tema dell'adeguatezza degli assetti ai fini della sostenibilità, cfr. A. SANTONI, *Adeguatezza degli assetti organizzativi d'impresa e gestione del rischio ambientale*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di), *Questione ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa*, Pisa, 2024, p. 107 ss.; A. PALAZZOLO, *Adeguatezza, legalità e sostenibilità. La delibera istitutiva degli assetti organizzativi e le sue "patologie",* in *Giur. comm*., 2024, p. 323 ss.; M. ONZA, *"Gestione sostenibile" dell'impresa, "adeguati assetti" e (una annotazione su) "interesse sociale": spunti di riflessione*, in S. Ambrosini (a cura di), *Assetti aziendali, crisi d'impresa e responsabilità della banca*, Pisa, 2023, p. 11.

[109] In merito ai profili organizzativi dei gruppi di impresa si rinvia in particolare all'opera di U. TOMBARI, *Il gruppo di società*, cit., *passim*, e agli scritti dell'autore successivi alla riforma del 2003, tra cui

stesso tempo, la clausola generale relativa all'adeguatezza degli assetti è arricchita e plasmata dal (e deve conformarsi al) principio di sostenibilità, che ne orienta l'applicazione verso obiettivi di più ampio respiro. Benché il dovere di predisporre assetti adeguati non sia intrinsecamente vincolato al perseguimento di finalità specifiche – come quelle legate allo sviluppo sostenibile – questo può comunque essere reso strumentale al raggiungimento di tali scopi. La sostenibilità rappresenterebbe, pertanto, anche una dimensione da integrare nel sistema organizzativo dell'impresa di gruppo, rafforzandone la capacità di affrontare in modo proattivo anche le emergenti esigenze di sostenibilità. In questa direzione sembrano orientarsi alcune recenti normative adottate in alcuni Paesi europei, nonché, in misura ancor più significativa, gli ultimi interventi promossi dal legislatore sovranazionale (*infra*, Cap. III, Sez. III).

Riepilogando le considerazioni fin qui svolte – e rinviando a una trattazione più approfondita degli ultimi aspetti sollevati nella parte successiva del lavoro –, è possibile sostenere che il principio di sostenibilità si collochi su un piano gerarchicamente sovraordinato rispetto alle clausole generali di "corretta gestione" e "adeguatezza degli assetti" di cui amplia e arricchisce il contenuto; del resto, «le clausole generali non sono principi, bensì operano entro il quadro tracciato dai principi[110]». Tra questi concetti esiste, dunque, una relazione dinamica (oltre che gerarchica nei termini anzidetti) e di integrazione funzionale: da un lato, il rapporto che li lega evolve nel tempo, adattandosi alle nuove esigenze, ai cambiamenti normativi e alle sfide del contesto economico, sociale e ambientale; dall'altro lato, essi non sono solo, tra loro, intimamente connessi, ma si rafforzano a vicenda, poiché ciascuno contribuisce al funzionamento e alla (migliore) realizzazione degli altri.

---

si segnalano: ID., *Riforma del diritto societario e gruppo di imprese*, in *Giur. comm*., 2004, p. 61 ss.; ID, *Diritto dei gruppi di imprese*, cit., *passim*; ID., *Poteri e doveri di una s.p.a. di gruppo*, in *Riv. soc*., 2009, p. 122 ss.; ID., *Il diritto dei gruppi: primi bilanci e prospettive per il legislatore comunitario*, in *Riv. dir. comm*., 2015, p. 77 ss.; P. MONTALENTI, *Direzione e coordinamento nei gruppi societari: principi e problemi,* in *Riv. Soc.,* 2007, p. 317 ss.; P. MARCHETTI, *Del dovere di direzione e coordinamento: l'approdo al Codice della crisi di impresa di un tema caro a Paolo Ferro-Luzzi*, in *Riv. soc*., 2022, p. 1412; F. GUERRERA, *Assetti organizzativi di gruppo, forme di eterodirezione e regimi di responsabilità, in Riv. dir. soc.,* 2024, p. 205 ss. Per più ampi riferimenti bibliografici v. *infra*, Cap. III, sez. II e III.

[110] S. RODOTÀ, *Il tempo delle clausole generali*, cit., p. 260.

Sezione II
GRUPPI DI IMPRESE E INFORMAZIONI DI SOSTENIBILITÀ

SOMMARIO: 1. Le informazioni "non finanziarie": l'evoluzione del quadro normativo. – 2. La dichiarazione consolidata di sostenibilità nel d.lgs. 6 settembre 2024, n. 125. – 3. Attività di direzione e coordinamento e rendicontazione di sostenibilità. – 3.1. Sul diritto della capogruppo di ottenere informazioni dalle società controllate ai fini della rendicontazione di sostenibilità. – 3.2. Sul potere-dovere della capogruppo di curare direttamente l'adeguatezza organizzativa delle società controllate. – 4. La rilevanza dell'autoregolamentazione nella prospettiva della rendicontazione consolidata di sostenibilità. – 5. Rendicontazione consolidata di sostenibilità e responsabilità della capogruppo (e dei suoi amministratori).

1. *Le informazioni "non finanziarie": l'evoluzione del quadro normativo.*

Preso atto dell'evoluzione giuridica del concetto di sostenibilità delineata nei paragrafi precedenti e spostando ora l'attenzione verso l'analisi delle più recenti discipline in materia, può osservarsi come i doveri di trasparenza abbiano rappresentato il primo e più immediato ambito di connessione tra l'impresa – anche operante in forma di gruppo, per ciò che più rileva in questa sede – e la sostenibilità[111].

In particolare, sin dalle prime riflessioni sul tema, la rendicontazione non finanziaria (oggi: "di sostenibilità") è stata considerata uno strumento fondamentale per l'attuazione del principio dello sviluppo sostenibile[112]. Essa, da un lato, consente di dare pubblica evidenza alle politiche ambientali e sociali programmate dalle imprese, rendendo così possibile la valutazione dell'impatto delle attività aziendali non solo in termini economici,

[111] Sul tema dell'informazione non finanziaria, senza alcuna pretesa di completezza, v.: M. RESCIGNO, *L'evoluzione e il ruolo dell'informazione non finanziaria tra doveri informativi e obblighi gestori*, in *Rivista ODC*, 2023, p. 630 ss.; A. GENOVESE, S. ROSSI, *Considerazioni conclusive sulle funzioni dell'informazione non finanziaria*, in *Rivista ODC.*, 2023, p. 698 ss.; G. STRAMPELLI, Disclosure *di sostenibilità e* stewardship *degli investitori istituzionali*, in *Riv. soc*., 2023, p. 828 ss.; ID., *L'informazione non finanziaria tra sostenibilità e profitto*, in *AGE*, 2022, p. 145 ss.; A. GENOVESE, *La gestione ecosostenibile dell'impresa azionaria*, Bologna, 2023, p. 109 ss.; L. ALESSI *(et al.)*, *Sustainable Growth in the European Framework and the Role of Finance,* in Aa.Vv., *Information as a Driver of Sustainable Finance. The European Regulatory Framework*, Londra, 2022, p. 7 ss.; C. BRESCIA MORRA, *Chi salverà il pianeta: lo stato o le grandi corporations? ESG: una nuova formula ambigua e inutile*, in *Riv. trim. dir. ec*., 2022, p. 84 ss.; M. FIAMENI, P. RIVA, *La DNF, ossia le informazioni non finanziarie nel sistema di bilancio. Un'analisi storica,* in Id. (a cura di), *Ruoli di* Corporate Governance*. Assetti organizzativi e DNF*, Milano, 2020, p. 528 ss.; E. RIMINI, *I valori della solidarietà sociale nelle dichiarazioni non finanziarie*, in *AGE*, 2018, p. 186 ss.; S. BRUNO, *Dichiarazione "non finanziaria" e obblighi degli amministratori,* in *Riv. Soc.,* 2018, p. 974 ss.; S. FORTUNATO, *L'informazione non-finanziaria nell'impresa socialmente responsabile,* in *Giur. comm.,* 2019, p. 415 ss.; R. GUGLIELMETTI, Corporate *governance le dichiarazioni sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali*, in *Riv. dott. comm.,* 2017, p. 4 ss.

[112] Si anticipa il Considerando n. 3 della Direttiva 2014/95/UE, ove la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario è descritta come «fondamentale per gestire la transizione verso un'economia globale sostenibile coniugando redditività a lungo termine, giustizia sociale e protezione dell'ambiente».

ma anche sotto il profilo della sostenibilità ampiamente intesa; non sorprende, dunque, che proprio nell'ambito della trasparenza informativa si sia progressivamente assistito alla trasformazione di principi e prassi inizialmente volontari in obblighi giuridici vincolanti[113]. Dall'altro lato, la disponibilità di un flusso informativo costante è ritenuta questione essenziale per costruire un modello di "finanza sostenibile", in cui le scelte di investimento non si basano esclusivamente sul rendimento finanziario, ma tengono altresì conto dei riflessi ambientali e sociali dell'investimento stesso[114]. Invero, consapevole del fatto che per indirizzare i capitali verso progetti realmente sostenibili fosse necessario accrescere la trasparenza sulle tematiche ESG, riducendo al contempo anche il rischio di *greenwashing*[115], il legislatore sovranazionale ha introdotto obblighi informativi sempre più rigorosi[116]. La *disclosure* si configura, pertanto, come uno strumento strategico a duplice valenza: favorisce scelte di investimento più consapevoli da parte degli investitori e, al contempo, facilita l'accesso al credito per quelle imprese che dimostrano un concreto impegno in materia di sostenibilità. In questa prospettiva, la rendicontazione non assume soltanto una funzione conoscitiva, ma contribuisce in modo attivo a promuovere una finanza più responsabile e orientata al lungo termine, capace di canalizzare le risorse verso iniziative che generano un impatto positivo sull'ambiente e sulla società[117].

---

[113] A livello internazionale, si veda, ad esempio, la Sez. III delle "*OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*", dedicate alla "*Disclosure*" (*supra*, Cap. II, §. 3). Sul piano sovranazionale, v. la "Risoluzione sulle norme comunitarie applicabili alle imprese europee che operano nei PVS: verso un codice di condotta europeo", ove, al §. 17, si raccomanda che «(...) gli operatori economici e l'industria provvedano a divulgare le informazioni sulle loro iniziative volontarie e sulla loro condotta al meccanismo di monitoraggio». Analogamente, nel Libro Verde della Commissione ("*Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*", del 18 luglio 2001, spec. §. 7 e 66), si evidenzia come «*moreover companies' approaches to social reporting are as varied as their approaches to corporate social responsibility*», sottolineando l'esigenza di giungere a un consenso globale sul tipo di informazioni da divulgare, il formato da adottare per i *report* e l'affidabilità delle procedure di valutazione e di *audit*, affinché tali rapporti risultino effettivamente utili.

[114] Per un'analisi più ampia del quadro normativo, si rinvia al Cap. III, Sez. I, §. 2.1.

[115] Sul tema del "*greenwashing*", si rinvia a: L. ZOBOLI, *Il* greenwashing *e la tutela della corretta comunicazione d'impresa,* in *Riv. dir. banc*., 2024, p. 271 ss.; I. RIVA, *Comunicazione di sostenibilità e rischio di* Greenwashing*,* in *Riv. dir. alim*., 2023, p. 59 ss.; F. IRALDO, M. MELIS, Green Marketing*: come evitare il* greenwashing *comunicando al mercato il valore della sostenibilità*, Milano, 2012.

[116] Mette in luce come la strategia del legislatore sia «assai meno "*soft*" rispetto al passato, ma più forte e decis[a], dirett[a] a potenziare ulteriormente l'impatto della politica europea in tema di RSI», E. BELLISARIO, *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure*: *il d.lgs. n. 254/16 di attuazione della dir. 2014/95/UE*, in *Nuove Leggi Civili Commentate*, 2017, p. 19 ss., spec. 23.

[117] L'*Action Plan* dell'UE del 2018, come già evidenziato (*supra*, Cap. III, Sez. I, § 2.2.), è concepito per orientare l'allocazione del capitale verso *asset* sostenibili, ponendo un forte accento sulla trasparenza. Il principio alla base di questa strategia è che, rendendo facilmente accessibili le informazioni sui rischi e le opportunità legate alla sostenibilità, tutti gli attori del sistema finanziario – dagli investitori alle istituzioni creditizie – siano naturalmente indotti a considerarle nelle loro decisioni economiche. In questo modo, la trasparenza non solo promuove una maggiore consapevolezza, ma diventa anche il motore di cambiamento, indirizzando il mercato finanziario verso la sostenibilità. Come ricordato, a tale scopo, si inseriscono nel progetto sia il Regolamento relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari del

Tanto premesso, procedendo a una breve analisi del quadro normativo in materia, emerge come la disciplina sulle informazioni non finanziarie trovi origine in ambito sovranazionale, inserendosi proprio all'interno del descritto processo legislativo volto a promuovere e rafforzare il principio dello sviluppo sostenibile[118] (*supra*, Cap. I, §. 5; Cap. III, Sez. I). Con il passare del tempo, come sarà possibile approfondire (*infra*, Cap. III, §. 3 ss.), tale disciplina si è evoluta, dando vita a doveri sempre più rigorosi, che non si limitano più oggi alla semplice rendicontazione degli impatti ambientali e sociali, ma impongono alle imprese di integrare le politiche di sostenibilità nei propri processi decisionali e nelle proprie strategie[119].

Ebbene, la politica europea si è inizialmente focalizzata sull'introduzione di obblighi informativi a carico di determinate società di grandi dimensioni, imponendo loro di rendere trasparente il proprio approccio alla sostenibilità, senza tuttavia prevedere – almeno in linea di principio – l'adozione obbligatoria di comportamenti concretamente volti a migliorare i profili critici legati ai fattori ESG. È tuttavia evidente come tali obblighi di *disclosure* producano, seppur indirettamente, una pressione reputazionale e competitiva sulle imprese, incentivandole ad adottare condotte più sostenibili e responsabili, anche al fine di non compromettere il proprio posizionamento in mercati sempre più attenti e sensibili a queste tematiche.[120].

2019 (Reg. (UE) 2019/2088 – *Sustainable Finance Disclosure Regulation*), che impone ai partecipanti ai mercati finanziari e i consulenti finanziari di pubblicare informazioni sulle loro politiche di integrazione dei fattori di sostenibilità, sia il Regolamento sulla Tassonomia del 2020 (Regolamento (UE) 2020/852 "relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili"), il quale definisce i criteri per determinare se un'attività economica possa essere considerata sostenibile dal punto di vista ambientale e al cui art. 1, comma 2 stabilisce che esso si applica «alle imprese soggette all'obbligo di pubblicare una dichiarazione di carattere non finanziario o una dichiarazione consolidata di carattere non finanziario ai sensi, rispettivamente, dell'articolo 19-*bis* o dell'articolo 29-*bis* della Direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio».

[118] Come è stato osservato da L. PAPI, *Crisi del sistema "volontaristico" e nuove frontiere europee della responsabilità sociale di impresa*, in *Riv. dir. comm*., 2019, p. 109 ss., il legislatore sembra essere spinto «a ripensare l'approccio "volontaristico", che ha segnato, sin dalle sue origini, il rapporto con il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa». Tale passaggio è evidenziato anche da M. VENTORUZZO, *Uno sguardo d'insieme alla CS3D:riflessioni preliminari sulla tecnica normativa*, cit., p. 448, ove si legge che «con qualche semplificazione, pare superarsi e ritenere non più sufficiente la logica dell'autodisciplina, dell'adesione volontaria a clausole e codici di condotta, della soluzione privatistica e statutaria magari spinta dalle forze del mercato, per abbracciare quella della disciplina di fonte primaria, imperativa, sanzionabile con l'intera panoplia dell'ordinamento: da *soft law* ad *hard law*, da *bottom-up* a *top-down*».

[119] Sul tema della *Corporate sustainbility due diligence*, a cui si fa riferimento, v. *infra*, Cap. III, §. 3. ss.; si rinvia, per il momento, alle osservazioni di M. VENTORUZZO, *Uno sguardo d'insieme alla CS3D*, cit., p. 447-448, il quale sottolinea come sovente «nella evoluzione delle norme, i doveri di trasparenza anticipano e preparano la strada ad ancor più mordenti doveri – per così dire – sostanziali (...) una evoluzione fisiologica e desiderabile, che segna un avanzamento di tutele per i soggetti deboli»

[120] Sull'efficacia indiretta che la previsione esercita sull'attuazione di politiche "gestorie" socialmente responsabili, si veda V. CALANDRA BUONAURA, *Responsabilità sociale dell'impresa e doveri degli amministratori*, in *Giur. comm*., 2011, p. 526 ss., il quale osserva che l'obbligo di dichiarare l'assenza di tali politiche «può comportare conseguenze reputazionali o una reazione dell'opinione pubblica, tali da

Benché in passato fossero già emersi, per lo più in modo implicito, alcuni elementi che sottolineavano l'importanza dei fattori non prettamente patrimoniali nelle scelte dell'impresa, è con l'introduzione della direttiva 2013/34/UE, del 26 giugno 2013 – poi modificata dalla successiva *Non Financial Reporting Directive*, del 22 ottobre 2014, 2014/95/UE –, che sono introdotte, per la prima volta, regole comuni per gli "enti di interesse pubblico", in relazione alla "comunicazione di informazioni a carattere non finanziario", istituto poi recepito nell'ordinamento domestico con il decreto legislativo del 30 dicembre 2016, n. 254[121].

In termini generali, l'obiettivo della nuova disciplina è far emergere gli impatti – positivi o negativi, effettivi o potenziali – che le imprese "sopra-soglia" generano sui temi sociali, ambientali, attinenti al personale e alla lotta alla corruzione, in considerazione delle attività svolte e delle loro caratteristiche specifiche. Al contempo, la normativa mira a evidenziare la rilevanza che, a loro volta, tali fattori esercitano sull'impresa stessa[122]. La dichiarazione non finanziaria deve infatti fornire adeguate informazioni sulle politiche messe in atto al riguardo, sul *se*, ed eventualmente *come*, la società ha organizzato la propria struttura per gestire i fattori sociali e ambientali, evidenziando i principali rischi a cui è esposta, e quelli che, attraverso la propria attività, può generare essa stessa sull'ambiente e sulla comunità. Tuttavia, benché si trattasse di una disciplina obbligatoria, il principio cardine, che aveva guidato sia il legislatore europeo sia la normativa di attuazione nazionale, era quello di garantire la massima flessibilità alle imprese. Ne è prova il fatto che, innanzitutto, l'obbligo di rendicontazione è fondato sul "*comply or explain*", principio, quest'ultimo, che consente di non adottare politiche in uno o più ambiti tematici ESG purché vengano chiariti adeguatamente i motivi della scelta. In secondo luogo, tale obbligo può essere assolto sia attraverso l'adozione di standard riconosciuti a livello internazionale, sia mediante metodologie di rendicontazione autonome. Infine, la dichiarazione non finanziaria poteva essere inclusa nella relazione sulla gestione o in documenti separati, sempre a discrezione dell'impresa[123].

---

incidere negativamente sul futuro andamento economico della società e da produrre un effetto dissuasivo sia in via preventiva sia successivamente all'adozione della decisione». In tal senso, v. anche M. MAUGERI, *Informazione non finanziaria e interesse sociale*, cit., p. 1029.

[121] Nell'ordinamento italiano, l'art. 2428 c.c. già prevedeva, seppur in modo limitato, l'inclusione di indicatori di risultato non finanziari nella relazione sulla gestione, specificando che questi dovessero riguardare «l'attività specifica della società, comprese le informazioni attinenti all'ambiente e al personale», ma solo «se del caso». Ciononostante, ben prima dell'introduzione delle previsioni sulla rendicontazione non finanziaria, indicativamente a partire dagli anni Novanta, molte imprese italiane avevano già iniziato a utilizzare strumenti volontari di rendicontazione socio-ambientale, ispirandosi ai principi di responsabilità sociale d'impresa. Tra questi strumenti, il più significativo è stato il bilancio sociale, su cui si rinvia, per un approfondimento, a G. RUSCONI, *Il bilancio sociale delle imprese*, Roma, 2013.

[122] Sul tema della "rilevanza", v. F. DENOZZA, A. STABLINI, *Informazione non finanziaria e* stakeholder empowerment, cit., p. 241 ss.

[123] Cfr. CIRCOLARE ASSONIME, n. 21 del 7 novembre 2024, p. 12.

Tale assetto normativo è stato aggiornato di recente dalla direttiva (UE) 2464/2022, del 14 dicembre 2022 (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD), la quale, pur mantenendo l'impianto e lo spirito precedenti, introduce significative innovazioni, volte a rendere gli obblighi di *disclosure ivi* stabiliti più efficaci e trasparenti[124].

In estrema sintesi, oltre alla sostituzione, perlopiù terminologica, dell'espressione «informazioni di carattere non finanziario», con il più pregnante riferimento alle «informazioni sulla sostenibilità»[125], la nuova direttiva si distingue principalmente per l'ampliamento, rispetto al quadro previgente, della platea di soggetti tenuti a fornire tali informazioni. L'obbligo è infatti esteso non solo alle grandi imprese, per le quali sono stati parzialmente ridotti i limiti dimensionali, ma anche – a partire dal 2027 – alle PMI quotate, escludendo di fatto solo le microimprese[126].

---

[124] Tra le diverse criticità emerse in relazione alla NFRD, si evidenzia: i) la divulgazione di un numero limitato di informazioni, risultando così insufficiente per fornire un quadro completo e dettagliato delle *performance* di sostenibilità delle imprese; ii) il mancato utilizzo di uno *standard* di riferimento uniforme per la redazione dei *report*; iii) l'assenza di un obbligo per i revisori di verificare l'accuratezza e la veridicità delle informazioni divulgate. Pertanto, si ritiene che «in assenza di intervento politico, il divario tra le esigenze di informazione degli utenti e le informazioni sulla sostenibilità fornite dalle imprese è destinato ad aumentare, determinando notevoli conseguenze negative», (Considerando 14 della Direttiva (UE) 2022/2464). Cfr., *ex multis*, M. DI SARLI, *Una proposta di direttiva della Commissione UE in materia di Corporate Sustainability Reporting*, in *NDS*, 2021, p. 1561 ss.; A. GENOVESE, *L'armonizzazione del reporting di sostenibilità delle imprese azionarie europee dopo la CSRD*, in *Contr. impr.*, 2023, p. 88 ss.

[125] V. Considerando 8 della Direttiva (UE) 2022/2464, ove si legge che «molti portatori di interessi ritengono che l'espressione "di carattere non finanziario" sia imprecisa, in particolare perché implica che le informazioni in questione non siano affatto pertinenti sul piano finanziario. Sempre più spesso, tuttavia, tali informazioni sono in realtà pertinenti sul piano finanziario. Molte organizzazioni e iniziative e molti professionisti del settore della rendicontazione di sostenibilità fanno riferimento alle "informazioni sulla sostenibilità". È dunque preferibile utilizzare l'espressione "informazioni sulla sostenibilità" anziché "informazioni di carattere non finanziario"». Sul punto, v. anche G. STRAMPELLI, *L'informazione non finanziaria*, cit., pp. 145-146.

[126] Come ricordato (*supra*, Cap. III, Sez. I, §. 2.2.), l'entrata in vigore degli obblighi di *reporting* introdotti dalla CSRD è prevista in modo graduale, in base alla categoria di appartenenza delle imprese. La prima fase coinvolge le grandi entità di interesse pubblico con oltre 500 dipendenti, che dovranno rendicontare per la prima volta nel 2025, con riferimento all'esercizio finanziario 2024. Nella seconda fase, l'obbligo si estende ad altre grandi imprese, le quali saranno tenute alla rendicontazione nel 2026, con riferimento all'esercizio finanziario del 2025. La terza fase, invece, riguarderà le PMI con titoli quotati nei mercati regolamentati dell'UE, chiamate a rendicontare nel 2027, in relazione all'esercizio finanziario 2026 (e possono rinunciare alla rendicontazione per gli esercizi 2026 e 2027). Infine, la quarta fase interesserà alcune imprese non appartenenti all'UE, che operano nel territorio dell'Unione e superano determinate soglie: queste dovranno rendicontare nel 2029, per l'esercizio finanziario 2028. Si può, pertanto, concludere in via schematica che le imprese tenute a rendere l'informativa di sostenibilità sono ora: i) le grandi imprese, anche non quotate; ii) le società quotate anche se PMI; iii) le società *extra*-UE che abbiano scelto uno Stato membro come Stato d'origine, ai fini della quotazione, o che realizzino in Europa una certa dimensione di ricavi. Gli obblighi di sostenibilità assumeranno efficacia graduale, a partire: i) dall'esercizio 2024 per le imprese che erano già tenute a rendere la DNF; ii) dall'esercizio 2025 per le grandi imprese che non rientravano nel perimetro della DNF; iii) dall'esercizio 2026 per le PMI quotate; iii) dall'esercizio 2028 per le società *extra*-UE. Su questa articolazione temporale è ora intervenuta la direttiva (UE) 2025/794 ("stop-the-clock"), che – come già illustrato – ha previsto un rinvio dei termini applicativi per talune categorie di imprese.

Si aggiunga che, di fatto, la normativa avrà un impatto anche sulle imprese che, pur non direttamente soggette agli obblighi informativi, fanno tuttavia parte della catena del valore di un ente tenuto alla rendicontazione. Quest'ultimo, invero, dovrà valutare l'intera *value chain*, a monte e a valle, comprese le sue relazioni commerciali e la sua catena di approvvigionamento, atteso che la sua *performance* in materia di sostenibilità sarà inevitabilmente influenzata dal livello di conformità e dalle pratiche adottate da tutte le imprese che ne fanno parte. Di conseguenza, anche le società non direttamente coinvolte potrebbero essere indotte a fornire tali informazioni, a adottare misure in linea con gli *standard* richiesti, nonché ad assumere una nuova sensibilità in materia.

Come poc'anzi ricordato (*supra*, Cap. III, Sez. I, §. 2.2.), occorre inserire, nel quadro descritto, il c.d. "Pacchetto *Omnibus*" recentemente approvato dalla Commissione, su cui si attende, nei prossimi mesi, l'approvazione del Consiglio europeo e del Parlamento.
Con specifico riferimento alla CSRD, le nuove proposte mirano a ridurre l'onere della rendicontazione e a limitare l'effetto a cascata degli obblighi sulle piccole imprese, intervenendo su più fronti. In primo luogo, è prevista una significativa riduzione del numero di enti soggetti ai requisiti obbligatori di rendicontazione, con un taglio stimato intorno all'80%. In questa prospettiva, sarebbero escluse le grandi imprese fino a mille dipendenti (incluse nella prima e seconda fase di attuazione della CSRD) e le PMI quotate (terza fase). I requisiti verrebbero pertanto limitati alle sole grandi imprese con oltre mille dipendenti e un fatturato superiore a 50 milioni di euro o un bilancio superiore a 25 milioni di euro, allineando così i presupposti della CSRD a quelli previsti nella CS3D[127]. In secondo luogo, l'intenzione è altresì quella di posticipare di due anni gli obblighi di informativa per le imprese tenute a comunicare le informazioni a partire dal 2026 o dal 2027. Inoltre, sotto il profilo dei parametri di riferimento utilizzati, non solo non saranno più previsti standard settoriali specifici, ma sarà adottato un atto delegato per rivedere e semplificare gli standard di rendicontazione della sostenibilità (ESRS), con l'obiettivo di ridurre significativamente la quantità di dati e informazioni richieste e di chiarire in materia le disposizioni considerate poco trasparenti.

Ciò posto – e considerato che, ad oggi, solo la proposta di rinvio dei termini è stata formalmente approvata, mentre restano ancora in discussione le modifiche sostanziali previste nell'ambito del medesimo pacchetto di riforma –, siamo ancora nelle more dell'approvazione del pacchetto di riforma citato[128], nei paragrafi che seguono si prenderà

[127] Cfr. *Proposal for a Directive 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*, p. 2 ss.

[128] Come ricordato, fino ad ora, è stata approvata solo la direttiva (UE) 2025/794 ("*Stop-the-clock*"), che rinvia esclusivamente i termini di attuazione della CSRD e della CSDDD. Le modifiche sostanziali contenute nell'altra proposta di direttiva (COM(2025)81), volte a ridurne il perimetro e alleggerire gli oneri, non sono ancora state approvate

in esame la normativa attualmente vigente, soffermandosi, in particolare, su due ulteriori profili che, tra le novità introdotte, appaiono meritevoli di attenzione ai fini della presente indagine. Il primo aspetto riguarda la valorizzazione del principio di "*double materiality*", che impone alle imprese di adottare una prospettiva integrata nella rendicontazione di sostenibilità, che tenga conto non solo degli effetti dei fattori ESG sulla propria *performance* finanziaria (c.d. rilevanza finanziaria, con approccio *inside-out*), ma anche il modo in cui l'impresa stessa impatta su tali fattori (c.d. rilevanza d'impatto, con approccio *inside-in*)[129]. Il secondo profilo attiene, invece, all'esigenza di superare l'attuale frammentazione e incertezza normativa, che di fatto ostacolano la comparabilità e l'intellegibilità delle informazioni. A tal fine, il nuovo quadro regolatorio introduce regole armonizzate relative al contenuto del documento, alla forma, alla revisione e alla diffusione della rendicontazione, accompagnate dall'adozione di standard obbligatori (*European Sustainability Reporting Standards*, "ESRS"), predisposti dall'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*) e approvati a livello europeo[130].

In altri termini, si assiste a un marcato incremento del livello di dettaglio delle informazioni richieste, la cui portata è ulteriormente accresciuta dall'introduzione di standard di rendicontazione più articolati e specifici, finalizzati a garantire una maggiore trasparenza e comparabilità dei dati comunicati dalle imprese[131].

---

[129] La rilevanza d'impatto (c.d. *Impact Materiality*) negli ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) è definita dall'ESRS1 come «una questione di sostenibilità "significativa"» quando concerne gli impatti negativi o positivi, reali o potenziali, sulle persone e sull'ambiente, considerando un orizzonte temporale di breve, medio o lungo periodo. L'*Impact Materiality* adotta un approccio *inside-out*, ovvero si focalizza sugli effetti che l'organizzazione genera verso l'esterno, non solo con riferimento alle operazioni dirette dell'impresa, ma anche a quelle connesse alla sua catena del valore, sia a monte (fornitori) che a valle (clienti o utenti finali). Di converso, la rilevanza finanziaria (*Financial Materiality*) nelle questioni di sostenibilità si riferisce a quegli aspetti che possono avere, o si prevede ragionevolmente che avranno, un impatto significativo sulla situazione finanziaria dell'impresa. La *Financial Materiality* adotta un approccio *outside-in*, valutando cioè come le questioni ambientali e sociali esterne possano generare rischi o opportunità finanziarie per l'organizzazione; una questione di sostenibilità è considerata finanziariamente rilevante se può influenzare lo sviluppo dell'impresa, la sua posizione patrimoniale-finanziaria, i risultati economici, i flussi di cassa, l'accesso ai finanziamenti o il costo del capitale, sia a breve, medio che lungo termine. Si rinvia sul punto al documento predisposto dal Consiglio Nazionale dei Dottori commercialisti, F. CIOCCA, E. GUARINI (a cura di), *Dall'analisi di materialità alla doppia rilevanza: una guida applicativa*, del marzo 2024.

[130] Non è possibile in questa sede soffermarsi su un'altra centrale novità che incide sulla disciplina della rendicontazione di sostenibilità, *i.e.* l'elaborazione di standard europei comuni. Basti qui ricordare che il primo set di standard UE per la rendicontazione di sostenibilità – i c.d. *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) – è stato elaborato dall'EFRAG e adottato dalla Commissione europea con regolamento delegato del 31 luglio 2023 (reg. 2023/2772). Questi standard concernono le informazioni che una società è tenuta a fornire in merito ai suoi impatti, rischi e opportunità riguardo all'ambiente, al sociale alla governance in sei aree di rendicontazione. Il secondo gruppo di standard (inclusi quelli settoriali e per le PMI) dovrà essere elaborato in bozza dall'EFRAG entro il 30 giugno 2026. Gli standard saranno rivisti obbligatoriamente almeno ogni tre anni.

[131] A rafforzarne l'affidabilità concorre, inoltre, l'obbligo di sottoporre le informazioni rendicontate a verifica da parte di un revisore contabile indipendente.

Questi ultimi aspetti emergeranno più nitidamente nelle pagine che seguono.
Si osserverà, invero, con specifico riferimento alle norme dedicate alla rendicontazione consolidata di sostenibilità, come il d.lgs. 125/2024 – tenendo conto anche degli standard ESRS e dei documenti interpretativi di supporto pubblicati a livello europeo – abbia significativamente ampliato la portata e la qualità delle informazioni a cui i destinatari della disciplina sono tenuti a provvedere. Da un lato, si è posta maggiore enfasi sulla necessità di fornire dati dettagliati e pertinenti riguardo alle questioni di sostenibilità; dall'altro lato, si è riservata particolare attenzione alla comparabilità di tali informazioni, creando uno standard comune che le imprese soggette agli obblighi di rendicontazione devono adottare nell'attività di *disclosure*.

2. *La dichiarazione consolidata di sostenibilità alla luce del d.lgs. 6 settembre 2024, n. 125.*

Prima di procedere all'analisi della disciplina introdotta dal d.lgs. 6 settembre 2024, n. 125 (di seguito anche solo "decreto" o "d.lgs. n. 125/2024"), che attua nell'ordinamento interno la direttiva (UE) 2464/2022, si rendono opportune due osservazioni preliminari.
La prima riguarda il fatto che gli obblighi di informazione posti a carico della capogruppo ricalcano sostanzialmente quelli stabiliti per le società "monadi", ai sensi dell'articolo 3 del decreto, fatto salvo il diverso perimetro soggettivo previsto, nonché talune difformità finalizzate ad adattare la normativa alla struttura policentrica e articolata del gruppo.
La seconda osservazione concerne l'evoluzione normativa in corso a livello europeo, con particolare riferimento al più volte menzionato "Pacchetto *Omnibus*", nell'ambito del quale sono state presentate due proposte di direttiva volte a modificare alcune delle disposizioni attualmente vigenti in materia di rendicontazione societaria. Sebbene una delle due proposte – relativa al rinvio dei termini di applicazione degli standard settoriali – sia già stata formalmente adottata, resta ancora aperto il percorso di approvazione dell'intervento di riforma sostanziale. Ciò impone, pertanto, di considerare con cautela il quadro regolatorio che si delineerà, tenendo conto delle sue possibili evoluzioni[132].

Tanto premesso, per ciò che concerne i gruppi di imprese, l'art. 1, comma 1, lett. o), del d.lgs. 6 settembre 2024, n. 125, fornisce, innanzitutto, la definizione di "gruppo" quale insieme di società costituito dall'impresa "madre" e dalle società "figlie", incluse nel bilancio consolidato[133]. Il gruppo viene qualificato come «di grandi dimensioni» se supera

[132] Cfr. Cap. III, Sez. I, §. 2.2.

[133] Le società che rientrano nell'ambito di applicazione ai sensi dell'art. 2 del decreto sono le società costituite nella forma giuridica della società per azioni, della società in accomandita per azioni, della società a responsabilità limitata nonché della società in nome collettivo e della società in accomandita semplice. Inoltre, ai sensi dell'art. 1, comma 1, lett. a) del decreto per "società madre" si intende la società tenuta alla redazione del bilancio consolidato a norma del d.lgs. 9 aprile 1991, n. 127, mentre per "società figlia" quella

almeno due dei seguenti parametri: i) un totale dello stato patrimoniale pari o superiore a 25 milioni di euro; ii) ricavi netti delle vendite e prestazioni pari o superiori a 50 milioni di euro; iii) un numero medio di dipendenti durante l'esercizio finanziario pari o superiore a 250[134]. Nel caso in cui il superamento venga valutato su base aggregata, senza cioè procedere al consolidamento, i limiti relativi al totale degli attivi e al fatturato, al fine del computo, devono essere incrementati del 20%.

L'art. 4 del decreto determina le informazioni che la capogruppo è tenuta a fornire, precisandone sia il contenuto sia le tipologie di dati da pubblicare[135]. In particolare, la società madre deve predisporre, all'interno di una specifica sezione della relazione sulla gestione consolidata, un apposito report sugli aspetti di carattere non finanziario. Tale documento deve offrire un quadro chiaro ed esauriente sull'impatto del gruppo rispetto alle "questioni di sostenibilità", ovvero, ai sensi dell'art. 1, comma 1, lett. f), riguardo ai fattori ambientali, sociali, relativi ai diritti umani e alla *governance*, nonché – in virtù dell'espresso richiamo all'art. 2, punto 24 del regolamento (UE) 2019/2088 –in relazione agli aspetti concernenti il personale e la lotta alla corruzione attiva e passiva. La relazione deve, dunque, contenere tutti gli elementi necessari per comprendere in che modo tali fattori influenzino l'andamento, i risultati e la situazione complessiva del gruppo.

A tal fine, la rendicontazione di sostenibilità deve (almeno) includere: i) una descrizione del modello e della strategia aziendale, illustrando le modalità di attuazione, i rischi e le opportunità connessi alle questioni di sostenibilità, il coinvolgimento degli *stakeholder*, nonché le azioni concrete e i piani finanziari e di investimento volti a garantire la coerenza del modello con gli impegni assunti con l'Accordo di Parigi; ii) un piano degli obiettivi di sostenibilità, con le relative tempistiche e, ove possibile, i *target* quantitativi di riduzione delle emissioni di gas serra, nonché dei progressi compiuti nel loro raggiungimento; iii) una spiegazione del ruolo svolto dagli organi di amministrazione e controllo in materia di sostenibilità, evidenziando le loro competenze al riguardo o, in alternativa, le modalità con cui accedono alle necessarie conoscenze e capacità, nonché l'eventuale presenza di sistemi di incentivi collegati ai suddetti obiettivi; iv) un'analisi delle misure di dovuta diligenza adottate dal gruppo (e dei risultati eventualmente

---

inclusa nel relativo perimetro di consolidamento. Inoltre, con "società madre europea" si fa riferimento alla società con sede in uno Stato membro dell'Unione europea e tenuta alla redazione del bilancio consolidato ai sensi della direttiva 2013/34/UE del 26 giugno 2013.

[134] L'obbligo di redigere la relazione di sostenibilità riguarda le società madri che, a livello di gruppo, soddisfano i requisiti dimensionali citati; ne consegue che, ai fini della rendicontazione consolidata, assume rilevanza solo la dimensione di gruppo nel suo complesso, mentre quella della singola impresa madre non è determinante, potendo quest'ultima, a livello individuale, risultare esclusa dall'obbligo. In questo senso, v. FAQ della Commissione Europea sul reporting di sostenibilità (*Frequently asked questions on the implementation of the EU corporate sustainability reporting rules*), n. 4.

[135] Come ricordato, i limiti dimensionali valutati, così come le informazioni richieste all'impresa madre sono sostanzialmente gli stessi stabiliti per le società monadi ai sensi del precedente art. 3 del decreto.

conseguiti) per prevenire, mitigare o eliminare gli impatti negativi – attuali o potenziali – derivanti dalle proprie attività o dalla catena del valore, tenendo conto delle relazioni commerciali e dell'intera filiera produttiva; v) una valutazione dei principali rischi che il gruppo affronta in relazione agli aspetti della sostenibilità e le strategie attraverso cui gestirli; vi) un set di indicatori (KPI) che consenta di rappresentare in modo chiaro, efficiente e comparabile le informazioni fornite, assicurando una misurazione coerente e misurabile degli aspetti legati alla sostenibilità[136].

In estrema sintesi, il sistema informativo delineato dalle disposizioni richiamate si articola su due principali direttrici. La prima, di natura *prospettica*, riguarda le strategie aziendali e i modelli organizzativi predisposti in relazione agli obiettivi di sostenibilità, includendo le modalità di attuazione, i piani finanziari e di investimento, i *target* di riduzione delle emissioni e i sistemi di gestione dei rischi futuri. La seconda, a carattere *retrospettivo*, si concentra sugli elementi che descrivono lo stato attuale e/o l'esperienza pregressa del gruppo, analizzando il ruolo degli organi di amministrazione e controllo, le misure di dovuta diligenza adottate, i rischi già affrontati e gli indicatori utilizzati per monitorare l'impatto delle attività dell'impresa di gruppo[137].

È inoltre richiesto all'impresa madre di chiarire i criteri adottati per la selezione dei dati inclusi nella relazione consolidata, indicando anche l'arco temporale considerato per la loro raccolta e analisi. Tra questi dati rientrano le informazioni relative alle attività del gruppo e alla sua catena del valore, con particolare attenzione ai prodotti e ai servizi offerti, nonché ai rapporti commerciali e di fornitura in essere[138].

Qualora nei primi tre anni di rendicontazione non risulti possibile reperire tutte le informazioni necessarie sulla catena del valore, la capogruppo è chiamata a fornire una spiegazione dettagliata degli sforzi compiuti per la raccolta di tali informazioni, delle difficoltà incontrate e delle strategie pianificate per ottenerli in modo completo nel futuro. Se la società madre è quotata, può, in casi eccezionali – e comunque previa delibera motivata dell'organo di amministrazione e sentito il parere dell'organo di controllo –

---

[136] La norma si pone in linea di sostanziale continuità con quanto già previsto dal combinato disposto degli artt. 3 e 4 del d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254. Per un approfondimento sulla precedente disciplina v., *ex multis*: G. STRAMPELLI, *L'informazione non finanziaria*, cit., p. 145 ss.; M. MAUGERI, *Informazione non finanziaria*, cit., p. 1023 ss.; D. LENZI, *Sostenibilità delle imprese e dichiarazioni non finanziarie*, in *Corporate Governance*, 2022, p. 159 ss.; E. BELLISARIO, *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure: il d.lgs. n. 254/16 di attuazione della Dir. 2014/95/UE*, in *Nuova giur. civ. comm*., 2017, p. 19 ss.

[137] Dà atto della "diversa natura" delle informazioni contenute nella dichiarazione non finanziaria, seppur con riferimento al d.lgs. 254/2016, G. STRAMPELLI, *L'informazione non finanziaria tra sostenibilità e profitto*, cit., p. 158 ss.

[138] La definizione di "catena del valore" si rinviene nella Tabella II del Reg. 2023/2772 e si riferisce a tutte le attività, le risorse e le relazioni connesse al modello aziendale dell'impresa e il contesto esterno in cui questa opera. Considerata l'importanza della nozione l'EFRAG ha pubblicato una guida applicativa al riguardo reperibile al seguente link:

https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/EFRAG%20IG%202%20Value%20Chain_final.pdf

decidere di non divulgare dati relativi a operazioni in corso, la cui diffusione potrebbe danneggiare gravemente la posizione competitiva del gruppo sul mercato; in ogni caso, la capogruppo è tenuta a segnalare l'omissione nel report di sostenibilità. Tuttavia, tale facoltà non può essere esercitata se la mancanza delle informazioni richieste compromette una chiara ed esauriente rappresentazione circa l'andamento del gruppo, i suoi risultati, la sua situazione finanziaria o gli impatti generati dalle sue attività in relazione alle questioni di sostenibilità[139].

Ciò posto, il contenuto informativo della rendicontazione ESG consolidata risulta, come anticipato, sostanzialmente analogo a quello previsto su base individuale dall'art. 3 del d.lgs. 125/2024, con l'aggiunta di due ulteriori categorie di informazioni.
In particolare, qualora l'impresa consolidante rilevi differenze significative tra i rischi o gli impatti del gruppo e i rischi o gli impatti di una o più delle sue società figlie, essa è tenuta a fornire un'adeguata spiegazione delle divergenze riscontrate (comma 7) e chiarire quali tra le controllate incluse nel bilancio consolidato non forniscono informazioni di sostenibilità (comma 8)[140]. Quest'ultimo aspetto introduce la questione della valutazione della c.d. doppia rilevanza (*double materiality*) a livello di gruppo[141].

Gli standard ESRS impongono all'impresa madre di identificare gli impatti, i rischi e le opportunità (c.d. IRO) rilevanti per l'intero gruppo, richiedendo a tal fine un approccio coerente, sistematico e imparziale. La rilevanza di una determinata questione può emergere, all'interno del gruppo, con diverse modalità: i) quando un impatto risulta significativo se considerato nel suo complesso, ossia sulla base degli effetti cumulativi prodotti sulle singole controllate (*rilevanza aggregata*)[142]; ii) quando un impatto negativo ha origine in una singola controllata, ma la sua gravità o le sue conseguenze si proiettano sull'intero gruppo (*rilevanza specifica estesa*)[143]; iii) quando un impatto è rilevante solo per alcune controllate, individualmente considerate, ma non per il gruppo nel suo insieme (*rilevanza circoscritta*). In quest'ultimo caso, pur non rientrando nella rendicontazione

[139] L'estensione degli obblighi di rendicontazione alla catena del valore rimane un tema complesso, nonché uno degli aspetti più impegnativi e problematici anche con riferimento alla direttiva CS3D. Per un'accurata ricostruzione del quadro si rinvia a CIRCOLARE ASSONIME, n. 21, cit., p. 61 ss.

[140] Come chiarito dal par. 104 degli ESRS, nel determinare se vi siano differenze significative tra gli impatti, i rischi o le opportunità rilevanti a livello di gruppo e quelli che riguardano solo una o più imprese controllate, l'impresa consolidante può tenere conto della diversità delle condizioni, ad esempio nel caso in cui tali imprese operino in un settore diverso dal resto del gruppo o vi siano specifiche circostanze per la disaggregazione dei dati.

[141] Per un approfondimento sul tema si rinvia allo standard ESRS 1, Cap. 7.6. (par. 102 ss.).

[142] Ad esempio, le emissioni di gas serra di una controllata potrebbero, considerate singolarmente, non raggiungere una soglia di rilevanza da giustificare una rendicontazione specifica; tuttavia, sommando le emissioni di tutte le società figlie del gruppo, l'impatto complessivo potrebbe risultare significativo, rendendo necessaria la sua inclusione nel report di sostenibilità

[143] Si pensi al caso in cui una controllata rischia di causare un significativo inquinamento delle risorse idriche locali, il danno ambientale e il conseguente impatto sulla comunità circostante potrebbero generare ripercussioni estese all'intero gruppo, rendendo la questione rilevante a livello consolidato

consolidata, l'art. 4, comma 7, del decreto, impone alla società capogruppo di fornire dati e notizie sulla questione per garantire una comprensione adeguata al riguardo[144].

L'adozione di siffatti criteri e standard consente di assicurare una rendicontazione accurata e rappresentativa della reale esposizione del gruppo agli impatti ESG, evitando al contempo omissioni o sottovalutazioni di tematiche rilevanti. Invero, tali obblighi sono finalizzati a garantire maggiore trasparenza, consentendo ai terzi una piena comprensione delle possibili variazioni di rischio tra le diverse entità del gruppo e delle eventuali lacune nella rendicontazione all'interno del gruppo. Inoltre, per garantire una comunicazione uniforme delle informazioni non finanziare e semplificare gli obblighi di *compliance* per le imprese, la capogruppo è tenuta a redigere la relazione sulla gestione consolidata in uno specifico formato elettronico; così facendo, la società adempie automaticamente anche ai requisiti imposti da altre normative in materia (commi 10 e 11)[145].

Per un quadro maggiormente esaustivo sugli obblighi di rendicontazione consolidata di sostenibilità, l'articolo 4 deve leggersi in combinato disposto con gli artt. 6, comma 1, e 7 del decreto. Questi ultimi forniscono ulteriori elementi per una corretta interpretazione e applicazione dei doveri imposti. In particolare, l'articolo 6, comma 1 stabilisce che le informazioni devono essere rese pubbliche attraverso il sito internet della società e qualora quest'ultima non ne disponga, deve comunque garantire l'accesso ai documenti in formato cartaceo a chiunque ne faccia richiesta. L'articolo 7 prevede, invece, alcune esenzioni dagli obblighi di rendicontazione per talune categorie di società, a condizione che le informazioni siano già state fornite dalla società madre (comma 1 e 2)[146]. Invero,

---

[144] V. anche ESRS 1, par. 103, ove si legge che «nel caso in cui individui differenze significative tra gli impatti, i rischi o le opportunità rilevanti a livello di gruppo e gli impatti, i rischi o le opportunità rilevanti di una o più imprese figlie, l'impresa fornisce una descrizione adeguata degli impatti, dei rischi e delle opportunità, a seconda dei casi, della o delle imprese figlie in questione».

[145] È necessario osservare che, ai sensi degli artt. 2428 c.c. e 40 del d.lgs. n. 127/1991, la relazione sulla gestione deve fornire un'analisi precisa e completa circa la situazione, l'andamento e i risultati della gestione. Tale relazione può includere anche indicatori non finanziari in merito all'attività aziendale, all'ambiente e al personale. Per evitare la duplicazione dei dati, allora, è previsto che, qualora la società fornisca informazioni di sostenibilità conformemente al d.lgs. n. 125/2024, si considerano adempiuti gli ulteriori obblighi informativi previsti in merito all'analisi delle informazioni non finanziarie.

[146] Come precisato da CIRCOLARE ASSONIME, n. 21, cit., p. 21, l'art. 7 del d.lgs. n. 125/2024 introduce un regime di esenzione dall'obbligo di redigere la Rendicontazione individuale e consolidata di sostenibilità autonomo rispetto a quello previsto per l'esonero dalla redazione del bilancio consolidato. Tale esenzione si basa su presupposti e condizioni specifici, che rispondono a criteri diversi rispetto a quelli applicati per il bilancio consolidato. Lo stesso legislatore europeo ha chiarito (v. considerando 25, direttiva CSRD) che, sebbene la direttiva 2013/34/UE preveda ipotesi di esonero dalla redazione del bilancio consolidato per le imprese controllate da una società madre, tale esenzione opera in modo indipendente rispetto a quella relativa alla rendicontazione consolidata di sostenibilità. Di conseguenza, un'impresa può essere esentata dagli obblighi di rendicontazione finanziaria ma rimanere comunque soggetta a quelli di rendicontazione consolidata di sostenibilità, qualora la società madre capogruppo rediga il bilancio consolidato e la relazione sulla gestione secondo il diritto dell'Unione o disposizioni equivalenti di un Paese terzo, senza tuttavia provvedere alla rendicontazione consolidata di sostenibilità secondo gli stessi criteri.

proprio per evitare un'inutile duplicazione degli obblighi di rendicontazione, le imprese di grandi dimensioni (nonché le piccole e medie imprese quotate) non sono soggette agli obblighi ricordati, qualora le informazioni siano già incluse nella rendicontazione di sostenibilità consolidata redatta dalla capogruppo. La possibilità di non adempiere agli obblighi descritti, tuttavia, è soggetta a condizioni precise, tra cui l'obbligo per la società esentata di includere nella relazione sulla gestione informazioni specifiche (come il nome e la sede legale della società madre che fornisce le informazioni e il *link* al sito *web* dove sono rinvenibili le informazioni sulla rendicontazione di sostenibilità di quest'ultima), e l'espressa dichiarazione che confermi che la società è sollevata dall'adempimento in base all'articolo in commento (comma 3). Occorre segnalare che le esenzioni non si applicano alle società sopra-soglia con titoli quotati su mercati regolamentati italiani o dell'UE (comma 5).

In ragione dell'attenzione che la ricerca ha posto anche con riferimento ai gruppi a carattere transnazionale, preme evidenziare che l'articolo 5 del decreto stabilisce specifici vincoli di rendicontazione non finanziaria anche per le società figlie e le succursali, la cui "impresa madre" ha la propria sede fuori dai confini dell'UE. Invero, la disciplina mira a garantire che, anche in questo caso, le informazioni relative agli impatti e alle attività sostenibili siano comunque correttamente fornite. La previsione si applica alle controllate e succursali che abbiano generato, nel territorio dell'Unione europea, individualmente o a livello di gruppo, un fatturato superiore a 150 milioni di euro negli ultimi due esercizi consecutivi[147]. Nel caso in cui la società madre non abbia società "figlie" nell'UE, ma disponga solo di una succursale, questa sarà parimenti tenuta ai medesimi obblighi se ha realizzato ricavi superiori a 40 milioni di euro nell'esercizio precedente[148]. Le controllate o succursali così individuate sono tenute a pubblicare o rendere accessibile la relazione di sostenibilità della capogruppo *extra*-europea, nelle forme previste dall'art. 6 e con le informazioni richieste ai sensi dell'art 4 del decreto. Qualora quest'ultima non renda disponibile il *report* di sostenibilità, le società controllate o succursali devono richiedere tutte le informazioni necessarie per adempiere agli obblighi previsti. Se, nonostante questi sforzi, le informazioni non vengono fornite, le filiali devono comunque procedere a redigere e pubblicare una relazione contenente i dati in loro possesso, accompagnata da una dichiarazione che attesti la mancata collaborazione della società capogruppo[149].

---

[147] Cfr. art. 1, comma 1, lett. I), del decreto, interpretando la nozione alla luce della direttiva 34/2013 che più precisamente si riferisce a ciascuna «impresa capogruppo [è] soggetta al diritto di un paese terzo». Si precisa come l'obbligo di redigere la relazione di sostenibilità si estende a società che non sono necessariamente "imprese madri".

[148] È sufficiente, ai fini dell'applicazione della disciplina, che la società *extra*-UE, oltre a superare la soglia dimensionale prevista, disponga di una succursale in Italia. Per "succursale" si intende una sede secondaria della società madre con stabile rappresentanza sul territorio nazionale, ai sensi dell'art. 2508 c.c.

[149] Sul contenuto informativo della relazione di sostenibilità delle società extra-UE, v. CIRCOLARE ASSONIME n. 21, cit., p. 132 ss.

3. *Attività di direzione e coordinamento e rendicontazione di sostenibilità.*

Alla luce dell'analisi condotta sulla nuova disciplina relativa alla comunicazione delle informazioni di sostenibilità, prima di esaminare gli effetti che essa produce sulla dimensione del "gruppo", siano consentite alcune riflessioni preliminari.

Innanzitutto, nonostante la "*sustainability disclosure*" consenta di canalizzare le questioni di sostenibilità nell'amministrazione della società, essa non configura veri e propri obblighi fiduciari degli amministratori verso gli *stakeholder*[150]. Invero, se da un lato la disciplina impone alle imprese di acquisire piena cognizione degli impatti generati dalla propria attività e di riferirne nell'ambito della relazione, individuale o consolidata, non appare altrettanto evidente che essa introduca ulteriori doveri di "diligenza" o "vigilanza" specificamente rivolti al rispetto dei diritti umani o dei valori ambientali e sociali. È vero che tale forma di rendicontazione deve contenere anche «una descrizione delle procedure di dovuta diligenza applicate dall'impresa in relazione alle questioni di sostenibilità» (v. art. 3, comma 2, lett. f e art. 4, comma 2, lett. f), ma la disciplina non impone direttamente alcun obbligo di condotta per quanto riguarda il "dovere di diligenza", né altera o estende le responsabilità degli organi di amministrazione, direzione o controllo dell'impresa all'esercizio di tale dovere[151]. A conferma di ciò, è possibile richiamare quanto previsto fin dalla Proposta di direttiva relativa al dovere di diligenza ai fini della sostenibilità del 23 febbraio 2022, la quale si proponeva di integrare la disciplina sulla comunicazione societaria «aggiungendo l'obbligo sostanziale per alcune società di adempiere il dovere di diligenza al fine di individuare, prevenire, attenuare e rendere conto dei danni esterni derivanti dagli impatti negativi sui diritti umani e dagli impatti ambientali negativi nelle attività che svolgono, nelle loro filiazioni e nella catena del valore cui partecipano[152]».

La seconda osservazione – strettamente connessa a quanto appena detto – riguarda, la funzione (*rectius*: le funzioni) che l'istituto della rendicontazione di sostenibilità è chiamato ad assolvere. Pare evidente, in primo luogo, che l'informativa non finanziaria sia investita di un fondamentale compito, per l'appunto, «informativo», atteso che essa consente, come più volte sottolineato, che l'andamento dell'attività d'impresa e il suo

[150] V. sul punto CIRCOLARE ASSONIME n. 13 del 12 giugno 2017, *Gli obblighi di comunicazione delle informazioni non finanziarie*, p. 25; U. TOMBARI, *L'organo amministrativo di s.p.a tra "interessi dei soci" ed "altri interessi"*, in *Riv. soc*., 2018, p. 20 ss., spec. p. 28.

[151] Cfr. ESRS 1, par. 58, ove è previsto espressamente che «l'esito della procedura di dovuta diligenza dell'impresa ai fini della sostenibilità (denominata «dovere di diligenza» negli strumenti internazionali già menzionati) orienta la valutazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità rilevanti da parte dell'impresa. Gli ESRS non impongono alcun obbligo di condotta per quanto riguarda il dovere di diligenza, né ampliano o modificano il ruolo degli organi di amministrazione, direzione o controllo dell'impresa per quanto riguarda l'esercizio del dovere di diligenza».

[152] Proposta di direttiva del Parlamento europeo e del consiglio relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937, del 23 febbraio 2022, p. 15.

impatto sulle questioni ambientali, sociali e di *governance* sia reso noto agli *stakeholder* e al mercato, nonché ai soci, per i quali la dichiarazione rappresenta un decisivo strumento di valutazione dell'operato degli amministratori[153]. In secondo luogo, tale comunicazione sembra svolgere anche una funzione *lato sensu* «gestoria». Ciò emerge dal fatto che la sua redazione e pubblicazione è atto che compete agli amministratori della società tenuta a redigerla. Ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. 125/2024 spetta, infatti, a questi «garantire che le informazioni richieste (...) siano fornite in conformità a quanto previsto dal presente decreto». Tale ruolo è ulteriormente rafforzato dal fatto che il *report* di sostenibilità deve essere integrato nella relazione sulla gestione, la cui redazione, come noto, è di esclusivo appannaggio degli amministratori, *ex* art. 2428 c.c.[154]. Pertanto, tutte le attività connesse alla predisposizione del documento – dalla raccolta e valutazione dei dati, alla redazione e pubblicazione del documento – ricadono nell'ambito del potere discrezionale di questi ultimi, ai quali spetta la scelta di individuare sia le informazioni rilevanti che devono essere comunicate sia il modo attraverso cui procedere alla loro rendicontazione.

Ebbene, atteso che siffatta attività richiede che siano prioritariamente identificati i rischi connessi all'ambiente e al contesto in cui l'impresa opera, essa impone *ex ante* all'organo amministrativo di confrontarsi con le potenziali criticità legate a tali questioni e definire – di conseguenza – politiche e strategie adeguate a fronteggiarle[155]. Di talché,

---

[153] Come ricordato da U. TOMBARI, *L'organo amministrativo di s.p.a tra "interessi dei soci" ed "altri interessi"*, cit., p. 28, «le "informazioni non finanziarie" sono finalizzate, da un lato, a far conoscere agli *stakeholders* l'"impatto sociale" della singola impresa, dall'altro lato (e forse ancor prima) ad indicare ai soci se ed eventualmente come gli amministratori hanno operato per interessi diversi da quelli lucrativi». Nello stesso senso, si veda anche R. GUGLIELMETTI, *La dichiarazione sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, 2018, spec. p. 82 ss.; G. STRAMPELLI, *L'informazione non finanziaria tra sostenibilità e profitto*, cit., p. 161, secondo l'A. «le relazioni non finanziare sono essenziali per comunicare come le politiche di sostenibilità contribuiscono alla creazione di valore e per giustificarne perciò l'attuazione anche nei confronti dei soci, atteso che, nel breve periodo, tali politiche potrebbero avere un impatto negativo sui risultati finanziari della società».

[154] La dottrina maggioritaria ritiene l'atto di approvazione non solo del bilancio in senso stretto, ma anche della relazione sulla gestione (e quindi della rendicontazione di sostenibilità) un'attribuzione del consiglio di amministrazione non delegabile. Cfr. F. BARACHINI, *Commento all'art. 2381*, in P. Abbadessa e G.B. Portale (diretto da), *Le società per azioni*, Milano, 2016, p. 1195 ss.; G. E. COLOMBO, *Il bilancio d'esercizio*, in *Trattato di diritto privato Rescigno*, Torino, 2011, p. 585 ss.; con riferimento alla non delegabilità del bilancio consolidato, v. S. FORTUNATO, *Il procedimento di formazione del bilancio consolidato*, in *Giur. Comm*., 1997, p. 212 ss. Sul coinvolgimento dei soci al processo di valutazione delle informazioni di sostenibilità e sull'opportunità che gli amministratori sottopongano al voto dell'assemblea il contenuto della DNF si sofferma la CIRCOLARE DI ASSONIME n. 13, cit., p. 40 ss., ove «la necessità di un passaggio in assemblea di un certo documento sociale è un momento fondamentale nel suo processo di formazione che sembra difficile possa essere desunto da elementi testuali indiretti». Sul tema, v. S. BRUNO, *Dichiarazione "non finanziaria"*, cit., p. 1008 ss., spec. p. 1011; secondo l'A. «al fine di adempiere al meglio all'obbligo di diligenza nella gestione, gli amministratori potrebbero pertanto considerare opportuno sentire i soci, riuniti in assemblea, nell'interesse dei quali la società viene amministrata, ferma restando la responsabilità esclusiva degli amministratori per le scelte effettuate».

[155] CIRCOLARE DI ASSONIME n. 13, cit., p. 50, ove con riferimento agli obblighi di rendicontazione – segnatamente con riferimento al dovere di indicare politiche e strategie adottate dall'impresa in campo

l'attività degli amministratori in materia non si limita a una mera analisi ricognitiva, ma richiede anche una visione prospettica, volta a individuare e gestire gli impatti, i rischi e le opportunità che potrebbero presentarsi in futuro per l'impresa[156]. Del resto, dallo stesso principio di sostenibilità discendono, quali logici corollari, i principi di prevenzione e precauzione. Come ricordato, questi impongono un approccio proattivo e prudente anche nell'attività di "*riskmanagment*". Il primo promuove, infatti, l'adozione di misure volte a evitare il verificarsi di potenziali danni, mentre il secondo invita ad agire con cautela quando le conoscenze scientifiche sono insufficienti o incerte, *a fortiori* in presenza di danni potenzialmente gravi o irreversibili per l'ambiente o la salute umana[157].

A tal fine, le decisioni relative alle politiche, strategie e misure attuate in materia di sostenibilità – aspetti che, come previsto dagli artt. 3 e 4 del decreto, costituiscono parte integrante del contenuto della comunicazione – sembrano doversi ragionevolmente ricondurre anche nell'ambito del generale e strumentale potere-dovere di dotare l'impresa di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla sua natura e dimensione. Ciò sulla base dell'assunto che, per poter definire strategie e programmi in grado di valutare gli impatti anche nella detta prospettiva "*forward-looking*", gli amministratori devono prima predisporre strumenti idonei a rilevare e monitorare gli effetti che l'attività d'impresa genera sui temi di interesse. Altrimenti detto, la capacità di pianificare e attuare politiche di sostenibilità richiede non solo una visione strategica di lungo periodo, ma anche l'implementazione di strutture e processi in grado di misurare e gestire gli impatti generati o generabili, su cui poi dovrà essere data effettiva comunicazione.

L'importanza centrale degli assetti societari e la rilevanza della loro "adeguatezza" rappresentano da tempo un pilastro fondamentale dell'ordinamento italiano, in linea con le tendenze europee che saranno descritte (*infra*, Cap. III, Sez. III, §. 2 ss.). Tali profili costituiscono, come correttamente sostenuto, «autentico "architrave" della *governance* delle società per azioni[158]», da ultimo valorizzato con la recente modifica dell'art. 2086, comma 2, c.c., che eleva l'adeguatezza degli assetti a necessario canone di organizzazione interna, *anche* in funzione della tempestiva rilevazione della crisi. La collocazione di

---

ambientale e sociale ecc. – si ritiene che «queste previsioni sembrano implicare che l'organo amministrativo debba, prioritariamente rispetto ai profili di rendicontazione, porsi il problema degli eventuali rischi connessi a questi temi nonché di se e quali politiche adottare». Del resto, come già ricordato, lo stesso Codice di autodisciplina comprende, tra le attività degli amministratori, la valutazione di «tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività dell'emittente» (v. Criteri applicativi, 1.C.1.).

[156] Sottolinea, in questi termini, la natura al contempo "ricognitiva" e "prospettica" della dichiarazione non finanziaria AL. BRIGUGLIO, *Riflessioni sulla natura giuridica della dichiarazione non finanziaria*, in *Rivista Corporate Governance*, 2022, p. 193 ss.

[157] Si veda, per tutti, V. BUONOCORE, *Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto, del Codice civile*, in *Giur. comm*., 2006, p. 5 ss.

[158] N. ABRIANI, *Organizzazione dell'impresa societaria e modello di prevenzione dei reati: recenti linee evolutive,* in *Rivista del diritto dell'impresa*, 2018, p. 543 ss., spec. p. 546.

quest'ultima norma conferma un *iter* normativo che ha progressivamente riconosciuto la centralità dell'adeguatezza dei presidi organizzativi, quale specifico corollario del più generale dovere di corretta gestione evocato dall'art. 2403 c.c.[159], applicabile a tutte le forme di esercizio dell'impresa, a pena dell'emersione di profili di responsabilità[160].
Tale evoluzione prevede, tra l'altro e prioritariamente, «il sorgere di doveri relativi all'individuazione e alla tracciabilità dei processi decisionali, la predeterminazione di canali informativi interni, nonché la previsione di una struttura organizzativa idonea a riconoscere e gestire i rischi[161]». Si nota, in altri termini, uno stretto rapporto tra "attività informativa", "organizzazione dell'impresa" e "principio di corretta amministrazione": il tema dei flussi informativi endo-societari, come si avrà modo di notare (*infra*, §. 2.4, §. 2.5.) si connette, sotto un «profilo statico», alla materia degli assetti adeguati, mentre, sotto un «profilo dinamico» al rispetto dei principi di corretta amministrazione[162].

In un quadro siffatto, si inserisce la disciplina sulla rendicontazione di sostenibilità, la quale assolve evidentemente anche a una funzione di carattere «organizzativo». Invero, la definizione e l'implementazione di adeguati "presidi di sostenibilità", imposti dalle norme citate, si inseriscono nel più ampio potere-dovere degli amministratori di adottare tutte le misure necessarie affinché la società, in base alla sua natura e alle sue specifiche caratteristiche, disponga prioritariamente di strumenti idonei a raccogliere i dati, gestire i rischi e affrontare le sfide ambientali e sociali in modo coerente con le proprie esigenze. Del resto, il criterio di "adeguatezza" funge – come ricordato – da clausola generale il cui

---

[159] Lo si evince dalla previsione di un obbligo specifico di vigilanza (ex art. 2403 c.c.) sul rispetto di tale principio in capo agli organi di controllo. Sull'adeguatezza degli assetti organizzativi come elemento qualificante dei principi di corretta gestione si veda P. MONTALENTI, I *principi di corretta amministrazione: una nuova clausola generale*, in M. Irrera (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Bologna, 2016, p. 3 ss.; N. ABRIANI, A. ROSSI, *Nuova disciplina della crisi d'impresa e modificazioni del codice civile: prime letture,* in *Le Società,* 2019, p. 393 ss.; V. BUONOCORE, *Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità*, cit., p. 5 ss., il quale nota che il legislatore ha attuato quel «processo di metabolizzazione del principio di adeguatezza».

[160] Sul punto, S. AMBROSINI, *L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta nel quadro normativo riformato*, in *ilcaso.it*, 15 ottobre 2019, «con l'odierna integrazione dell'art. 2086 c.c. la nozione di assetti adeguati assurge a paradigma comune a tutte le imprese. E sebbene il comma 2 della norma in esame si riferisca solo agli imprenditori che operano "in forma societaria o collettiva", l'esclusione dell'imprenditore individuale è solo apparente poiché l'art 3 comma 1, del codice della crisi prevede l'obbligo per l'imprenditore individuale di adottare "misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi». Pare evidente, dunque, che il legislatore ponga l'attenzione sulla necessità di dotare ogni realtà economica di strumenti di monitoraggio e modalità di gestione adeguate ed efficaci, indipendentemente dalle dimensioni, dalla forma giuridica o dalla complessità della struttura proprietaria. Si rinvia sul tema anche a P. RIVA, *Gli adeguati assetti organizzativi. La mappa di riferimento dei ruoli e dei compiti*, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di* corporate governance*, adeguati assetti e sostenibilità*, Milano 2023, p. 2.

[161] I. CAPELLI, *Gruppo aziendale e strutture organizzative*, in L. Calcagno, F. Di Marzio, *Gli assetti organizzativi dell'impresa*, Quaderno 18 – SSM, Roma, 2022, p. 271 ss., spec. p. 276.

[162] Così, G. MERUZZI, *L'informativa endo-societaria nella società per azioni,* in *Impresa e Società,* 2010, p. 737 ss.

contenuto si adatta e si conforma dinamicamente all'evoluzione dei principi e dei valori del tempo, in risposta ai mutamenti normativi e socioeconomici dell'ordinamento[163].

Poste tali coordinate essenziali del quadro di riferimento, è necessario approfondire, con specifico riferimento all'attività di direzione e coordinamento, le sfumature che questa assume nel contesto della nuova disciplina sulla comunicazione delle informazioni di sostenibilità. Riepilogando le osservazioni sin qui svolte, l'ordinamento societario italiano non si limita a identificare la fattispecie di «abuso di direzione unitaria», ma contiene altresì il fulcro dello «"statuto organizzativo" delle c.d. società dei gruppo[164]». La direzione unitaria, a prescindere dalle forme e dagli strumenti giuridici attraverso cui si esplica, si concretizza, come sintetizzato autorevole dottrina, «nella formulazione di direttive concernenti le scelte strategiche e operative della società eterodiretta[165]», secondo i principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale, la cui inosservanza comporta l'insorgere della responsabilità dell'ente che esercita siffatto potere (e da cui può esimersi solo nel caso in cui alle controllate siano stati riconosciuti vantaggi o benefici di entità tale da compensare il pregiudizio subito).

L'attività di direzione e coordinamento, benché i suoi confini permangano tutt'ora incerti[166], sembra risolversi in «una relazione di potere che si estrinseca sul piano del fatto[167]», suscettibile di manifestarsi, da un lato, in «una pluralità sistematica e costante di atti di indirizzo idonei ad incidere sulle decisioni gestorie dell'impresa[168]», dall'altro lato, anche nell'istituzione di sistemi che garantiscono un coordinamento efficace tra gli apparati delle società del gruppo, assicurando così un allineamento funzionale delle loro

---

[163] V. VELLUZZI, *Le clausole generali. Semantica e politica del diritto*, Milano, 2010, p. 74 ss., spec. p. 88, ove l'A. evidenzia che con il termine "clausola generale" si fa riferimento «[a] un termine o sintagma di natura valutativa caratterizzato da indeterminatezza, per cui il significato di tali termini o sintagmi non è determinabile (...) se non facendo ricorso a criteri, parametri di giudizio, interni e/o esterni al diritto tra loro potenzialmente concorrenti». Si veda anche L. MENGONI, *Spunti per una teoria delle clausole generali,* in *Rivista critica dir. privato*, 1986, p. 10 ss., ove le clausole generali sono descritte come «norme incomplete, frammenti di norme» e in quanto tali esse «non hanno una propria autonoma fattispecie, essendo destinate a concretizzarsi nell'ambito dei programmi normativi di altre disposizioni». Sul tema v.: C. CASTRONOVO, *L'avventura delle clausole generali*, in *Riv. crit. dir. priv*., 1986, p. 24 ss.; M. BELVEDERE, *Le clausole generali tra interpretazione e produzione di norme*, in *Pol. dir*., 1988, p. 636 ss.; S. RODOTÀ, *Il tempo delle clausole generali*, in *Riv. crit. dir. priv*., 1987, p. 722 ss.

[164] U. TOMBARI, *Diritto dei gruppi*, cit., p. 10.

[165] Così, F. GALGANO, G. SBISÀ, *Direzione e coordinamento di società*, cit., p. 105.

[166] Cfr. N. RONDINONE, *Interesse sociale vs. interesse "sociale" nei modelli organizzativi di gruppo presupposti dal d. lgs. n. 254/2016*, in *Riv. soc*., 2019, p. 360 ss., spec. p. 384, ove l'A. sottolinea come «l'unico elemento non controverso concerne il tratto distintivo dell'«attività», postulante il compimento di una pluralità di atti».

[167] C. AMATUCCI, *Società (Gruppi di),* in *Enciclopedia del Diritto*, Milano, 2017, p. 946.

[168] In questi termini, di recente, v. Trib. Milano, Sez. Impresa, sentenza del 15 giugno 2024 e Corte app. Milano, Sez. I, del 22 luglio 2020, n.1949; precedentemente Trib. Milano, 10 novembre 2014, n. 1317 e Trib. Pescara, del 2 febbraio 2009, in *Foro It*., 2009, I, p. 2829 ss. La formula si rinviene anche in G. SBISÀ, *Controllo contrattuale esterno, direzione unitaria e abuso di dipendenza economica*, in Contr. e impr., 2015, p. 815 ss., spec. p. 822.

attività[169]. L'attività della capogruppo si sostanzia pertanto, da un lato, nel potere-dovere di influenzare la gestione delle controllate, principalmente mediante la definizione degli obiettivi da perseguire e delle strategie da adottare per il loro conseguimento. Dall'altro lato, l'organo amministrativo della *holding* è tenuto a esercitare – almeno qualora tale scelta si riveli concretamente vantaggiosa per migliorare i risultati economici del gruppo o necessaria per evitare un danno superiore ai costi organizzativi[170] – un ulteriore potere, per così dire, "strumentale" a quello gestorio, ossia quello di curare la *compliance* e l'adeguatezza organizzativa a livello di gruppo[171], affinché la gestione unitaria e le scelte operative vengano attuate e orientate al perseguimento di quell'interesse che, seppur in termini talvolta ambigui, viene definito come «interesse di gruppo»[172].

---

[169] Come ricordato nel corso della trattazione, l'espressione "direzione e coordinamento" pare mutuare dalla disciplina dei gruppi creditizi (segnatamente dall'art. 61, comma 4, TUB), mentre in precedenza, con la legge 3 aprile 1979, n. 95 si faceva riferimento al concetto di "direzione unitaria". Alcuni autori ritengono che l'inserimento del termine "coordinamento" costituisca una semplice manifestazione della direzione, privo di una propria autonoma connotazione, il cui contenuto sarebbe peraltro già ricompreso nella nozione di "direzione" (v. G. SCOGNAMIGLIO, *Poteri e doveri degli amministratori nei gruppi di società dopo la riforma del 2003*, in EAD., *Profili e problemi dell'amministrazione nella riforma delle società*, Milano, 2003, p. 193; P. MONTALENTI, *Direzione e coordinamento nei gruppi societari: principi e problemi,* in *Riv. soc.,* 2007, p. 321 ss.). Altri autori ritengono, al contrario, che «un singolo atto di direzione, ossia di influenza nell'altrui gestione, non rileva se non nel più ampio contesto di un sistematico o comunque duraturo coordinamento gestionale» (ad esempio, A. BANDINI CONFALONIERI, *Sub Art. 2497*, in G. Cottino et al. (diretto da), *Il nuovo diritto societario. Commentario*, Bologna, 2004, p. 2153 ss., spec. 2155). Si veda anche la recente sentenza del Trib. Milano, Sez. Impresa, del 15 giugno 2024, ove si ribadisce la "differenza" tra «l'attività di coordinamento» che «realizza un sistema di sinergie tra diverse società del gruppo nel quadro di una politica strategica complessiva, estesa all'insieme delle società» e «l'attività di direzione» che, invece, «individua una pluralità sistematica e costante di atti di indirizzo idonei ad incidere sulle decisioni gestorie dell'impresa ossia sulle scelte strategiche ed operative di carattere finanziario, industriale, commerciale che attengono alla conduzione degli affari sociali».

[170] N. RONDINONE, *Interesse sociale vs. interesse "sociale"*, cit., p. 375.

[171] F. GUERRERA, *Assetti organizzativi di gruppo e prevenzione delle crisi,* in *Ristr. Az.,* 3 settembre 2024, p. 4, «la società capogruppo non potrebbe – o comunque non efficacemente e neanche legittimamente –, perseguire il proprio "disegno imprenditoriale unitario" tramite l'attività di direzione e coordinamento, là dove non approntasse un "assetto organizzativo adeguato" a livello di gruppo (artt. 2086, 2381, 2403 e 2497 c.c.), che coinvolga sia la controllante, sia le controllate».

[172] Il concetto di interesse di gruppo viene sovente evocato dalla dottrina italiana, senza che se ne possa ricavare una definizione univoca. Per alcuni autori, rientra nelle «nozioni irrimediabilmente vaghe» (così, ad esempio, F. DENOZZA, *Analisi economica e diritto delle società per azioni*, in G. Alpa (a cura di), *Analisi economica del diritto privato*, Milano, 1998, p. 318), per altri, costituisce una delle componenti essenziali e irrinunciabili attraverso cui individuare il gruppo (cfr. G. LEMME, Il "*governo" del gruppo*, Padova, 1997). Sul tema v., per tutti, A. MIGNOLI, *Interesse di gruppo e società a sovranità limitata*, cit., p. 737 ss., ove l'A. precisa che «piaccia o non piaccia, lo si dica sottovoce o apertamente, ci sia o no una disciplina dei gruppi, la verità è che oggi esistono società a sovranità limitata; società che vivono di vita riflessa e della controllante seguono l'ascesa e il declino; società *alieni iuris*; società che fanno parte, per usare il linguaggio brutale della stampa e della borsa, di una "scuderia". Questa essendo la situazione reale, occorre individuare e ridefinire l'interesse sociale nei suoi nuovi atteggiamenti e contenuti» (spec. p. 737); P. SPADA, *L'amministrazione della società per azioni tra interesse sociale ed interesse di gruppo*, in Aa.Vv., *Il gruppo di imprese nella realtà giuridica italiana*, Padova, 1990, p. 32 ss.

In tale contesto, la "corretta gestione societaria e imprenditoriale" – nella sua natura di clausola generale – consente di acquisire (*rectius*: trasporre), nel contesto del gruppo, il dovere di predisporre assetti societari adeguati all'impresa, di cui è logico presupposto altresì «un sistema informativo, decisionale e di controllo confacente alla struttura "di gruppo"[173]», posto che, comunque, come ricordato, tale dovere è oggi previsto, in modo esplicito, dall'art. 2086 c.c. per tutte le realtà imprenditoriali, anche quelle "multipolari".

L'appartenenza a un modello policentrico impone un necessario adeguamento della *governance* delle società che ne fanno parte[174], e comporta altresì il dovere, a carico degli organi della capogruppo, di definire, mantenere e verificare che gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili siano adeguati alle dimensioni, alla natura dell'impresa e – si aggiunga – all'entità dei rischi a cui è esposta.

È possibile notare come l'assolvimento di tale obbligo – e qui veniamo alla specifica problematica che ci occupa – ha una portata generale sia sotto il profilo soggettivo, poiché è rivolto a tutte le imprese di qualsiasi dimensione o configurazione, sia dal punto di vista oggettivo, nel senso che può essere orientato a una pluralità di obiettivi. In altri termini, il dovere di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati non è rivolto al perseguimento di specifiche finalità, ma può essere reso funzionale al raggiungimento di scopi eterogenei, financo quelli di sostenibilità, nella misura in cui questi però vengano internalizzati nella gestione dell'impresa. Tra l'altro, come ricordato (*supra*, Cap. III, Sez. I, §. 3.1. ss.), al principio di sostenibilità, anche alla luce della sua evoluzione normativa, dovrebbe essere riconosciuto un potere conformativo sull'attività economica privata, tale da incidere sul significato attribuito tanto alla clausola di "corretta gestione societaria e imprenditoriale" quanto a quella di "adeguatezza" organizzativa.

Questo complesso rapporto di reciproca interconnessione tra i principi citati sembra confermato anche dal d.lgs. 125/2024, che, per quanto più rileva in questa sede: i) integra gli interessi e i valori ascrivibili al principio di sostenibilità all'interno della *governance* del gruppo; ii) affida la gestione di tali questioni all'organo amministrativo della *holding*; iii) presuppone, alla luce del contenuto dell'informativa – che include anche una prognosi accurata di ciò che potrebbe accadere in futuro – la necessità di predisporre una struttura organizzativa di gruppo adeguata per la redazione del documento e la comunicazione di tali informazioni, nonché dell'attuazione delle strategie ivi incluse.

Con specifico riferimento al sistema di comunicazione delle informazioni delineato dal decreto, emerge chiaramente l'intento del legislatore di attribuire alla società madre un ruolo centrale nell'elaborazione e nella divulgazione delle politiche e delle strategie di sostenibilità. L'art. 4, comma 1, del d.lgs. 125/2024 richiede alla capogruppo di fornire

---

[173] F. GUERRERA, *Autoregolamentazione e organizzazione del gruppo di società*, in *Riv. dir. comm*., 2012, p. 589 ss., spec. p. 596.

[174] U. TOMBARI, *Diritto dei gruppi*, cit., *passim*.

informazioni utili a comprendere «l'impatto *del gruppo* sulle questioni di sostenibilità» e «il modo in cui le questioni di sostenibilità influiscono *sull'andamento del gruppo*, sui suoi risultati e sulla sua situazione». Da ciò consegue che la comunicazione predisposta non può limitarsi a una semplice aggregazione delle informazioni provenienti dalle società controllate, ma deve riflettere, in un'ottica olistica, le politiche messe in atto e l'impatto generato dal gruppo unitariamente inteso.

La prospettiva "unitaria" è ulteriormente confermata dal comma 2 dell'art. 4, il quale stabilisce il contenuto minimo dell'informativa. Questa deve (almeno) descrivere «il modello e la strategia aziendali», «gli obiettivi», «le politiche», «il ruolo degli organi di amministrazione e di controllo», «le procedure di dovuta diligenza», «i principali impatti», «le azioni intraprese» e «i principali rischi» relativamente al gruppo nel suo complesso e non con riferimento alle società del gruppo *uti singulae* considerate.
Come notato, un ulteriore rafforzamento di tale impostazione emerge altresì dall'art. 7, per ciò che concerne le esenzioni dagli obblighi di comunicazione previste per le società subordinate. Queste ultime, pur potendo rientrare nei requisiti dimensionali di cui all'art. 3 del decreto, non sono tenute a predisporre una rendicontazione individuale di sostenibilità, a condizione che le informazioni siano già state fornite dalla società madre (comma 1 e 2); in tal caso, le controllate possono limitarsi a indicare, nella propria relazione sulla gestione, le generalità della capogruppo e un *link* al *sito web* dove è pubblicata la rendicontazione consolidata di sostenibilità (comma 3). La soluzione normativa, da un lato, semplifica gli adempimenti (e riduce i costi correlati) per le società subordinate, evitando duplicazioni nella rendicontazione e, dall'altro lato, ribadisce il ruolo centrale svolto dalla società madre nel garantire una comunicazione completa e trasparente del gruppo, in linea con l'approccio previsto dal decreto[175].

Per quanto più rileva, il combinato disposto delle norme richiamate, pur ribadendo l'autonomia giuridica delle società del gruppo, evidenzia al contempo l'unità sostanziale che sussiste tra di esse in materia di sostenibilità, attribuendo alla società capogruppo il compito (e la responsabilità) di assicurare una rendicontazione e divulgazione coerente e completa a livello consolidato. Ciò a conferma del fatto che, per un verso, il gruppo rimane «un modello di organizzazione dell'impresa in costante bilico tra unificazione e

[175] Tale visione, come ricordato (*supra*, §. 2.2.) si estende fino a includere le informazioni relative all'intera catena del valore, «comprese le informazioni concernenti i suoi prodotti e servizi, i suoi rapporti commerciali e la sua catena di fornitura» (art. 4, comma 4). Tuttavia, nei primi tre esercizi finanziari soggetti a rendicontazione, qualora non siano disponibili tutte le informazioni relative alla catena del valore, la società obbligata deve indicare nella rendicontazione: i) gli sforzi compiuti per raccogliere i dati; ii) i motivi per cui non è stato possibile ottenerli integralmente; iii) le strategie che metterà in atto per colmare queste lacune. Siffatto approccio riflette l'intento del legislatore, da un lato, di favorire una trasparenza progressiva e una responsabilità estesa lungo l'intera catena del valore, dall'altro lato, di bilanciare quest'ultima esigenza con le concrete difficoltà che possono emergere nella raccolta di informazioni complete e affidabili.

autonomia[176]»; per altro verso, che prevale, in questo contesto, l'esigenza di garantire una visione organica delle politiche e delle strategie "ESG" del gruppo, rafforzando il ruolo strategico della *holding* nell'indirizzare e coordinare le scelte in materia e assicurando al contempo la trasparenza e la coerenza delle informazioni comunicate all'esterno.

Il fatto che la società capogruppo sia gravata dell'obbligo di definire strategie e politiche comuni in materia di sostenibilità, definendo un perimetro informativo che abbraccia l'intero gruppo, comporta, per logica conseguenza, il potere-dovere in capo a essa di adottare assetti organizzativi, amministrativi e contabili "di gruppo", idonei a raccogliere, valutare e consolidare i dati provenienti dalle diverse entità giuridiche che compongono il gruppo ai fini della rendicontazione e successiva divulgazione delle informazioni reperite[177]. A tale scopo, la capogruppo dovrà adottare, ad esempio, standard di rendicontazione uniformi, per favorire la comparabilità delle informazioni, istituire uffici incaricati di coordinare le attività di raccolta e analisi dei dati, nonché implementare procedure di raccolta e circolazione delle informazioni, che assicurino l'affidabilità dei dati stessi[178].

In un quadro siffatto, è stato financo sostenuto che, da un lato, «pur in assenza di un'espressa disposizione, sussista un correlativo obbligo delle controllate di fornire le informazioni funzionali alla preparazione del documento»; dall'altro lato, che «il potere della società madre possa arrivare ad incidere sull'assetto organizzativo e amministrativo delle controllate al fine di renderle coerenti con le politiche di gruppo in materia socio/ambientale[179]». Entrambi i profili menzionati – *i.e.*, il dovere delle controllate di collaborazione al riguardo e il potere della società madre di ingerire direttamente sugli assetti societari delle subordinate – si rivelano meno scontati di quanto possa supporsi in prima battuta, poiché evidenziano problemi e tensioni che possono sorgere a livello di

[176] P.G. JAEGER, *I "gruppi" tra diritto interno e prospettive comunitarie*, cit., p. 921.

[177] È orientata in questo senso anche la CIRCOLARE ASSONIME n. 13 del 12 giugno 2017, cit., *passim*.

[178] A conferma di ciò, gli ESRS 2 stabiliscono che l'impresa tenuta a redigere il *report* di sostenibilità debba specificare come gli organi di amministrazione e controllo siano informati sulle questioni relative alla sostenibilità e come tali questioni vengano affrontate; in particolare, è necessario comunicare quali organi, con che frequenza e in che modo sono aggiornati in merito agli impatti, ai rischi e alle opportunità rilevanti. Cfr. CIRCOLARE ASSONIME n. 21, cit., p. 68 ss.

[179] Così, CIRCOLARE ASSONIME n. 13, cit., p. 11. Si veda, in senso favorevole al riconoscere un diritto generale di informazione alle *holding* alla luce del combinato disposto ex artt. 2381 e 2403-*bis*, comma 2, c.c., G.E. COLOMBO, *Amministrazione e controllo*, in *Il nuovo ordinamento delle società. Lezioni sulla riforma e modelli statutari*, Milano, 2003, p. 182 ss.; *contra*: G. SCOGNAMIGLIO, *Su alcune tendenze attuali del diritto dei gruppi di società*, in *Studi in onore di Sabino Fortunato*, 2022, p. 1471, in cui l'A. ritiene non convincente «l'esistenza di un obbligo della capogruppo (...) di curare direttamente l'adeguatezza organizzativa di ciascuna articolazione soggettiva del gruppo» in ragione dell'autonomia che permane, anche in ambito organizzativo, in capo alle singole società controllate. In tal senso anche N. RONDINONE, *Interesse sociale vs. interesse "sociale"*, cit., spec. p. 378 ss., secondo cui, quando il legislatore ha voluto prevedere l'obbligo in capo agli amministratori o ai sindaci delle eterodirette di trasmettere informazioni, lo ha imposto espressamente.

gruppo, e che, peraltro, né il decreto in commento né, del resto, la direttiva sul *reporting* di sostenibilità del 2022 sembrano risolvere compiutamente.

Alle due questioni verranno dedicati i paragrafi che seguono.

3.1. *Sul diritto della capogruppo di ottenere informazioni dalle società controllate ai fini della rendicontazione di sostenibilità.*

Come emerge dalle disposizioni richiamate in precedenza – segnatamente gli artt. 4, 6 e 7 del d.lgs. 125/2024 – l'adozione della forma organizzativa del gruppo comporta, nell'ambito della rendicontazione di sostenibilità, un'estensione degli obblighi informativi all'intero perimetro dell'aggregazione.

In tale contesto, la società capogruppo assume un ruolo centrale, facendosi carico di individuare e valutare i rischi, definire le strategie di intervento e adottare misure idonee a prevenire eventuali impatti avversi che potrebbero coinvolgere l'intero sodalizio. Allo stato, tuttavia, non si rinviene, diversamente da quanto avviene in altri ambiti[180]: i) alcun obbligo esplicito per gli amministratori delle società figlie di fornire supporto o informazioni o di doversi coordinare con la *holding*; ii) il potere-dovere della capogruppo di incidere direttamente sull'organizzazione delle società appartenenti al gruppo[181].

Con riferimento alla prima questione, è noto come – dapprima attraverso il Testo Unico della Finanza e, successivamente, con la riforma del diritto societario (d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6) – , il legislatore abbia introdotto «una regolamentazione pervasiva ed una razionalizzazione sistematica[182]» dell'informativa endosocietaria, muovendo dalla consapevolezza che l'assenza di un adeguato flusso informativo possa compromettere l'adozione di decisioni imprenditoriali coerenti e ponderate. Invero, che il canone de "l'agire informato" si elevi a presupposto imprescindibile del processo decisionale posto in essere dall'imprenditore[183], nonché a «paradigma generale di comportamento del buon amministratore[184]», pare evidente, almeno in relazione alle società per azioni "monadi", dall'articolato mosaico in materia di informazione societaria emerso a seguito della citata riforma del 2003, che trova il suo fulcro nell'art. 2381 c.c., a mente del quale: i) il presidente del consiglio di amministrazione deve garantire che adeguate informazioni,

---

[180] Si veda, ad esempio, artt. 43 del d.lgs. 9 aprile 1991, n. 127; ii) art. 12, comma 4 e 114, comma 2, TUF; iii) art. 61, comma 4, TUB; iv) art. 214-*bis* cod. ass. priv., di cui si darà conto, seppur per cenni, nel proseguo della trattazione.

[181] Tali profili problematici sono rilevati anche da G. SCOGNAMIGLIO, *Su alcune tendenze attuali del diritto dei gruppi di società*, cit, p. 1471 ss.; N. RONDINONE, *Interesse sociale vs. interesse "sociale"*, cit., p. 384 ss.

[182] P. MONTALENTI, *Socio di controllo, investitori istituzionali, gruppi di società: i flussi informativi*, in *RDS*, 2018, p. 13 ss., spec. p. 14.

[183] Così, G. MERUZZI, *L'informativa endo-societaria nella società per azioni*, cit., p. 779.

[184] P. MONTALENTI, *Socio di controllo*, cit., p. 14.

sulle materie iscritte all'ordine del giorno, vengano fornite a tutti gli amministratori (comma 1); ii) il *plenum* consiliare deve valutare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili della società sulla base delle informazioni ricevute dagli amministratori delegati (comma 3); iii) questi ultimi, dal canto loro, sono tenuti periodicamente a fornire informazioni al consiglio sull'andamento della gestione (comma 5); iv) gli amministratori hanno un generale dovere di agire in modo informato, potendo a tal fine chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società» (comma 6). A tali disposizioni si aggiunge la previsione di cui all'art. 2391 c.c., circa l'informazione dovuta dagli amministratori per le operazioni su cui abbiano – per conto proprio o di terzi – un interesse, anche se coincidente con quello della società (comma 1), e la cui carenza è motivo di impugnativa della deliberazione assunta in presenza di amministratori interessati (comma 2)[185].

Nel suo complesso, dunque, l'ordinamento societario italiano pare riconoscere l'importanza di un sistema incentrato su una circolazione tempestiva delle informazioni, quale presupposto per un'amministrazione consapevole ed efficiente[186].

Il tema dei flussi informativi riveste un ruolo centrale anche nell'ambito dei gruppi di imprese, nonostante l'assenza di una disciplina specifica che ne regolamenti in modo organico la gestione[187]; tuttavia, è possibile segnalare una serie di riferimenti normativi che possono offrire indicazioni in merito.

Seguendo l'evoluzione storica della materia, si nota come a partire dall'art. 43 del d.lgs. 9 aprile 1991, n. 127 è imposto espressamente, a carico degli amministratori delle

---

[185] Si veda G. MINERVINI, *Gli interessi degli amministratori di s.p.a*., in P. Abbadessa, G.B. Portale, *Il nuovo diritto delle società. Liber Amicorum Gian Franco Campobasso*, Torino, 2007, p. 581 ss., spec p. 587, ove l'A. ricorda come, a differenza della disciplina precedente (mirata a incidere sul problema del conflitto d'interessi come patologia nella gestione sociale), quella introdotta con la riforma del 2003 risponda «all'esigenza di stimolare in generale una *governance* improntata alla massima trasparenza dei processi decisionali»; M. VENTORUZZO, *Commento all'art. 2391 c.c. - Interessi degli amministratori*, in P. Marchetti et al. (a cura di), *Commentario alla riforma del diritto societario*, p. 423 ss. Con specifica attenzione al fenomeno del gruppo v. G. SCOGNAMIGLIO, *Motivazione delle decisioni e governo del gruppo*, in *Riv. dir. civ*., 2009, p. 758 ss.

[186] Sul punto, v. S. SCIARELLI, *Il processo decisorio nell'impresa*, Padova, 1967, pp. 195-196 secondo cui «l'informazione costituisce la materia prima per qualsiasi decisione. Essa è infatti necessaria soprattutto per decidere in modo razionale, eliminando il più possibile l'alea dell'incertezza nell'assunzione delle varie scelte di gestione. Pur essendo in realtà indispensabile per tutti e tre i processi fondamentali attuati nell'azienda (processo decisorio, operativo e di controllo), la sua utilizzazione principale si ha nella fase di formulazione delle decisioni aziendali».

[187] Sul tema, senza pretesa di completezza, v.: P. ABBADESSA, *La circolazione delle informazioni all'interno del gruppo*, in Aa.Vv., *I gruppi di società*, cit., p. 573 ss.; G. SCOGNAMIGLIO, *Autonomia e coordinamento nella disciplina dei gruppi di società*, Torino, 1996, p. 276 ss.; V. GIORGI, *Libertà di informazione e dovere di riservatezza degli amministratori nei gruppi di società*, Torino, 2005; F. BONELLI, *Disciplina dei flussi informativi infragruppo nelle società quotate,* in *Giur. Comm*. 2002, p.684 ss.; G.F., CAMPOBASSO, *Controllo societario e poteri della capogruppo nei gruppi e nei gruppi bancari*, in Aa.Vv., *I gruppi di società*, p. 808 ss.; S. FORTUNATO, *Il procedimento di formazione del bilancio consolidato*, in *Giur. comm*, 1997, p. 1283 ss.

società controllate, uno specifico obbligo di collaborazione, atteso che questi sono tenuti a «trasmettere tempestivamente» alla capogruppo le informazioni richieste ai fini della redazione del bilancio consolidato. Le prime tesi sorte al riguardo affermavano la natura "eccezionale" della norma, sulla base dell'assunto che, in via generale, «i soci, al di fuori dell'assemblea, non hanno diritto alcuno di ricevere dagli amministratori notizie circa lo svolgimento degli affari sociali[188]». In questa prospettiva, si sosteneva che né il controllo né la direzione unitaria potessero giustificare un diritto generale di informazione in capo alla società controllante, con la conseguenza che la trasmissione di notizie e dati da parte degli amministratori delle subordinate dovesse considerarsi una mera facoltà, anziché un vero e proprio obbligo[189].

Ciononostante, si va progressivamente consolidando l'idea che «la funzionalità e l'efficienza dei modelli organizzativi retti da relazioni di controllo, o più generalmente di gruppo, dipende dalla quantità e dalla qualità delle comunicazioni e delle informazioni continuamente scambiate tra il soggetto controllante ed i soggetti controllati e tra questi ultimi soltanto[190]»[191]. Tale impostazione trova conferma, in termini normativi, nell'art. 12, comma 2, del TUF e nell'art. 61, comma 4, del TUB. Il primo attribuisce alla società capogruppo il potere-dovere di emanare disposizioni alle controllate «per l'esecuzione delle istruzioni impartite dalla Banca d'Italia», imponendo a queste ultime l'obbligo di «fornire ogni dato e informazione per l'emanazione delle disposizioni», ma anche di assicurare «la necessaria collaborazione per il rispetto delle norme sulla vigilanza consolidata»[192]. In modo simmetrico, l'art. 61, comma 4, TUB stabilisce che le società appartenenti a un gruppo bancario sono tenute a trasmettere «ogni dato e informazione per l'emanazione delle disposizioni», affinché la *holding* garantisca «il rispetto e l'esecuzione dei provvedimenti di carattere generale e particolare impartiti dalla Banca d'Italia nell'interesse della stabilità del gruppo»[193].

---

[188] P. ABBADESSA, *La circolazione delle informazioni all'interno del gruppo*, cit., p. 567.

[189] Escludono la possibilità di estendere la portata della norma oltre il perimetro dell'informazione contabile, ad esempio, L.A. BIANCHI, *Gli effetti giuridici del bilancio consolidato*, in *Giur. comm*., 1992, p. 475 ss.; G.E. COLOMBO, G. OLIVIERI, *Il bilancio consolidato*, in G.E. Colombo e G.B. Portale (diretto da), *Trattato delle società per azioni*, vol. 7, Torino, 1994, p. 577 ss.

[190] E. RIMINI, *Il controllo contrattuale*, Milano, 2002, p.186.

[191] Si evidenzia la necessità di una disciplina in grado di conciliare il conflitto tra, da un lato, l'esigenza informativa funzionale al perseguimento di obiettivi unitari e coordinati a livello di gruppo e, dall'altro lato, la necessità di riservatezza di ciascuna società che vi appartiene. Sottolinea la centralità di «un flusso di dati informativi continuo, attivabile costantemente ed estensibile ad ogni aspetto della vita aziendale della controllata» affinché la capogruppo elabori «linee strategiche comuni», F. CAPRIGLIONE, *Poteri della controllante e organizzazione interna di gruppo*, in *Riv. soc*., 1990, p. 36 ss., spec. p. 51.

[192] F. BONELLI, *Disciplina dei flussi informativi infragruppo nelle società quotate*, in *Giur. comm*, 2002, p. 684 ss.

[193] V. CALANDRA BONAURA, *Il gruppo bancario e la vigilanza consolidata*, in G. Cottino (diretto da) *La banca: l'impresa e i contratti. Trattato di diritto commerciale*, Padova, 2001, p. 163 ss.; M. LAMANDINI, *Gruppi societari e bancari*, in Aa.Vv., *La riforma del diritto societario e le banche*, 2004, Roma, p. 45 ss.

Vi è più, il Testo Unico della Finanza prevede, per le controllanti quotate, una serie di disposizioni volte ad ampliare la portata dei flussi informativi. In particolare, con riferimento al solo sistema c.d. tradizionale: l'art. 150, comma 1, TUF stabilisce che gli amministratori della società di vertice riferiscano tempestivamente «sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo (...) effettuate dalla società o dalle società controllate» e che gli amministratori di queste ultime diano conto delle operazioni «che siano influenzate dal soggetto che esercita l'attività di direzione e coordinamento»; l'art. 151 TUF attribuisce ai sindaci, anche individualmente, il potere di richiedere informazioni, agli amministratori della controllante o agli organi di amministrazione e di controllo delle società dipendenti «sull'andamento delle operazioni sociali o su determinati affari, anche con riferimento a società controllate»[194] (comma 1) e al collegio sindacale il potere di «scambiarsi informazioni con i corrispondenti organi delle società controllate in merito ai sistemi di amministrazione e controllo ed all'andamento generale dell'attività sociale» (comma 2). A ciò si aggiunge che, in relazione alla "comunicazione al pubblico", l'art. 114, comma 2, TUF attribuisce alla capogruppo il potere-dovere di impartire direttive affinché le società controllate trasmettano tempestivamente le informazioni necessarie per consentire di adempiere agli obblighi di *disclosure* su di essa gravanti[195].

Con la riforma del diritto societario del 2003, come ricordato, la regolamentazione dei flussi informativi viene estesa anche alle società per azioni non quotate; tuttavia, già in precedenza, autorevole dottrina aveva evidenziato, con specifico riferimento ai gruppi di società, due profili fondamentali. In primo luogo, si riconosceva l'esistenza di un potere-dovere in capo alle società controllate di collaborare con l'organo amministrativo della capogruppo, affinché quest'ultimo fosse in grado di esercitare l'attività di direzione unitaria del gruppo «nelle migliori condizioni[196]», obbligo, quest'ultimo, declinabile in una serie di doveri più specifici, tra cui eseguire le direttive impartite dall'organo amministrativo della capogruppo e trasmettere a quest'ultimo ogni dato o informazione necessaria per un'efficace gestione unitaria del gruppo[197]. In secondo luogo, viene

---

[194] F. BONELLI, *Disciplina dei flussi informativi infragruppo nelle società quotate*, cit., p. 684 ss.

[195] Cfr. P. SFAMENI, *Commento sub art. 114*, P. Marchetti, L.A. Bianchi (a cura di), *La disciplina delle società quotate nel testo unico della finanza*, Milano, 1999, p. 521ss.; F. BONELLI, *Disciplina dei flussi informativi infragruppo nelle società quotate*, cit., p. 687 ss.; F. ANNUNZIATA, *La nuova disciplina delle comunicazioni societarie al pubblico ed alla Consob,* in *Le Società*, 1999, p. 398 ss.

[196] Così, U. TOMBARI, *Il controllo sindacale sugli amministratori in una società per azioni dominante e dipendente (contributo ad uno studio dei sindaci in una prospettiva "di gruppo"),* in *Riv soc*., 1997, p. 938 ss., spec. p. 950; Dopo la riforma: ID., *Collegio sindacale e gruppi di società: la responsabilità dei sindaci di una s.p.a. "capogruppo",* in *Giur. comm*., 2008, p. 91 ss.; ID., *Diritto dei gruppi di imprese*, cit., p. 119 ss.

[197] Si veda, sul punto, U. TOMBARI, *Il controllo sindacale sugli amministratori*, cit., p. 956, ove l'A. sottolinea come «una delle principali concretizzazioni dell'obbligo generale degli amministratori della società dipendente di collaborare con l'organo amministrativo della capogruppo è rappresentato proprio dall'obbligo di trasmettere a quest'ultimo le informazioni richieste e comunque necessarie al fine di esercitare nel migliore dei modi l'attività di direzione e coordinamento del *Konzern*».

sottolineato come, rispetto alla società "monade", il collegio sindacale della capogruppo avesse una "necessità informativa" più ampia; invero, per adempiere correttamente ai suoi compiti, l'organo di controllo deve essere informato non solo sulle vicende concernenti la società entro cui opera, ma anche su quelle relative alle altre società del gruppo[198].

Il legislatore della riforma accoglie, almeno in parte, tali esigenze, riconoscendo, anche nell'ambito del gruppo, da un lato, in modo implicito, il dovere "di agire informati" per gli amministratori della controllante (desumibile, come si vedrà, *ex* art. 2381, comma 6, c.c.) e, dall'altro lato, in modo esplicito, l'obbligo per gli amministratori delegati di riferire al consiglio di amministrazione sulle «operazioni di maggior rilievo» effettuate dalle società controllate (art. 2381, comma 4, c.c.). Inoltre, all'art. 2403-*bis*, comma 2, c.c. è previsto: i) il potere-dovere del collegio sindacale di «chiedere agli amministratori notizie, anche con riferimento a società controllate, sull'andamento delle operazioni sociali o su determinati affari»; ii) il dovere di collaborare con i corrispondenti organi di controllo appartenenti alle società del medesimo gruppo, attraverso uno scambio reciproco di informazioni[199]. Infine, ai sensi dell'art. 2405 c.c., i sindaci possono acquisire direttamente informazioni sulla gestione del gruppo, esercitando l'ulteriore potere-dovere di presenziare alle adunanze del consiglio di amministrazione[200].

Oltre a queste (seppur frammentarie) coordinate sulla ricerca e sull'acquisizione delle informazioni da parte della capogruppo, il legislatore della riforma dispone altresì alcuni obblighi informativi (*rectius*: divulgativi) a carico delle società eterodirette.
Per un verso, l'art. 2497-*bis* c.c. prevede che le controllate inseriscano, in un'apposita sezione della nota integrativa, «un prospetto riepilogativo dei dati essenziali dell'ultimo bilancio della società o dell'ente che esercita su di essa l'attività di direzione e coordinamento» (comma 4), mentre, nella relazione sulla gestione, sono tenute a fornire informazioni sui rapporti intercorsi con la capogruppo e con le altre società del gruppo, «nonché sugli effetti che la direzione unitaria ha avuto sull'esercizio dell'impresa sociale e sui suoi risultati» (comma 5)[201]. Per altro verso, l'art. 2497-*ter* c.c. stabilisce il dovere

---

[198] U. TOMBARI, *Il controllo sindacale sugli amministratori*, cit., p. 945 ss.

[199] V., per tutti, S. AMBROSINI, *I poteri del collegio sindacale*, in P. Abbadessa e G. B. Portale (a cura di), *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, Torino, 2007, p. 33 ss., ove l'A. sottolinea come l'aspetto più significativo della previsione di cui all'art. 2403-*bis* c.c. risieda «nella possibilità di un "raccordo" fra gli organi di controllo delle diverse società del gruppo, nella misura in cui ciò consente di prescindere dalla collaborazione degli amministratori, potendo il collegio sindacale della holding richiedere direttamente al proprio "omologo" di una società controllata i dati e le notizie di cui abbisogna».

[200] Come è stato esattamente osservato sul punto (U. TOMBARI, *Diritto dei gruppi di imprese*, cit., p. 122), «se i sindaci della capogruppo devono verificare che gli amministratori fissino le linee strategiche e imprenditoriali del gruppo nel rispetto dei "principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale" delle società eterodirette, essi potranno correttamente adempiere a questo obbligo solo disponendo dei dati necessari relativi sia alla capogruppo, sia alle società dipendenti».

[201] G.E. COLOMBO, *Informazione societaria e gruppi di società*, cit., p. 680 ss. proponeva, prima della riforma del 2003, un'interpretazione estensiva dell'art. 2424, comma 3, c.c., sostenendo che la relazione

per le società soggette a direzione unitaria di motivare analiticamente e recare puntuale indicazione delle ragioni e degli interessi la cui valutazione ha inciso sulle decisioni adottate. Tuttavia, entrambe le disposizioni sembrano rispondere alla diversa necessità di tutelare i soggetti terzi che si trovano (o potrebbero trovarsi in futuro) a contatto con il gruppo, piuttosto che a chiarire se (ed eventualmente come) le informazioni debbano circolare tra le diverse entità del gruppo, né sembrano stabilire uno specifico diritto della *holding* a ottenere un flusso informativo costante da parte delle società dipendenti[202].

Per converso, l'art. 2428 c.c., a seguito della modifica attuata dal d.lgs. 2 febbraio 2007, n. 32, prevede, con riferimento alla relazione sulla gestione, da allegare al bilancio di esercizio, che questa illustri l'andamento degli affari riguardo, tra le altre cose, «ai vari settori in cui [la società] ha operato, anche attraverso imprese controllate» (comma 1) e dia conto «[dei] rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime» (comma 3, n. 2). Si suppone, anche in questa ulteriore circostanza, che l'acquisizione e la condivisione di informazioni all'interno del gruppo non costituisca un'attività meramente eventuale, ma un presupposto necessario per l'adempimento di uno specifico obbligo.

Ebbene, i riferimenti normativi richiamati, pur nella diversità delle rispettive finalità, evidenziano il ruolo assunto dalla circolazione delle informazioni "*nel* gruppo" e "*sul* gruppo". Tale flusso informativo si declina in una pluralità di fattispecie, accomunate dall'esigenza di garantire un costante scambio di informazioni tra gli organi societari delle diverse società del sodalizio, sia in senso ascendente che discendente. Ciò comporta, di volta in volta, che un soggetto fornisca, acquisisca o faciliti l'acquisizione di informazioni rilevanti per la gestione (e per il controllo sulla gestione) dell'impresa di gruppo.

Tanto precisato, con riferimento alla disciplina sulla rendicontazione di sostenibilità, come ricordato, non si rinviene alcuna norma che imponga espressamente un dovere di cooperazione, a livello informativo, tra le diverse società appartenenti al gruppo[203].

---

sulla gestione dovesse includere i rapporti con società controllate, collegate e controllanti. A suo avviso, la *ratio* della norma risiedeva nella necessità di evidenziare gli aspetti economici di tali rapporti, in particolare le condizioni – eventualmente difformi da quelle di mercato – a cui le operazioni venivano concluse e il loro impatto sul risultato d'esercizio.

[202] Le norme si limitano a recepire le indicazioni della legge delega del 3 ottobre 2001, n. 366, la quale, tra i principi e criteri direttivi in materia di gruppi, prevede una disciplina ispirata «ai principi di trasparenza, tale da assicurare che l'attività di direzione e coordinamento contemperi adeguatamente l'interesse del gruppo, delle società controllate e dei soci di minoranza di queste ultime» (art. 10, comma 1, lett. a). Come notato da M. CALLEGARI, *Gli assetti societari e i gruppi*, in M. Irrera (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, 2016, 585 ss., spec. p. 607, sebbene «il complesso normativo rappresenta un tentativo di risposta alle esigenze di informazione sul gruppo», tuttavia, «nulla si dice dei flussi informativi infragruppo, ampliamente disciplinati nel t.u.f. con riferimento alle sole società quotate appartenenti ad un gruppo». Per una più ampia trattazione v. S. CORSO, *La pubblicità dell'attività di direzione e coordinamento di società*, Milano, 2008, *passim*.

[203] Secondo l'opinione di N. RONDINONE, *Interesse sociale vs. interesse "sociale"*, cit., pp. 379-380, non si rinviene «un diritto generale di informazione degli organi della controllante rispetto agli organi

Invero, il d.lgs. n. 125/2024 non riconosce alla società madre alcun diritto di ricevere dalle società figlie i dati non finanziari necessari alla redazione della dichiarazione, né prevede specifici obblighi informativi a carico di queste ultime. Le controllate risultano, peraltro, esonerate dall'obbligo di rendere una propria dichiarazione di sostenibilità, in quanto già ricomprese nell'ambito del consolidamento della capogruppo.

Tuttavia, ribadendo l'assunto condiviso nella premessa del presente lavoro, secondo cui «il diritto va molto al di là delle norme espresse dai documenti legislativi[204]», sembra possibile, al riguardo, anche una diversa chiave interpretativa.

Questa muove dall'idea secondo cui l'art 2381 c.c. – benché formalmente riferito a un modello di società per azioni "monade" – custodisca, tra le altre cose, un dovere generale di agire in modo informato, che a sua volta presuppone ulteriori obblighi di informarsi e informare ed esige che, come si noterà (*infra*, §. 3.2.), venga predisposto a tal fine un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa[205]. Tale dovere, lungi dall'essere circoscritto al contesto normativo in cui è collocato, assume una portata precettiva più ampia, financo a rappresentare, al pari del citato principio di adeguatezza degli assetti previsto nella medesima norma, «criterio di riferimento per la buona *governance* degli organi societari rispetto alla stessa configurazione di un'impresa di gruppo[206]»[207].

---

corrispondenti delle società controllate (...) gli obblighi di riferire (agli organi deleganti) e di vagliare (da parte dell'organo di sorveglianza ivi contemplati sono circoscritti alle informazioni che di fatto gli amministratori esecutivi della società controllante abbiano acquisito ovvero potrebbero diligentemente acquisire in virtù della posizione di controllo e del presumibile esercizio dell'attività di direzione e coordinamento standard che vi si connette». Pertanto, «gli amministratori e i sindaci delle controllate rimangono liberi di valutare se procurare e fornire le informazioni loro richieste (...)». V. anche, ID., *La* compliance n*el diritto dei gruppi di società*, in G. Rossi (a cura di), *La* corporate compliance*: una nuova frontiera per il diritto?*, Milano, 2017, p. 103 ss. Nega la possibilità di configurare un diritto di informazione illimitato della capogruppo anche V. GIORGI, *Libertà di informazione e dovere di riservatezza degli amministratori nei gruppi di società*, Torino, 2005, 256 ss. *Contra*, v. G.M. ZAMPERETTI, *Il dovere di informazione degli amministratori nella* governance *delle società per azioni*, Milano, 2005, p. 222 ss.

[204] F. PEDRINI, *Santi Romano e l'interpretazione* giuridica, cit., p. 80

[205] Cfr. L. BOGGIO, *L'organizzazione ed il controllo della gestione finanziaria nei gruppi di società (non quotate)*, in M. Campobasso et al. (a cura di), *Società, banche e crisi d'impresa*, Torino, p. 1481 ss., spec. p. 1495, «i doveri di azioni degli organi della capogruppo» impone «agli amministratori di agire informati (...), nonché di curare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili in modo da gestire idoneamente le informazioni che pervengano da tutta l'area del gruppo».

[206] M. CALLEGARI, *Gli assetti societari e i gruppi*, cit., p. 616, la quale aggiunge che ciò avviene a prescindere dal fatto che la capogruppo sia una s.p.a. o che facciano del gruppo esclusivamente società di capitali o anche società di persone. Anzi, il contenuto della previsione risulta ancora più complesso in ragione «dell'aggregazione delle compagini e della valutazione del complesso degli orfani sociali».

[207] Sulla natura "transtipica" dell'art. 2381 c.c., v., ad esempio, M. MAUGERI, *Note in tema di doveri degli amministratori nel governo del rischio di impresa (non bancaria)*, in *Rivista ODC*, 2014, p. 1 ss., spec. p. 22, «il dovere degli amministratori di predisporre assetti organizzativi adeguati esprima una regola di diritto dell'impresa, funzionale al governo del rischio dell'attività e alla sua conservazione nel medio-lungo termine. Di qui la possibilità di assegnare a tale regola una valenza applicativa indipendente dalla forma giuridica prescelta per l'esercizio dell'attività»; v. anche M. Irrera, *Assetti organizzativi adeguati e*

L'obbligo di agire informati rappresenta, in questa prospettiva, una *species* del più ampio *genus* del dovere di corretta amministrazione[208], ovvero, come è stato correttamente tradotto, «condizione generale di legittimità dell'operato e dovere primario dei componenti degli organi di gestione e controllo, parte integrante del dovere di corretta amministrazione e del sistema dei controlli societari[209]». Del resto, tra i canoni del dovere di diligenza (art. 2392 c.c.), così come di "buona" amministrazione (arg. *ex* art. 2403 c.c.), non può che rientrare prioritariamente l'obbligo di acquisire, gestire e utilizzare in modo consapevole le informazioni necessarie per l'adozione delle opportune decisioni.

Pertanto, se si ritiene che il "buon amministratore" è colui che opera, innanzitutto, in modo informato, allo stesso modo "la buona capogruppo", per svolgere l'attività di direzione e coordinamento nel rispetto dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale, ha il dovere di agire consapevolmente, fondando le proprie decisioni su un costante flusso informativo che muova *anche* «dalla periferia verso il centro[210]».

A conferma di ciò, si è detto che «la doppia aggettivazione» della correttezza della gestione – societaria e imprenditoriale – di gruppo, lungi dal rappresentare «un'inutile endiadi[211]», risulta «utile ad affermare l'applicazione alla capogruppo anche di quei criteri di correttezza gestionale che attengono ad una sfera più ampia di quella della singola società» tra cui rientrano «il flusso informativo che la "buona" capogruppo è tenuto a

---

governo delle società di capitali, Milano, 2005, p. 306 ss.; M. DE MARI, *Gli assetti organizzativi societari*, in M. Irrera (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, cit., p. 23 ss., il quale precisa che deve tenersi conto «non tanto e non solo delle specificità del tipo societario di riferimento ma anche e – soprattutto – della natura e della complessità della società dei cui assetti si discute». Sul canone dell'agire informato come «regola o criterio generale di condotta del buon amministratore», A. ZANARDO, *Delega di funzioni e diligenza degli amministratori nelle società per azioni*, Padova, 2010, 123

[208] Si veda G. MERUZZI, *L'informativa*, cit., p. 772 ss., ove l'A. desume il dovere di predisporre un regolamento dei flussi informativi dall'art. 2381, comma 6, letto in combinato disposto con i precedenti commi 3 e 5 ed evidenzia come il canone dell'agire in modo informato rappresenta «parte integrante del dovere di corretta amministrazione»; questo assume la veste di «clausola generale», che, «rispetto al sovraordinato principio di corretta amministrazione, si pone ad un livello più basso di indeterminatezza, da cui scaturiscono ulteriori doveri a contenuto specifico».

[209] G. MERUZZI, *L'informativa*, cit., p. 747.

[210] L. BENEDETTI, *I flussi informativi nella crisi del gruppo*, in *Giur. comm.*, 2017, p. 290 ss., secondo il quale è «assolutamente pacifico» che «il funzionamento del gruppo necessiti di un costante flusso informativo dalla periferia verso il centro» e che «sulla base delle norme introdotte dalla riforma societaria, sembra possibile sostenere che quest'esigenza gode di una tutela di diritto»; «il carattere doveroso dei flussi informativi ascendenti» si rinviene a partire dall'art. 2381, comma 6, c.c., che trova applicazione anche nell'ambito del gruppo «imponendo agli amministratori dell'ente di vertice di agire in modo informato». Pertanto, la capogruppo non avrebbe solo una "facoltà" di chiedere le informazioni di cui necessita alle eterodirette, ma godrebbe di un diritto di domandare i dati utili all'esercizio della direzione unitaria, da cui deriva un corrispettivo dovere dei gestori delle controllate di fornire adeguate informazioni alla *holding*.

[211] Le espressioni richiamate sono di a G. SCOGNAMIGLIO, *Clausole generali*, cit., p. 12. L'A., peraltro, ricomprende specificamente tra «i principi che presiedono alla corretta gestione di un'impresa» "l'agire informato", «identificabile anche come obbligo di preventiva istruttoria», nonché «il principio onde è imposta, a diversi fini, l'attivazione di un flusso informativo *top down* e *bottom up*, ossia dalla capogruppo verso le società dirette e coordinate e viceversa» (spec. p. 13).

instaurare e a mantenere attivo nel tempo dalle società controllate e verso le medesime (*upstream* e *downstream*)». Di conseguenza, dal dovere della capogruppo di agire in modo informato (arg. artt. 2381 e 2403-*bis*, comma 2 c.c.) deriva il (logico-presupposto) diritto di apprendere informazioni dalle controllate, cui corrisponde l'obbligo, in capo a queste ultime, di fornire alla *holding* dati e notizie utili a tale scopo[212].

Come è comprensibile, allora, anche nell'ambito della dichiarazione di sostenibilità, intesa, come ricordato, quale atto di gestione, rientrante in quanto tale tra le attività di direzione e coordinamento a carico della capogruppo, la corretta predisposizione del documento dipenderà anche dalle informazioni predisposte e dalle attività svolte dalle controllate, con la conseguenza che, da un lato, la *holding* ha il diritto di ricevere dati e notizie dalle subordinate, funzionali alla formulazione e definizione delle politiche e strategie del gruppo e alla redazione del documento; dall'altro lato, si pone il correlato dovere, a carico delle società eterodirette, di garantire le informazioni necessarie affinché la capogruppo possa adempiere agli specifici obblighi che le sono imposti dalla legge.

3.2 *Sul potere-dovere della capogruppo di curare direttamente l'adeguatezza organizzativa delle società controllate.*

Il dovere di agire in modo informato, con particolare riferimento alla redazione della relazione di sostenibilità, impone a carico dell'organo amministrativo della capogruppo l'ulteriore obbligo di predisporre preliminari e preordinati apparati organizzativi, adeguati alla natura e alla dimensione dell'impresa, tali da assicurare la rilevazione, l'elaborazione e la successiva gestione dei dati ricevuti o prodotti[213].

Ebbene, il ruolo assunto dall'organo amministrativo può essere delineato, come ricordato, a partire dal principio secondo il quale gli amministratori sono responsabili di garantire che la rendicontazione di sostenibilità, individuale o consolidata, venga redatta in conformità alle norme di riferimento (art. 10 d.lgs. n. 125/2024).

Come è stato rilevato, l'art. 10 del decreto rappresenta sia una norma di responsabilità, sia una norma di condotta[214], allorché impone agli amministratori di assicurarsi che vengano rispettate tutte le previsioni che regolano la preparazione e la pubblicazione della rendicontazione; a tal fine, questi sono tenuti a osservare tanto le norme riguardanti il

---

[212] Sul riconoscimento di un *Informationsrecht* in capo a ogni società capogruppo v. G.E. COLOMBO, *Amministrazione e controllo*, cit., p. 182 ss.; *Contra*, P. MONTALENTI, *La società quotata*, in G. Cottino (diretto da), *Trattato di dir. comm*., Padova, 2004, p. 273.

[213] L'adempimento di tale dovere, come già ricordato, non solo rientra nell'ambito della "corretta gestione societaria e imprenditoriale", ma è oggi consacrato nell'art. 2086, comma 2, c.c. Secondo G. F. CAMPOBASSO, *L'imputazione di conoscenza nelle società*, Milano, 2002, p. 367, tra i «parametri minimi di efficienza organizzativa» rientra anche «assicurare l'adeguata gestione dei dati ricevuti o prodotti». Sul tema degli assetti organizzativi di gruppo, v. M. CALLEGARI, *Gli assetti societari e i gruppi*, cit., *passim*; I. CAPELLI, *Gruppo aziendale e strutture organizzative*, cit., *passim*.

[214] Cfr. CIRCOLARE ASSONIME n. 21, cit., p. 97.

contenuto, quanto quelle relative al procedimento da seguire e alla forma che il documento deve rivestire. L'art. 10 precisa, inoltre, che nell'assolvere tali obblighi gli amministratori devono agire secondo i criteri di professionalità e di diligenza, principi che nell'ordinamento interno si fondano sulla natura dell'incarico e sulle specifiche competenze richieste (art. 2392 c.c.).

Tale orientamento trova conforto nell'art. 33 della direttiva 2013/34/UE (rubricato «Doveri e responsabilità nell'elaborazione e nella pubblicazione del bilancio e della relazione di esercizio»), di cui l'art. 10, di cui si sta discorrendo, costituisce attuazione[215]. L'art. 33 prevede espressamente che gli organi di amministrazione, gestione e controllo operino nell'ambito delle competenze ad essi attribuite dal diritto nazionale. Pertanto, la predisposizione della rendicontazione ESG deve essere contestualizzata all'interno del ruolo che l'ordinamento attribuisce agli organi societari, tra cui vi rientra, per ciò che più rileva in questa sede, il dovere di istituire "adeguati assetti" funzionali sia alla fase preparatoria che redazionale della relazione sulla gestione.

Come ricordato, ai sensi dell'art. 2381 c.c., gli organi delegati, responsabili di garantire che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia idoneo in relazione alla natura e alle dimensioni dell'impresa, devono definire la configurazione del modello organizzativo e verificare il suo concreto funzionamento; il *plenum* consiliare, dal canto suo, ha il compito di valutare l'adeguatezza degli assetti predisposti dall'organo delegato, esprimendo un giudizio sulle scelte adottate e, se necessario, impartendo direttive in merito. Nella fase preparatoria della rendicontazione di sostenibilità, l'adeguatezza degli assetti dipenderà dalla loro idoneità a trasporre i vari fatti di gestione in informazioni e dati circa le caratteristiche dell'impresa e gli effetti quantitativi e qualitativi della sua attività. In tal senso, risulterà fondamentale strutturare un processo efficace di raccolta e validazione dei dati che, a partire dall'individuazione dei temi significativi, in ossequio al principio della *double materiality*, sia in grado di captare le indicazioni necessarie alla predisposizione della rendicontazione[216].

---

[215] L'articolo 33 della direttiva, come modificato dalla direttiva (UE) 2022/2464 del 14 dicembre 2022, prevede che «gli Stati membri assicurano che incomba collettivamente ai membri degli organi di amministrazione, gestione e controllo di un'impresa, *che operano nell'ambito delle competenze ad essi attribuite dal diritto nazionale*, la responsabilità di garantire che i documenti in appresso siano redatti e pubblicati in osservanza delle prescrizioni della presente direttiva e, se del caso, dei principi contabili internazionali adottati a norma del regolamento (CE) n. 1606/2002, del regolamento delegato (UE) 2019/815, dei principi di rendicontazione di sostenibilità di cui all'articolo 29-*ter* o all'articolo 29-*quater* della presente direttiva e delle prescrizioni dell'articolo 29-*quinquies* della presente direttiva: a) i bilanci di esercizio, la relazione sulla gestione e la dichiarazione sul governo societario ove fornita separatamente; b) i bilanci consolidati, le relazioni sulla gestione consolidate e la dichiarazione consolidata sul governo societario ove fornita separatamente». Si rinvia sul punto a CIRCOLARE ASSONIME n. 21, cit., p. 97 ss.

[216] Al riguardo, si osserva che gli ESRS 2 (par. 34-36) richiedono che l'impresa debba fornire le informazioni sulle caratteristiche principali dei propri sistemi interni di controllo e gestione del rischio in relazione al processo di rendicontazione di sostenibilità. Tale obbligo informativo ha lo scopo di illustrare i processi adottati per garantire un controllo efficace e una gestione adeguata dei rischi connessi alla

Gli obblighi informativi previsti nella rendicontazione non si limitano, si è detto, alla descrizione delle modalità con cui l'impresa ha gestito gli impatti già manifestatisi, ma includono anche la comunicazione delle strategie adottate per affrontare, in un'ottica prospettica, i potenziali rischi e le future opportunità. Ciò implica, a sua volta, la necessità di un assetto organizzativo mirato alla realizzazione degli obiettivi strategici definiti dalla società in ambito socio-ambientale, nonché alla prevenzione di potenziali rischi futuri.

Nella fase successiva, il consiglio di amministrazione è chiamato ad approvare la rendicontazione di sostenibilità (in quanto parte della relazione sulla gestione).

Dal punto di vista organizzativo, la riserva di competenza al consiglio in relazione all'approvazione dell'informativa non impedisce alla società di istituire comitati endo-consiliari con funzione consultiva; tuttavia, questi ultimi non potranno essere investiti del potere di adottare formalmente l'atto finale, che resta di esclusivo appannaggio del consiglio di amministrazione[217]. Al contrario, come è correttamente osservato, ai comitati possono essere assegnati compiti eterogenei, che spaziano dall'attività di supporto e consulenza su specifiche tematiche alla predisposizione di un parere sulla bozza del documento, financo alla preparazione di una proposta di report da sottoporre all'approvazione del consiglio[218]. Inoltre, la disciplina introdotta dal d.lgs. 125/2024, in linea di continuità con quanto previsto dal precedente d.lgs. 254/2016 con riferimento alla dichiarazione non finanziaria, affida all'organo di controllo il compito di vigilare sul rispetto delle norme sulla rendicontazione di sostenibilità e di riferirne all'assemblea nella relazione annuale (art. 10, comma 1)[219]. Nell'ordinamento societario italiano, l'attività di

---

rendicontazione. In particolare, l'impresa deve descrivere l'ambito e le caratteristiche principali dei sistemi di controllo interno e di gestione del rischio, evidenziandone gli elementi essenziali. Inoltre, deve esporre l'approccio adottato per la valutazione dei rischi, specificando la metodologia utilizzata per definirne le priorità; è tenuta altresì a fornire un'analisi dei principali rischi individuati, accompagnata dalle strategie di mitigazione adottate e dai relativi meccanismi di controllo. L'impresa è chiamata inoltre a chiarire in che modo integra le risultanze della valutazione del rischio e dei controlli interni nei processi aziendali rilevanti per la rendicontazione di sostenibilità, garantendo così un'efficace gestione delle informazioni. Infine, deve essere illustrato il sistema di rendicontazione periodica di tali risultanze agli organi di amministrazione, direzione e controllo, assicurando trasparenza e coerenza nell'analisi dei rischi e nelle misure adottate.

[217] Cfr. art. 1 racc. 1 lett. a) del Codice di *Corporate Governance*, ove è previsto che il consiglio di amministrazione «esamina e approva il piano industriale della società e del gruppo ad essa facente capo, anche in base all'analisi dei temi rilevanti per la generazione di valore nel lungo termine effettuata con *l'eventuale supporto di un comitato* del quale l'organo di amministrazione determina la composizione e le funzioni» (corsivo aggiunto).

[218] Tale approccio consente di migliorare l'analisi e la qualità del documento finale, favorendo una gestione più strutturata ed efficace del processo di rendicontazione. Tuttavia, come osservato nella CIRCOLARE ASSONIME n. 13, cit., p. 61, la prassi delle imprese sul tema ha dato esiti eterogenei: alcune società hanno scelto di centralizzare in un unico comitato competenze in tema di rischi e sostenibilità, altre realtà, al contrario, hanno separato le funzioni relative alla strategia e alla rendicontazione di sostenibilità, affidandole a comitati distinti.

[219] Art. 10, co. 1, ult. periodo, d.lgs. 125/2024, ove si legge che «l'organo di controllo, nell'ambito dello svolgimento delle funzioni a esso attribuite dall'ordinamento, vigila sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel presente decreto e ne riferisce nella relazione annuale all'assemblea».

vigilanza svolta (per le società che adottano il sistema tradizionale) dal collegio sindacale si concentra su tre ambiti principali: l'osservanza della legge e dello statuto, il rispetto dei principi di corretta amministrazione, nonché l'adeguatezza del sistema organizzativo, amministrativo e contabile (v. art. 2403 c.c.). Nell'ambito della rendicontazione ESG, occorre considerare, al fine di evitare inutili sovrapposizioni o inefficienze, che il sistema appena descritto deve essere coordinato con le funzioni poste a carico del revisore della sostenibilità (art. 8 del decreto)[220]. In particolare, quest'ultimo ha il compito di verificare la conformità del contenuto della rendicontazione con le norme di riferimento e con gli standard ESRS, mentre al collegio sindacale spetta la supervisione sull'adeguatezza dei sistemi, processi e strutture adottati per la predisposizione della rendicontazione, nonché la verifica sul rispetto delle modalità e dei tempi previsti per la pubblicazione e sul rispetto dell'ambito soggettivo e oggettivo di applicazione della disciplina[221].

Questo complesso mosaico di regole e standard, diventa ancor più articolato quando osservato nella prospettiva "policorporativa".

Partendo da un dato certo, la società madre che, al fine di redigere la dichiarazione di sostenibilità, intenda adempiere agli obblighi imposti dall'art. 4 del d.lgs. 125/2024 – ovvero fornire «le informazioni necessarie alla comprensione dell'impatto del gruppo sulle questioni di sostenibilità, nonché le informazioni necessarie alla comprensione del modo in cui le questioni di sostenibilità influiscono sull'andamento del gruppo, sui suoi risultati e sulla sua situazione» – dovrà necessariamente dotarsi di uno specifico modello organizzativo su base consolidata[222]. La rendicontazione ESG presuppone, invero, un'organizzazione strutturata, capace di garantire un flusso continuo di informazioni sia in senso ascendente che discendente. Di conseguenza, ciò richiede l'istituzione di meccanismi e strutture proporzionali alla configurazione e alle dimensioni del gruppo, alla natura delle attività economiche della *holding* e delle controllate, nonché al contesto territoriale di riferimento, che assicurino la raccolta, l'analisi e la condivisione dei dati rilevanti[223].

---

[220] V., nello stesso senso, l'art. 3 comma 10 del d.lgs. 256/2016; v. anche CIRCOLARE ASSONIME n. 7 del 2018, *Il Regolamento Consob in materia di informazioni non finanziarie: chiarimenti e questioni aperte*, spec. p. 19; CIRCOLARE ASSONIME n. 13, cit., p. 44 e ss.

[221] Secondo la CIRCOLARE ASSONIME n. 13, cit., p. 45, «il collegio sindacale sarebbe chiamato a svolgere un ruolo di vigilanza di tipo sintetico sui sistemi e sui processi, in cui sono compresi anche i sistemi e i processi di rendicontazione non finanziaria, che non ha l'obiettivo di verificare la correttezza della dichiarazione non finanziaria, ma quello diverso e più ampio del rispetto delle regole di corretta amministrazione che vengono introdotte nell'agire amministrativo con la disciplina in esame».

[222] N. RONDINONE, *Interesse sociale vs. interesse "sociale"*, cit., p. 371 ss.

[223] A titolo esemplificativo, potrebbe risultare necessaria la creazione di uffici con specifiche competenze tecnico-scientifiche, incaricati di supportare la redazione del documento e di monitorare il rispetto degli obiettivi e dei programmi definiti. Inoltre, l'attivazione di sistemi di verifica e di controllo consentirebbe di garantire l'effettivo adempimento degli obblighi da parte delle subordinate, mantenendo al contempo la coerenza delle strategie di sostenibilità con la *governance* complessiva del gruppo.

Un altro elemento certo è che né il d.lgs. 254/2016 né la successiva disciplina del 2024 hanno introdotto disposizioni specifiche in merito alla ridefinizione dei poteri, dei doveri e delle responsabilità degli organi della capogruppo, a cui spetta la redazione dell'informativa consolidata di sostenibilità, né di quelli delle società controllate.

Nella prima prospettiva, è evidentemente nell'interesse della società madre poter attestare di aver predisposto, su base di gruppo, un'organizzazione tale da garantire che la dichiarazione di sostenibilità consolidata risulti conforme alla legge. In modo analogo a quanto previsto per la società "monade", anche nell'ottica di gruppo, l'informativa ESG dovrà essere approvata dal consiglio di amministrazione della *holding* – a cui è attribuita la paternità e la responsabilità della stessa – e successivamente messa a disposizione dell'organo di controllo, affinché questo ne riferisca nell'annuale relazione all'assemblea, dando conto anche degli assetti organizzativi a tal fine istituiti.

Nell'ottica delle società figlie e degli obblighi gravanti sui relativi organi amministrativi, invece, l'attuazione o l'implementazione di modelli organizzativi "di gruppo" ai fini della rendicontazione di sostenibilità potrebbero incontrare rilevanti criticità. Il nodo centrale concerne il livello di autonomia e organizzazione che ciascuna società appartenente al gruppo conserva e se, di conseguenza, spetti agli amministratori della *holding* il potere-dovere di predisporre assetti che coinvolgano l'intera struttura, incidendo direttamente sull'organizzazione delle società eterodirette, o se, al contrario, l'istituzione di tali assetti competa agli organi amministrativi di queste ultime.

È tuttavia necessario prendere atto che, sebbene – come ricordato – la società madre abbia il dovere di gestire il processo di rendicontazione per l'intero gruppo, non si rinvengono disposizioni specifiche che le attribuiscono il compito di curare direttamente «l'adeguatezza organizzativa» delle controllate[224]. Il principio di separatezza giuridica delle società del gruppo, invero, benché fortemente ridimensionato anche a opera della giurisprudenza in materia ambientale (*supra*, Cap. II, §. 5 ss.), induce a ritenere, allo stato attuale, che il dovere di predisporre "assetti adeguati", anche in questo caso, resti a carico degli amministratori delle singole controllate.

Inoltre, è opportuno precisare che, a differenza di ciò che avviene in altri ambiti[225], la disciplina in esame non attribuisce forza cogente alle direttive che la capogruppo

[224] Così, G. SCOGNAMIGLIO, *Su alcune tendenze attuali del diritto dei gruppi di società*, cit., p. 1471, secondo l'A. «non convince del tutto» la tesi secondo cui vi è «un obbligo della capogruppo di curare direttamente l'adeguatezza organizzativa di ciascuna articolazione soggettiva del gruppo». In tal senso anche N. RONDINONE, *Interesse sociale vs. interesse "sociale"*, cit., p. 378.

[225] Si consideri, ad esempio, i gruppi bancari, ove – come ricordato – l'art. 61, comma 4, TUB prescrive che «la capogruppo, nell'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento, emana disposizioni alle componenti del gruppo per l'esecuzione delle istruzioni impartite dalla Banca d'Italia nell'interesse della stabilità» che hanno ad oggetto, tra l'altro, «il governo societario, l'organizzazione amministrativa e contabile, nonché i controlli interni e i sistemi di remunerazione e di incentivazione» (cfr. art. 67, comma 1, lett. d), TUB). Si veda anche "Disposizioni di vigilanza per le banche" (Circolare n. 285 del 17 dicembre

potrebbe emanare al riguardo. Benché in dottrina si rinvengano tesi autorevoli sulla vincolatività delle direttive della capogruppo – per alcuni autori in ogni caso, per altri solo se non pregiudizievoli rispetto all'interesse della società figlia[226] – la maggioranza degli interpreti ritiene che il legislatore della riforma del 2003 non abbia riconosciuto alla capogruppo un potere generale di impartire direttive vincolanti alle società controllate; del resto, in conformità al principio «*ubi lex voluit dixit, ubi noluit tacuit*», quando la legge ha voluto attribuirle tale potere, lo ha previsto espressamente[227].

Di conseguenza, in mancanza di un obbligo di legge che imponga di conformarsi alle direttive della *holding*, gli amministratori delle controllate potrebbero legittimamente decidere di non aderire a determinate istruzioni provenienti dalla società di vertice, *a fortiori* quando queste comportino elevati costi organizzativi. In particolare, potrebbe verificarsi il caso in cui una direttiva della società di vertice, pur mirando a obiettivi strategici di sostenibilità per l'intero gruppo, finisca per penalizzare la redditività della

2013), ove è previsto che «la capogruppo dota il gruppo di un sistema unitario di controlli interni che consenta l'effettivo controllo sia sulle scelte strategiche del gruppo nel suo complesso sia sull'equilibrio gestionale delle singole componenti». Inoltre, occorre stabilire «procedure formalizzate di coordinamento e collegamento fra le società appartenenti al gruppo e la capogruppo per tutte le aree di attività», «procedure che garantiscano, a livello accentrato, un efficace processo unitario di gestione dei rischi del gruppo a livello consolidato», nonché «flussi informativi periodici che consentano l'effettivo esercizio delle varie forme di controllo su tutte le componenti del gruppo». V. anche, in linea con le disposizioni appena citate, oltre il ricordato art. 12, comma 4, TUF, il regolamento di Banca d'Italia (delibera del 5 dicembre 2019, "Atto di modifica del regolamento di attuazione degli articoli 4-*undecies* e 6, comma 1, lettere b) e c-bis), del TUF"), ove si prescrive che «nel caso di gruppo bancario, di SIM o finanziario, la società capogruppo assicura, attraverso l'attività di direzione e coordinamento, la coerenza complessiva del sistema organizzativo di gruppo, con particolare riguardo all'esigenza di stabilire adeguate modalità di raccordo tra gli organi, le strutture e le funzioni aziendali delle diverse componenti del gruppo» (art. 3, comma 2). In relazione al gruppo assicurativo, v. art. 214-*bis* Codice delle assicurazioni private, in cui è stabilito che, da un lato, l'IVASS «al fine di assicurare una sana e prudente gestione del gruppo ed evitare ostacoli all'esercizio dei poteri di vigilanza», possa impartire alla società controllante disposizioni riguardanti le società controllate «individualmente o complessivamente considerate», relative al rispetto delle norme sul sistema di governo societario, sull'adeguatezza patrimoniale, sul contenimento del rischio nelle sue diverse configurazioni, sulle partecipazioni detenibili e sull'informativa da rendere al pubblico. Dall'altro lato, la società controllante adotta i provvedimenti di attuazione delle disposizioni adottate dall'IVASS e ne fa osservare l'applicazione nei confronti delle controllate, i cui amministratori sono tenuti a fornire alla società di vertici la necessaria collaborazione per il rispetto delle norme citate.

[226] Si veda, sulla necessaria sottoposizione degli amministratori delle controllate alle direttive della capogruppo, G. SCOGNAMIGLIO, *Poteri e doveri degli amministratori nei gruppi di società*, cit., p. 200 ss.; A. VALZER, *Il potere di deliberazione e coordinamento di società tra fatto e contratto*, in G. Abbadessa, G.B. Portale (diretto da), *Il nuovo diritto delle società,* Liber amicorum *Gian Franco Campobasso*, Torino, 2007, p. 854 ss., spec. p. 863. Sulla funzione "filtro" operata dagli amministratori della società eterodiretta, v. U. TOMBARI, *Diritto dei gruppi di imprese*, cit., p. 110; P. MONTALENTI, *L'attività di direzione e coordinamento*, cit., p. 113.

[227] *Ex multis*, v. F. GALGANO, *Il regolamento di gruppo nei gruppi bancari,* in *Banca borsa e titoli di credito*, 2005, p. 86 ss.; M. VENTORUZZO, *Responsabilità da direzione e coordinamento e vantaggi compensativi futuri*, in *Riv. soc*., 2016, p. 365 ss., spec. p. 373 ss.; R. RORDORF, *I gruppi nella recente riforma del diritto societario,* in *Le società*, 2004, p. 538 ss.

singola controllata e, di conseguenza, gli interessi dei suoi soci. Si pensi, in via esemplificativa, all'implementazione di un nuovo sistema informatico di rendicontazione ESG imposto dalla capogruppo a tutte le società del sodalizio. Qualora l'adeguamento a tale sistema richieda investimenti significativi in termini di risorse umane, tecnologia e consulenze esterne, gli amministratori della controllata ben potrebbero ritenere che tali oneri non siano giustificabili nell'interesse della società che gestiscono, la cui redditività verrebbe compromessa almeno nel breve periodo. Dunque, in assenza di uno specifico obbligo che imponga il rispetto delle direttive della *holding* al riguardo, gli organi di amministrazione delle società figlie potrebbero legittimamente rifiutarsi di adempiere, privilegiando la tutela dell'interesse dei propri soci rispetto alle esigenze di uniformità e coordinamento imposte dalla capogruppo.

Non si può, tuttavia, revocare in dubbio la legittimità delle direttive impartite dalla capogruppo, la quale si propone di dare quanto più effettiva attuazione a norme di legge; invero, queste risulterebbero "causalmente giustificate", allorché finalizzate a garantire il rispetto degli obblighi in materia di rendicontazione di sostenibilità, sebbene il loro impatto si traduca di fatto in costi organizzativi rilevanti per le singole controllate.

L'*impasse* che potrebbe verificarsi, allora, deriva essenzialmente da due fattori: da un lato, la *holding* (*i.e.* i suoi amministratori) è tenuta al rispetto degli obblighi normativi di rendicontazione imposti in materia di sostenibilità; dall'altro lato, gli amministratori della società eterodiretta, in virtù dell'autonomia gestionale di quest'ultima, potrebbero legittimamente decidere di non conformarsi alle direttive della capogruppo, rifiutando l'adozione di strumenti o procedure che, in un'ottica di costi-benefici, possono risultare sfavorevoli. In altri termini, si rinviene il rischio di disallineamento tra l'esigenza della società madre di garantire una rendicontazione uniforme a livello di gruppo e conforme alla disciplina in esame e la legittima facoltà della controllata di non aderire a tali direttive, qualora queste ultime mettano a repentaglio il suo equilibrio finanziario e/o compromettendo i suoi interessi economici.

Ciononostante, si osserva che l'art. 2380-*bis* c.c., sovente invocato a sostegno della presunta autonomia gestionale delle società eterodirette[228], è in realtà norma concepita per le s.p.a. "monadi", con l'intento di regolare e bilanciare i rapporti tra l'organo amministrativo e l'assemblea[229]. Invero, il principio dell'esclusiva attribuzione agli amministratori della gestione dell'impresa non si configura come un principio «rigido e inculcabile», ma ha una portata «tendenzialmente e necessariamente relativa», la cui evidenza emerge ancor più nel contesto del gruppo, ove il potere di eterodirezione

[228] Alcuni autori ritengono che proprio in virtù del principio di cui all'art. 2380-*bis*, comma 1, c.c., non sarebbe possibile attribuire alla capogruppo un *Weinsungrecht*, neanche su base convenzionale. Si v., ad esempio, E. MARCHISIO, *Note sulle azioni di responsabilità ex art. 2497 cod. civ*., in *Riv. dir. comm*., 2008, p. 229 ss.

[229] U. TOMBARI, *Diritto dei gruppi di imprese*, cit., p. 108.

determina inevitabilmente «una più o meno severa compressione dell'autonomia decisionale dell'organo amministrativo della controllata, in relazione al suo compito primario di gestione dell'impresa[230]». Come precisato da alcuni autori, la previsione di cui all'art. 2380-*bis* c.c., interpretata nella dimensione "di gruppo", implica che «i poteri amministrativi e gestori relativi alla società "dipendente" risiedano legittimamente anche ed in primo luogo nell'organo amministrativo della società capogruppo[231]»; pertanto, l'attività di direzione unitaria, pur senza privare del tutto gli amministratori delle società dipendenti delle proprie specifiche competenze, riconosce all'organo amministrativo della *holding* «un'estensione dei [suoi] doveri con riferimento anche all'attività delle controllate medesime[232]»[233].

Ebbene, se da un lato l'attività di direzione e coordinamento riguarda la c.d. "alta amministrazione" delle società eterodirette, dall'altro lato è stato osservato che essa può estendersi financo a interessare le scelte di "gestione ordinaria" delle controllate; del resto, «non dovrebbe considerarsi illegittima la pretesa di esercitare fino in fondo i poteri e le prerogative propri del gestore, inferendosi stabilmente nelle quotidiane scelte gestorie della controllata[234]». Tale ingerenza potrebbe, dunque, estendersi anche agli assetti organizzativi e ai sistemi di controllo delle società sottoposte[235], atteso peraltro che la definizione dei profili organizzativi di queste ultime risulta, in genere, prioritaria e necessaria per il buon esito delle scelte strategiche stabilite a monte.

Pur ritenendo condivisibile tale orientamento, persiste il dubbio se le decisioni di natura organizzativa, e in particolare la predisposizione di "adeguati assetti" nelle società controllate, funzionali – per ciò che più interessa in questa sede – alla rendicontazione di sostenibilità, possano effettivamente rientrare tra i poteri-doveri degli amministratori della capogruppo, o se, al contrario, debbano rimanere di esclusivo appannaggio degli

---

[230] Così, F. GUERRERA, *"Compiti" e responsabilità del socio di controllo*, in *RDS*, 2009, p. 506 ss., spec. p. 507. In tal senso, P. MONTALENTI, *Direzione e coordinamento nei gruppi. Principi e problemi*, in *Riv. soc.*, 2007, p. 317 ss., spec. p. 334, secondo cui «tra legittimità della direzione e coordinamento ed esclusività della gestione non vi è contraddizione purché i poli della tensione dialettica siano riportati all'unità della sintesi: l'autonomia gestionale – sotto profilo sia del potere sia della responsabilità – degli amministratori è confermata, ma nel quadro delle direttive programmatiche (purché legittime) di gruppo. L'esclusività della gestione e, dunque, nozione relativa, non assoluta».

[231] U. TOMBARI, *Diritto dei gruppi di imprese*, cit., p. 108.

[232] C. ANGELICI, *La società per azioni. Principi e problemi*, cit., p. 367.

[233] In tal senso, sembra orientarsi anche il Codice di *Corporate Governance*, il quale, all'art. 1, Racc. 1, lett. e) riconosce la possibilità di un'ingerenza degli amministratori della capogruppo rispetto a specifiche operazioni delle controllate, prevedendo, in particolare che «l'organo di amministrazione delibera in merito alle operazioni della società e delle sue controllate che hanno un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per la società stessa (...)».

[234] G. SCOGNAMIGLIO, *Poteri e doveri degli amministratori*, cit., p. 202.

[235] A. NIUTTA, *Sulla presunzione di esercizio dell'attività di direzione e coordinamento di cui agli artt. 2497-sexies e 2497-septies c.c.: brevi considerazioni di sistema*, in *Giur. comm.*, 2004, p. 996 ss., spec. p. 999 ove l'A. sottolinea che l'attività di direzione unitaria si concretizza nell'emanazione di direttive a contenuto negoziale o organizzativo rivolte agli organi amministrativi delle società controllate.

organi amministrativi delle società eterodirette. Occorre prendere atto, allora, che, da un lato, le (disorganiche) norme concernenti l'*Organisationsrecht* del gruppo – e le relative interpretazioni – non offrono una direzione univoca; dall'altro lato, che la complessità e l'ampiezza degli obblighi imposti dalla disciplina sulla dichiarazione di sostenibilità, sembrano rendere necessaria l'integrazione delle disposizioni di legge con regole aggiuntive, elaborate direttamente dagli stessi soggetti interessati.

4. *La rilevanza dell'autoregolamentazione nella prospettiva della rendicontazione consolidata di sostenibilità*.

Al fine di risolvere le complesse questioni evidenziate nei paragrafi precedenti, si nota come in molti gruppi l'attività di direzione unitaria viene sovente rafforzata tramite atti "interni", variamente denominati, volti a modellare un *Organisationsrecht* del gruppo su base convenzionale[236].

Non è possibile soffermarsi sulla natura – statutaria, convenzionale, regolamentare – di tali strumenti e sulle tante questioni interpretative che sollevano. Tuttavia, è possibile osservare come simili manifestazioni dell'autonomia privata, a prescindere dalla specifica forma che assumono – regolamenti di gruppo, contratti di coordinamento gerarchico, contratti di servizi, clausole statutarie – sono utilizzati, in genere, per disciplinare il funzionamento dell'organizzazione del gruppo[237]. In particolare, definiscono i compiti e le responsabilità della *holding*, determinano il grado di autonomia gestionale e operativa delle controllate, stabiliscono le rispettive sfere di competenza e responsabilità[238].

Come è noto, l'art. 2497-*septies* c.c. prevede che l'attività di direzione unitaria possa essere esercitata «sulla base di un contratto con le società medesime o di clausole dei loro

[236] Sulle «manifestazioni di autonomia privata», mirate a «costituire o a "disciplinare" il gruppo nel rispetto dei principi dettati dagli artt. 2497 ss., c.c.», si vedano le riflessioni di U. TOMBARI, *Autonomia privata e gruppi di imprese (Contratto di "coordinamento gerarchico", "contratti di servizio" infragruppo e clausole statutarie come strumenti di disciplina dell'attività di direzione e coordinamento)*, Studio n. 248 – 2009/I, in *Studi e Materiali*, 2010, e *ivi* reperibile https://www.notariato.it/wp-content/uploads/248I.pdf; ID., *Sub 2497-septies c.c.*, in *Le società per azioni*, cit., p. 3135 ss.; Id., *Poteri e doveri dell'organo amministrativo di una s.p.a. di gruppo tra disciplina legale e autonomia privata*, in *Riv. soc*., 2009, p. 122 ss.; v. anche R. SANTAGATA, *Autonomia privata e formazione dei gruppi nelle società di capitali*, in P. Abbadessa, G.B. Portale (diretto da), *Il nuovo diritto delle società,* Liber amicorum *G.F. Campobasso*, Torino, 2007, p. 799 ss.; F. GUERRERA, *Autoregolamentazione e organizzazione del gruppo di società*, in *Riv. dir. comm*., 2012, p. 589 ss.; I. MASPES, *Limiti all'autonomia negoziale nei gruppi di società. Contratti costitutivi, regolamenti e contratti infragruppo*, Milano, 2019.

[237] Secondo F. GUERRERA, *Assetti organizzativi di gruppo e prevenzione delle crisi*, cit., p. 2, «autoregolamentazione, organizzazione e gestione del gruppo d'imprese sono facce di una stessa medaglia»

[238] Ad esempio, sul regolamento quale «elemento efficiente ed efficace per la regolazione dei rapporti interni», nonché «strumento operativo chiaro ed efficiente», si veda P. MONTALENTI*, I gruppi di società: dottrina, giurisprudenza, prassi*, in *Diritto ed economia dell'impresa*, 2016, p. 76 ss.; F. GUERRERA, *I regolamenti di gruppo*, in M. Campobasso et al. (a cura di), *Società, banche e crisi d'impresa*, Liber amicorum *P. Abbadessa*, 2014, p. 1550 ss.; M.V. ZAMMITTI, *Contratti e clausole di coordinamento nei gruppi di società*, in *Riv. dir. comm*., 2019, p. 165 ss.

statuti». Benché sul punto si registrino opinioni contrastanti[239], pare che la disposizione «sia pure implicitamente» consenta «la regolamentazione contrattuale della direzione e coordinamento di gruppo tra società controllante e società controllate[240]».
Certo è che le diverse ipotesi riconducibili nell'ambito di tale previsione si distinguono nettamente dal c.d. contratto di dominio (*Beherrschungsvertrag*), strumento negoziale, quest'ultimo, che consente *de facto* «un'alienazione del governo della società[241]», risultando pertanto inammissibile nell'ordinamento interno[242]. Invero, in forza di tale convenzione (seguendo la disciplina prevista dai §§. 291 ss. della *Aktiengesetz*): i) una società può impartire direttive pregiudizievoli alle società dipendenti, senza necessità che queste ottengano da ciò alcun vantaggio compensativo; ii) la società dipendente si sottomette al "dominio" di altra società, da cui deriva, a seguito della formalizzazione e pubblicazione del contratto, un'esenzione di responsabilità per il suo organo gestionale a fronte di eventuali danni derivanti dall'esecuzione delle direttive ricevute[243].

In relazione ai regolamenti di gruppo e ai contratti di coordinamento gerarchico – che, tra gli istituti di eterodirezione attualmente riscontrabili, ci sembrano costituire gli strumenti principali per la regolazione degli assetti organizzativi di gruppo – va rilevato che tali istituti presentano poche analogie con il "contratto di dominio". L'ordinamento societario italiano, riconoscendo la liceità della direzione unitaria – purché esercitata nel rispetto dei principi di cui all'art. 2497 c.c. – ammette che «la costituzione e/o la disciplina

---

[239] Parte della dottrina ritiene, in realtà, che la norma faccia riferimento ai soli «gruppi orizzontali» affinché si realizzi un'unità di indirizzo garantita in genere dalla c.d. «unione personale», v. in questo senso F. GALGANO, *Il regolamento di gruppi nei gruppi bancari*, cit., p. 86; R. SANTAGATA, *Autonomia privata e formazione dei gruppi*, cit., p. 808 ss., ove nega, ad esempio, la legittimità dei contratti di collegamento gerarchico alla luce della rubrica dell'art. 2497-septies c.c. («coordinamento tra società»), nonché del fatto che la disposizione dispone espressamente un esercizio fondato sul «controllo» e non su un'influenza dominante. *Contra, ex multis*, U. TOMBARI, *Poteri e doveri dell'organo amministrativo di una s.p.a. di gruppo tra disciplina legale e autonomia privata*, in *Riv. soc*., 2009, p. 122 ss.; P. MONTALENTI, *L'attività di direzione e coordinamento*, cit., p. 120 (ove L'A. auspica, tra l'altro, una modifica della rubrica della norma, affinché venga espressamente richiamata non solo l'attività di coordinamento, ma anche quella di direzione); A. VALZER, *Il potere di direzione e coordinamento di società tra fatto e contratto*, cit., p. 876 ss. Al riguardo, nessun dubbio è mai stato sollevato, invece, dalla giurisprudenza: v. Trib. Biella, 17 novembre 2006; Trib. Pescara, 3 febbraio 2009; Trib. Catania, 26 febbraio 2015.

[240] P. MONTALENTI, *Direzione e coordinamento nei gruppi societari*, cit., p. 324.

[241] P. SPADA, *L'alienazione del governo della società per azioni*, in *I Gruppi di società*, *Atti del convegno internazionale di studi*, cit., 1996, p. 2179.

[242] Si v., *ex multis*, A. VALZER, *Il potere d direzione e coordinamento tra fatto e contratto*, cit., 876 ss; G. SCOGNAMIGLIO, *Autonomia e coordinamento*, cit., p. 98 ss.; *contra*, si segnala la pronuncia del Trib. Roma, 17 luglio 2007, in *Riv. dir. comm*., 2008, p. 215 ss., ove la direzione unitaria è descritta nell'attività di «imposizione agli organi direttivi della società controllata di decisioni provenienti dalla società dominante e si traduce in direttive impartite dalla *holding* (...) su modalità gestionali, sul reperimento di mezzi finanziari, su politiche di bilancio ecc.» e la cui disciplina prevista ex art. 2497 ss. c.c. «induce a valutare con favore la validità dei contratti di dominazione».

[243] Così, M. CALLEGARI, *Assetti societari*, cit., p. 598 ss.; U. TOMBARI, *Autonomia privata e gruppi di imprese*, cit., p. 3.

di un gruppo», financo di tipo gerarchico, «rappresentano "interessi meritevoli di tutela" ai sensi dell'art. 1322 c.c., in quanto tali perseguibili anche attraverso lo strumento negoziale[244]». In altri termini, allorché è consentito l'esercizio del potere di direzione e coordinamento, è altrettanto legittimo per le parti regolarlo, definendo i poteri e doveri della capogruppo, i limiti alla sua ingerenza, nonché gli obblighi delle società eterodirette di esecuzione delle direttive impartite.

In particolare, i contratti di coordinamento "gerarchico" sono destinati a svolgere un ruolo di rilievo, come è stato osservato, non solo nella fase di costituzione del gruppo, ma altresì nella regolazione di aspetti essenziali della sua operatività[245]. Attraverso tali accordi, in effetti, è possibile definire con chiarezza il contenuto, i limiti e le modalità in cui si esplica l'eterodirezione, individuando gli organi deputati al suo esercizio, da un lato, e stabilendo i doveri di adempimento per le società sottoposte, dall'altro lato.

Parimenti, gli stessi obiettivi possono essere perseguiti attraverso i regolamenti di gruppo[246], strumenti capaci di conferire una veste formale all'attività di eterodirezione e di incidere significativamente sull'assetto e sul funzionamento del gruppo, in particolare riguardo all'articolazione e distribuzione dei compiti all'interno del sodalizio[247].

In estrema sintesi, sotto un profilo formale, l'orientamento che pare più convincente definisce il regolamento come uno «strumento autonormativo di rango secondario e di carattere ausiliario[248]», predisposto dalla *holding* e generalmente recepito dall'organo amministrativo delle controllate[249]. Sotto un profilo "sostanziale", il regolamento può

---

[244] Così, U. TOMBARI, *Autonomia privata e gruppi di imprese*, cit., p. 3, ove l'A. sottolinea come la conferma che alla base di un gruppo gerarchico possa esservi un contratto emerge anche dalla legislazione dei gruppi bancari e assicurativi (richiamando gli artt. 60 TUB e 82 cod. priv. ass.). In tal senso, P. MONTALENTI, *Direzione e coordinamento nei gruppi societari: principi e problemi*, in *Riv. soc*., 2007, p. 330 ss, spec. p. 331; secondo l'A. «non si vede per quale ragione sia lecito esercitare (senza conseguenze risarcitorie) una corretta direzione unitaria nei confronti di società controllate (...) ma non sia invece lecito, *a fortiori*, regolamentare contrattualmente il contenuto, che dovrà essere necessariamente non illecito (arg. ex art. 1346 c.c.) e pertanto non contrario ai principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale».

[245] U. TOMBARI, *Autonomia privata e gruppi di imprese*, cit., p. 3.

[246] Definiti, con una certa enfasi, «statuti di gruppo», da F. GUERRERA, *Autoregolamentazione e organizzazione del gruppo,* cit., p. 593, sebbene l'A. precisi il senso «atecnico» dell'espressione.

[247] Si osserva che all'ampia diffusione del regolamento, non è corrisposto un altrettanto approfondito sviluppo teorico al riguardo. Si rinvia, sul tema, agli autori citati nella precedente nota 124.

[248] F. GUERRERA, *I regolamenti di gruppo*, cit., p. 1571.

[249] Secondo l'impostazione preferibile, l'intervento dell'assemblea ordinaria di società per azioni in fase di predisposizione (e adesione) al regolamento non sarebbe necessario, ma opportuno, «quanto meno a fini informativi rispetto ai soci (anche e soprattutto di minoranza)», mentre doveroso, configurando una specifica competenza dell'assemblea in sede straordinaria, «qualora si assuma che il passaggio da "società autonoma" a "società di gruppo" (dominante o dipendente) richiede e presuppone una modifica formale dell'oggetto sociale statutario» (U. TOMBARI, *Autonomia privata e gruppi di imprese*, cit., p. 6). V. anche F. GUERRERA, *I regolamenti di gruppo*, cit., p. 1586 ss., il quale osserva, tuttavia, che l'intervento dei soci sia «raccomandabile» qualora il regolamento «si limita a puntualizzare o accrescere l'accentramento delle funzioni direttive o a rafforzare determinate situazioni di obbligo o soggezione o ad aggravare gli onere informativi e a regolare in modo più complesso e dettagliato le procedure decisionali».

includere regole eterogenee, finalizzate ad arricchire il contenuto delle disposizioni sull'*Organisationsrecht* del gruppo, dettagliando le modalità di esercizio della direzione unitaria, purché nel rispetto dei principi di corretta gestione societaria ed imprenditoriale. Più nel dettaglio, i regolamenti potrebbero imporre agli amministratori delle controllate di attuare le direttive impartite dalla capogruppo[250], individuare gli atti per i quali possono essere fornite indicazioni, definire con precisione i rapporti tra i vari organi, anche in punto di flussi informativi tra gli stessi. In altri termini, i regolamenti si configurano come atti idonei a disciplinare in modo chiaro e strutturato tutti gli aspetti più rilevanti attinenti all'organizzazione dell'attività dell'impresa di gruppo.

Tentando di riepilogare quanto finora accennato, nella prospettiva della *holding*, i regolamenti rappresentano strumenti attraverso cui gli organi di governo di quest'ultima definiscono l'indirizzo imprenditoriale cui gli amministratori delle società controllate sono tenute ad attenersi; essi stabiliscono, invero, il quadro di riferimento entro cui dovranno svolgersi le funzioni aziendali e societarie, consentendo così la realizzazione di un disegno unitario che si esplichi in modo efficiente ed efficace, nel pieno rispetto degli interessi coinvolti e attraverso un'adeguata organizzazione[251]. Nella prospettiva degli amministratori delle società dipendenti, da un lato, essi mantengono il ruolo di "filtro" rispetto alle direttive non conformi ai principi di corretta gestione della loro società[252]; dall'altro lato, approvando i regolamenti, prendono atto del grado di autonomia operativa di cui dispongono. Al riguardo, va peraltro considerato che, posto il fatto che la decisione di recepire il contenuto del regolamento non potrà che essere stata influenzata dalla capogruppo, cui spetta l'iniziativa di adottarlo, l'adozione di siffatto strumento dovrà essere adeguatamente motivata dall'organo amministrativo della controllata, ai sensi dell'art. 2497-*ter* c.c.

Anche l'autonomia statutaria può intervenire a disegnare nuovi assetti societari, volti a combinare i diversi modelli organizzativi. Come è stato sottolineato, in effetti, «lo statuto di una "società di gruppo" deve essere pensato (anche) considerando che la società appartiene ad una più ampia struttura organizzativa (...) con rilevanti ripercussioni non solo (ed eventualmente) sulla clausola dell'oggetto sociale, ma anche su altre clausole, quali, ad esempio, quelle relative alle funzioni (poteri-doveri) degli organi (...)». Pertanto, «occorre procedere ad un reciproco coordinamento di contenuti tra gli statuti delle società dipendenti e quello della c.d. dominante, nonché tra gli stessi statuti delle "dipendenti",

[250] Purché «sia consentito opporvi rifiuto motivato in nome dell'interesse della società o di esigenze di riservatezza», cfr. N. RONDINONE, *Interesse sociale vs. interesse "sociale*, cit., p. 38.

[251] Cfr. F. GUERRERA, *Assetti organizzativi di gruppo e prevenzione delle crisi*, cit., p. 4, il quale aggiunge: «agli stessi incombe anche la responsabilità di assicurare che quel disegno imprenditoriale unitario si realizzi ed esplichi con modalità efficienti, efficaci e rispettose degli interessi coinvolti, cioè tramite una *organizzazione appropriata*, in relazione alla strategia adottata a livello aziendale e di mercato (aspetto organizzativo-procedurale)».

[252] M. CALLEGARI, *Assetti societari*, cit., p. 601.

al fine di costituire un sistema omogeneo di regole organizzative dell'attività di direzione e coordinamento volto ad integrare la normativa di fonte legale, adeguandola alle specifiche necessità del caso concreto[253]». Per completezza, si segnala che un intervento sugli statuti societari si rende comunque opportuno anche nell'ipotesi in cui si intenda disciplinare i rapporti di gruppo mediante un regolamento. L'adozione di quest'ultimo da parte della capogruppo e la successiva adesione da parte delle subordinate dovrebbero essere precedute (o affiancate), secondo l'impostazione qui condivisa, da adeguate modifiche statutarie, affinché gli statuti della *holding* e delle società eterodirette riflettano coerentemente l'assetto organizzativo delineato nel regolamento[254].

Le considerazioni finora svolte consentono di formulare una conclusione di carattere generale: l'introduzione di una fonte, "negoziale" o statutaria (con le dovute differenze), capace di regolamentare adeguatamente l'attività di direzione unitaria – definendone ambito, contenuto e modalità di esercizio – può contribuire a risolvere numerose incertezze interpretative, *a fortiori* in presenza di discipline che non chiariscono sufficientemente i poteri, i doveri e le responsabilità delle società appartenenti al gruppo.

Gli "strumenti" richiamati potrebbero, pertanto, rappresentare una vera e propria *delimitatio finium* dei rapporti all'interno del sodalizio, in grado di definire con maggiore chiarezza la linea di demarcazione tra la sovranità della capogruppo e l'autonomia gestionale delle controllate. Ciò risulterebbe particolarmente utile, come ricordato, in ambiti delicati e complessi, tra cui quello della rendicontazione di sostenibilità – per quanto più interessa in questa sede – ove non è prevista una regolamentazione specifica al riguardo[255]. Di conseguenza, considerata da un lato la complessità e l'ampiezza dei nuovi obblighi previsti dal d.lgs.125/2024, e dall'altro lato l'assenza di norme impositive di specifici doveri di cooperazione a carico degli amministratori delle società del gruppo, si pone la questione circa l'opportunità per la capogruppo di adottare opportune convenzioni (*et similia*), al fine di integrare le previsioni normative esistenti e contribuire a razionalizzare e semplificare le interazioni tra le società del gruppo, in un ambito che risulta, altrimenti, privo (o comunque carente) di precise regole organizzative.

Così intesa, l'autoregolamentazione, nella sua articolata "fenomenologia", potrebbe costituire uno strumento efficace per adempiere agli obblighi previsti dalla normativa in materia e per disciplinare, in modo strutturato e uniforme, i diversi nodi problematici che ne derivano a livello di gruppo, in particolare in punto di organizzazione[256].

---

[253] U. TOMBARI, *Autonomia privata e gruppi di imprese*, cit., pp. 9-10.

[254] Così, F. GUERRERA, *I regolamenti di gruppo*, cit., p. 1573 ss.

[255] U. TOMBARI, *Autonomia privata e gruppi di imprese*, cit., pp. 9-10, secondo cui appare non solo opportuno, ma assolutamente necessario, considerata la centralità degli aspetti organizzativi all'interno delle dinamiche di gruppo e, al contempo, la scarsa attenzione che il legislatore ha riservato a tali profili.

[256] Secondo F. GUERRERA, *Assetti organizzativi di gruppo e prevenzione delle crisi,* cit., p. 3, «l'autoregolamentazione e l'organizzazione costituiscono (...) espressione del "progetto di governo societario" che la società a vertice del gruppo *deve* adottare (...) allo scopo di *razionalizzare* e di rendere

La controllante (*i.e.,* i suoi amministratori) potrebbe, ad esempio, in relazione agli specifici contesti in cui opera il gruppo, alla sua dimensione, alla natura dell'attività svolta e ai rischi a cui è esposto: i) definire le procedure di raccolta, elaborazione e trasmissione dei dati ESG dalle società eterodirette, assicurando uniformità e tempestività nei flussi informativi infragruppo; ii) stabilire, ove necessari, criteri metodologici comuni per la misurazione e la valutazione degli impatti; iii) prevedere obblighi di collaborazione tra le società del gruppo, disciplinando le responsabilità di ciascuna entità nel processo di rendicontazione, al fine di garantire un'informativa consolidata coerente e conforme alle disposizioni normative e agli standard internazionali di riferimento; iv) disciplinare la ripartizione dei costi legati all'implementazione e alla gestione del modello organizzativo per la rendicontazione, tra la capogruppo e le società controllate, in modo da non comprimere in maniera eccessiva e sproporzionata l'interesse lucrativo dei soci di queste ultime; v) regolare i processi di redazione e verifica della rendicontazione, assicurando un efficace sistema di supervisione dell'informativa di sostenibilità; vi) istituire comitati specializzati, a cui affidare l'analisi, la valutazione e/o la redazione delle informazioni.

5. *Rendicontazione consolidata di sostenibilità e responsabilità della capogruppo (e dei suoi amministratori).*

Alla luce di quanto ricostruito nei paragrafi precedenti, si procederà ora, seppur sinteticamente, a un'analisi dei profili di responsabilità che possono configurarsi a carico della società capogruppo e dei suoi amministratori in relazione ai danni derivanti dalla redazione e/o dall'attuazione dell'informativa di sostenibilità.

Per una maggiore chiarezza espositiva, si procederà come segue: i) verrà dapprima esaminata l'ipotesi in cui, nella rendicontazione consolidata di sostenibilità, siano fornite dalla *holding* informazioni mancanti, lacunose o non veritiere, soffermandosi sui danni che potrebbero derivarne per la controllante stessa, per i suoi creditori o direttamente per i soci e/o per i terzi, nonché, al contempo, per le controllate, per i soci di minoranza e per i creditori di queste ultime[257]. In particolare, si porrà attenzione all'ipotesi in cui i "vizi" dell'informazione resa derivino da un "*deficit* organizzativo", ossia dalla carenza di strumenti e strutture adeguate a garantire l'effettiva raccolta, gestione e divulgazione delle

più *trasparente* ed *efficiente* l'esercizio del potere di direzione unitaria nel perseguimento dei suoi obiettivi e dell'interesse di gruppo, che può considerarsi, a sua volta, la proiezione dell'interesse sociale della capogruppo in quanto tale» e aggiunge «l'autoregolamentazione e l'organizzazione "di gruppo" sono funzionali alla definizione e attuazione delle politiche d'impresa e delle direttive gestionali, nonché (...) a quelle attività di indirizzo strategico, nonché di controllo, rimedio o risoluzione, in cui, nel gruppo gerarchico o accentrato, deve correttamente esplicarsi il potere di direzione e coordinamento».

[257] Tenendo in considerazione, sul concetto di "creditore", l'ampia accezione adottata nella presente trattazione, su cui v. *supra*, Cap. II, §. 2 ss.

informazioni necessarie per una corretta rendicontazione di sostenibilità.; ii) saranno successivamente analizzate le conseguenze in termini di responsabilità della capogruppo qualora eventuali pregiudizi derivino, nei confronti dei soggetti sopra indicati, a causa del contenuto della dichiarazione o nel caso in cui le società controllate decidano di non conformarsi alle politiche e alle strategie delineate nella rendicontazione ESG.

L'analisi si focalizzerà esclusivamente sulle responsabilità ascrivibili alla *holding* e ai suoi amministratori, tralasciando, in questa sede, un approfondimento sulle eventuali responsabilità delle società eterodirette e dei loro organi sociali[258].

Prima di procedere con l'analisi delineata, è opportuno precisare due questioni.

In primo luogo, come ricordato, la rendicontazione di sostenibilità rappresenta uno strumento attraverso il quale, oltre a comunicare i risultati già ottenuti, gli impatti gestiti e gli effetti prodotti, vengono anche formulate previsioni, strategie e pianificazioni a medio e lungo termine relative agli obiettivi ESG[259]. In questo contesto, è essenziale che ogni osservazione sui profili di responsabilità tenga conto delle differenti implicazioni tra i dati puramente ricognitivi e le informazioni di natura prospettica ivi contenute, le quali potrebbero comunque determinare conseguenze in termini di affidamento riposto su di esse da parte dei terzi (che al ricorrere di determinate condizioni potranno eventualmente fondare pretese risarcitorie)[260].

In secondo luogo, il procedimento di formazione della rendicontazione ESG, sia individuale sia consolidata, e gli organi societari coinvolti devono essere ricostruiti tenendo conto del fatto che l'informativa costituisce un'apposita sezione della relazione sulla gestione; pertanto, la redazione e gli organi responsabili sono gli stessi previsti per la suddetta relazione[261]. Occorre prendere atto, peraltro, che i profili sanzionatori sono

---

[258] Sul punto, si ricorda, tuttavia, quanto deciso dal Trib. Biella, 17 novembre 2006, in *ilcaso.it*, ove è opportunamente precisato come «[g]li amministratori che si adeguano alle disposizioni impartite lo fanno sotto la loro responsabilità assumendo come proprie a tutti gli effetti, le relative decisioni, sicché la loro adozione non esclude il doveroso controllo dei parametri di legalità. Se invece decidono di non adeguarsi, tale mancanza influisce solo sul rapporto di fiducia tra il capitale di comando e l'amministratore (...) la controllante può impartire agli amministratori tutte le direttive vincolanti che ritiene opportune, ma non ha gli strumenti coercitivi per ottenere che essi effettivamente pongano in essere atti di gestione in esecuzione delle istruzioni impartite».

[259] Cfr., ad esempio, l'art. 4, comma 2, lett. a), n. 1 d.lgs. 125/2024, ove è previsto che la capogruppo indichi «i piani del gruppo, incluse le azioni di attuazione e i relativi piani finanziari e di investimento, atti a garantire che il modello e la strategia aziendali siano compatibili con la transizione verso un'economia sostenibile e con la limitazione del riscaldamento globale (...)»; art. 4, comma 2, lett. b) del decreto, in cui è richiesta «una descrizione degli obiettivi temporalmente definiti connessi alle questioni di sostenibilità».

[260] Sul tema: AL. BRIGUGLIO, *Riflessioni sulla natura giuridica della dichiarazione non finanziaria*, cit., p. 193 ss.; R. ROLLI, *L'impatto dei fattori ESG sull'impresa. Modelli di governance e nuove responsabilità*, Bologna, 2020, p. 167 ss.

[261] Il d.lgs. n. 125/2024 stabilisce «alcune regole sul procedimento di formazione che riguardano tutte le società soggette all'obbligo di pubblicare la rendicontazione». In particolare, esso dispone che: i) gli amministratori sono tenuti a garantire la conformità delle informazioni fornite nella rendicontazione di sostenibilità alle norme di riferimento (art. 10, comma 1); ii) l'organo di controllo deve vigilare sul rispetto

stati significativamente modificati con il passaggio dalla disciplina sulla dichiarazione non finanziaria (d.lgs. n. 254/2016) a quella sulla rendicontazione di sostenibilità (d.lgs. n. 125/2024)[262]. Invero, come già accennato, l'articolo 10 del decreto stabilisce ora un principio generale di responsabilità in capo agli organi sociali, senza delineare in dettaglio sanzioni specifiche. Per le società non quotate – che siano di diritto comune o vigilate – non è stabilito un regime sanzionatorio *ad hoc*, applicandosi le disposizioni previste dall'ordinamento nazionale per il tipo di società di riferimento.

Tanto premesso, si procederà ora all'analisi dell'ipotesi i), riguardante il caso in cui, a seguito di informazioni carenti, false o assenti contenute nella rendicontazione derivi un danno alla controllante, ai suoi creditori o, direttamente, ai soci e/o ai terzi, ovvero alle società controllate, ai loro soci esterni e/o ai creditori di queste ultime. Le riflessioni che seguono sono, in sostanza, le medesime che varrebbero nel caso in cui tali pregiudizi si verificassero nell'ambito di una società "monade"[263].

In relazione alla responsabilità degli amministratori della *holding* per le omesse, lacunose, non veritiere informazioni nella rendicontazione ESG, pare del tutto evidente che tale situazione possa determinare un danno immediato e diretto al patrimonio della capogruppo, chiamata a rispondere per aver fornito informazioni inesatte o decettive[264]. Tale pregiudizio può derivare sia da una condotta dolosa degli amministratori sia da una loro incuria nella redazione del documento. In quest'ultimo caso, la responsabilità può emergere non solo laddove si riscontri una gestione effettivamente carente dei rischi e degli impatti ESG – deteriore rispetto a quanto risulti dalla dichiarazione –, ma anche in

---

delle disposizioni previste nell'ambito delle proprie competenze (art. 10, comma 1); iii) sono stabilite modalità di informazione e confronto con i rappresentanti dei lavoratori (art. 3, comma 7 e art. 4, comma 9); iv) un revisore della sostenibilità, specificamente incaricato, deve esprimere un giudizio sulla conformità delle informazioni contenute nella rendicontazione rispetto alla disciplina di riferimento (art. 8). Cfr.., sul punto, CIRCOLARE ASSONIME n. 21, cit., p. 94 ss.,

[262] In particolare, il d.lgs. n. 254/2016, relativo alle dichiarazioni non finanziarie, prevedeva un ampio sistema di sanzioni amministrative pecuniarie applicabili ad amministratori e sindaci delle società obbligate a tale adempimento. Invero, l'art. 8 del d. lgs. n. 254/2016 prevedeva: a) per il mancato deposito delle dichiarazioni individuali o consolidate presso il Registro delle imprese, nei termini prescritti (o per il ritardo nello svolgere tale adempimento) una sanzione amministrativa pecuniaria da 20.000 a 100.000 euro (o da 14.000 a 67.000 euro per il ritardo entro comunque i trenta giorni successivi); b) per l'omessa allegazione delle attestazioni di conformità del revisore, una sanzione amministrativa pecuniaria da 20.000 a 100.000 euro; ovvero c) per la redazione delle dichiarazioni non finanziarie senza rispettare le previsioni normative contenute negli artt. 3 e 4 del d. lgs. 254/2016, una sanzione amministrativa pecuniaria da 20.000 a 100.000 euro (estesa anche ai componenti del collegio sindacale che omettano di riferire all'assemblea la non conformità della dichiarazione non finanziaria alle previsioni normative contenute negli artt. 3 e 4 del d. lgs. n. 254/2016, in violazione dei loro doveri di vigilanza).

[263] Su cui si rinvia, per una riflessione sul sistema delle responsabilità per la redazione e attuazione delle DNF, a AL. BRIGUGLIO, *Informazione non finanziaria inesatta e ragionevole affidamento*, in *Rivista di Diritto dell'impresa*, 2023, p. 299 ss.

[264] Si veda R. ROLLI, *L'impatto dei fattori ESG*, cit., p. 169, la quale ipotizza una responsabilità degli amministratori e dell'organo di controllo nei confronti della società ai sensi degli artt. 2393 e 2407 c.c.

presenza di un "*deficit* organizzativo", ossia a fronte della carenza o inadeguatezza degli assetti organizzativi predisposti, vuoi per adempiere agli obblighi imposti, vuoi per attuare il contenuto della dichiarazione[265]. Invero, un'inadeguata organizzazione del gruppo può manifestarsi, da un lato, nel caso in cui gli assetti istituiti non consentono una corretta e tempestiva trasmissione delle informazioni "dalla periferia al centro", impedendo così alla *holding* di acquisire i dati necessari per comprendere e rendicontare il reale impatto del gruppo sulle questioni di sostenibilità, nonché il modo in cui tali questioni influenzano l'andamento, i risultati e la situazione complessiva del gruppo (v. art. 4, comma 1, d.lgs. n. 125/2024). Dall'altro lato, una "carenza organizzativa" può emergere qualora la capogruppo non abbia previsto strutture e procedure adeguate a dare concreta esecuzione ai contenuti dichiarati nell'informativa di sostenibilità.

Nel primo caso, si pensi all'eventualità in cui gli amministratori della capogruppo non abbiano istituito adeguati canali informativi, né regolari report di aggiornamento sulle attività ESG delle controllate, né una struttura adeguata a monitorare i progressi rispetto agli obiettivi di sostenibilità prefissati. Tali lacune potrebbero ostacolare (o addirittura compromettere) la tempestiva acquisizione delle informazioni necessarie per la redazione di un'informativa completa e corretta. Laddove le procedure interne per la raccolta e la verifica dei dati non fossero adeguatamente strutturate, ciò potrebbe portare all'omissione di informazioni cruciali e – di conseguenza – alla pubblicazione di una rendicontazione incompleta o imprecisa, con potenziali danni per la società stessa, per i creditori, per i suoi soci e/o per i terzi che hanno investito sulla base di quelle informazioni.

Nel secondo caso – su cui si tornerà a breve –, si consideri l'ipotesi in cui la capogruppo, nell'informativa di sostenibilità, abbia annunciato l'adozione di una politica di approvvigionamento socialmente responsabile, imponendo alle società controllate – attraverso una direttiva trasmessa a tutte le imprese incluse nell'area di consolidamento – di selezionare fornitori certificati secondo determinati standard ambientali e sociali.
Se gli amministratori della *holding* non hanno, al contempo, predisposto un sistema organizzativo adeguato a monitorare l'attuazione di tale strategia, potrebbero verificarsi situazioni in cui le società controllate continuano a collaborare con fornitori non conformi ai criteri previsti – ad esempio, coinvolti in pratiche di sfruttamento del lavoro o privi di certificazioni ambientali –, senza che la capogruppo ne venga a conoscenza o (venutane a conoscenza) abbia strumenti per intervenire tempestivamente. La mancanza di assetti organizzativi specifici si potrebbe tradurre nell'assenza di procedure di controllo interno, di report periodici o di un ufficio dedicato alla supervisione della catena di fornitura,

[265] Sulla responsabilità da *deficit* organizzativo si rinvia a M. RABITTI, *Responsabilità da deficit organizzativo*, in M. Irrera (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, cit., p. 955 ss.

rendendo così inefficace la direttiva adottata[266]. Tale eventualità può compromettere il rispetto degli impegni assunti pubblicamente dalla *holding* nella rendicontazione ed esporre il gruppo a rischi reputazionali e ai conseguenti danni economici.

Atteso che, come rilevato in precedenza, si ipotizza la sussistenza di uno specifico dovere, in capo agli amministratori della capogruppo, di predisporre assetti adeguati alla natura e alle dimensioni del gruppo, funzionali all'attività di direzione e coordinamento – di cui la rendicontazione ESG costituisce una specifica manifestazione – ne consegue che la società controllante e i suoi creditori (questi ultimi qualora «il patrimonio sociale risulti insufficiente a soddisfare il loro credito») possono agire nei confronti degli amministratori, rispettivamente ai sensi degli artt. 2393 e 2394 c.c., al fine di far valere la loro responsabilità in merito[267]. Va altresì rilevato che se da un lato – come si dirà a breve – le decisioni strategiche divulgate attraverso l'informativa rientrano nel perimetro di insindacabilità della *business judgment rule*, dall'altro, le scelte riguardanti gli strumenti e le procedure idonei alla natura, alle caratteristiche e alla dimensione dell'impresa, attraverso cui predisporre la rendicontazione, pur essendo comunque di competenza degli amministratori, si collocano nell'ambito della loro "discrezionalità tecnica"[268]; il che implica, secondo autorevole dottrina, un margine di valutazione e di apprezzamento non integralmente riconducibile alla tutela offerta dalla BJR[269].

---

[266] Si v. F. GUERRERA, *Assetti organizzativi di gruppo e prevenzione delle crisi*, cit., p. 8, ove l'A. evidenzia come il danno derivante da un'"inadeguatezza organizzativa" possa tradursi anche in «perdite o mancati guadagni localizzati in specifiche entità del gruppo», senza produrre «ripercussioni esterne». Tali danni possono scaturire da una mancata *compliance* o dall'assunzione, anche inconsapevole, di rischi eccessivi o non adeguatamente monitorati. In particolare, si possono configurare rischi da disinformazione, derivanti dall'assenza di un sistema efficiente di flussi informativi, e rischi da disorganizzazione, connessi alla mancanza di un adeguato sistema di governo, direzione e controllo interno.

[267] Cfr. R. ROLLI, *L'impatto dei fattori ESG*, cit., p. 170.

[268] Così, F. GUERRERA, *Assetti organizzativi di gruppo e prevenzione delle crisi*, cit., p. 8.

[269] Sebbene la tesi maggioritaria reputi che anche l'attività organizzativa si giovi della regola della BJR, attesa l'ampia previsione relativa alla necessaria "adeguatezza" degli assetti (v. N. ABRIANI, A. ROSSI, N*uova disciplina della crisi d'impresa e modificazione del codice civile: prime letture*, in *Soc*., 2019, p. 393 ss.; I. Kutufà, Adeguatezza degli assetti e responsabilità gestoria, in *Amministrazione e controllo nel diritto delle società*. Liber amicourm *A. Piras,* Torino, 2010, p. 714 ss.; A.M. LUCIANO, *Adeguatezza organizzativa e funzioni aziendali di controllo nelle società bancarie e non,* in *Riv. dir. comm*., 2017, p. 317 ss., spec. p. 362), l'impostazione che sembra preferibile ritiene, al contrario, possibile e opportuna una maggiore ingerenza giudiziale sull'adempimento di predisposizione degli assetti, oggetto degli obblighi organizzativi degli amministratori, a contenuto specifico e non implicanti scelte di gestione in senso proprio, ma ad esse funzionali (v., per tutti, P. MONTALENTI, *Diritto della impresa in crisi, diritto societario concorsuale, diritto societario della crisi: appunti, in Giur. comm*., 2018, p. 76; ID., *I principi di corretta amministrazione*, cit., p. 15 ss.; ID., *Assetti organizzativi e organizzazione dell'impresa tra principi di corretta amministrazione e business judgement rule*, in *Nuovo dir. soc*., 2021, p. 9 ss.; C. AMATUCCI, *Adeguatezza degli assetti, responsabilità degli amministratori e Business Judgment Rule*, in *Giur. comm*., 2016, p. 666 ss.; R. RORDORF, *Doveri e responsabilità degli amministratori di società di capitali in crisi*, in *Soc*., 2013, p. 671 ss.). Si v. sul tema anche M. LIBERTINI, *Principio di adeguatezza organizzativa e disciplina dell'organizzazione delle società a controllo pubblico*, in *Giur. comm*., 2021, p. 5 ss., spec. p. 5 ss., spec. p. 7, ove l'A. precisa che «l'organizzazione dell'impresa non è un atto di libertà, ma il risultato

Inoltre, anche i soci e i terzi, il cui convincimento (rispettivamente) nell'acquisto di azioni della società o nell'investimento (o disinvestimento) su di essa sia stato influenzato dalle dichiarazioni contenute nella rendicontazione di sostenibilità – potrebbero ottenere tutela nei confronti degli amministratori, in forza dell'art. 2395 c.c., qualora dimostrino di aver subito un danno diretto al proprio patrimonio a causa delle informazioni contenute nella dichiarazione. Invero, benché l'informativa, in genere, non implichi un obbligo di adottare specifici comportamenti, essa fornisce comunque dati e informazioni che, se inesatti o falsi, potrebbero influenzare in modo significativo i processi decisionali dei soggetti interessati[270]. Al contempo, i soggetti di cui all'art. 2395 c.c. ben potrebbero agire *anche* nei confronti della società, almeno secondo l'opinione prevalente, ai sensi dell'art. 2043 c.c., pur nell'evidente difficoltà – anche in questo caso – di dimostrare che il danno subito derivi da una distorta formazione della propria volontà, indotta dalle informazioni fornite. Non è possibile, in questa sede, approfondire le numerose questioni interpretative che potrebbero emergere in relazione a quest'ultimo tema. Basti qui accennare al fatto che, sebbene l'impostazione maggioritaria definisca la responsabilità *de qua* come aquiliana[271], sussistono diversi indizi che fanno propendere – almeno nel caso in cui sia stato effettuato un investimento sulla base delle informazioni rese – per una qualificazione della fattispecie come responsabilità precontrattuale[272], giacché le basi di quest'ultima si

dell'esercizio di un potere funzionale, da esercitare secondo i criteri di discrezionalità tecnica». Sul tema, più ampiamente, v. L. BENEDETTI, *L'applicabilità della* business judgment rule *alle decisioni organizzative degli amministratori*, in *Riv. soc*., 2019, p. 413 ss.

[270] Cfr. R. ROLLI, *L'impatto dei fattori ESG*, cit., p. 169. Sul tema, v. AL. BRIGUGLIO, *Correttezza dell'informazione e responsabilità degli amministratori ex art. 2395 c.c*., in *Banca borsa tit. cred*., 2023, p. 721 ss.

[271] Sulla difficoltà di stabilire la natura della responsabilità da informazione inesatta, v., per tutti, F. CASTRONOVO, *La responsabilità da false informazioni comparata* special relationship *nel diritto anglosassone,* species *della responsabilità da contatto sociale nel nostro sistema,* in *Banca, Borsa e tit. cred*., 2019, p. 391 ss., spec. p. 421; F.D. BUSNELLI, *Itinerari europei nella «terra di nessuno tra contratto e fatto illecito»: la responsabilità da informazioni inesatte*, in F.D. Busnelli, S. Patti (a cura di), *Danno e responsabilità civile*, Torino, 2013, p. 321 ss.; V. ROPPO, *L'informazione precontrattuale: spunti di diritto italiano e prospettive di diritto europeo*, in *Riv. dir. priv*., 2004, p. 747 ss.

[272] Occorre precisare che anche la natura della responsabilità precontrattuale è da tempo discussa in dottrina e in giurisprudenza. Cfr. C. CASTRONOVO, *La responsabilità precontrattuale*, in C. Castronovo e S. Mazzamuto (a cura di), *Manuale di diritto privato europeo,* Milano, 2007, p. 334 ss.; ID., *L'obbligazione senza prestazione ai confini tra contratto e torto*, in *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di L. Mengoni*, Milano, 1995, p. 147 ss. Senza pretesa di completezza, consapevoli anche delle "sfumature" argomentative degli autori, si veda: i) sulla qualificazione della responsabilità precontrattuale come "contrattuale" L. MENGONI, *Sulla natura della responsabilità precontrattuale*, in *Riv. dir. comm*., 1956, p. 360 ss.; R. SCOGNAMIGLIO, *Responsabilità precontrattuale e "contatto sociale qualificato"*, in *Resp. civ. e prev*., 2016, p. 1942 ss.; ii) sulla sua natura "extracontrattuale", G. B. FERRI, *Considerazioni sul problema della formazione del contratto*, in *Riv. Dir. Civ*., 1969, p. 187 e ss.; C.M. BIANCA, *Diritto Civile. Il contratto*, cit., p. 157 e ss. Come è stato notato, la singolarità del dibattito si rinviene nel fatto che, almeno fino a pochi anni fa, questo è stato «pressoché esclusivamente dottrinale, a fronte di un indirizzo giurisprudenziale assolutamente (monolitico e) consolidato nell'affermazione della natura aquiliana della responsabilità per *culpa in contrahendo*» (così G. D'AMICO, *La responsabilità precontrattuale*, in *Tratt. Roppo, Rimedi*,

fondano proprio sulla circostanza che, nel corso delle trattative, sono state fornite informazioni non corrette, in violazione dell'artt. 1337[273].

In ogni caso, al centro della questione si pone il fatto che le informazioni su cui si è fondato il convincimento dovranno essere «precise e inequivoche, tali da legittimare un affidamento ragionevole da parte del danneggiato[274]». Un'informazione generica o ambigua difficilmente potrebbe influenzare in modo determinante le scelte dei terzi e, di conseguenza, far sorgere un effettivo affidamento meritevole di tutela[275].

Nella stessa prospettiva di omessa redazione della rendicontazione consolidata di sostenibilità, o di diffusione di informazioni incomplete o non veritiere, ma con riferimento ai pregiudizi arrecati al patrimonio delle controllate, e "di riflesso" agli azionisti esterni al gruppo e/o ai creditori delle società eterodirette, alla luce di quanto sopra sostenuto (*supra*, Cap. II, § 4. ss.), sembra difficile poter negare la loro legittimazione ad agire nei confronti della capogruppo (art. 2497, comma 1, c.c.) e/o dei suoi amministratori (art. 2497, comma 2, c.c.)[276]. La norma, come noto (e come più volte ricordato nel corso della trattazione), pone a carico dell'ente che esercita l'attività di direzione e coordinamento, in violazione dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale, la responsabilità, verso i soci, per i pregiudizi arrecati «alla redditività e al valore della partecipazione sociale» e verso i creditori sociali per la lesione cagionata

---

Milano, 2006, p. 1107). Tuttavia, di recente, sulla natura contrattuale v. Cass., 20 dicembre 2011, n. 27648 (con nota C. CASTRONOVO, in *Eur. dir. priv*., p. 1233 ss.); Cass., 12 luglio, 2016, n. 14188 (con nota di C. SCOGNAMIGLIO, in *Nuova giur. civ. comm*., 2016, p. 1515 ss.).

[273] Si consideri, inoltre, che un eventuale difetto *ab origine* del contratto di investimento potrebbe interferire sulla sua causa, ai sensi degli artt. 1325, n. 2, 1418, comma 2, e 1419, comma 1, c.c., ovvero, qualora il vizio abbia determinato "un errore essenziale", in forza dell'art. 1429 c.c., potrebbe comportare l'annullabilità del contratto. Cfr. R. ROLLI, *L'impatto dei fattori ESG*, cit., pp. 173-174,

[274] G. ALPA, *Il problema dell'atipicità dell'illecito*, Napoli, 1979, p. 226.

[275] Cfr. D. CAVICCHI, *La responsabilità da falsa informazione: profili generali*, in P. Cendon (diretto da) *Responsabilità civile*, Milano, 2020, p. 1313 ss., spec. p. 1325, secondo l'A. l'affidamento deve essere "giustificabile", ossia «oggettivamente valutabile», tale da rendere ragionevole la fiducia nell'esattezza dell'informazione; se la fiducia risulta "ingiustificata", l'affidamento diviene colpevole e tale colpa funge da criterio per escludere l'ingiustizia del danno.

[276] Si pone la questione relativa alla possibilità per la società eterodiretta di proporre anch'essa stessa l'azione di cui all'art. 2497 c.c. La dottrina tende a escludere siffatta ipotesi (v., ad esempio, P. ABBADESSA, *La responsabilità della società capogruppo verso la società abusata: spunti di riflessione*, in *Banca Borsa e tit. cred*., 2008, p. 279 ss., spec. p. 288, ove l'A. esclude che l'art. 2497 consenta di riconoscere alla società abusata il diritto di esigere dalla capogruppo il ristoro del pregiudizio patito). Sul tema, v. Trib. Milano, 20 dicembre 2013, in *Società*, , 2014, spec. p. 560, ove si legge che con la riforma del 2003 si è voluto «ampliare l'area di responsabilità dell'ente dirigente» e che pertanto la previsione di cui all'art. 2497 c.c. «non può essere interpretata nel senso di limitare o escludere la legittimazione attiva di soggetti – *in primis* la società controllata – cui quella legittimazione era in precedenza pacificamente riconosciuta»; perciò, «siccome i principi generali sono ovviamente vigenti e alle norme settoriali si è aggiunta una norma con funzione ampliativa della responsabilità della *holding*, non vi sono argomenti consistenti in base ai quali escludere la legittimazione attiva della società controllata». Per un'attenta ricostruzione di questi profili, v. C. ANGELICI, *Direzione e coordinamento*, cit., p. 45.

«all'integrità del patrimonio sociale»[277], qualora il danno non risulti mancante alla luce del risultato complessivo dell'attività di direzione unitaria ovvero integralmente eliso anche a seguito di operazioni a ciò dirette. Tale responsabilità si estende, *ex* art. 2497, comma 2, c.c., a «chiunque abbia preso parte al fatto lesivo e, nei limiti del vantaggio conseguito, chi ne abbia consapevolmente tratto beneficio».

Si pensi, ad esempio, al caso in cui la *holding* abbia erroneamente riportato nella rendicontazione consolidata ESG dati incorretti sugli indici di sostenibilità ambientale di una subordinata, inducendo investitori e partner commerciali a interrompere rapporti contrattuali ovvero a rivedere in senso peggiorativo le condizioni di finanziamento, con conseguente danno economico per la società controllata. Si consideri, inoltre, l'ulteriore ipotesi in cui la diffusione di informazioni errate possa arrecare un danno reputazionale alla società eterodiretta, nonché all'immagine dell'intero gruppo, compromettendone la credibilità sul mercato e generando ripercussioni negative sui rapporti commerciali e sulla fiducia degli *stakeholder*. In simili circostanze, il danno al patrimonio delle eterodirette si riflette negativamente anche sulla posizione individuale dei soci esterni e dei creditori. Questi ultimi potrebbero, perciò, in ragione dei danni patiti in conseguenza della condotta della capogruppo e dei suoi amministratori, avvalersi del rimedio previsto dall'art. 2497 c.c., commi 1 e 2, c.c.[278].

Con riferimento all'*ipotesi ii)*, si procederà ora ad analizzare le conseguenze, in termini di responsabilità della capogruppo (e dei suoi amministratori), nella fase di realizzazione delle strategie e degli obiettivi contenuti nel documento, ossia qualora eventuali pregiudizi subiti dai soggetti sopra indicati derivino dalle scelte strategiche *ivi* contemplate e poi attuate (a); ovvero dal mancato adeguamento, da parte delle società controllate, alle politiche e alle strategie delineate nella rendicontazione ESG (b).

---

[277] Se nel caso dei creditori sociali l'art. 2497 c.c. richiama espressamente la lesione dell'integrità del patrimonio sociale, per converso, in relazione ai soci, sorge il dubbio se il pregiudizio alla redditività e al valore della partecipazione presupponga necessariamente un danno al patrimonio sociale. Parte della dottrina ha sostenuto che il danno subito dal socio, sotto forma di minor redditività e riduzione del valore della partecipazione, costituirebbe una semplice conseguenza della diminuzione del valore del patrimonio sociale. In questa prospettiva, il pregiudizio subito dal socio si qualificherebbe come danno indiretto, rappresentando solo il riflesso o la ripercussione sul patrimonio individuale del socio della perdita danno subita dal patrimonio sociale (N. ABRIANI ET AL. (a cura di), *Diritto delle società. Manuale Breve*, V ed., 2012, p. 363). Tuttavia, tale ricostruzione, nel riconoscere al socio danneggiato la possibilità di esercitare un'azione individuale per ottenere il ristoro del proprio patrimonio, si pone in contrasto con un orientamento consolidato in materia di responsabilità degli amministratori. Secondo tale orientamento, invero, in caso di danno indiretto, il socio non potrebbe agire individualmente ai sensi dell'art. 2395 c.c., ma dovrebbe limitarsi a sollecitare l'esercizio dell'azione sociale di responsabilità (cfr. V. SALAFIA, *La Responsabilità civile degli amministratori*, in *Soc*., 1993, p. 591 ss.). Si veda, sul tema della tutela dei soci delle controllate, U. TOMBARI, *La tutela dei soci nel gruppo di società*, in *RDS*, 2016, p. 115 ss.

[278] Nonché, nei limiti del proprio ruolo di "controllo", all'organo di vigilanza, qualora non abbia adempiuto al suo compito di monitorare l'osservanza delle disposizioni previste dal d.lgs. n. 125/2024.

Occorre innanzitutto rilevare che, benché non si rinvengano ancora precedenti in merito, le informazioni a carattere prospettico, anche dette «narrative[279]», inserite nella strategia e nei piani che la capogruppo è tenuta a predisporre ai sensi dell'art. 4 del decreto 125/2024, potrebbero, al ricorrere di determinate condizioni, assumere natura vincolante per la società[280]. Ciò, ad esempio, nell'ipotesi in cui la capogruppo, nella rendicontazione consolidata di sostenibilità, dichiari di voler destinare una percentuale definita degli utili futuri a investimenti in progetti di transizione ecologica o a iniziative di inclusione sociale a favore delle comunità locali in cui operano le controllate. Qualora la dichiarazione sia caratterizzata da specificità e chiarezza nei contenuti, essa potrebbe configurare una promessa unilaterale giuridicamente vincolante ai sensi dell'art. 1989 c.c. («promessa al pubblico»), con la conseguenza che l'eventuale inadempimento esporrebbe la società a responsabilità ex art. 1218 c.c.[281].

In ogni caso, l'effettiva configurabilità di un "impegno negoziale" dipenderà dalla natura e dal contenuto delle dichiarazioni rese, le quali, nella prassi, possono presentare un'elevata eterogeneità. Occorre, tuttavia, considerare che le nuove disposizioni impongono standard informativi significativamente più dettagliati rispetto al passato, con

[279] Così, G. STRAMPELLI, *L'informazione non finanziaria*, cit., p. 158, secondo il quale «mentre l'informazione finanziaria è orientata in larga parte al passato, quella non finanziaria è necessariamente, in buona parte, di carattere *forward looking*, potendo l'orizzonte temporale di riferimento di determinate informazioni essere particolarmente lontano nel tempo».

[280] Si v. AL. BRIGUGLIO, *Riflessioni sulla natura giuridica della dichiarazione non finanziaria,* cit., p. 193 ss., ove l'A. osserva come la dichiarazione non finanziaria sia generalmente riconducibile alla categoria della dichiarazione di scienza (analogamente al bilancio di esercizio). Tale dichiarazione, infatti, è prevista dal legislatore, in genere, a fini informativi e mira a fornire una rappresentazione dell'impatto socio-ambientale dell'attività d'impresa e delle politiche adottate in materia. Se questa ricostruzione risulta particolarmente evidente con riferimento all'informazione non finanziaria di carattere ricognitivo, occorre ragionare diversamente per quella a carattere prospettico.

[281] L'ipotesi, qui solo accennata, della «promessa al pubblico» di cui all'art. 1989 c.c. meriterebbe una trattazione ben più approfondita. Tuttavia, sia qui consentito operare due brevi precisazioni. In primo luogo, a differenza di quanto avviene nell'ordinamento tedesco e nei sistemi di *common law*, il Codice civile italiano ha riconosciuto la promessa a favore di chi si trovi in una determinata situazione o compia una specifica azione, vincolando il promittente non appena la promessa venga resa pubblica. Secondo l'interpretazione prevalente (si veda, *ex multis*, C.M. BIANCA, *Il contratto*, III ed., Milano, p. 256 ss.; Galgano 1999, II, 2, 243; G. FERRI, *Le promesse unilaterali. I titoli di credito*, in G. Grosso e S. Santoro Passarelli (diretto da), *Tratt. dir. civ.*, 1972, Milano, p. 33; *contra*: G. SBISÀ, *La promessa al pubblico*, Milano, 1974, p. 154; unanime in tal senso anche la giurisprudenza v. Cass., 12 novembre 1993, n. 11158; Cass. 28 novembre 1992, n. 12744; Cass. 26 febbraio 1988, n. 2064) essa rappresenta un negozio unilaterale, che genera obbligazioni a carico del promittente, il quale è vincolato a eseguire la prestazione promessa, indipendentemente dall'accettazione della parte destinataria. L'obbligo scatta dal momento della pubblicazione della promessa e rimane valido fino al termine da lui stabilito, o, in assenza di un termine specifico, per un anno dalla pubblicazione. In secondo luogo, la promessa al pubblico è vista come uno schema negoziale generico, applicabile a diverse situazioni e regolamenti di varia natura. L'unico limite all'estensione di tale istituto è rappresentato dalla necessaria connessione con una situazione determinata o con l'adempimento di una specifica azione.

il risultato di rendere il contenuto della rendicontazione potenzialmente più vincolante e, quindi, suscettibile di assumere rilievo anche ai fini della responsabilità.

Ciò posto, nel primo caso (a), come accennato, il danno eventualmente subito dalla società capogruppo, dai suoi creditori e/o direttamente dai suoi soci o da terzi non deriva dalla violazione delle norme sulla redazione del documento, o da un'inesatta o mendace (o addirittura mancante) informazione fornita, ma da specifiche decisioni adottate in merito alla gestione dei rischi, degli impatti e delle opportunità connesse ai fattori ESG, riportate nel documento. È, ad esempio, il caso in cui gli amministratori della *holding*, nell'ambito della strategia di sostenibilità delineata nella rendicontazione predisposta a norma del decreto n. 125/2024, decidano di orientare le attività del gruppo verso una transizione ecologica mediante investimenti in tecnologie a basse emissioni, senza però condurre un'adeguata analisi dei rischi finanziari connessi a tali operazioni, come la possibilità di insolvenza di un fornitore strategico o un improvviso aumento dei costi di approvvigionamento di materie prime sostenibili. Se tale scelta gestoria dovesse tradursi in una perdita patrimoniale per la capogruppo (o per le controllate, come si vedrà *infra*), i soci e i creditori potrebbero agire per ottenere il risarcimento del danno subito, facendo valere la responsabilità degli amministratori per violazione degli obblighi di diligenza e corretta gestione.

Tuttavia, occorre considerare che, in simili circostanze, l'eventuale responsabilità degli amministratori dovrà essere valutata alla luce della *business judgment rule*, regola – come dianzi ricordato – che esclude il sindacato sulle scelte gestionali compiute dagli amministratori, purché esse siano state adottate con diligenza, a seguito di un'istruttoria adeguata e in assenza di conflitti di interesse[282]. Ne consegue che, qualora le decisioni siano state assunte razionalmente, nell'interesse della società e sulla base di un'analisi informata di rischi e opportunità, la responsabilità potrà essere esclusa anche in presenza

[282] Precisando quanto già osservato nella nota precedente, la BJR è una regola giurisprudenziale di origine statunitense che riconosce agli amministratori un'ampia discrezionalità, presumendo «la razionalità delle scelte gestorie, senza necessità di motivazione, né rispetto del principio di prudenza» (M. LIBERTINI, *Principio di adeguatezza organizzativa e disciplina dell'organizzazione delle società a controllo pubblico*, cit., p. 7). Essa si fonda, come è stato chiarito, nel principio secondo cui «*in making business decision the directors of a corporation acted on an informed basis, in good faith and in the honest belief and that the action taken was in the best interest of the company*» (*Aronson v. Lewis*, 473 A.2d 805 (Del. 1984). Tuttavia, come già ricordato, una volta che il titolare del potere di decisione abbia scelto, con amplissima discrezionalità, la strategia dell'impresa, sorge per lui l'obbligo di dotare la società di assetti organizzativi adeguati. In questa fase, pur permanendo margini di discrezionalità, essi risultano inevitabilmente più ristretti rispetto a quelli che caratterizzano le decisioni strategiche e di pianificazione aziendale. Sul tema della BJR, senza alcuna pretesa di completezza, si v.: D.M. BRANSON, *The Rule that isn't a Rule - The Business Judgment Rule*, in *Val. U. L. Rev*., 2002, p. 631 ss.; S.A. RADIN, *The Business Judgment Rule: Fiduciary Duties of Corporate Directors*, New York, 2009; in Italia: v. C. ANGELICI, Diligentia quam in suis *e* business judgment rule, in *Riv. dir. comm*., 2006, p. 675 ss.; P. MONTALENTI, *Nuove clausole generali nel diritto commerciale*, cit., p. 36 ss.; per una rassegna giurisprudenziale v. D. CESIANO, *L'applicazione della "Business Judgment Rule" nella giurisprudenza italiana,* in *Giur. comm*., 2013, p. 941 ss.

di esiti negativi delle operazioni attuate. Al contrario, qualora emergesse che la decisione sia del tutto irrazionale ed è stata assunta in assenza di un'adeguata valutazione dei rischi di sostenibilità o di un'attenta pianificazione strategica, la tutela offerta dalla *BJR* verrebbe meno, potendo configurarsi una responsabilità per danni e l'applicabilità dei rimedi risarcitori ordinari (artt. 2393, 2394, 2395 c.c.). In questa prospettiva, il report di sostenibilità potrà costituire un fondamentale strumento per accertare la diligenza nell'assunzione delle decisioni e la razionalità del percorso logico che le ha determinate.

Con riguardo ai profili di responsabilità per gli eventuali danni subiti dai soci o dai creditori della società controllata, a causa delle direttive adottate in attuazione di quanto previsto nella rendicontazione, occorre ribadire, come precisato nei paragrafi precedenti, che l'informativa di sostenibilità rappresenta un atto di gestione (*i.e.,* di direzione unitaria), attraverso cui la capogruppo è chiamata a definire, tra l'altro, le politiche, le strategie e i piani che intende perseguire in materia di sostenibilità, nonché gli obiettivi fissati e le eventuali azioni già intraprese o che intende intraprendere per individuare e monitorare i rischi, gli impatti negativi, effettivi o potenziali, nonché le opportunità che ne possono derivare. Si pensi al caso in cui la capogruppo, nella rendicontazione di sostenibilità, indichi tra le proprie politiche strategiche l'adozione di una filiera produttiva completamente "*green*" entro un determinato termine, imponendo alle controllate di adeguare i propri processi produttivi per ridurre le emissioni di CO_2 e utilizzare esclusivamente materie prime certificate. Laddove l'attuazione di tale direttiva comporti per la società controllata un aumento significativo dei costi di produzione o la perdita di fornitori strategici non in grado di conformarsi ai nuovi standard, essa potrebbe subire un deterioramento della propria posizione competitiva o una perdita di quote di mercato. In questo scenario, gli azionisti esterni e i creditori della controllata sarebbero legittimati ad agire per ottenere il risarcimento del danno subito, se non altrove compensato o eliminato, contestando l'eccessiva onerosità o la scarsa sostenibilità economica della politica definita dalla capogruppo e dai suoi amministratori (art. 2497 comma 1 e comma 2, c.c.).

Pare opportuno, infine, alla luce della trattazione svolta e della rilevanza attribuita alla rendicontazione di sostenibilità, esaminare *in nuce* anche l'ipotesi di responsabilità della *holding* per mancata attuazione, da parte delle società eterodirette, delle strategie delineate nella dichiarazione, con particolare riferimento ai danni subiti dagli *stakeholder* che abbiano fatto affidamento sul contenuto di tale informativa.

Prescindendo dall'analisi degli eventuali profili di responsabilità imputabili anche alla società controllata (e ai suoi organi sociali), per non essersi conformata alle direttive impartite dalla capogruppo, si procederà a valutare brevemente se, e in che termini, sia possibile imputare alla *holding* simili condotte. Tale responsabilità potrebbe emergere, come accennato poc'anzi, qualora la capogruppo, dopo aver definito e comunicato nella dichiarazione consolidata di sostenibilità specifiche strategie di riduzione dei rischi o

degli impatti negativi o gli obiettivi in ambito ESG che intende perseguire, non predisponga un sistema di *governance* e controllo volto a garantire che tali strategie vengano effettivamente attuate dalle società controllate. In altre parole, la *holding* non può limitarsi a fissare *target* di sostenibilità senza dotarsi di strumenti operativi e assetti organizzativi idonei a garantirne l'esecuzione concreta da parte delle società eterodirette.

Si consideri il caso in cui la capogruppo abbia dichiarato nella rendicontazione di sostenibilità l'obiettivo di ridurre le emissioni di gas serra del gruppo del 30% entro cinque anni, attraverso l'introduzione di impianti a energia rinnovabile e l'adozione di tecnologie più efficienti nei processi produttivi. Tuttavia, se la capogruppo non istituisce, ad esempio, un sistema di monitoraggio "centralizzato" per verificare periodicamente non solo *se* le controllate stiano adempiendo agli obiettivi prefissati, ma anche *come* stiano procedendo nell'attuazione delle misure previste, sussiste il rischio che queste adottino soluzioni parziali o inadeguate. E ciò potrebbe verificarsi, da un lato, perché le controllate non dispongono degli strumenti necessari per implementare le azioni richieste, dall'altro lato, perché potrebbero non voler sopportare i costi organizzativi associati alla loro attuazione. In tal caso, il mancato conseguimento degli obiettivi di sostenibilità potrebbe essere attribuito alla capogruppo, la quale non ha istituito un adeguato sistema di controllo e coordinamento per garantire l'effettiva realizzazione delle strategie delineate.

Sezione III

GRUPPI DI IMPRESE E "DOVUTA DILIGENZA" AI FINI DELLA SOSTENIBILITÀ IN ALCUNE ESPERIENZE NAZIONALI E NEL DIRITTO EUROUNITARIO

SOMMARIO: 1. Dalle iniziative internazionali di *soft law* ai nuovi obblighi di *due diligence*. L'evoluzione della normativa sull'identificazione, prevenzione e mitigazione degli impatti correlati alla sostenibilità nelle catene del valore. – 2. Origine e contenuto della legge francese n. 2017-399 relativa all'obbligo di diligenza delle società capogruppo e delle imprese committenti. – 2.1. (Segue). Alcuni profili critici: (i) ambito di applicazione, (ii) contenuto e interpretazione degli obblighi, (iii) ruolo degli *stakeholder*, (iv) meccanismi di responsabilità. – 3. Analisi e gestione dei rischi per i diritti umani e l'ambiente nella legge tedesca sulla *due diligence* nelle catene di fornitura. – 3.1. (Segue). La tutela dei diritti umani e dell'ambiente nella LkSG. Alcune criticità. – 3.2. (Segue). Il rispetto degli obblighi di *due diligence* nell'ambito del *Konzern*. – 4. La "dovuta diligenza" ai fini della sostenibilità nella direttiva (UE) 2024/1760 (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*). Un confronto con la *Loi de vigilance* e la *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*. – 4.1. (Segue). Attività di *due diligence* e gruppi di imprese: modelli di *governance*, articolazione degli obblighi e criticità applicative. – 4.2. Cenni sul sistema di enforcement e sul riparto della responsabilità all'interno dei gruppi nella CSDDD. – 5. Quali prospettive per il legislatore italiano? Osservazioni conclusive.

1. *Dalle iniziative internazionali di* soft law *ai nuovi obblighi di* due diligence*. L'evoluzione della normativa sull'identificazione, prevenzione e mitigazione degli impatti correlati alla sostenibilità nelle catene del valore.*

Come più volte precisato nel corso della presente trattazione, negli ultimi trent'anni, il dibattito sull'introduzione di strumenti normativi volti a disciplinare il comportamento delle imprese, soprattutto in materia di tutela ambientale, diritti umani e diritti sociali fondamentali, si è progressivamente intensificato[283].

Questa crescente attenzione è senza dubbio riconducibile alla pressione esercitata dalle istituzioni internazionali, dalle organizzazioni non governative e dalla società civile, le quali hanno contribuito, in vario modo, a far emergere una nuova consapevolezza sulle responsabilità sociali e ambientali delle imprese transnazionali. Tale evoluzione riflette un cambiamento di paradigma nella percezione del ruolo delle imprese nel contesto globale: non più meri attori economici, ma soggetti chiamati a rispondere degli impatti – diretti e indiretti – che le loro attività producono sull'ambiente e sulle comunità in cui

[283] In particolare, la globalizzazione, il cambiamento tecnologico e le scelte politiche dei governi hanno portato a massicci cambiamenti strutturali, a partire dal mondo del lavoro. Queste trasformazioni pongono sfide senza precedenti per le istituzioni e sono state accompagnate da una crescente complessità e "ibridazione" delle modalità e dei meccanismi regolatori. La bibliografia in materia è particolarmente vasta, considerata anche la natura trasversale del tema. Per i profili che maggiormente interessano in questa sede v. P. LUND-THOMSEN, *Rethinking Global Value Chains and Corporate Social Responsibility*, in *Business and Human Rights*, Cheltenham, 2022. Si rinvia a Cap. I, §. 3 e 4, Cap. II, §. 1.6. ove più ampi riferimenti bibliografici.

operano (*supra*, Cap. I, §. 2. ss.). Le crescenti aspettative nei confronti delle imprese si inseriscono, dunque, in un quadro più ampio, caratterizzato dall'esigenza di incidere sulle scelte strategiche relative all'*ubi* e al *quomodo* dell'organizzazione economica. In gioco non vi è solo la conformità formale alle norme di settore, bensì anche la capacità delle imprese di orientare la propria *governance* e il proprio modello di *business* verso una maggiore sostenibilità, in termini sia di rispetto dei diritti fondamentali sia di protezione dell'ambiente. Sullo sfondo, emerge la necessità di influenzare le dinamiche decisionali e operative delle imprese, poiché dalle loro scelte strategiche – dalla selezione dei fornitori alla localizzazione degli stabilimenti, dalla gestione delle risorse alla definizione delle politiche occupazionali – dipendono non solo i risultati economici (anche in termini di immagine e reputazione dell'impresa coinvolta), ma anche il benessere dei principali *stakeholder* di riferimento e l'equilibrio degli ecosistemi interessati (*supra*, Cap. II, §. 4).

La proliferazione di modelli regolatori, dai tradizionali strumenti di *soft law* ai più recenti interventi di *hard law*, con cui si è tentato di arginare gli effetti distorsivi derivanti dalla frammentazione della produzione oltre i confini nazionali, rappresenta una risposta a tale fenomeno, che ha profondamente alterato e plasmato le dinamiche politiche ed economiche globali. La maggior parte delle organizzazioni internazionali, così come una parte rilevante della dottrina occupatasi del tema, riconduce tali trasformazioni sotto l'etichetta di "catene globali del valore", "reti globali di produzione" o "catene di approvvigionamento"[284]. Al di là delle differenze terminologiche, tutti i termini fanno riferimento a un modello organizzativo fondato su due elementi strutturali: da un lato, l'organizzazione transfrontaliera della produzione, *i.e.* la delocalizzazione delle attività produttive in più Paesi; dall'altro lato, la frammentazione della catena del valore tra diverse entità economiche interconnesse, tale da generare una crescente complessità e opacità nei rapporti tra imprese, fornitori e subfornitori[285].

[284] Con l'espressione "catene globali del valore" si fa sovente riferimento al fenomeno della c.d. "globalizzazione economica", in cui l'intera gamma di attività coinvolte nella produzione di un bene o di un servizio (dalla progettazione e fornitura delle materie prime alla produzione, distribuzione e commercializzazione) è frammentata tra più Paesi. Da un punto di vista giuridico, tali catene possono essere intese come una rete di entità giuridicamente distinte, collegate tra loro attraverso partecipazioni azionarie o rapporti contrattuali. Per una ricostruzione storica sulle origini delle catene globali del valore e per un'analisi critica delle loro diverse articolazioni, si rinvia in particolare a J. BAIR, *Global Commodity Chains: Genealogy and Review*, in J. Bair (a cura di), *Frontiers of Commodity Chain Research*, Stanford, 2009, p. 1 ss.; G. GEREFFI, M. KORZENIEWICZ (a cura di), *Commodity Chains and Global Capitalism,* Westport, 1994; si veda anche il recente contributo di Z. LI, Y. XIANG, *Domestic mandatory human rights due diligence laws as global business and human rights,* in *American University International Law Review*, vol. 40, 2025, p. 320 ss.; nella dottrina italiana, L. GRECO, *Capitalismo e sviluppo nelle catene globali del valore*, Bari, 2016.

[285] G. GEREFFI, J. HUMPHREY, T. STURGEON, *The governance of global value chains*, in *Review of International Political Economy*, 2005, p. 78 ss.

Alla luce delle dinamiche economiche sopra richiamate[286], le imprese integrate nelle c.d. "catene globali" – che localizzano interamente o parzialmente la produzione all'estero, mantenendo tuttavia la distribuzione sul mercato interno – tendono a strutturare il coordinamento delle proprie attività transnazionali secondo due principali modelli organizzativi[287]. Il primo è il modello del gruppo transnazionale, in cui una società madre esercita un controllo diretto sulle attività produttive mediante una o più società subordinate estere[288]. Tale configurazione, tipica di quei settori "verticalmente integrati" – come l'industria petrolifera o dell'elettronica – prevede che l'impresa capogruppo gestisca stabilimenti produttivi o centri di assemblaggio attraverso entità giuridiche localmente costituite e soggette a eterodirezione. Il secondo modello, invece, si fonda su una relazione commerciale di lungo termine tra l'impresa nazionale e uno o più fornitori esteri giuridicamente indipendenti, in assenza di rapporti di partecipazione societaria o di strumenti formali di controllo. In tale assetto, ampiamente diffuso nei settori "*labour-intensive*" e a basso valore aggiunto – come quello tessile e l'abbigliamento – l'impresa committente esternalizza l'intero ciclo o parte della produzione a soggetti terzi, che realizzano i beni "per conto" dell'azienda, successivamente commercializzati con il suo marchio[289].

Ebbene, benché l'emergere delle "reti globali" abbia offerto nuove opportunità di crescita economica a molti Paesi in via di sviluppo – consentendo loro di integrarsi nel commercio globale, diversificare le proprie economie e generare occupazione, favorendo altresì l'afflusso di capitali, la diffusione di nuove tecnologie e la modernizzazione di alcune filiere produttive[290] –, ha sollevato al contempo una serie di problematiche di natura sociale e ambientale. Invero, la produzione per le catene globali ha sovente messo in luce criticità riguardanti le condizioni di lavoro e la tutela dei diritti dei lavoratori, soprattutto nei Paesi in cui il sistema di protezione sociale e le normative sul lavoro risultano più deboli o meno efficaci[291]. Parallelamente, sono emerse preoccupazioni di

---

[286] Su cui v. anche *supra*, Cap. I, §. 3, ove più ampi riferimenti bibliografici.

[287] Si rinvia sul tema a M. HABERSACK, M. EHRL, *Verantwortlichkeit inländischer Unternehmen für Menschenrechtsverletzungen durch ausländische Zulieferer*, in *AcP*, 2019, p. 255 ss., spec. p. 163.

[288] L'esistenza e la portata di obblighi organizzativi e di diligenza a livello di gruppo, così come la questione di una "responsabilità di gruppo" della società madre in relazione ad atti illeciti commessi da sue controllate, sono da tempo – e con crescente intensità negli ultimi anni – oggetto di acceso dibattito. In particolare, il tema è da tempo attenzionato dalla dottrina tedesca, su cui v., ad esempio, H. FLEISCHER, N. DANNINGER, *Konzernhaftung für Menschenrechtsverletzungen – Französische und schweizerische Reformen als Regelungsvorbilder für Deutschland*, in *Der Betrieb*, 2017, p. 2849 ss.; M. HABERSACK, P. ZICKGRAF, *Deliktsrechtlich Verkehrs- und Organisationspflichten im Konzern*, in *ZHR*, 2018, p. 252 ss.

[289] Così, M. HABERSACK, M. EHRL, *Verantwortlichkeit inländischer Unternehmen,* cit., p. 163.

[290] V. sul tema: M. HOSNY, *Global value chains participation and economic upgrading: Evidence from developing countries*, in *Economics Bulletin*, p. 1626 ss.; G. GEREFFI, *Global value chains and development: Redefining the contours of 21st century capitalism*, Cambridge, 2018.

[291] Sugli effetti che le catene del valore hanno sui rapporti di lavoro si rinvia a S. BARRIENTOS e altri, *Decent Work in Global Production Networks: Framing the Policy Debate,* in *International Labour Review*,

carattere ambientale, legate all'impatto ecologico dei processi produttivi transnazionali, tra cui lo sfruttamento intensivo delle risorse naturali, l'inquinamento e la produzione di rifiuti, spesso aggravati dall'assenza di regolamentazioni ambientali efficaci o dalla loro scarsa applicazione[292]. In questo contesto, come si è avuto modo di ricordare (*supra*, Cap. II, §. 1.5.), il dibattito sulla regolamentazione delle attività delle imprese transnazionali ha riproposto il divario esistente tra il Nord e il Sud del mondo[293]. In termini generali, i Paesi del Sud globale hanno tradizionalmente favorito un approccio basato su strumenti giuridicamente vincolanti e su una maggiore responsabilità delle imprese. Al contrario, il Nord globale ha privilegiato un approccio basato sulla *soft law*, caratterizzato da principi non vincolanti e da meccanismi di autoregolamentazione[294].

Di fronte alle persistenti divergenze tra i due "poli" e ai numerosi tentativi falliti di introdurre uno strumento giuridicamente vincolante, le organizzazioni internazionali hanno tentato di offrire risposte concrete alle problematiche emergenti[295], identificando

---

2011, p. 297 ss.; A. PERULLI, *Diritto del lavoro e globalizzazione: clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale*, Padova, 1999; più di recente v. F. MICHELI, *Il lavoro nelle catene globali del valore*, Torino, 2023; L. NOGLER, *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*: *perché è nata e quali sono i suoi principali contenuti, in Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2022, p. 1 ss.

[292] Cfr. S. WANG, Y. HE, M. SONG, *Global value chains, technological progress, and environmental pollution: Inequality towards developing countries,* in *Journal of Environmental Management*, 2021, p. 1 ss.; Sull'impatto "climatico" delle catene del valore v. E. ATEŞ, S. ŞANLISOY, *The impact of global value chains on climate change*, in *Journal of Social and Economic Development*, 2023.

[293] S. ULLAH e altri, *Multinational corporations and human rights violations in emerging economies: Does commitment to social and environmental responsibility matter?*, in *Journal of Environmental Management*, 2021, p. 1 ss., ove gli AA., attraverso l'analisi di diverse fonti forniscono un elenco dettagliato delle violazioni dei diritti umani commesse alle imprese transnazionali tra il 2002 e il 2017, contando 273 violazioni attribuibili a 160 gruppi, per lo più con sede in paesi del Nord globale. La cosa ulteriormente interessante è che il 90% delle aziende incluse nel campione dispone di comitati CSR o di sostenibilità, ha aderito al Global Compact delle Nazioni Unite e dichiara di conformarsi alle normative dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), sollevano seri interrogativi sull'efficacia reale di tali programmi nel garantire il rispetto degli impegni di responsabilità sociale d'impresa.

[294] Come ricordato (*supra*, Cap. I, §. 3.), tale frattura trova le sue radici nel periodo post-coloniale. A partire dagli anni Sessanta e Settanta del secolo scorso, da un lato, i Paesi del Sud globale hanno cercato di affermare un nuovo ordine economico internazionale (*New International Economic Order*) attraverso strumenti giuridicamente vincolanti volti a limitare il potere delle società transnazionali. Dall'altro lato, le Nazioni Unite hanno istituito, nel 1974, una Commissione per le società transnazionali (*United Nations Commission on Transnational Corporations*) con il compito di elaborare un Codice di Condotta per le società transnazionali. Tuttavia, il processo di elaborazione del codice si è scontrato con la forte resistenza degli Stati del Nord globale e delle società transnazionali, portando infine al fallimento dell'iniziativa nei primi anni '90. Cfr. Z. LI, Y. XIANG, *Domestic mandatory human rights due diligence*, cit., p. 322 ss.

[295] Numerosi sforzi sono stati compiuti in questa direzione. Tra le prime organizzazioni ad attivarsi figura l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL), che ha analizzato l'impatto delle trasformazioni nei modelli organizzativi delle imprese multinazionali sulle dinamiche occupazionali e sulla tutela dei diritti dei lavoratori (v. Conferenza internazionale del lavoro, Dichiarazione dell'Organizzazione internazionale del lavoro sui principi e i diritti fondamentali del lavoro, 18 giugno 1998). Anche l'Organizzazione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Industriale (UNIDO) si è impegnata in tal senso, con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo industriale sostenibile e inclusivo, capace di coniugare crescita economica e tutela dei diritti sociali e ambientali. Ancor prima, un passo significativo è stato compiuto nel 1976

tre direttrici fondamentali per affrontarle: i) il dovere degli Stati di proteggere gli individui dalle violazioni dei diritti umani da parte di terzi, tra cui le imprese; ii) la responsabilità di queste ultime di rispettare tali diritti nell'esercizio delle proprie attività; iii) infine, la necessità di garantire alle vittime l'accesso a rimedi efficaci, in modo da assicurare una tutela concreta e un'effettiva riparazione dei danni subiti[296].

Per ciò che più interessa in questa sede, i già richiamati Principi Guida delle Nazioni Unite su Imprese e Diritti Umani (UNPGs), adottati nel 2011, hanno concretizzato la seconda linea d'intervento – ossia la responsabilità delle imprese di rispettare i diritti umani – introducendo e ponendo al centro del progetto il modello della *due diligence*[297].

In estrema sintesi, il concetto di *due diligence* può essere inteso in due modi distinti, seppur strettamente connessi[298]. Secondo una prima accezione, la nozione si riferisce a un insieme di processi che comportano obblighi di prevenzione dei rischi, tutela dalle loro conseguenze e trasparenza. Più specificamente, essa include (almeno) quattro fasi: i) identificare e valutare i potenziali impatti negati derivanti dalle attività dell'impresa o dalle sue relazioni commerciali; ii) adottare misure adeguate a prevenire o mitigare tali impatti; iii) monitorarne periodicamente l'attuazione; iv) comunicare tali iniziative alle parti interessate[299]. La seconda accezione intende la *due diligence* come uno standard di

---

dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) con l'adozione delle Linee guida per le imprese multinazionali (v. *infra*) e, successivamente, dalle Nazioni Unite con il *Global Compact* del 2000 e i Principi Guida del 2011.

[296] I tre *pillar* richiamati fanno parte del *framework* «*Protect, Respect and Remedy*» sviluppato da John Ruggie, Rappresentante Speciale del Segretario Generale delle Nazioni Unite per le imprese e i diritti umani, e adottato dal Consiglio per i Diritti Umani dell'ONU nel 2011 attraverso i Principi Guida su Imprese e Diritti Umani (UNGPs).

[297] I Principi non forniscono una definizione di *due diligence*, che viene invece chiarita dalla Guida interpretativa dell'Alto commissario sui diritti umani, *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretative Guide*, Ginevra, 2012, p. 4, ove è descritta come «una misura di prudenza […], che ci si può normalmente attendere sia esercitata da una persona o impresa ragionevole e prudente in presenza di particolari circostanze; non misurata da alcuno standard assoluto, ma dipendente dei fatti riguardanti il caso particolare». Nel quadro dei Principi «la *due diligence* sui diritti umani si sostanzia in un processo continuativo di gestione che un'impresa ragionevole e prudente deve intraprendere, alla luce delle sue caratteristiche (settore di attività, contesto operativo, dimensioni e simili fattori) per far fronte alla sua responsabilità di rispettare i diritti umani».

[298] Sulla duplice natura della nozione di *due diligence* v. J. BONNITCHA, R. MCCORQUODALE, *The Concept of Due Diligence in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights,* in *European Journal of International Law*, 2017, p. 899 ss.

[299] Di recente, il Relatore del gruppo intergovernativo sulle imprese transnazionali e i diritti umani ha chiarito la definizione di *human rights due diligence*, sottolineando come, nonostante l'applicazione di tali processi possa variare in base a diversi fattori, tuttavia vi sono elementi fondamentali che devono sempre essere garantiti, ossia: i) identificazione e valutazione di eventuali impatti negativi sui diritti umani in cui l'impresa potrebbe essere coinvolta, sia attraverso le proprie attività, sia a causa delle sue relazioni commerciali; ii) adozione di misure adeguate per prevenire e mitigare tali impatti negativi; iii) monitoraggio dell'efficacia delle misure adottate per affrontare tali impatti negativi; iv) comunicazione regolare e accessibile agli *stakeholder*, in particolare alle persone colpite o potenzialmente colpite, sulle modalità con cui l'impresa gestisce tali impatti negativi sui diritti umani. Cfr. Gruppo di lavoro intergovernativo a

condotta, applicabile a tutte le fasi menzionate, utile a valutare se l'impresa ha soddisfatto il livello di diligenza richiesto dalla legge nel caso specifico. La sua duplice natura – procedurale e sostanziale – riflette, del resto, l'evoluzione stessa del concetto di "dovuta diligenza" che da strumento di gestione dei rischi aziendali, è divenuto – come si vedrà – oggetto di uno specifico dovere, volto a garantire il rispetto, per ciò che più rileva in questa sede, dei temi della sostenibilità lungo l'intera la catena del valore[300].

Tornando ai Principi Guida, questi stabiliscono che, per adempiere al proprio dovere di rispettare i diritti umani, le imprese debbano dotarsi di un processo strutturato che consenta, *ex ante*, di individuare, prevenire e attenuare i potenziali impatti negativi sui diritti umani, nonché di rendere conto pubblicamente delle modalità con cui tali rischi vengono gestiti. A ciò si affianca, in chiave *ex post*, l'obbligo di predisporre meccanismi efficaci di rimedio, destinati a intervenire laddove l'impresa abbia causato o contribuito a causare violazioni dei diritti umani (princìpi II.A.13 e II.A.15)[301].

Tale modello è stato recepito anche dalle Linee Guida dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico del 2011[302], che raccomandano alle imprese di adottare «una *due diligence* basata sul rischio», finalizzata a «identificare, prevenire e mitigare» gli impatti negativi – potenziali o effettivi – o, comunque, a evitare di provocarli o contribuirvi attraverso le proprie attività[303]. Le Linee Guida prevedono, inoltre, che le

---

mandato aperto (OEIGWG), 8ª Sessione, Consiglio dei diritti umani (CDH), Proposte suggerite dal Presidente per alcuni articoli dello strumento giuridicamente vincolante (LBI) (6 ottobre 2022), articolo 1, disponibile al seguente link https://www.ohchr.org/en/hr-bodies/hrc/wg-trans-corp/igwg-on-tnc

[300] Come sottolineato da M. STELLA RICHTER jr., *Gli scopi societari della grande impresa complessa (in particolare quotata), i vincoli giuridici e gli obiettivi economici*, in M. Cera (a cura di), *Grandi imprese, sostenibilità,* compliance, 2024, p. 1 ss., spec. p. 6, con riferimento alla Proposta di direttiva CS3D, «la diligenza non è una modalità che connota condotte, ma le condotte richieste sono quelle di porre in essere procedure diligenti rispetto a obblighi che in realtà non esistono in modo autonomo: la dovuta diligenza della Proposta, che non è modalità di adempimento dell'obbligo, diventa essa stessa oggetto di un dovere»

[301] Secondo i Principi Guida, spec. II.B.16, II.B.17 «[t]ale processo dovrebbe includere la valutazione dell'impatto effettivo e di quello potenziale sui diritti umani, l'integrazione dei risultati di tale valutazione, le misure da adottare in conseguenza, il monitoraggio delle risposte, e la comunicazione circa le modalità con cui siffatti impatti sono stati affrontati», II.B.18 «[p]er misurare i rischi riguardanti i diritti umani, le imprese dovrebbero identificare e valutare tutti gli impatti negativi sui diritti umani, effettivi o potenziali, in cui esse possano essere coinvolte sia attraverso le proprie attività sia attraverso le proprie relazioni commerciali. Tale processo dovrebbe […] includere delle consultazioni effettive con i gruppi potenzialmente danneggiati e le altre parti interessate»; II.B.19, II.B.21 «[p]er rendere conto del modo con cui affrontano i loro impatti negativi sui diritti umani, le imprese dovrebbero essere pronte a comunicare tutto ciò all'esterno».

[302] Successivamente il tema è approfondito nella Guida dell'OCSE sul dovere di diligenza per la condotta d'impresa responsabile del 2018 e, da ultimo, nelle Linee Guida per le imprese multinazionali sulla condotta responsabile d'impresa approvate nel 2023. Cfr. OECD, *Good practice guidance on internal controls, ethics, and compliance*, del 2010 (versione successivamente aggiornata nel 2021), sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle transazioni commerciali internazionali e OECD, *Due diligence guidance for responsible business conduct*, del 2018; OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*, del 2023.

[303] OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises,* cit., "*Preface*", §. 4.

imprese si adoperino per prevenire o attenuare quelle conseguenze negative che, pur non essendo da esse direttamente causate, risultino comunque connesse alle loro attività, ai loro prodotti o ai loro servizi, in virtù di un rapporto commerciale. Più specificamente, con riferimento ai gruppi di imprese, si sottolinea che il consiglio di amministrazione della società madre è tenuto a garantire l'orientamento strategico del gruppo, a vigilare in modo efficace sulla gestione e ad assumersi la responsabilità nei confronti dell'impresa e dei suoi azionisti, tenendo conto anche degli interessi degli *stakeholders*. Nonostante gli organi amministrativi delle controllate possano essere soggetti a obblighi diversi in base alla legislazione della loro giurisdizione di incorporazione, i sistemi di *compliance* e controllo dovrebbero essere estendersi, ove possibile, anche alle società figlie, così da assicurare una gestione coerente e integrata a livello di gruppo[304].

Gli strumenti di *soft law* menzionati, in particolare i Principi Guida, raccomandano che gli Stati chiariscano esplicitamente «l'aspettativa che tutte le imprese con sede nel loro territorio e/o sotto la loro giurisdizione rispettino i diritti umani in tutte le loro attività» (I.A.2). Al contempo, si evidenzia l'importanza che le altre normative rilevanti – *in primis* quelle che «che governano la creazione e il continuo funzionamento delle imprese», tra cui il diritto societario – non ostacolino, ma piuttosto *incentivino* e facilitino il rispetto dei diritti umani da parte del settore privato, fornendo alle imprese, da un lato, orientamenti chiari ed efficaci su come rispettare tali diritti e, dall'altro lato, obbligandole, se necessario, a rendere pubblici i modi in cui affrontano i loro impatti (I.B.3).

Già prima dell'adozione dei Principi delle Nazioni Unite e delle Linee Guida dell'OCSE, alcuni Stati avevano intrapreso iniziative volte a regolamentare il rapporto tra diritti umani e responsabilità delle imprese. Un esempio significativo è rappresentato dal *Dodd-Frank Act* (*Conflict Minerals*), approvato nel 2010 negli Stati Uniti con l'obiettivo di impedire il finanziamento di gruppi armati coinvolti nei violenti conflitti che da anni affliggono la Repubblica democratica del Congo e le regioni limitrofe. La legge impone alle imprese americane di effettuare una *due diligence* sui minerali provenienti dalle zone di conflitto[305]. In modo analogo, il *California Transparency in Supply Chains Act* del 2010 obbliga le aziende californiane a individuare e mitigare i rischi associati alla schiavitù e al traffico di esseri umani nelle proprie catene del valore[306].

---

[304] OECD, *Guidelines for Multinational Enterprises,* cit., "*General Policies*", §. 8-9.

[305] Più specificamente, la legislazione nasce con lo scopo di evitare il possibile finanziamento di organizzazioni che possono avere un ruolo nei violenti conflitti che da anni coinvolgono la Repubblica Democratica del Congo, oltre che a scoraggiare lo sfruttamento e la violazione dei diritti umani finalizzati all'estrazione di questi minerali, trasponendo in *hard law* le specifiche Linee Guida promosse dall'OCSE (OCSE, *Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas*, aggiornate il 6 aprile 2016). In arg. N. DALLA VIA, P. PEREGO, *Determinants of Conflict Minerals Disclosure Under Dodd-Frank Act,* in *Business Strategy and the Environment*, p. 773 ss.

[306] A. PROKOPETS, *Trafficking in Information: Evaluating the Efficacy of the California Transparency in Supply Chains Act of 2010,* in *Hastings International and Comparative Law Review*, 2014, p. 351 ss.

Nello stesso periodo, l'Unione europea ha introdotto, con il Regolamento (UE) n. 995/2010, misure volte a contrastare il fenomeno del disboscamento illegale e il commercio di legname di origine illecita, stabilendo specifici obblighi di *due diligence* agli operatori che commercializzano materie prime e prodotti associati alla deforestazione e al degrado forestale[307].

Altri ordinamenti, invece, hanno adottato leggi *ad hoc* in risposta agli impulsi della *soft law*, trasformando progressivamente la *human rights due diligence* da un impegno su base volontaria a un obbligo giuridico vincolante[308]. Tuttavia, un'analisi comparata di tali iniziative mostra che alcune di esse si limitano a introdurre obblighi di trasparenza, senza richiedere alle imprese di adottare misure concrete per prevenire o mitigare le violazioni dei diritti umani. In questi casi, le imprese devono semplicemente rendere pubbliche le proprie politiche e i processi implementati in materia, nonché le azioni intraprese per affrontare eventuali criticità all'interno delle catene di approvvigionamento. Inoltre, le sanzioni per il mancato rispetto di tali obblighi risultano, nella maggior parte dei casi, deboli o addirittura inesistenti; per conseguenza, in assenza di obblighi sostanziali e di efficaci meccanismi di *enforcement*, tali normative si sono sovente rivelate inefficaci, trasformandosi in meri strumenti di *greenwashing*, utilizzati dalle aziende per migliorare la propria reputazione senza che a ciò sia conseguito un reale cambiamento di condotta[309].

Un chiaro esempio di questa tendenza è rappresentato dal *Modern Slavery Act* britannico del 2015[310], e dagli omonimi documenti adottati in Australia[311] e Canada[312] rispettivamente nel 2018 e 2023. Pur presentando alcune differenze tra loro, tali atti sono

---

[307] A. PERRAM, N. JIWAN, *Human Rights Violations Connected with Deforestation. Emerging and Diverging Approaches cit.*, p. 110 ss.

[308] In arg. O. MARTIN-ORTEGA, *Human Rights Due Diligence For Corporations: From Voluntary Standards to Hard Law at Last?*, in *Netherlands Quarterly of Human Rights*, 2014, p. 44 ss.; M. FASCIGLIONE, *The Enforcement of Corporate Human Rights Due Diligence: From the UN Guiding Principles on Business and Human Rights to the Legal Systems of EU Countries*, in *Human Rights and International Legal Discourse*, 2016, p. 94 ss.; C. THOMALE, L. HÜBNER, *Zivilgerichtliche Durchsetzung völkerrechtlicher Unternehmens-verantwortung*, in *JZ*, 2017, 72, p. 385 ss.

[309] Cfr. Z. LI, Y. XIANG, *Domestic mandatory human rights due diligence*, cit., p. 338 ss.

[310] V. Sez. 54 del *Modern Slavery Act* 2015, c. 30 (U.K.), ove si legge «*a commercial organisation within subsection must prepare a slavery and human trafficking statement for each financial year of the organisation*» e aggiunge che la dichiarazione può includere informazioni riguardanti, tra le altre cose, la struttura organizzativa, le politiche adottate e i processi di due diligence relativi a schiavitù e tratta di esseri umani applicati alle proprie attività e alle catene di fornitura.

[311] *Modern Slavery Act* 2018 (Cth) O 153 (*Austl.*); in particolare la Sez. 16, prevede l'obbligo di redigere una dichiarazione sulla "schiavitù moderna", nella quale l'ente soggetto al *reporting* deve fornire, tra le altre informazioni, un'analisi dei rischi connessi a tali pratiche all'interno delle proprie catene di approvvigionamento anche con riferimento «*any entities that the reporting entity owns or controls*» e le azioni intraprese per valutare e affrontare tali rischi, inclusi i processi di *due diligence* e di riparazione.

[312] Cfr. *Fighting Against Forced Labour and Child Labour in Supply Chains Act*, S.C. 2023, c 9 (*Can.),* spec. Sez 11, in cui si delinea che il rapporto deve includere, anche in questo caso, «*its policies and due diligence processes in relation to forced labour and child labour*».

accomunati – oltre che *ratione materiae* – dall'obbligo imposto alle imprese di pubblicare una dichiarazione che specifichi le misure adottate per prevenire e contrastare il lavoro forzato e altre forme di sfruttamento lungo le proprie catene di approvvigionamento.

Senza entrare nuovamente nel merito della disciplina sulla rendicontazione di sostenibilità (*supra*, Cap. III, §. 2 ss.), è interessante notare che lo stesso approccio è stato seguito anche dal legislatore sovranazionale. Basti pensare che l'art. 19-*bis* della direttiva 2013/34/UE – disposizione aggiunta dalla direttiva 2014/95/UE (*Non financial reporting directive* – NFDR), e nel testo modificata, da ultimo, dalla direttiva 2022/2464/UE (*Corporate Sustainability Reporting Directive* – CSRD) –, è previsto l'obbligo per le imprese di comunicare una descrizione relativa alle «procedure di dovuta diligenza applicate in relazione alle questioni di sostenibilità» (artt. 19-*bis* e 29-*bis*, par. 2, lett. f), al fine di «garantire la coerenza con strumenti internazionali quali i principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani e le linee guida dell'OCSE sul dovere di diligenza per la condotta responsabile delle imprese» (Considerando 27 della CSRD)[313]. Tuttavia, come precisato dal Regolamento Delegato (UE) 2023/2772 – che introduce la prima serie di standard per il *reporting* di sostenibilità (*European Sutainability Reporting Standards*, ESRS) – non è imposto alcun obbligo di condotta in relazione al dovere di diligenza, né gli obblighi di rendicontazione ampliano o modificano il ruolo degli organi di amministrazione, direzione o controllo dell'impresa nell'esercizio di tale dovere (art. 4, par. 58 del Regolamento)[314].

La sostanziale inefficacia, sotto il profilo applicativo, sia delle iniziative obbligatorie in materia di rendicontazione sia degli strumenti di *soft law*[315] è stata drammaticamente

[313] Per una ricostruzione critica v. K. BUHMANN, *Neglecting the Proactive Aspect of Human Rights Due Diligence? A Critical Appraisal of the EU's Non-Financial Reporting Directive as a Pillar One Avenue for Promoting Pillar Two Action,* in *Business and Human Rights Journal*, 2018, p. 23 ss.

[314] Cfr. ANNEX I *to Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards,* del 22 dicembre 2023, disponibile al seguente link: https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html, ove si legge che *«[t]he outcome of the undertaking's sustainability due diligence process (referred to as "due diligence" in the international instruments mentioned below) informs the undertaking's assessment of its material impacts, risks and opportunities . ESRS do not impose any conduct requirements in relation to due diligence; nor do they extend or modify the role of the administrative, management or supervisory bodies of the undertaking with regard to the conduct of due diligence*».

[315] Come affermato nella Risoluzione del Parlamento europeo del 10 marzo 2021, in particolare al considerando 4, benché «le imprese hanno attualmente a disposizione diversi strumenti internazionali di dovuta diligenza che possono assisterle nell'adempiere alle loro responsabilità riguardo al rispetto dei diritti umani», si osserva che «il carattere volontario di tali strumenti ne può ostacolare l'efficacia e il loro effetto si è dimostrato limitato», atteso che «sono poche le imprese che attuano volontariamente la dovuta diligenza in materia di diritti umani nelle proprie attività e in quelle svolte nell'ambito delle proprie relazioni d'affari». Cfr., *ex multis*, M. DI SARLI, *Dovere di diligenza e responsabilità delle imprese: una risoluzione del Parlamento europeo,* in *Nuovo Diritto delle Società*, 2021, p. 1555 ss.; M. LIBERTINI, *Sulla proposta di Direttiva UE su "Dovere di diligenza e responsabilità delle imprese"*, in *Riv. soc*., 2021, p. 325 ss; U.

evidenziata da una serie di tragici eventi, primo tra tutti il ricordato crollo del *Rana Plaza*, in Bangladesh, nell'aprile del 2013[316]. La tragedia ha rappresentato un vero spartiacque nella presa di coscienza a livello internazionale sul ruolo e sulle responsabilità delle imprese nelle loro attività transnazionali, mettendo in luce in modo inequivocabile le gravi carenze nella tutela dei diritti fondamentali e nella sicurezza lungo le catene del valore globali. Il susseguirsi di eventi di simile portata ha innescato una significativa reazione normativa: diversi Paesi europei hanno infatti rafforzato le proprie legislazioni in materia di *due diligence*, introducendo norme più stringenti con l'obiettivo di prevenire e mitigare gli impatti negativi connessi all'intera filiera produttiva.

Attualmente, sono state adottate cinque leggi nazionali in materia di *due diligence* su temi riconducibili al concetto di sostenibilità, rispettivamente in Francia (2017), Paesi Bassi (2019), Germania (2021), Norvegia (2021) e Svizzera (2021), a cui si aggiunge la recente Direttiva (UE) 2024/1760, del 13 giugno 2024 (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive* – CS3D)[317]. Tali interventi segnano un'evoluzione rispetto alla logica della mera rendicontazione non finanziaria (o di sostenibilità), allorché, come anticipato, impongono alle imprese di edificare misure di "dovuta diligenza" ragionevolmente idonee a identificare i rischi e a prevenire violazione dei diritti umani e delle libertà fondamentali nonché – in taluni casi – alla salubrità dell'ambiente, derivanti dall'attività dell'impresa e dalla sua catena del valore. In caso di mancato rispetto degli obblighi,

---

TOMBARI, *La Proposta di Direttiva sulla Corporate Due Diligence e sulla Corporate Accountability: prove (incerte) di un "capitalismo sostenibile"*, in *Riv. soc*., 2021, p. 375 ss.

[316] Il crollo del Rana Plaza, avvenuto il 24 aprile 2013 a Savar, Bangladesh, è una delle peggiori tragedie industriali della storia. L'edificio multipiano, che ospitava diverse fabbriche tessili fornitrici di noti marchi internazionali, collassò a causa di gravi carenze strutturali, più volte denunciate, provocando la morte di oltre mille persone e il ferimento di duemila lavoratori. L'evento evidenziò le drammatiche condizioni di lavoro nelle catene di approvvigionamento globali, accelerando il dibattito sulla responsabilità delle imprese e sull'importanza della *due diligence* in materia di diritti umani e sicurezza sul lavoro. Cfr. M. AIZAWA, S. TRIPATHI, *Beyond Rana Plaza: Next Steps for the Global Garment Industry and Bangladeshi Manufacturers,* in *Business and Human Rights Journal*, 2016, p. 145 ss. Numerosi episodi, anche recenti, dimostrano l'importanza di una effettiva *due diligence* nelle catene globali del valore, soprattutto per quanto riguarda la protezione dei diritti umani e il miglioramento delle condizioni di lavoro. Si pensi, ad esempio, ai lavoratori migranti impiegati nella costruzione degli impianti per il mondiale di calcio in Qatar, i cui diritti sono stati sovente ignorati in nome della velocità di realizzazione degli impianti e dei costi di manodopera, esponendoli a condizioni di lavoro dure e prive di adeguate tutele. Paradossalmente, tuttavia, la Coppa del Mondo FIFA 2022 è stata anche il primo grande evento sportivo in cui si è realizzata un'iniziativa specifica di *due diligence* sui diritti umani. La FIFA, in collaborazione con il *Centre for Sport and Human Rights*, ha invero istituito un team di volontari incaricati di monitorare le problematiche legate ai diritti umani durante le giornate di gara, con l'obiettivo di «*helped [FIFA] to very concretely improve the protection of people attending the FIFA Arab Cup*». Sul tema, si v. l'interessante studio di D. HEERDT, *Games-Time Human Rights Due Diligence: A Case Study of FIFA'S Human Rights Volunteers Program at the FIFA World Cup Qatar 2022,* in *German Law Journal*, 2023, p. 1740 ss.

[317] Per una sintetica ricognizione delle leggi menzionate cfr. Z. LI, Y. XIANG, *Domestic mandatory human rights due diligence,* cit., p. 338 e ss.; P.S. STÖBENER DE MORA, P. NOLL, *Grenzenlose Sorgfalt? – Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*, in *NZG*, 2021, p. 1237 ss.

inoltre, le imprese possono essere soggette a sanzioni amministrative e/o a responsabilità civile, con la possibilità per le vittime di accedere a meccanismi di riparazione e di tutela giurisdizionale.

In estrema sintesi, si può notare come la legge francese sul dovere di vigilanza (*Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre* del 27 marzo 2017) e la legge tedesca (*Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz* – LkSG, in vigore dal 1° gennaio 2023) adottino un approccio olistico, includendo non solo la tutela dei diritti umani ma anche quella dell'ambiente. Tuttavia, mentre la legge francese presenta un'impostazione generale e più ampia, quella tedesca adotta un elenco chiuso di diritti tutelati, temperato da una clausola generale che consente, in taluni casi, l'estensione ad altri interessi meritevoli di protezione. (*infra*, §. 3 ss.). Per converso, la legge olandese sul lavoro minorile ("*Wet zorgplicht kinderarbeid*"), l'ordinanza svizzera sui doveri di diligenza e trasparenza riguardo ai minerali e metalli provenienti da zone di conflitto, nonché al lavoro minorile ("*Verordnung über die Sorgfaltspflichten und die Transparenz bezüglich Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten sowie Kinderarbeit*") e la legge norvegese sulla trasparenza ("*Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold – Åpenhetsloven"*) focalizzano gli obblighi di *due diligence* su profili specifici. In particolare, la legge olandese – che ha il pregio di estendere l'obbligo di *due diligence* a tutte le imprese che forniscono beni o servizi ai consumatori finali olandesi, indipendentemente dalle dimensioni, dalla sede o dalla natura dell'attività svolta – si concentra sulla prevenzione e sul contrasto del lavoro minorile lungo le catene di approvvigionamento, imponendo alle imprese di sviluppare un piano d'azione nel caso in cui riscontrino un "ragionevole sospetto" di tale pratica nelle loro *subsidiaries*[318]. L'Ordinanza svizzera combina obblighi di rendicontazione generali con misure di *due diligence* specifiche riguardo ai minerali

[318] La legge olandese sulla *due diligence* contro il lavoro minorile è stata approvata il 13 novembre 2019. A partire dal 2020, i governi che si sono succeduti hanno annunciato l'intenzione di ampliare l'ambito di applicazione della normativa, estendendola oltre il lavoro minorile per includere una gamma più ampia di diritti umani e questioni ambientali. In questo senso, v. la proposta di legge *Initiatiefwet verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen* del novembre del 2022 su cui G. SMIT, B. VAN NIEKERK, *The Netherlands: A Dutch initiative for a value chain due diligence*, in *Linklaters*, 17 febbraio 2023, reperibile al seguente link https://sustainablefutures.linklaters.com/post/102i833/the-netherlands-a-dutch-initiative-for-a-value-chain-due-diligence Ciò posto, attualmente la legge sul dovere di dovuta diligenza si applica esclusivamente con riferimento al lavoro minorile, imponendo alle imprese l'obbligo di prevenire la fornitura di beni o servizi realizzati mediante sfruttamento di minori. A tal fine, le imprese sono tenute a elaborare un piano d'azione per contrastare il fenomeno e a redigere una dichiarazione di due diligence, attestante le indagini svolte e le misure adottate al riguardo. La mancata presentazione della dichiarazione o l'assenza di un piano d'azione e di adeguati strumenti di dovuta diligenza sono sanzionate con una multa; in caso di recidiva entro cinque anni, la violazione assume la qualifica di "reato economico", esponendo gli amministratori a una pena detentiva fino a due anni. V. sul tema L. F.H. ENNEKING, *Putting the Dutch Child Labour Due Diligence Act into Perspective. An Assessment of the CLDD Act's Legal and Policy Relevance in the Netherlands and Beyond,* in *Erasmus Law Review*, vol. 12, 2019, p. 20 ss.

importati o lavorati in zone di rischio e all'utilizzo di lavoro minorile nei propri prodotti o servizi[319]. Infine, il *Norwegian Transparency Act* istituisce un processo di *due diligence* volto a salvaguardare i diritti umani fondamentali e garantire condizioni di lavoro dignitose lungo l'intera filiera produttiva, in forza del quale le imprese norvegesi sono tenute a identificare, valutare e affrontare sistematicamente gli impatti negativi, effettivi o potenziali, generati dalle proprie attività operative, dai prodotti e servizi offerti[320].

In questo scenario, come si avrà modo di approfondire più avanti (*infra*, §. 4. ss.), si inserisce la Direttiva (UE) 2024/1760 sul dovere di diligenza ai fini della sostenibilità, presentata dalla Commissione europea nel febbraio 2022 e approvata, al termine di un complesso e articolato procedimento legislativo, il 24 aprile e il 24 maggio 2024 rispettivamente dal Parlamento europeo e dal Consiglio dell'Unione europea.
La direttiva rappresenta il primo atto normativo sovranazionale che impone obblighi di due diligence in materia di diritti umani e ambiente, con il dichiarato obiettivo di garantire una condotta imprenditoriale responsabile lungo l'intera catena del valore, anche nei Paesi terzi.

---

[319] L'Ordinanza sugli obblighi di *due diligence* e di trasparenza in materia di minerali e metalli provenienti da zone di conflitto e lavoro minorile, entrata in vigore – contestualmente all'introduzione degli artt. 964j ss. del Codice delle Obbligazioni svizzero (CO) – il 1° gennaio 2022, impone a tutte le società con sede legale, direzione principale o attività commerciale primaria in Svizzera una serie di obblighi specifici. In particolare, le imprese sono tenute a definire politiche di *supply chain* sui temi oggetto della normativa, implementare un sistema di tracciabilità della filiera, identificare e valutare i rischi di impatti negativi, adottare misure per mitigarli e sottoporre a verifica indipendente il rispetto di tali obblighi. Inoltre, ai sensi dell'art. 964l CO, le società per azioni sono obbligate a pubblicare un rapporto annuale che illustri gli strumenti adottati e i risultati conseguiti. La violazione degli obblighi di *due diligence* o rendicontazione costituisce reato, punibile con sanzioni pecuniarie ai sensi del Codice penale svizzero, in caso di condotta dolosa o colposa da parte degli amministratori. Per approfondimenti v. N. BUENO, C. KAUFMANN, *The Swiss Human Rights Due Diligence Legislation: Between Law and Politics,* in *Business and Human Rights Journal*, 2021, p. 542 ss.

[320] Il *Transparency Act*, entrato in vigore il 1° luglio 2022, mira a promuovere il rispetto dei diritti umani fondamentali e delle condizioni di lavoro dignitose nella produzione di beni e fornitura di servizi, garantendo al pubblico l'accesso alle informazioni su come le imprese affrontano gli impatti negativi su tali diritti (Sez. I). A tal fine, la legge impone, alle imprese norvegesi di grandi dimensioni (operanti in Norvegia o all'estero) e alle imprese estere che sono soggette a tassazione in Norvegia o che offrono beni o servizi sul territorio norvegese, di condurre una due diligence conforme alle Linee Guida OCSE per le Imprese Multinazionali, identificando e valutando gli impatti negativi effettivi e potenziali su diritti umani e condizioni di lavoro causati direttamente dalle proprie attività, a cui hanno contribuito o che sono collegati alle loro operazioni, prodotti o servizi tramite la catena di approvvigionamento. Le imprese sono tenute a: i) implementare misure adeguate a cessare, prevenire o mitigare gli impatti negativi individuati; ii) monitorare l'attuazione e l'efficacia di tali misure; iii) comunicare con gli stakeholders sulle modalità di gestione degli impatti negativi; iv) fornire o collaborare a misure di riparazione e risarcimento ove richiesto (Sez. 4). In aggiunta, le imprese sono tenute a pubblicare al riguardo un report specifico, contenente una descrizione generale dei presidi adottati o pianificati (Sez. 5). La vigilanza sull'applicazione della legge è affidata all'Autorità per i Consumatori (*Forbrukertilsynet*), che ha il potere di emettere ordini e divieti, nonché di imporre sanzioni in caso di violazione delle disposizioni. Per una panoramica sulla legge si rinvia a R. LAE, M. P. SMØRDAL, *Norway's New Transparency Act: An Overview in Light of International Trends,* in *Oslo Law Review*, vol. 10, 2/2023, p. 1 ss.

Ricostruiti i principali snodi evolutivi del dovere di *due diligence*, nei paragrafi che seguono l'indagine si concentrerà sull'analisi delle due discipline nazionali più rilevanti in materia – quella francese e quella tedesca dianzi richiamate – considerate di particolare interesse per la portata degli obblighi e delle responsabilità che ne derivano (*infra*, §. 2 ss.). Di entrambe saranno esaminati, da un lato, i profili generali e le principali criticità emerse nella loro applicazione, al fine di valutarne l'efficacia e le possibili aree di miglioramento, soprattutto in relazione al prossimo recepimento della direttiva CS3D (*infra*, Cap. III, §. 3.6. ss.). Dall'altro lato, l'attenzione sarà rivolta alla dimensione del gruppo, la cui indubbia centralità nel più ampio fenomeno delle catene del valore lo rende un terreno particolarmente fertile per l'analisi delle problematiche connesse alla sostenibilità sociale e ambientale[321]. In tale prospettiva, l'analisi comparatistica sarà impiegata, in questa sede, non tanto (e non solo) come «strumento per l'interpretazione e la ricostruzione del diritto interno[322]», ma piuttosto per individuare, alla luce degli approcci adottati in altri contesti giuridici, possibili soluzioni e percorsi applicabili anche all'ordinamento nazionale (*infra*, §. 5. ss.). Ciò assume particolare rilevanza sia in ragione della scarsa considerazione, nel diritto italiano, dei profili internazionalprivatistici sollevati dai gruppi di società a carattere transnazionale[323], sia a fronte del fatto che, allo stato, mancano specifici obblighi di *due diligence* a loro carico in materia di sostenibilità, rendendo ancor più necessario un confronto con quelle esperienze normative che hanno già individuato e implementato modelli e *best practices* potenzialmente adottabili.

2. *Origine e contenuto della legge francese n. 2017-399 relativa all'obbligo di diligenza delle società capogruppo e delle imprese committenti.*

Con l'adozione della legge n. 2017-399, del 27 marzo 2017 ("*Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*"), le grandi società francesi sono ora tenute a prevenire i danni di carattere ambientale o in termini di diritti

[321] Occorre ricordare come da tempo sia al centro di intenso dibattito la questione della responsabilità delle società madri per le violazioni commesse dalle controllate estere, specialmente alla luce del principio della limitazione della responsabilità che le caratterizza (v., *supra*, Cap. II, §. 2). Rimane, invece, ancora poco esplorata – pur trattandosi di una tematica di crescente rilievo – la questione della responsabilità delle imprese nazionali per le condotte illecite poste in essere da fornitori indipendenti operanti all'estero, in particolare per quanto attiene a violazioni dei diritti umani. Si tratta, tuttavia, di un profilo non trascurabile, se si considera che tali fornitori, pur formalmente estranei alla struttura societaria dell'impresa committente, si trovano spesso in condizioni di significativa dipendenza economica da quest'ultima, la quale può così esercitare un'influenza di fatto non dissimile da quella tipica dei rapporti tra società madre e controllata. Sul tema si rinvia al contributo di M. HABERSACK, M. EHRL, *Verantwortlichkeit inländischer Unternehmen*, cit., p. 156 ss.

[322] G.B. PORTALE, *Il diritto societario tra diritto comparato e diritto straniero*, in V. Di Cataldo, V. Meli, R. Pennisi (a cura di), in *Impresa e mercato. Studi dedicati a Mario Libertini*, Milano, 2015, p. 546.

[323] Il profilo è evidenziato anche da G. SCOGNAMIGLIO, *Sulla tutela dei diritti umani nell'impresa*, cit., p. 567 ss.

umani che potrebbero derivare dalle proprie attività, da quelle delle loro controllate, dai propri fornitori o subappaltatori, anche se operanti all'estero[324].

Di fronte a catene di produzione sempre più globalizzate e complesse, l'obiettivo del legislatore sembra, invero, un nuovo tentativo di responsabilizzare le grandi imprese transnazionali. Anche nell'ordinamento francese, come ricordato (*supra*, Cap. II, §. 2.5), il "velo" della personalità giuridica resta ancora fortemente radicato e i palliativi previsti al riguardo o hanno un ambito di applicazione ristretto o sono di rado accolti dalla giurisprudenza[325].

In tale contesto si inserisce la *loi de vigilance*, che, a valle di un travagliato iter parlamentare[326], ha introdotto nel Code de commerce (artt. L. 225-102-4 e L. 225-102-5[327]) un duplice obbligo in capo alle società francesi: il primo, di natura formale, consiste nella predisposizione di un *plan de vigilance*; il secondo, di carattere sostanziale, impone la concreta attuazione del piano, attraverso l'adozione di ragionevoli misure di vigilanza idonee ad individuare e prevenire i rischi di violazioni agli interessi che si intende

---

[324] Il tema è sviluppato più diffusamente in un contributo di prossima pubblicazione, al quale sia consentito qui rinviare per ulteriori approfondimenti: E. VERDELLI, *Sul dovere di diligenza delle società francesi: spunti da una recente sentenza del tribunale di Parigi,* in *RDS,* 2025, (in attesa di pubblicazione). Per un inquadramento del tema: A. SUPIOT, *Introduction*, in A. Supiot (a cura di), *L'entreprise dans un monde sans frontières, perspectives économiques et juridiques*, 2015, Parigi, p. 14 ss.; C. HANNOUN, S. SCHILLER, *Quel devoir de vigilance des sociétés-mères et des sociétés donneuses d'ordre*, in *Revue de droit du travail*, 2014, p. 441 ss.

[325] Come ricordato (*supra*, Cap. II, §. 5.3.), nonostante l'interesse mostrato dalla dottrina francese (su cui si v., tra gli altri, F.-X. LUCAS, *Développement durable et droit des sociétés*, in *Bulletin Joly Sociétés*, 2008, p. 267 ss.; B. GRIMONPREZ, *Pour une responsabilité des sociétés mères du fait de leurs filiales*, in *Revue des Sociétés*, 2009, p. 715 ss.), nonché alcuni segnali giurisprudenziali (cfr. caso Erika (*Cour de cassation, Chambre criminelle*, del 25 settembre 2012, 10-82.938) e le aperture contenute nei progetti di riforma "Catala" e "Terré", la proposta di revisione della responsabilità civile «*ne se préoccupe nullement des nouveaux risques créés par les transformations qui ont affecté la structure des grandes entreprises, en particulier l'extension de la sous-traitance et l'apparition des groupes de sociétés*» (G. VINEY, *L'espoir d'une recodification du droit de la responsabilité civile*, in *Recueil Dalloz,* 2016, p. 1378 ss.). Più specificamente, sul tema della responsabilità della società madre v. A. DANIS-FATÔME, G. VINEY, *La responsabilité civile dans la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre,* in *Recueil Dalloz*, 2017, p. 1610. Anche gli interventi normativi si sono concentrati finora solo su ambiti settoriali, come quello ambientale (cfr., sul punto, C. CARPENTIER, *Société mère et droit de l'environnement*, in *Revues Droit des affarires*, 2012, p. 79 ss.; C. HANNOUN, *La responsabilité environnementale des sociétés mères*, in *Environnement*, 2009, p. 33 ss.).

[326] La legge ha incontrato, fin dai primi progetti, una forte opposizione, in particolare da parte del *Mouvement des entreprises de France* (MEDEF) e dell'*Association française des entreprises privées* (AFEP). Il disegno di legge n. 2625-2627-2628 (*relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*), votato per la prima volta dall'*Assemblée Nationale* a marzo del 2015, è stato approvato da quest'ultima solo in terza lettura, dopo una ferma opposizione del *Sénat*.

[327] A seguito delle modifiche al *Code de commerce*, introdotte dall'Ordinanza n. 2023-1142 del 6 dicembre 2023, dal 1° gennaio 2025, gli artt. L. 225-102-4 e L. 225-102-5 sono trasferiti rispettivamente agli artt. L. 225-102-1 e L. 225-102-2. V. *Ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023,* disponibile al seguente link: https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000048519395

proteggere[328]. Il piano deve, infatti, prevedere misure in grado di identificare i rischi e prevenire gravi violazioni ai diritti umani, alle libertà fondamentali, alla salute e alla sicurezza delle persone, nonché alla salubrità dell'ambiente lungo tutta la catena di fornitura internazionale (art. L. 225-102-4, I *Code de commerce*)[329]. Più nello specifico, deve comprendere cinque misure: i) una mappa dei possibili rischi, finalizzata alla loro individuazione, analisi e classificazione su base prioritaria; ii) procedure per la periodica valutazione dei rischi associati alle attività delle società controllate, dei subappaltatori o dei fornitori con cui l'impresa ha un rapporto commerciale stabile; iii) opportune azioni per limitare i rischi o prevenire gravi danni agli interessi tutelati; iv) un meccanismo di allerta e di raccolta delle segnalazioni relative ai potenziali rischi, redatto in concerto con le organizzazioni sindacali rappresentative della società; v) un sistema per monitorare le misure attuate e valutarne l'efficacia. In caso di violazione degli obblighi descritti sono previste due azioni: un'azione preventiva (art. L.225-102-4, II del *Code de commerce*) e un'azione risarcitoria (art. L.225-102-5 del *Code de commerce*). Riguardo alla prima, la legge dispone che chiunque abbia interesse ad agire possa intimare alla società di osservare le prescrizioni suddette. Nel caso in cui, decorsi tre mesi, la diffida rimanga infruttuosa, il tribunale competente può ordinare alla società di adempiere, eventualmente applicando anche una penale per il ritardo (*astreinte*). Il mancato rispetto dei doveri menzionati comporta, ai sensi degli artt. 1240, 1241 del *Code civil,* la responsabilità del suo autore e lo vincola a riparare il danno che l'adempimento di tali obblighi avrebbe consentito di evitare (art. L.225-102-5 *Code de commerce*).

Nella sua prima versione, adottata il 21 febbraio 2017, la legge prevedeva, inoltre, un'ammenda piuttosto severa: il giudice, in caso di mancato rispetto degli obblighi stabiliti, poteva applicare una sanzione fino a 10 milioni di euro, triplicabile in ragione della gravità della violazione e del danno subito. Tuttavia, la disposizione è stata abrogata dal *Conseil Constitutionnel*, con decisione del 23 marzo 2017, per violazione dell'art. 8 della Dichiarazione francese dei diritti dell'uomo e del cittadino del 1789[330]. Invero, la Corte ha ritenuto che nonostante la rilevanza dell'interesse perseguito dalla legge, l'incertezza del suo ambito di applicazione e l'eccessiva genericità delle prescrizioni

[328] Cfr. S. BRABANT, C. MICHON, E. SAVOUREY, *The Vigilance Plan. Cornerstone of the Law on the Corporate Duty of Vigilance*, in *Revue Internationale de la compliance et de l'éthique des affaires – Supplément à la semaine juridique entreprise et affaires*, n. 50, 2017, p. 3 e ss.

[329] In arg., nella nostra dottrina, G. SCOGNAMIGLIO, *Sulla tutela dei diritti umani nell'impresa e sul dovere di vigilanza*, cit., p. 545 ss.; E. BARCELLONA, *La* sustainable corporate governance *nelle proposte di riforma del diritto europeo: a proposito dei limiti strutturali del c.d.* stakeholderism, cit., p. 1 ss.; M.V. ZAMMITTI, *La responsabilità della capogruppo*, cit., p. 137 ss.

[330] L'art. 8 della Dichiarazione del 1789 dispone che «*la loi ne doit établir que des peines strictement et évidemment nécessaires* (...)». Su cui v. *Dècision* n. 2017-750 DC, del 23 marzo 2017, §. 6 e ss., disponibile link https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/2017/2017750DC.htm

riguardanti le misure di *due diligence* rendessero la sanzione troppo afflittiva[331]; per converso, ha ritenuto legittima la possibilità per gli interessati di richiedere un'ingiunzione per ordinare all'impresa di istituire o implementare il piano di vigilanza, eventualmente accompagnata da penali in caso di inadempienza.

2.1. *(Segue). Alcuni profili critici: (i) ambito di applicazione, (ii) contenuto e interpretazione degli obblighi, (iii) ruolo degli* stakeholder*, (iv) meccanismi di responsabilità.*

La legge 2017-399 ha indubbiamente il merito di aver contribuito a sensibilizzare le imprese sull'esigenza di prevenire il verificarsi di tragedie umane e disastri ambientali e, in caso di loro accadimento, di garantire un adeguato risarcimento alle vittime.

Il testo normativo si ispira ai principali strumenti internazionali di *soft law*, tra cui, in particolare, le già menzionate Linee guida OCSE per le imprese multinazionali e i Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani, nonché la norma ISO 26000 sulla promozione e integrazione della responsabilità sociale nelle operazioni e nei valori aziendali[332]. Invero, le misure contemplate dalla legge in commento risultano, almeno in parte, sovrapponibili agli strumenti già previsti nelle carte etiche e nei codici di buona condotta; tuttavia, la differenza sostanziale risiede nel fatto che il piano di vigilanza non propone solo una dichiarazione di intenti, ma prescrive anche un vero e proprio obbligo di attuare efficacemente le misure stabilite e di pubblicarne i risultati[333].

Anche rispetto alla disciplina francese sulla rendicontazione delle informazioni non finanziarie, la legge 2017-399 ha una portata più estesa[334]. La prima richiede, infatti, la

---

[331] La Corte sostiene, infatti, che se il legislatore avesse voluto assoggettare le società che rientrano nel campo di applicazione dell'articolo L. 225-102-4 a una «*sanction ayant le caractère d'une punition*», avrebbe dovuto definire «*en termes suffisamment clairs et précis*» gli obblighi imposti. Si v. *Dècision* n. 2017-750 DC, cit., §. 8 e ss.

[332] A. DANIS-FATÔME, G. VINEY, *La responsabilité civile dans la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre,* in *Recueil Dallo*z, 2017, p. 1610; P. LEQUET, *Loi «devoir de vigilance»: de l'intérêt des normes de management des risques*, in *Revue juridique de l'environnement*, vol. 42, n. 4, 2017, p. 705 ss.

[333] Si esprime in termini di «inasprimento del precedente *soft law*», B. PARANCE*, L'influence du droit international de l'environnement sur les entreprises multinationales, à propos de la proposition de loi française relative au devoir de vigilance des entreprises,* in *L'entreprise multinationale et le droit international*, 2017, spec. p. 279.

[334] La Francia è stato il primo Paese in Europa a richiedere alle imprese l'elaborazione di report *ESG*, divenuti poi obbligatori per le società quotate nel 2001 con la *Loi* n. 2001-420 del 15 maggio 2001 (*relative aux nouvelles régulations économiques*). Il suo campo di applicazione è stato successivamente esteso dalla *Loi* "*Grenelle II*", n. 2010-788 del 12 luglio 2010, attuata dal decreto n. 2012-557 del 24 aprile 2012 (*relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementalen*). L'ordinamento francese ha poi recepito la Direttiva 2014/95/EU (*Non Financial Reporting Directive, NFRD*) con l'ordinanza n. 2017-1180 del 19 luglio 2017, specificata dal decreto n. 2017-1265 del 9 agosto 2017 (*pour l'application de l'ordonnance n°2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières*). Al quadro si sono più di recente aggiunti la *Loi n. 2015-992 del 17 agosto 2015* (*relative à la*

sola comunicazione, nell'ambito del bilancio di sostenibilità, degli indici di natura non finanziaria adottati dall'impresa, con l'obiettivo di aumentare la trasparenza del mercato e di permettere agli *stakeholders* di valutare l'impatto dell'attività, lasciando, allo stesso tempo, le società in grado di conservare un ampio margine di discrezionalità nel definire il contenuto delle proprie strategie[335]. La legge sul dovere di vigilanza persegue, invece, il diverso obiettivo di prevenire le violazioni dei diritti umani, danni ambientali e altri rischi associati alle catene di fornitura, richiedendo a tal fine l'implementazione di misure concrete per identificare e mitigare tali pericoli.

Un tratto di assoluto rilievo, nel panorama normativo europeo, è rappresentato dalla vocazione extraterritoriale della legge in commento, posto che il rispetto del dovere di *due diligence* è richiesto alla società capogruppo e alle imprese committenti anche nei confronti delle controllate e dei propri partner commerciali la cui sede sociale si trova all'estero[336]. In questa prospettiva, sarebbe stato opportuno disciplinare però anche gli aspetti di diritto internazionale privato (quali, ad esempio, il tribunale competente o la legge applicabile[337]) che entrano in gioco a fronte di elementi di estraneità; questioni su cui, tuttavia, la legge n. 2017-399 tace.

Nonostante i nobili intenti e la portata tutto sommato innovativa della legge, i confini del dovere di diligenza restano fonte di ambiguità, in particolar modo per ciò che

---

transition énergétique pour la croissance verte) e l'articolo 29 della *Loi* n. 2019-1147 dell'8 novembre 2019 *(relative à l'énergie et au climat)*.

[335] Si segnala che anche la più recente Direttiva (EU) 2022/2464 (*Corporate sustainability reporting Directive, CSRD*) è stata già attuata nell'ordinamento francese con l'ordinanza n. 2023-1142 del 6 dicembre 2023 (*relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales*) e con il decreto n. 2023-1394 del 30 dicembre 2023 (*pris en application de l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales*).

[336] Su tale aspetto, tutt'altro che pacifico, si v. A.S. EPSTEIN, *La portée extraterritoriale du devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre,* in *Cahiers du droit de l'entreprise*, 4, 2018, *dossier* n. 30, p. 47 ss.; E. PATAUT, *Le devoir de vigilance - Aspects de droit international privé*, in *Droit Social*, 2017, p. 833 ss.; *contra*: R. ENCINAS DE MUÑAGORRI, *La loi française relative au devoir de vigilance des entreprises est-elle extraterritoriale? Réflexions sur une question mal posée*, in *Le droit entre Ciels et Terres*, Parigi, 2022, p. 405 ss.

[337] Se la possibilità di accesso ai tribunali francesi non sembra sollevare grandi difficoltà, la questione della legge applicabile nel caso di responsabilità extracontrattuale è controversa. L'art. 4 del Regolamento (CE) 864/2007 dell'11 luglio 2007 (Reg. Roma II) prevede l'applicazione della legge del luogo in cui si è verificato il danno (*lex loci damni*). Le uniche possibilità per le vittime di vedersi applicata la legge francese sono pertanto: i) ai sensi degli artt. 7 e 4 del Reg. Roma II, in caso di danni ambientali; ii) ex art. 26 del Reg. Roma II, laddove vi sia manifesta incompatibilità della legge dello Stato in cui si è verificato il danno con l'ordine pubblico del foro; iii) nell'eventualità in cui le previsioni introdotte dalla legge sul dovere di vigilanza si interpretino come norme di applicazione necessaria, ex art. 16 del Reg. Roma II. Sul punto v., *supra*, §. 2.8 ove più ampi riferimenti bibliografici. Cfr., per tutti, F.M. MUCCIARELLI, *Ricomporre il nesso spezzato*, cit., p. 349 ss.

concerne: il suo ambito di applicazione (i); il contenuto e l'interpretazione degli obblighi previsti (ii); i meccanismi di responsabilità stabiliti (iii).

(i) ambito di applicazione

Quanto al primo profilo, la legge individua, da un lato, i soggetti tenuti obbligati a predisporre un piano di vigilanza; dall'altro lato, gli attori economici nei cui confronti tale vigilanza deve essere esercitata.

Nonostante l'art. L.225-102-4 del *Code de commerce* si rivolga a «*toute société*», sembra riguardare solo le società a cui si applicano le disposizioni in materia di "*rapport de gestion"*, all'interno del quale devono essere pubblicati e inclusi il piano di vigilanza e la relazione sulla sua effettiva attuazione[338]. Di talché, vi rientrano, senza alcuna ambiguità, le *sociétés anonymes* e le *sociétés en commandite par actions* (quest'ultime ai sensi dell'art. L.226-1 del *Code de commerce*)[339]. È dubbio, invece, se l'obbligo di *due diligence* possa estendersi anche alle *sociétés par actions simplifiées*[340].

Alla forma societaria richiesta si aggiunge un ulteriore requisito, di carattere dimensionale, atteso che la norma interessa le imprese che impiegano almeno cinquemila dipendenti al suo interno e nelle sue controllate dirette o indirette, la cui sede si trova sul territorio francese, ovvero almeno diecimila dipendenti al suo interno e nelle società dipendenti site sul territorio francese o all'estero.

Anche quest'ultima parte è dubbia. In entrambi i casi sembra, infatti, che la norma faccia riferimento solo all'ubicazione delle società controllate e nulla disponga su quella

[338] Sulla pubblicità a cui è soggetto il piano cfr. S. SCHILLER, *Exégèse de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre,* in *La Semaine Juridique, Entreprise et affaires*, 2017, p. 25 e ss.

[339] La legge 2017-399 non specifica i tipi di società che rientrano nel suo campo di applicazione; tuttavia, questo è desumibile dalla collocazione delle sue disposizioni nel *Code de commerce*. L'art. L225-102-4 è inserito nel Capo V (*Sociétés Anonymes*), Sezione III (*Des assemblées d'actionnaires*) del Libro II (*Des sociétés commerciales et des groupements d'intérêt économique*). La disciplina è applicabile, pertanto, alle *sociétés anonymes*, nonché, ai sensi del rinvio ex art. L. 226-1, anche alle *sociétés en commandite par actions*; sono escluse, invece, sia le *sociétés anonymes à responsabilité limitée*, sia le *sociétés en nom collectif*. Cfr. CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ÉCONOMIE (CGE), *Evaluation de la mise en œuvre de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*, rapporto n. 2019/12/CGE/SG, 2020.

[340] L'inclusione delle *s.a.s.* nell'ambito di applicazione della legge non è pacifica. La dottrina maggioritaria risulta favorevole all'estensione anche e soprattutto in ragione della previsione di cui all'art. L.227-1 *Code de commerce* (v., *ex multis*, C. HANNOUN, *Le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre après la loi du 27 mars 2017*, in *Dalloz soc.*, 2017, p. 811); altri autori hanno, invece, espresso parere contrario, dal momento che la relazione sulla gestione non è richiesta per questo tipo di società (così, ad esempio, A. REYGROBELLET, *Devoir de vigilance ou risque d'insomnies?*, in *Revue Lamy droit des affaires*, 128, 2017, p. 4). Per una ricostruzione del dibattito, si v. S. BRABANT, E. SAVOUREY, *Scope of the Law on the Corporate Duty of Vigilance. Companies Subject to the Vigilance Obligations*, in *Revue Internationale de la compliance et de l'éthique des affaires – Supplément à la semaine juridique entreprise et affaires*, n. 50, 2017, p. 3 e ss.

della società madre. Secondo l'interpretazione del *Conseil Constitutionnel*, quest'ultima deve avere la propria sede sociale in Francia[341].

Inoltre, preme rilevare che, per quanto tale ricostruzione sia apprezzabile nella misura in cui va a limitare la portata extraterritoriale della legge in commento[342], rischia di mettere le società francesi in una posizione di svantaggio competitivo rispetto alle imprese straniere, che non saranno soggette al medesimo obbligo di vigilanza. I dati più recenti dimostrano, comunque, un numero di destinatari limitato, soprattutto se messo a confronto con gli altri Paesi che hanno adottato legislazioni al riguardo[343]. Peraltro, la forza lavoro, come è stato giustamente osservato[344], è un dato particolarmente complesso da stimare, ancor più a livello di gruppo e in assenza di un ente incaricato di pubblicare (e aggiornare) un elenco delle imprese soggette all'obbligo di vigilanza.

L'incertezza normativa è accentuata dalla difficoltà di identificare i soggetti le cui attività devono essere sottoposte a vigilanza. Il dovere di *due diligence* si estende, ai sensi dell'art. L. 225-102-4, I del *Code de commerce*, nei confronti delle società controllate,

---

[341] V. C. const., n. 2017-750 DC, cit., §. 3: «*En vertu du paragraphe I sont soumises à l'obligation d'établir un plan de vigilance les sociétés ayant leur siège social en France* (…)». Restringendo l'ambito di applicazione della legge alle sole società aventi sede in Francia, il Consiglio aderisce alla posizione di chi già sosteneva che «*le principe de l'égalité souveraine des États implique qu'un État ne saurait en principe exercer une compétence normative extraterritoriale sans que se présente un lien de rattachement de la situation régie avec l'État*», O. DE SCHUTTER, *Les affaires Total et Unocal, complicité et extraterritorialité dans l'imposition aux entreprises d'obligations en matière de droits de l'homme,* in *Annuaire Français de Droit International*, 2006, p. 88 ss.

[342] A.S. EPSTEIN, *La portée extraterritoriale du devoir de vigilance des sociétés mères*, cit., p. 47 ss.

[343] All'interno della piattaforma "*Duty of Vigilance Radar*", creata da Sherpa, CCFD *Terre Solidaire*, *Business and Human Rights Resource Centre*, si rinviene l'elenco delle società soggette all'obbligo di vigilanza (circa 260), ma il calcolo del *Conseil général de l'économie* risulterebbe addirittura inferiore, v. https://vigilance-plan.org. Le soglie francesi, frutto di compromesso durante i lavori parlamentari, risultano particolarmente elevate. È interessante notare come, ad esempio, il già citato *Modern Slavery Act* del 2015, ancorando l'impegno di *due diligence* alle imprese con un fatturato di almeno 36 milioni di sterline, coinvolge oltre 12.000 società. Un confronto comparatistico mette presto in luce la mancanza di simmetria, tra i Paesi che hanno adottato normative al riguardo, nella previsione dei criteri da utilizzare e delle soglie da valutare. Il legislatore tedesco nel *Lksg* del 2021, pur riferendosi comunque al numero di dipendenti, non solo ha scelto soglie più basse (3.000 dipendenti dall'entrata in vigore della legge), ma anche progressive (1.000 dipendenti a partire dal 2024), consentendo così anche alle imprese più piccole di adattarsi gradualmente ai nuovi obblighi. L'ordinamento norvegese, per altro verso, pur restringendo il dovere di vigilanza alla tutela dei diritti umani e delle condizioni di lavoro, ha optato, ai fini dell'applicazione della legge sulla *supply chain* (*åpenhetsloven*), per un approccio multicriterio, che prende in considerazione il numero dei dipendenti (superiore a 50), il fatturato annuo (superiore a 70 milioni NOK) e il patrimonio netto (superiore a 50 milioni NOK), elementi più facilmente accessibili, che consentono di coinvolgere anche settori che non richiedono molta manodopera – come quello digitale – ma che possono comunque avere un forte impatto sulla sostenibilità.

[344] CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ÉCONOMIE (CGE), *Evaluation de la mise en œuvre de la loi n° 2017-399*, cit., p. 17, per il calcolo del numero dei dipendenti in Francia, in assenza di norme specifiche, si applicano gli artt. L1111-2 e L1111-3 *Code du travail*; tuttavia, per il personale collocato all'estero, la contabilità diviene più incerta.

dei subappaltatori e dei fornitori con cui la società intrattiene «*une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation*»[345].

Per quanto più rileva in questa sede, con riferimento alle "controllate", occorre far riferimento a quelle società su cui la capogruppo esercita, ex art. L. 233-16, II del *Code de commerce*, un «*contrôle exclusif*». Tale controllo può derivare dalla detenzione diretta o indiretta della maggioranza dei diritti di voto, dalla nomina, per due esercizi consecutivi, della maggioranza dei membri degli organi di amministrazione, direzione o controllo, ovvero dall'esercizio «*d'une influence dominante»* in forza di un contratto o di clausole statutarie[346]. Se questa prima categoria risulta relativamente ben delimitata, l'estensione del dovere ai subappaltatori e fornitori complica sensibilmente la portata applicativa della norma[347]. A ciò si aggiunge che la nozione di "relazione commerciale consolidata", pur essendo concetto da tempo noto nel diritto della concorrenza francese, rimane in questo contesto del tutto vaga. L'espressione, contenuta anche negli artt. L. 420-2, I e L.442-6 del *Code de commerce*, è stata, invero, ampiamente discussa dalla giurisprudenza, che la interpreta tuttora alla luce della durata, della frequenza e della rilevanza dei rapporti commerciali che intercorrono tra due soggetti[348]. Tuttavia, gli articoli L. 225-102-4 e L. 442-6 del *Code de commerce* perseguono obiettivi diversi, che possono avere un impatto sull'interpretazione stessa del concetto[349]. Alcuni commentatori, infatti, hanno criticato la scelta di non mantenere la formulazione propria della *Proposition de loi* n. 2578, dell'11 febbraio 2015, la quale faceva riferimento ai subappaltatori sui quali la società esercita «*une influence déterminante*», concetto molto più vicino alle già note nozioni di «*relation d'affaires*» delle Linee guida OCSE e di «*sphère d'influence*» del Global Compact[350].

(ii) contenuto e interpretazione degli obblighi

---

[345] A. REYGROBELLET, *Devoir de vigilance ou risque d'insomnies?*, cit., p. 2 ss., secondo il quale nell'oggetto della vigilanza sono ricomprese anche e soprattutto le attività dell'impresa rilevante, tanto nel caso in cui questa sia soggetta all'obbligo di vigilanza su base individuale, sia nel caso in cui sia *holding* di un gruppo che supera le soglie.

[346] Sul punto, S. SCHILLER, *Exégèse de la loi relative au devoir de vigilance*, cit., p. 21 e ss. Rimane scettico anche al riguardo A. REYGROBELLET, *Devoir de vigilance ou risque d'insomnies?*, cit., p. 2 ss.

[347] Sulla complessità di definire il perimetro delle due nozioni si rinvia a A. REYGROBELLET, *Devoir de vigilance ou risque d'insomnies?*, cit., p. 5 ss.; S. BRABANT, C. MICHON, E. SAVOUREY, *The Vigilance Plan*, cit., p. 3 e ss.

[348] Cfr., *ex multis*, *Cass. com.*, 20 settembre 2011, n. 10-15.750; C*ass. com.,* 20 marzo 2012, n. 10-26.220; *Cass. com.,* 4 novembre 2014, n. 13-22.72; *Cass. com.*, 18 ottobre 2017, n. 16-15.138; *Cass. com.*, 22 marzo 2023, n. 21-22.741.

[349] G. JAZOTTES, *Sous-traitance et "relation commerciale établie" au sens de l'article L. 442-6 du Code de commerce: quelle pertinence pour le plan de vigilance*?, in *Revue Lamy droit des affaires*, 2018.

[350] Così, B. PARANCE, *La consécration législative du devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre,* in *Gazette du Palais*, n. 15, 2017, p. 17.

In merito al secondo profilo (*i.e.*, al contenuto del dovere di vigilanza), come ricordato, questo si articola in due momenti: a monte, l'obbligo di predisporre un "*plan de vigilance*", a valle, quello di attuarlo in modo efficace.

Il primo consiste nella definizione di un piano, redatto in consultazione «*avec les parties prenantes de la société*», volto a «*identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement*».

La norma non specifica, tuttavia, né il ruolo delle parti interessate, né i diritti rispetto ai quali devono essere valutati i rischi, né lo standard da adottare per determinare se una eventuale violazione possa considerarsi "grave".

In merito ai diritti che si intende tutelare attraverso la predisposizione del piano di vigilanza, è sicuramente apprezzabile che la disciplina in esame non preveda un ambito di tutela limitato solo a singole fattispecie, come avviene in altre legislazioni nazionali[351]. Un approccio ampio e flessibile della norma consente, infatti, di adattarsi all'evoluzione dei diritti umani, delle libertà fondamentali e delle questioni ambientali, assicurando una tutela capace di comprendere una vasta gamma di rischi e di affrontare le nuove emergenze che possono sorgere nel tempo.

Occorre però rilevare che la natura in buona parte indefinita dei diritti che si intende proteggere, nonché la difficoltà di comprendere quando una violazione possa effettivamente ritenersi "grave", possono costituire un limite significativo della legge in commento[352]. Il carattere in buona parte indeterminato della previsione può generare incertezze e difficoltà interpretative, sia per le imprese che devono conformarsi alla normativa, sia per le autorità incaricate di farla rispettare. Inoltre, l'assenza di specificità può rendere più complicato monitorare l'efficacia dell'attuazione del piano e – di conseguenza – garantire che tutti gli aspetti rilevanti siano presi in considerazione e adeguatamente affrontati. A quest'ultimo riguardo – e tornando agli obblighi previsti dalla legge – il secondo consiste proprio nell'attuazione «*de manière effective*» del piano. Il legislatore non specifica come raggiungere quello che dovrebbe essere l'obiettivo principale della legge, atteso che sarà proprio l'efficace realizzazione del piano di vigilanza a consentire la pronta individuazione di lesioni ai valori fondamentali

[351] Ad esempio, il "*Modern Slavery Act*" considera solo la lotta al traffico di esseri umani e al lavoro forzato, la legge olandese sulla *due diligence* si focalizza unicamente sul lavoro minorile, la legge norvegese sulla trasparenza fa riferimento alla tutela dei diritti umani e delle condizioni di lavoro, la legge francese *Sapin II* si concentra solo sulla lotta alla corruzione.

[352] Le trascrizioni dei dibattiti parlamentari non offrono ulteriori chiarimenti sulla valutazione della gravità, limitandosi a sottolineare la necessità di definire questa nozione senza farlo poi effettivamente. Sulla «genericità» dei termini utilizzati e sul contenuto «ampio e indefinito» dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali, cfr. in tal senso: C. const., n. 2017-750 DC, cit., §. 13; L. MAVOUNGOU, *Les pouvoirs privés économiques à l'épreuve de la loi française sur le devoir de vigilance*, in *Revue internationale de droit économique*, 1, 2019, p. 53 ss.

menzionati; pertanto, anche questo ulteriore profilo dovrà essere attentamente valutato dalla giurisprudenza.

(iii) il ruolo degli stakeholder

La legge 2017-399 prevede il coinvolgimento degli *stakeholder* in due momenti.

In primo luogo, stabilisce, in via generale, che il piano di vigilanza *è destinato* a essere sviluppato in collaborazione con le parti interessate, eventualmente nel quadro di iniziative multilaterali a livello settoriale o territoriale (art. L225-102-4, I, al. 6, *Code de commerce*)[353]. Nell'idea del legislatore, questa partecipazione avrebbe dovuto consentire l'integrazione di diverse prospettive e conoscenze, al fine di arricchire il processo decisionale e contribuire a sviluppare strategie più solide e sostenibili; tuttavia, non viene imposto un vero e proprio "dovere di cooperazione", ma si tende piuttosto a incoraggiare l'impresa a non trascurare il parere degli *stakeholder* nella predisposizione del piano e nell'attuazione delle misure stabilite. Altrimenti detto, la società non sarebbe ritenuta responsabile se decidesse di non procedere alla consultazione. Del resto, non è fornita una chiara definizione del concetto di "parti interessate[354]", la cui natura eminentemente elastica e multiforme[355] rende difficile imporre un obbligo giuridico basato su una nozione così vaga[356]. L'intento sembra, infatti, quello di non voler delimitare un concetto giuridico per sua natura mutevole, posto che la grande eterogeneità delle parti interessate richiede che ogni impresa le identifichi in base alla sua attività, alla sua struttura e alla sua ubicazione[357]. La natura non obbligatoria della disposizione pare, inoltre, riflettere la logica di compromesso proprio della legge in commento. Da un lato, evitare che l'impresa sia esposta alle pretese di una categoria troppo ampia e difficilmente circoscrivibile[358]; dall'altro lato, scongiurare che la responsabilità della società capogruppo o dell'impresa

[353] Si noti, infatti, l'uso dell'espressione «*a vocation à être élaboré*» (letteralmente: «è destinato a essere elaborato»), che non implica un obbligo, ma piuttosto un incentivo. S. SCHILLER, *Exégèse de la loi relative au devoir de vigilance*, cit., p. 24.

[354] Nella relazione illustrativa n. 2578, "*Proposition de loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*" del 15 febbraio 2015, veniva richiamata una precedente definizione contenuta nella *loi* n. 2012-1559, del 31 dicembre 2012, in cui le *parties prenantes* venivano definite come «tutti coloro che partecipano alla vita economica dell'impresa, nonché gli attori della società civile influenzati, direttamente o indirettamente, dalle sue attività». Il riferimento è stato, però, soppresso nella versione da ultimo adottata.

[355] Si rinvia al Cap. II, § 2 ss. ove più ampi riferimenti bibliografici.

[356] Lo sottolinea il Conseil constitutionnel (Cons. const., n. 2017-750 DC, cit., §. 22), laddove sostiene che «*les dispositions selon lesquelles le plan de vigilance "a vocation" à être élaboré avec les "parties prenantes de la société" ont une portée incitative*»; pertanto, «*dans ces conditions, le législateur n'a pas méconnu l'objectif de valeur constitutionnelle d'accessibilité et d'intelligibilité de la loi*».

[357] T. BEAU DE LOMÉNIE, SANDRA COSSART, *Stakeholders and the Duty of vigilance*, in *Revue Internationale de la Compliance et de l'éthique des affaires*, 14 dicembre 2017.

[358] Del resto, era stata proprio la «*portée incitative*» e non obbligatoria della previsione ad aver consentito di non disattendere «*l'objectif de valeur constitutionnelle d'accessibilité et d'intelligibilité de la loi*», cfr. C. const., n. 2017-750 DC, cit., §. 22

committente, per i danni causati da un piano di vigilanza lacunoso o inadeguato, possa attenuarsi sulla base del precedente dialogo con le parti interessate[359]. Ciò detto, l'identificazione degli *stakeholder* rilevanti è con ogni evidenza un passo preliminare fondamentale per le imprese a cui spetta il dovere di vigilanza: difficilmente queste potranno prevenire efficacemente i propri impatti negativi senza prima aver individuato coloro che ne sopporteranno le conseguenze[360].

In secondo luogo, la legge dispone che un meccanismo di allerta e di raccolta delle segnalazioni venga istituito «*en concertation*» con le organizzazioni sindacali rappresentative (art. L225-102-4, I, al. 6, 4° *Code de commerce*). In altri termini, se la legge 2017-399, per un verso, sollecita un (ma non obbliga a) dialogo proficuo tra l'impresa e i suoi *stakeholder* nella fase di elaborazione del piano, per altro verso, impone, nel successivo momento di definizione del quadro di allerta, che quest'ultimo venga predisposto di concerto con i sindacati, sebbene – anche in questo caso – i termini e le condizioni della consultazione non siano specificati.

È interessante notare come la prima sentenza che ha affrontato nel merito la questione abbia confermato l'importanza della partecipazione delle *parties prenantes* alla predisposizione e all'attuazione del piano, riconoscendo come il coinvolgimento attivo di questi soggetti sia indispensabile per garantire un'adeguata gestione dei rischi[361]. Nell'idea del Tribunale di Parigi, il ruolo degli *stakeholder* è essenziale allo sviluppo di strumenti volti a prevenire i potenziali impatti negativi dell'attività sui diritti fondamentali, sulla salute e sull'ambiente[362]. In ragione di ciò, è richiesto, ad esempio, che la versione del piano pubblicata permetta alle parti interessate di comprendere le potenziali minacce ambientali e sociali derivanti dall'attività dell'impresa[363]. Inoltre, viene chiarito anche un ulteriore aspetto: il fatto che la società abbia cooperato con gli

[359] T. BEAU DE LOMÉNIE, SANDRA COSSART, *Stakeholders and the Duty of vigilance*, in *Revue Internationale de la Compliance et de l'éthique des affaires*, 14 dicembre 2017.

[360] Cfr. §. 18 dei Principi Guida su Imprese e Diritti Umani delle Nazioni Unite: «*the risk assessment process should: (...) b) involve meaningful consultation with potentially affected groups and other relevant stakeholders, as appropriate to the size of the business enterprise and the nature and context of the operation*».

[361] Tribunal de Paris, 5 dicembre 2023, 21/15827 (Sud PTT c/ La Poste), spec. p. 16, «*le rôle des parties prenantes est essentiel pour contribuer à l'élaboration de mesures pertinentes* (...)».

[362] La decisione richiama la previsione di cui al punto 28 delle Linee Guida OCSE, il quale prevede che «il coinvolgimento significativo degli *stakeholder* è essenziale per il processo di *due diligence*».

[363] Cfr. Trib. Paris, cit., p. 9 «*Si rien n'interdit à la société mère et donneuse d'ordre de disposer confidentiellement d'une cartographie détaillée enrichie de données chiffrées répertoriées par unités opérationnelles, la version publiée doit permettre au public et aux parties prenantes de connaître l'identification précise des risques que l'activité fait courir aux droits humains, à la santé et à la sécurité ainsi qu'à l'environnement*».

stakeholder non esclude che questi possano poi metterla in mora[364]. La mancanza di contestazione durante il processo di mappatura dei rischi, infatti, non potrà impedire loro di esercitare, in un momento successivo, il diritto di intimare formalmente alla capogruppo o all'impresa committente di integrare il piano di vigilanza. Con riferimento, invece, alla specifica collaborazione con le associazioni sindacali, richiesta dall'art. L.225-102-4, I, al. 6, 4° del *Code de commerce*, il giudice ha insistito sugli sforzi che la capogruppo (o l'impresa committente) deve compiere per costruire con i sindacati un adeguato sistema di *whistleblowing*, adottando al riguardo un concetto preciso e stringente di cooperazione[365].

(iii) i meccanismi di responsabilità stabiliti

Quanto ai meccanismi di responsabilità, il legislatore ha introdotto due diverse misure per garantire l'effettivo rispetto dei nuovi obblighi: una di natura preventivo-coercitiva (art. L. 225-102-4, II) e una di natura risarcitoria-riparatoria (art. L. 225-102-5). Entrambe le previsioni non determinano, in merito rispettivamente alla diffida e al ricorso, chi sia legittimato ad agire, limitandosi a far generico riferimento a «*toute personne justifiant d'un intérêt à agir*»[366]. Al riguardo sono emerse due interpretazioni diverse. Alcuni autori sostengono che, poiché è in gioco un interesse generale, chiunque possa ritenersi legittimato a ricorrere[367]. Al contrario, una lettura più restrittiva deduce dal fatto che il legislatore richiama le regole di diritto comune sulla responsabilità civile (artt. 1240 e 1241 *Code civil*) che solo il danneggiato possa vantare un reale interesse ad agire[368]. Sarebbe esclusa, di conseguenza, la possibilità per le associazioni, i sindacati o altre parti interessate di intraprendere azioni in tal senso. Tuttavia, in una recente decisione della Corte d'Appello di Parigi[369], è stato chiarito che, da un lato, le associazioni, per essere riconosciute come legittimate attive, devono aver incluso, nel proprio scopo statutario, gli interessi che intendono difendere; dall'altro lato, i ricorsi

[364] Trib. Paris, 5 dicembre 2023, cit., p. 16 «(...) *mais l'absence d'expression lors de la phase de discussion ne peut les empêcher d'user de leur droit de mettre en demeure la société mère et/ou donneuse d'ordre d'améliorer son plan, cette formalité participant d'ailleurs à la phase amiable d'élaboration*».

[365] Questa è stata intesa, infatti, nella decisione del Tribunale di Parigi, 5 dicembre 2023, cit., p. 19, come «volonté d'élaborer une mesure ou une décision de concert et ne peut se limiter au simple recueil d'un avis sur un dispositif d'ores et déjà finalisé».

[366] Ad esempio, il legislatore francese, nella poco precedente legge "Sapin II", ha istituito a tal fine l'*Agence Française Anticorruption* (AFA).

[367] Risulta difficile da comprendere l'interpretazione resa dal Conseil constitutionnel con la pronuncia n. 2017-750 DC, cit., §. 22, secondo cui «(...) *la mise en demeure et la saisine de la juridiction compétente pour prononcer une injonction prévues par le paragraphe II de l'article L. 225-102-4 du code de commerce ne peuvent être formées que par une personne ayant un intérêt légitime à agir* (...)»; sostanzialmente viene estesa alla diffida una condizione che è generalmente richiesta solo per il ricorso. Perplesso al riguardo anche A. REYGROBELLET, *Devoir de vigilance ou risque d'insomnies?*, cit., p. 8.

[368] Così C. const. n. 2017-750 DC, cit., §. 27 e 28.

[369] Cour d'appel de Paris, Chambre 12, 18 giugno 2024 – n. 23/14348.

presentati da città o comuni sono invece da intendersi «*irrecevables*», poiché il fatto che i territori di questi siano soggetti agli effetti dannosi del riscaldamento globale non è sufficiente a caratterizzare un interesse ad agire[370]. I ricorrenti sono, comunque, chiamati a dimostrare il danno subìto, l'inadempimento di uno degli obblighi definiti dall'art. L. 225-102-4 *Code de commerce* – vale a dire la mancanza o inesatta definizione del piano o più probabilmente la sua non effettiva attuazione – e il nesso causale tra i due elementi.

Stando alla lettera della norma, si nota che non tutti i pregiudizi possono essere oggetto di risarcimento, ma solo quelli che derivano da "*atteintes graves*". Si tratta di una significativa eccezione rispetto al diritto comune che, generalmente, consente il ristoro di qualsiasi tipo di danno senza richiedere la gravità delle violazioni che lo hanno provocato[371]. Le conseguenze dannose possono, invece, avere sia natura patrimoniale che non patrimoniale. È stato al riguardo ipotizzato che anche il danno "puramente morale" subito da un'associazione impegnata nella difesa dell'ambiente o dei diritti umani possa essere risarcito, come già indicato dalla recente giurisprudenza in materia ambientale[372].

In merito al nesso causale, l'articolo L. 225-102-5 del *Code de commerce* prevede che l'autore della violazione degli obblighi definiti dal piano di vigilanza sia tenuto a «*réparer le préjudice que l'exécution de ces obligations aurait permis d'éviter*».

Il Consiglio costituzionale ha precisato che la responsabilità delle società interessate potrà essere assunta solo qualora sia accertato un nesso causale diretto tra le inadempienze

---

[370] È curioso notare che la Corte ritiene inammissibili tutti gli interventi da parte dei comuni ricorrenti, ma non quello della città di Parigi, ritenuta legittimata ad agire in ragione del suo indice di esposizione ai rischi climatici descritto come molto elevato dall'Osservatorio nazionale sugli effetti del riscaldamento globale (Onerc) e del suo significativo coinvolgimento nella lotta contro i cambiamenti climatici. Non risulta, inoltre, chiaro se le ONG e le associazioni sindacali possano, comunque, procedere almeno per il risarcimento del danno morale da loro subìto, come sembrerebbe suggerire un seguito orientamento della giurisprudenza in materia ambientale, su cui v. F.G. TRÉBULLE, *Le droit d'accès à la justice en matière d'environnement*, Tolosa, 2016, spec. pp. 359-381.

[371] Parte della dottrina ritiene che la norma consenta il risarcimento anche dei cc.dd. danni futuri, cfr. A. DANIS-FATÔME, *La responsabilité civile dans la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre,* in *Recueil Dalloz*, 2017, p.1610 ss. Posto che le misure previste nel piano devono essere «idonee a identificare i rischi e a prevenire gravi violazioni dei diritti umani e delle libertà fondamentali ecc..», l'assenza o la loro mancata attuazione potrebbero far sorgere la responsabilità della società interessata senza che si siano già verificate conseguenze pregiudizievoli alle persone o alle cose. La disposizione si inserisce in una tendenza del diritto francese che tiene conto del rischio di danno, abbracciando una logica preventiva oggi alimentata dall'emergere del principio di precauzione. Sul tema v. C. THIBIERGE, *Avenir de la responsabilité, responsabilité de l'avenir,* in *Dalloz*, 2004, p. 577 ss. La Corte di Cassazione francese ha più volte riconosciuto casi in cui è stata considerata, ad esempio, la pericolosità di un edificio (Cour de cassation, Chambre civile 3, 11 maggio 2011, 10-11.713) o di un veicolo ferroviario (Cour de cassation, Chambre civile 3, 7 ottobre 2009, 08-17.620) quale condizione sufficiente per l'emergere della responsabilità, prescindendo, in altri termini, dal verificarsi di conseguenze materiali. Rimane fondamentale, in ogni caso, accertare il nesso di causalità tra la violazione dell'obbligo di vigilanza e il danno presunto.

[372] Così B. PARANCE, *La consécration législative du devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre,* in *Gaz. Pal*., 2017, p. 17.

imputate loro e il danno[373]. Sono evidenti le difficoltà probatorie che dovranno affrontare le vittime[374]. Se il danno deriva, ad esempio, dall'utilizzo improprio di materiali difettosi in un progetto edilizio gestito da una controllata, il collegamento con la mancanza di vigilanza o di controllo da parte della società madre può risultare difficile da dimostrare.

In molti casi, l'omissione di un'adeguata supervisione potrebbe tradursi, nella migliore delle ipotesi, in una semplice perdita della possibilità di prevenire il danno, il che comporta un risarcimento solo parziale[375].

È stato sostenuto, inoltre, che la legislazione costituisce un'occasione mancata per quanto riguarda l'effettivo accesso alla giustizia[376]. In effetti, l'onere della prova può costituire un ostacolo difficilmente superabile per i danneggiati, come hanno dimostrato in passato diversi casi di illecito civile nel campo della responsabilità per violazione dei diritti umani[377]. Quanto più lontano – sia geograficamente che in termini contrattuali – si verificherà, nella catena di fornitura, il danno, tanto più difficile sarà per il ricorrente dimostrare che questo si è prodotto a seguito dell'inadempimento dell'impresa committente. Inoltre, potranno sorgere diversi ostacoli – di natura sociale, culturale o istituzionale – tali da impedire alle vittime di intraprendere qualsiasi azione dinanzi ai tribunali francesi. La società convenuta potrà, invece, limitarsi a dimostrare di aver attuato misure di vigilanza conformi alle prescrizioni di legge e che, nonostante ciò, queste non sono risultate sufficienti a prevenire il danno lamentato. Peraltro, anche qualora la società fosse ritenuta responsabile, come ricordato, sarà chiamata a riparare comunque solo il danno che l'adempimento di questi obblighi avrebbe evitato.

---

[373] Cons. const., n. 2017-750 DC, cit., cons. 27.

[374] Le mette ben in luce, ad esempio, C. HANNOUN, *Vers un devoir de vigilance des sociétés mères?, in Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires*, 2014, p. 33 ss.; J. HEINICH, *Devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre: une loi finalement adoptée, mais amputée,* in *Droit sociétés*, 2017, p. 31 ss.

[375] Interessante, al riguardo, la proposta di P. ABADIE, *La responsabilité sociale et environnementale des entreprises*, in *Gaz. Pal*., 2015, p. 2019 ss. L'a. invita la giurisprudenza a fare riferimento al concetto di «*rôle actif*», già utilizzato in letteratura per determinare la responsabilità dei fornitori di accesso o *hosting* su piattaforme internet. Si fa riferimento al caso in cui, ad esempio, viene utilizzato un servizio come eBay per commettere atti di contraffazione o concorrenza sleale; l'inadempimento dell'obbligo di vigilanza da parte dell'intermediario viene riconosciuto qualora quest'ultimo abbia avuto un ruolo attivo, in particolare fornendo un'assistenza concreta al commerciante coinvolto. Si v. CGUE, del 12 luglio 2011, C 324-09, L'Oreal SA et all. v. Ebay International AG et all; P.Y. GAUTIER, *De l'éventuel rôle actif des opérateurs Internet dans la réalisation du dommage (qualification de responsabilité civile)*, in D., 2011, p. 2054 ss.

[376] J. HEINICH, *Devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre: une loi finalement adoptée, mais amputée,* in *Droit de sociétés*, 2017, p. 89 ss.

[377] Si pensi, ad esempio, ai casi (già citati), quali: *Kiobel* v. *Royal Dutch Petroleum Co*., 569 U.S. 108 (2013); *Lungowe v. Vedanta Resources plc* (2019), UKSC 20; *Nestle USA, Inc.* v. *Doe et al.*, No. 19-416, 593 U.S. (2021).

3. *Analisi e gestione dei rischi per i diritti umani e l'ambiente nella legge tedesca sulla* due diligence *nelle catene di fornitura (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz).*

Quattro anni dopo l'entrata in vigore della normativa francese sul dovere di vigilanza, il legislatore tedesco ha promulgato una legge ispirata ai medesimi intenti[378].

L'approvazione da parte del *Bundestag* della "*Gesetz über unternehmerische Sorgfaltspflichten in Lieferketten – Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz* ("Legge sugli obblighi di *due diligence* nelle catene di fornitura", di seguito anche solo "LkSG") segna la conclusione di un lungo *iter* legislativo, iniziato nel 2015 con l'avvio da parte del governo tedesco della procedura per la predisposizione di un piano d'azione nazionale per le imprese e i diritti umani[379].

L'obiettivo principale della legge è quello di vincolare le grandi imprese a rispettare le proprie responsabilità lungo la catena di fornitura, garantendo l'osservanza dei diritti umani attraverso l'adempimento di specifici obblighi di *due diligence*. In particolare, la nuova disciplina introdotta è finalizzata a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, in linea sia con le strategie tedesche che con le priorità globali.

La LkSG, in vigore dal 1° gennaio 2023, si applica a tutte le società (*Unternehmen*), indipendentemente dalla loro forma giuridica, che hanno la propria amministrazione centrale (*Hauptverwaltung*), ovvero il luogo principale di svolgimento della propria

[378] Come è possibile leggere nelle motivazioni del disegno di legge sulla *due diligence* nelle catene di fornitura, (BegrRegE BT-Drs. 19/28649: "*Entwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten*, *Drucksache*" 19/28649, di seguito solo "BegrRegE BT-Drs. 19/28649", del 19 aprile 2021, p. 23, su cui v. il seguente link https://dserver.bundestag.de/btd/19/286/1928649.pdf, l'obiettivo principale è di approntare una maggiore tutela dei diritti umani a livello internazionale attraverso una gestione responsabile delle catene di fornitura. Il legislatore tedesco riconosce, invero, come la Germania abbia, in ragione della sua economia fortemente integrata a livello globale, una particolare responsabilità nel promuovere un commercio sostenibile ed equo, specialmente in settori chiave come l'industria automobilistica, meccanica, metallurgica, chimica, tessile, elettronica ed energetica. Per un inquadramento del tema, v., *ex multis*, G. SPINDLER, *Verantwortlichkeit und Haftung in Lieferanten-ketten – das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz aus nationaler und europäischer Perspektive*, in *ZHR*, 2022, p. 67 ss.; R. GRABOSCH, D. SCHÖNFELDER, *Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: neue Pflichten zur Vermeidung menschen- und umweltrechtlicher- Risiken weltweit Arbeit und Recht*, 2021, p. 488 ss.

[379] Questo processo è stato accompagnato da un intenso dibattito e da un'azione di *lobbying* di grande impatto mediatico. Per una ricostruzione, SCHMIDT, RÄNTSCH, *Sorgfaltspflichten der Unternehmen – Von der Idee über den politischen Prozess bis zum Regelwerk*, in *ZUR*, 2021, 388 ss. Alcune ONG (tra cui Amnesty, Bread for the World, Germanwatch e Oxfam) avevano sollecitato l'introduzione di una legislazione vincolante sulla tutela dei diritti umani nelle catene di fornitura e avevano elaborato una proposta preliminare su come un obbligo in materia potesse essere integrato nella legge tedesca. La proposta, pubblicata nel 2016, si ispirava in gran parte al ricordato principio 17 degli UNGP e alle prime bozze della legge francese sul dovere di vigilanza. Questa stabiliva che almeno il 50% delle aziende con più di 500 dipendenti avrebbe dovuto ottemperare ad alcuni obblighi due diligence. Nel 2020 è emerso, a seguito di un monitoraggio condotto dal Ministero degli Affari esteri (*Auswärtiges Amt*), che la strategia di autoregolamentazione predisposta fosse fallita. Invero, secondo lo studio svolto, solo il 13-17% delle imprese interessate aveva realmente implementato misure atte a soddisfare la *due diligence*, mentre un altro 10-12% è in procinto di farlo. Cfr. https://www.auswaertiges-amt.de/en/aussenpolitik/themen/monitoring-nap/2131054

attività (*Hauptniederlassung*), ovvero la sede statutaria (*satzungsmäßige Sitz*), o una sede secondaria (*Zweigniederlassung*), sul territorio tedesco[380], a condizione che impieghino almeno 3.000 dipendenti (1.000 a partire dal 1° gennaio 2024, §. 1, *Abs*. 1)[381].

Le imprese che rientrano nell'ambito di applicazione della legge sono ora obbligate al rispetto di una lunga serie di obblighi di diligenza in materia di diritti umani e tutela dell'ambiente lungo l'intera catena di fornitura (§.3). Pertanto, tali obblighi si estendono, da un lato, al c.d. "ambito di attività proprio" dell'impresa (*eigene Geschäftsbereich*) e, dall'altro lato, ai propri fornitori. Vi è più, secondo il §. 2 *Abs*. 5 LkSG la catena di fornitura non comprende solo tutte le fasi, in patria e all'estero, necessarie alla produzione dei prodotti, ma si estende anche alla fornitura di servizi "fino alla consegna al cliente finale"[382].

All'interno di questo (ampio) perimetro, con l'obiettivo di identificare, prevenire o minimizzare i rischi relativi ai diritti umani e all'ambiente, nonché porre fine alle loro violazioni, le imprese sono chiamate, in primo luogo, a adottare presidi adeguati (§.4, *Abs*. 1). Affinché le misure adottate possano ritenersi adeguate (*in angemessener Weise*) e conformi agli obblighi di diligenza, occorre considerare: i) il tipo e l'ambito delle attività svolte dalla società; ii) l'influenza che l'impresa esercita sul principale responsabile di un rischio legato ai diritti umani o all'ambiente; (iii) la gravità e la reversibilità della

[380] BegrRegE BT-Drs. 19/28649, cit., p. 25, in merito al §.1, *Abs*.1, il termine "*Unternehmen*" assume valore generale e forma giuridica neutra. Invero, come evidenziato nel documento, allorché l'esistenza di rischi per i diritti umani o per l'ambiente non dipende dalla forma giuridica scelta della società, la legge non prevede alcuna restrizione al riguardo. Inoltre, si presume che se l'amministrazione centrale, la sede principale, o la sede statutaria dell'impresa si trovano in Germania, è lì che vengono prese le decisioni rilevanti per la gestione del rischio delle catene di fornitura.

[381] BegrRegE BT-Drs. 19/28649, cit., p. 33 ss. Sebbene la soglia stabilita sia meno restrittiva rispetto a quella prevista dalla normativa francese, risulta comunque piuttosto limitata. Sarebbe stato forse preferibile, alla luce degli ambiziosi obiettivi del legislatore tedesco, mantenere la soglia prevista dal Piano d'azione nazionale tedesco del 2016 sulle imprese e i diritti umani, fissata a 500 dipendenti. Cfr. *Nationaler Aktionsplan, Wirtschaft und Menschenrechte* 2016-2020 disponibile al seguente indirizzo:

www.auswaertiges-amt.de/blob/297434/8d6ab29982767d5a31d2e85464461565/nap-wirtschaft-menschenrechte-data.pdf. Risulta, invece, apprezzabile sia la previsione secondo cui sono compresi anche i lavoratori a tempo determinato (se la durata del rapporto di lavoro supera sei mesi), sia il sistema di calcolo consolidato nei gruppi di società. Secondo le stime del Governo tedesco, la legge si applicherà all'incirca a 4.800 imprese. Rimane critico sulla portata della legge, in ragione della penalizzazione in punto di competitività per le imprese tedesche, G. WAGNER, *Haftung für Menschenrechtsverletzungen in der Lieferkette*, in *ZIP*, 2021, p. 1095 ss., spec. 1098.

[382] BegrRegE BT-Drs. 19/28649, p. 40. Di conseguenza, il settore della distribuzione è interamente incluso nel LkSG, così come ogni tipo di trasporto o servizio finanziario, fino ad arrivare alle piattaforme *online* in qualità di distributori. Le difficoltà legate a una definizione così ampia emergono dall'esempio citato nella relazione governativa: la concessione di un credito a un fornitore potrebbe far sì che anche un istituto di credito rientri nella catena di fornitura e, contemporaneamente, sia soggetto agli obblighi di diligenza nei confronti del cliente finale. Per evitare tale estensione, la relazione governativa prevede che, ad esempio, sorgano obblighi di diligenza a carico di una banca solo se essa dispone di particolari possibilità di informazione e controllo nei confronti del cliente finale.

violazione, nonché la probabilità che si verifichi; (iv) il ruolo che può svolgere l'impresa nel causare o contribuire all'insorgere dei rischi e delle violazioni (§.3, *Abs*. 2)[383].

Più in particolare, ciò comporta l'istituzione di un sistema di gestione e analisi dei rischi (§.4, §.5), l'adozione di misure preventive e correttive (§.6, §.7), e l'introduzione di una specifica procedura di reclamo interna per identificare tempestivamente eventuali violazioni (§.8). Tali obblighi sono affiancati da ulteriori doveri organizzativi come, ad esempio, la designazione di un responsabile della supervisione del sistema di "gestione dei rischi" (§.4, *Abs*. 3), la predisposizione di un sistema di monitoraggio dei rischi che derivano dai fornitori indiretti (§.9), a cui si aggiunge l'obbligo di redigere e pubblicare una relazione annuale sull'adempimento delle prescrizioni di *due diligence* (§.10).

In secondo luogo, l'impresa è tenuta a condurre un'analisi finalizzata a identificare i principali pericoli legati ai diritti umani e all'ambiente sia all'interno del proprio ambito operativo sia, come ricordato, presso i propri fornitori. Una volta individuati i principali rischi, questi devono essere valutati e classificati in base alla loro priorità. L'analisi deve, inoltre, essere eseguita con cadenza annuale e ogniqualvolta si verifichino cambiamenti significativi che potrebbero comportare situazioni di rischio inattese, come l'introduzione di nuovi prodotti o la creazione di nuove aree di *business* (§.5, *Abs*. 1 ss.). Nella predisposizione e nell'implementazione del suo sistema di gestione dei rischi, l'impresa deve tenere in considerazione non solo i diritti e gli interessi dei propri dipendenti, ma anche di tutti coloro che, a vario titolo, possono subire un impatto a causa delle sue

[383] Già la proposta di legge HDRR, nel §.6, *Abs*. 2, definiva la necessità di un "test di adeguatezza", specificando alcuni criteri, tra cui i rischi specifici per Paese e settore, la gravità e la probabilità di violazioni dei diritti umani, il grado di coinvolgimento diretto dell'azienda in tali abusi, oltre alle dimensioni aziendali e alla leva economica che l'impresa poteva esercitare sull'attore direttamente responsabile dell'abuso. Questo insieme di criteri si ispira al principio 17(b) degli UNGP e viene incluso nella sezione §. 3., *Abs*. 2 della LkSG. Invero, come descritto nelle motivazioni al disegno di legge, v. *Entwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten*, cit., p., la tipologia e la portata delle attività aziendali sono valutate sulla base di caratteristiche qualitative e quantitative. Il tipo di attività commerciale comprende, ad esempio, la natura del prodotto o del servizio offerto. L'ambito dell'attività commerciale si riferisce, invece, alle dimensioni dell'azienda, al numero e alla funzione dei dipendenti, al volume delle vendite, al capitale fisso e circolante, nonché alla capacità produttiva. Inoltre, devono essere presi in considerazione i rischi specifici del Paese, del settore e dei prodotti. Quanto più un'attività economica è suscettibile per tipologia e ambito di operatività a violare posizioni giuridiche tutelate o obblighi ambientali, tanto più ampie devono essere le misure preventive e correttive. L'adeguatezza delle misure dipende, inoltre, anche dalla concreta capacità dell'impresa di influenzare il fornitore che ha messo direttamente in pericolo una posizione giuridica tutelata (§.2, *Abs*. 1) o l'imminente violazione di un obbligo ambientale (§.2, *Abs*. 3). Ciò può dipendere, ad esempio, dalle dimensioni della società o dal volume degli ordini. Un fattore determinante è la vicinanza al rischio, ovvero dove e attraverso chi il rischio si presenta direttamente: presso l'azienda stessa, presso un partner contrattuale o presso un fornitore indiretto lungo la catena di fornitura. A seconda della vicinanza e della capacità di influenza cambiano i requisiti per le misure da adottare. Il "potenziale di pericolo" (ovvero la gravità e la probabilità degli effetti negativi) è un altro criterio essenziale per valutare l'adeguatezza del sistema di gestione dei rischi. La gravità della violazione della posizione giuridica protetta viene misurata da: il grado di danno effettivo o potenziale, il numero di persone effettivamente o potenzialmente colpiti e la possibilità di invertire gli effetti negativi. Invero,

operazioni e di quelle dei suoi fornitori. In altri termini, l'impresa è tenuta a garantire che il sistema approntato affronti e mitighi eventuali danni o violazioni che potrebbero derivare dalle attività economiche lungo l'intera catena di fornitura (§. 4, *Abs*. 4).

Come è stato correttamente osservato, l'attuazione degli obblighi di prevenzione non può essere considerata un intervento isolato o occasionale[384]. La disciplina, invero, delinea un approccio ciclico e continuo, articolato in fasi strettamente interconnesse e interdipendenti, che impone alle imprese di monitorare e riesaminare costantemente le proprie azioni, valutando i rischi e adottando misure correttive in modo progressivo e adattivo. L'obiettivo ultimo, come si vedrà a breve, è quello di integrare stabilmente la gestione del rischio, soprattutto in relazione ai diritti umani, nella *governance* aziendale, rendendola parte integrante della strategia operativa e decisionale dell'impresa.

Le critiche rivolte alla LkSG toccano diversi aspetti e sono in parte sovrapponibili a quelle già avanzate nei confronti della *loi* 2017-399 sul *devoir de vigilance*.

In primo luogo, anche nella legge tedesca, come in quella francese, desta particolare perplessità l'ampia portata dei doveri imposti e il basso grado di certezza dei concetti giuridici richiamati, soprattutto alla luce delle sanzioni che possono derivare dalle violazioni degli obblighi stabiliti. Si pensi, ad esempio, all'impiego di categorie come "società controllante" e "influenza determinante" (§.2, *Abs*., 6), alla controversa estensione – in talune ipotesi – della catena di fornitura anche ai fornitori indiretti, nonché alla definizione estremamente ampia e poco dettagliata dei singoli obblighi. In secondo luogo, è stato espresso il timore che la legge possa comportare costi eccessivi per le imprese, in particolare in ragione dei nuovi doveri di rendicontazione, documentazione e implementazione di sistemi di *due diligence* conformi ai requisiti normativi, che potrebbero richiedere risorse significative, sia in termini di personale dedicato che di strumenti per il monitoraggio e la valutazione dei rischi[385].

Tali criticità si accompagnano sovente a preoccupazioni per i possibili effetti negativi sulla competitività delle imprese tedesche[386]. Nella misura in cui il rispetto di determinati doveri o standard viene richiesto esclusivamente a queste ultime si teme – soprattutto in ragione dei costi operativi che ne derivano – che tale asimmetria regolatoria possa tradursi in un effettivo svantaggio competitivo. Un ulteriore aspetto da considerare concerne il potenziale effetto distorsivo sugli investimenti e sulle scelte strategiche delle imprese. L'inasprimento normativo potrebbe, invero, spingere le società tedesche a

---

[384] C. GEHLING, N. OTT, C. LÜNEBORG, *Das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz - Umsetzung in der Unternehmenspraxis Das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*, in *CCZ*, 2021, p. 230 ss.

[385] G. KOLEV-SCHAEFER, A. NELIGAN, *Due diligence – Effect of Supply Chain Regulation. Data-based results on the effects of the German Supply Chain Act*, in *IW-Report*, No. 8/2024, *Institut der deutschen Wirtschaft*, 2024, p. 1 ss., spec. p. 4.

[386] G. MAIHOLD, *Responsibility in supply chains: Germany's Due Diligence Act Is a Good Start*, in *SWP Comment*, n. 21, marzo 2021, p. 1 ss., spec. p. 6.

delocalizzare parte delle loro attività in giurisdizioni con regolamentazioni meno rigide, con conseguenze negative per l'economia e l'occupazione nazionale. Le imprese straniere operanti in Germania, al contempo, potrebbero ridurre la loro presenza nel Paese per evitare i costi elevati della *compliance*. Per prevenire tali rischi, è stata fortemente auspicata una maggiore armonizzazione normativa, almeno a livello europeo, così da garantire condizioni di concorrenza più eque. Del resto, solo un approccio condiviso e coordinato potrà conciliare una maggiore responsabilizzazione delle imprese con la necessità di preservarne la competitività[387].

3.1. *(Segue). La tutela dei diritti umani e dell'ambiente nella LkSG. Alcune criticità.*

Riguardo alle leggi che si occupano, direttamente o indirettamente, di tutelare tutte o alcune dimensioni della sostenibilità, è fondamentale individuare due aspetti. Da un lato, occorre identificare chiaramente quali diritti umani, ambientali e sociali si intendono proteggere e con quali priorità. Dall'altro lato, è necessario rintracciare quali meccanismi di tutela garantiscano l'effettiva salvaguardia di questi diritti. Tali meccanismi includono, in genere, sia strumenti di prevenzione, come i sistemi di *due diligence*, sia l'adozione di misure rimediali e/o sanzionatorie in caso di violazioni già avvenute.

Sotto il primo profilo, il legislatore tedesco individua i rischi per i diritti umani e l'ambiente che possono emergere lungo le catene di fornitura – e che pertanto devono essere tenuti in considerazione nell'adempimento degli obblighi di *due diligence* (§. 2, *Abs*. 2, n. da 1 a 11) – nonché le convenzioni internazionali di riferimento (indicate nell'Allegato della legge)[388]. Le maggiori preoccupazioni sembrano rivolte al divieto di lavoro minorile, alla protezione contro la schiavitù e il lavoro forzato, al diritto a un salario adeguato, alla lotta alla discriminazione, alla sicurezza sul luogo di lavoro e ai relativi rischi per la salute, nonché al diritto di organizzazione sindacale.

A differenza di ciò che avviene nella legge francese sul dovere di vigilanza, le questioni ambientali sono affrontate solo indirettamente dalla LkSG.

Ciò non toglie che la disciplina contenga comunque alcuni elementi legati alla tutela dell'ambiente. Per un verso, ad esempio, il già menzionato catalogo dei "rischi per i diritti umani" include alcuni riferimenti relativi agli impatti ecologici (§. 2, *Abs*. 2, n. 9)[389]. Per

[387] In particolare, v. G. WAGNER, *Haftung für Menschenrechtsverletzungen,* cit., p. 1098 ss.

[388] In relazione alle posizioni giuridiche tutelate, queste sono individuate nel §. 2 LkSG, che rinvia a una serie di convenzioni internazionali (elencate nell'Allegato alla legge) ratificate dalla Repubblica Federale Tedesca (con l'esclusione degli accordi in materia ambientale). Il catalogo comprende trattati riconosciuti a livello internazionale come riferimento per la *due diligence* aziendale; tuttavia, va segnalato che il richiamo ad alcune convenzioni potrebbe avere una portata limitata, in quanto Stati come USA e Cina non figurano tra i firmatari di alcuni di essi. Inoltre, si osserva comunque che le disposizioni contenute in tali convenzioni non vincolano direttamente le imprese, ma unicamente gli Stati firmatari.

[389] Il §.2, *Abs*. 2, n. 9 della legge stabilisce, infatti, che un rischio per i diritti umani si verifica anche quando esistono circostanze che indicano una sufficiente probabilità di imminente violazione di uno dei

altro verso, le problematiche ambientali sono comunque trattate ai sensi del §. 2, *Abs*. 3 della legge, che fa esplicito riferimento agli specifici divieti imposti dalla Convenzioni di Minamata sul mercurio, dalla Convenzione di Stoccolma sugli inquinanti organici e dalla Convenzione di Basilea sui movimenti transfrontalieri di rifiuti pericolosi e sul loro smaltimento[390]. Ciononostante, la tutela dell'ambiente "in senso stretto", priva cioè di implicazioni dirette sui diritti umani (come la perdita di biodiversità), non è affrontata in modo chiaro, alla stessa stregua delle questioni legate ai cambiamenti climatici.

L'elenco non appare comunque tassativo, come dimostra la presenza di una clausola generale ("*Auffangklausel*"), prevista dal §.2, *Abs*. 2, n. 12, che vieta qualsiasi azione o omissione, ulteriore rispetto ai doveri specificamente menzionati, tale da compromettere una posizione giuridica protetta e la sua illegittimità risulti evidente alla luce di una valutazione ragionevole di tutte le circostanze rilevanti. Quest'ultima previsione solleva diverse perplessità – nonché dubbi sulla sua legittimità costituzionale[391] – allorché rischia di ampliare senza alcun limite gli obblighi a carico delle imprese, generando per esse una potenziale fatica di Sisifo nel tentativo di garantire la *compliance*. Inoltre, lascia alle imprese il difficile compito di interpretare e prevenire rischi non chiaramente definiti, aggravando la complessità delle loro responsabilità.

Sotto il secondo profilo – *i.e*., per ciò che concerne la predisposizione di adeguate misure a carattere preventivo, rimediale e sanzionatorio – si rinvia a quanto detto precedentemente in relazione alle prime (*supra*, §. 3.4.), mentre è opportuno soffermarsi ora sugli strumenti che assumono rilevanza in caso di violazione degli obblighi previsti. Questi ultimi mirano a correggere le conseguenze negative derivanti dalle infrazioni, garantendo che le imprese rispondano per la loro condotta, sia attraverso interventi correttivi, sia mediante l'imposizione di sanzioni per le inadempienze.

In tal senso, l'impresa è tenuta ad assolvere altri due obblighi fondamentali rispetto a quelli precedentemente descritti circa le attività di *risikoanalyse* e *risikomanagement*. Da un lato, qualora identifichi, durante la precedente analisi, un determinato rischio, deve

---

seguenti divieti: i) cambiamento dannoso al suolo, inquinamento delle acque o dell'aria, emissioni di rumore nocive o un consumo eccessivo di acqua; ii) grave compromissione delle risorse naturali necessarie alla conservazione e alla produzione di cibo; iii) impedimento nell'accesso ad acqua potabile; iv) ostacolo all'accesso a strutture sanitarie; v) danneggino la salute di una persona.

[390] La proposta di legge del Ministero federale tedesco per la cooperazione economica e lo sviluppo, nota come BMZ (*Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung*), rappresentava una visione più progressista rispetto alla successiva LkSG, includendo esplicitamente la protezione ambientale nelle catene del valore globali come obiettivo centrale (cfr. Sez. 1.). Inoltre, la Sezione 4(3) della bozza BMZ raccomandava una clausola che sancisse il rispetto dei requisiti fondamentali di protezione ambientale e la prevenzione del danno ambientale.

[391] Sul punto, v. G. SPINDLER, *Verantwortlichkeit und Haftung in Lieferanten-ketten,* cit., p. 78; E. WAGNER, M. RUTTLOFF, *Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz – Eine erste Einordnung Aufsatz*, in *NJW*, 2021, p. 2145 ss., spec. p. 2147; A. SAGAN, A. SCHMIDT, *Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*: *Ein Überblick aus der Perspektive des Arbeitsrechts*. in *NZA-RR* 2022, p. 281 ss., spec. p. 288;

immediatamente adottare misure preventive adeguate (§.6). Dall'altro lato, laddove venga accertata una violazione di un obbligo relativo ai diritti umani o all'ambiente già avvenuta o imminente nel proprio ambito operativo o presso un fornitore diretto, l'impresa deve elaborare misure correttive per prevenire, porre fine o ridurre l'entità della violazione in corso (§.7). Più specificatamente: i) nel caso in cui la violazione sia avvenuta nella propria area di attività nazionale, l'azione correttiva deve comportare l'interruzione immediata dell'infrazione; ii) anche nell'ipotesi in cui questa si verifichi nell'ambito della sua attività svolta all'estero, l'intervento deve di norma portare alla sua cessazione; iii) nell'ulteriore eventualità che ciò avvenga nell'area di operatività di un fornitore diretto, l'impresa è chiamata a sviluppare e attuare un piano per eliminarla o ridurla, in collaborazione con la società che ha causato la violazione (§.7, *Abs*. 1-2)[392].

È stato correttamente osservato che, da un lato, gli obblighi preventivi costituiscono un'obbligazione di mezzi (*Bemühenspflichten*) – imponendo all'impresa solo l'adozione di tutte le misure necessarie, esentandola da responsabilità nel caso in cui una violazione dei diritti umani dovesse verificarsi –, dall'altro lato, le misure correttive devono garantire l'effettiva cessazione della violazione, configurandosi come un'obbligazione di risultato (*Erfolgspflicht*), non limitandosi cioè a un mero dovere di fare ogni sforzo al riguardo[393].

Ciò posto, il principale meccanismo di attuazione della LkSG resta il monitoraggio da parte dell'Autorità federale per gli affari economici e il controllo delle esportazioni (*Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle* – BAFA) ai sensi del §.4 LkSG.
Le sanzioni previste in caso di violazione degli obblighi sono particolarmente severe (*Zwangsgeld*, §.23, *Bußgeld*, §.24). L'Autorità federale può, invero, imporre multe in caso di violazione, dolosa o colposa, degli obblighi previsti. Se l'organo amministrativo omette o ritarda l'attuazione delle misure preventive o correttive necessarie, oppure non istituisca un sistema di reclamo, le sanzioni possono arrivare fino a 800.000 euro per i singoli amministratori e fino a 8 milioni di euro per le imprese. Inoltre, per le società con un volume d'affari superiore a 400 milioni di euro, la sanzione può ammontare fino al 2% del fatturato medio annuo. In aggiunta, la legge prevede anche la possibilità di escludere le imprese colpite dall'assegnazione di appalti pubblici per un periodo fino a tre anni (§. 22).

È invece esclusa espressamente la responsabilità civile per la violazione degli obblighi di *due diligence* (§.3, *Abs*. 3), pur non impedendo il risarcimento del danno sulla

[392] L'interruzione del rapporto commerciale con il fornitore diretto è prevista quale extrema ratio, da attuarsi solo quando la violazione di una posizione giuridicamente protetta o di un obbligo ambientale è considerata molto grave, le misure sviluppate nel piano non hanno risolto la violazione nel tempo stabilito nel piano stesso e l'impresa non dispone di mezzi meno drastici per intervenire (§. 7, Abs. 3). Peraltro, come specificato dalla norma (§. 7, *Abs*. 4), la mancanza di ratifica o di attuazione di una delle convenzioni elencate dalla legge in commento, da parte dello Stato in cui è sito il fornitore, non comporta l'obbligo di interrompere il rapporto commerciale. Cfr. Motivazioni alla legge, BegrRegE BT-Drs. 19/28649, p. 48.

[393] G. SPINDLER, *Verantwortlichkeit und Haftung in Lieferanten-ketten*, cit., p. 85.

base di altre disposizioni specifiche. Un esempio rilevante è rappresentato dal §. 11 LkSG, che consente alle vittime di violazioni dei diritti umani di incaricare un sindacato nazionale o a una ONG l'avvio di azioni legali per la tutela dei propri diritti[394].

Colpisce la scelta del legislatore tedesco di escludere tale forma di responsabilità proprio dalla legge sulla *due diligence*, una decisione che, sebbene sotto alcuni aspetti possa apparire condivisibile, risulta in contrasto con uno degli eventi che più avevano contribuito all'adozione della normativa. Invero, come ricordato (*supra*, Cap. II, §. 2.5.), nel 2019 il Tribunale di Dortmund aveva respinto le richieste risarcitorie avanzate da alcune lavoratrici pakistane contro la società tedesca *KiK-Textilien und Non-Food GmbH*, relative ai danni causati dalle carenze nelle misure di sicurezza di un subfornitore in Pakistan, che nel 2012 avevano portato alla morte di oltre 250 persone in un incendio[395]. Il caso aveva riacceso il dibattito e richiamato l'attenzione dell'opinione pubblica sulla necessità di una regolamentazione più stringente in materia di responsabilità delle imprese lungo le catene di fornitura, sollecitando una maggiore protezione per le vittime a fronte di violazioni dei diritti umani. Nonostante l'impatto della vicenda, il legislatore ha comunque scelto di limitarsi all'introduzione di sanzioni amministrative, sollevando seri interrogativi sull'efficacia dei rimedi disponibili nel garantire una tutela piena ed effettiva ai soggetti coinvolti[396].

3.2. *(Segue). Il rispetto degli obblighi di* due diligence *nell'ambito del* Konzern.

Per ciò che più rileva in questa sede, la legge tedesca sulla *due diligence* richiama il tema dei gruppi di società in due diverse (e controverse) norme.

Il primo riferimento si rinviene nelle disposizioni generali, specificamente al §.1, *Abs*. 3, LkSG, ove è stabilito che, per determinare il numero di dipendenti all'interno di un insieme di "imprese collegate" (*verbundene Unternehmen*), la società capogruppo

---

[394] La disposizione è stata inserita quale compromesso per compensare la mancanza di un chiaro meccanismo di responsabilità civile, rendendo così la legge accettabile per la maggioranza del governo federale. Molti sono i dubbi al riguardo, a partire dal fatto che il legislatore tedesco, nel fare riferimento alla tutela di «*überragend wichtigen geschützten Rechtsposition*», si riferisca unicamente alla tutela dell'integrità fisica e della vita, o anche ad altri diritti umani.

[395] Cfr. M. WELLER, C. THOMALE, *Menschenrechtsklagen gegen deutsche Unternehmen*, in *ZGR*, 2017, p. 512 ss.; E. BORDIGA, U*na decisione del Landgericht Dortmund in tema di responsabilità di società tedesca da "human rights violations" nei paesi in via di sviluppo (c.d. caso KiK)*, in *Riv. soc*., 2019, p. 606 ss. Nel caso in esame, come ricordato, il Tribunale di Dortmund, pur riconoscendo la gravità della vicenda, ha respinto le pretese risarcitorie, principalmente per motivi legati alla prescrizione prevista dal diritto pakistano e alla complessità nell'applicare norme di responsabilità civile tedesca in un contesto transnazionale. La decisione ha messo in luce le difficoltà nel collegare la responsabilità delle imprese multinazionali alle violazioni dei diritti umani e alle prassi di sicurezza dei fornitori operanti in Paesi terzi.

[396] Evidenziano le difficoltà che incontrano le vittime nel portare avanti azioni legali transnazionali per chiamare le imprese tedesche ed europee a rispondere delle violazioni dei diritti umani commesse dai loro fornitori e partner commerciali all'estero, ad esempio, M. HABERSACK, M. EHRL, *Verantwortlichkeit inländischer Unternehmen*, cit., p. 158.

(*Obergesellschaft*) debba includere, nel calcolo totale, anche i lavoratori di tutte le società appartenenti al gruppo. La disposizione non è priva di ambiguità. Rimane, infatti, incerto se il calcolo richiesto dalla legge riguardi tutte le tipologie di imprese collegate previste dal §. 15 AktG o solo quella del gruppo societario (*Konzern*)[397].

Il secondo riferimento ai gruppi, previsto dal richiamato §. 2, *Abs*. 6, LkSG, riguarda l'ambito di applicazione della legge e richiede anch'esso alcuni chiarimenti preliminari.

Occorre infatti premettere che l'applicazione della LkSG si basa su due direttrici principali: la catena di fornitura (§.2, *Abs*. 5) e l'area di attività dell'impresa (§.2, *Abs*. 6). Sono poi previste alcune disposizioni specifiche per le imprese collegate (§.2, *Abs*. 8) e per i fornitori indiretti (§.2, *Abs*. 8 e §. 9). La catena di fornitura (*Lieferkette*) è definita dalla legge come l'insieme di "tutti i prodotti e servizi di un'impresa", comprendendo "tutte le fasi necessarie, in patria e all'estero, per fabbricare i prodotti e fornire i servizi, dall'estrazione delle materie prime alla consegna al cliente finale"[398]. All'interno di questo perimetro, la legge distingue poi tra fornitori diretti e indiretti. I primi sono definiti come "parte di un contratto di consegna di merci o di fornitura di servizi, la cui prestazione è necessaria per la produzione o per la fornitura e la fruizione di un servizio" (§.2, *Abs*. 7); i secondi, al contrario, non hanno alcun vincolo contrattuale diretto con

[397] Rileva questo profilo P. KINDLER, *I gruppi di società nella nuova legge tedesca in materia di due diligence sulle catene di approvvigionamento (Lieferkettensorgfaltspflichtensgesetz)*, in M. Callegari, S.A. Cerrato, E. R. Desana (a cura di), Governance *e mercati. Studi in onore di Paolo Montalenti*, Torino, 2022, p. 1605 ss. Invero, nel diritto tedesco, il concetto di "imprese collegate" (§.15 AktG) comprende cinque diversi fenomeni di aggregazione di imprese, tra cui quella del gruppo di società (*Konzern*). Tra le imprese collegate il §. 15 AktG elenca oltre alle imprese facenti parte dello stesso gruppo (§.18 AktG), anche le imprese che sono da considerarsi impresa madre e impresa figlia (§. 16 AktG), impresa controllata e impresa controllante (§. 17 AktG), imprese reciprocamente partecipate (§. 19 AktG), nonché le imprese facenti parte di un contratto di controllo (§. 291, 292 AktG). Alcuni autori ritengono che la scelta, nel testo definitivo della LkSG, di utilizzare il termine più generico e non definito di *Obergesellschaft* (società capogruppo), in luogo del più specifico *Konzernmutter* (società madre del gruppo) presente nel primo disegno di legge, sia indicativa della volontà del legislatore di includere tutte le ipotesi descritte al §. 15 AktG, e non limitarsi alla nozione più restrittiva di gruppo di società (*Konzern*). Tuttavia, il combinato disposto tra §. 1, *Abs*. 3 e il § 2, *Abs*. 6 della LkSG sembrerebbe supportare un'interpretazione più restrittiva, volta a includere solo le imprese organizzate in forma di gruppo, anziché estendere l'ambito di applicazione a tutte le forme di collegamento societario.

[398] Cfr. Progetto di legge sulla *due diligence* nelle catene di fornitura), *Drucksache* 19/28649, 19 aprile 2021, p. 40, disponibile al seguente link https://dserver.bundestag.de/btd/19/286/1928649.pdf, in cui è chiarito che le fasi di una catena di fornitura possono variare a seconda della tipologia di prodotto o servizio. La catena di fornitura per la produzione di un bene materiale contiene tipicamente la fase di approvvigionamento (ovvero l'estrazione e la consegna delle materie prime per la fabbricazione dei prodotti), di produzione (lavorazione dalle materie prime ai prodotti finiti) e distribuzione (attività che assicurano che il prodotto raggiunga la destinazione finale, ad esempio attraverso distributori, magazzini, negozi fisici o piattaforme online). In altri termini, gli obblighi di *due diligence* previsti dal secondo comma del §. 2, par. 5, della LkSG si estendono, dunque, non solo alle attività svolte nell'ambito dell'impresa, ma anche a quelle di tutti i fornitori diretti e indiretti e, di fatto, all'intera catena di fornitura. La LkSG introduce così, per la prima volta nell'ordinamento tedesco, un obbligo che impone alle imprese di monitorare anche le attività di soggetti giuridicamente indipendenti.

l'impresa di riferimento, ma le loro forniture sono parimenti necessarie per la fabbricazione del prodotto o per la fornitura e l'utilizzo del servizio (§.2, *Abs*. 8).

In linea di principio, l'impresa è tenuta a rispettare gli obblighi di *due diligence* solo nei confronti dei fornitori diretti, salvo che non sussista una "conoscenza comprovata" (*subsantiierte Kenntnis*) – ossia indizi concreti – di potenziali o effettive violazioni dei diritti umani o dell'ambiente da parte di fornitori indiretti. In tal caso, l'impresa è tenuta a includere suddetti fornitori nel proprio sistema di gestione dei rischi[399].

Al fine di definire ulteriormente l'ambito di applicazione della legge, alla nozione di catena di fornitura viene aggiunta la previsione secondo cui ne «l'area di attività di un'impresa» (*Geschäftsbereich*) devono essere comprese tutte le operazioni tese all'attuazione dell'oggetto sociale, indipendentemente da dove vengano svolte (§.2, *Abs.* 6). La norma si preoccupa di precisare che nelle società "affiliate" il settore di attività proprio della società capogruppo (*Obergesellschaft*) include altresì quello delle società su cui quest'ultima esercita un'influenza determinante (*bestimmender Einfluss*). L'utilizzo di quest'ultimo concetto appare piuttosto atipico nel contesto della normativa sui gruppi societari. Generalmente, infatti, l'ordinamento societario tedesco fa riferimento alle categorie della "*erheblicher Einfluss*" ("influenza considerevole", §. 290 HBG) ovvero della "*beherrschender Einfluss*" ("influenza dominante", §. 17 AktG, §. 290 HBG), o richiama la nozione di "*einheitliche Leitung*" (direzione unitaria, v. §. 18 AktG). Ciò posto, il *memorandum* esplicativo della legge afferma che un'influenza simile può essere riscontrata, ad esempio, nei casi in cui la capogruppo: i) detiene una partecipazione di maggioranza nella controllata; ii) ha predisposto un "*compliance system*" valido per tutto il gruppo; iii) si assume la responsabilità della gestione delle operazioni fondamentali nelle controllate; iv) condivide con le società subordinate alcuni membri del *management*; iv) esercita un'influenza sulla gestione della catena di fornitura delle imprese figlie; v) ha una certa affinità con le società controllate nelle c.d. "aree di business"[400].

---

[399] Se un'impresa dispone di prove concrete (*tatsächliche Anhaltspunkte*) che suggeriscono una violazione di un obbligo relativo ai diritti umani o all'ambiente da parte di fornitori indiretti, deve: i) effettuare un'analisi dei rischi in conformità di quanto previsto al §.5, *Abs*. 1-3, LkSG; ii) stabilire misure preventive adeguate nei confronti dell'autore della violazione; iii) creare e implementare un piano per ridurre al minimo ed evitare la violazione di una posizione giuridica protetta o di un obbligo ambientale e, se necessario, aggiornare la propria informativa (§.6, *Abs*. 2). La norma è stata oggetto di forti critiche. Da un lato, in ragione della sua limitata applicazione, circoscritta alla "propria area di *business*" e ai "fornitori diretti". Le proposte avanzate dalle ONG e i primi progetti della legge avevano tentato di includere l'intera catena del valore (*Wertschöpfungskette*), evitando di limitare gli obblighi a un primo livello della filiera. Dall'altro lato, è stato messo in luce come la previsione generi un evidente incentivo a favore dell'ignoranza di ciò che avviene nelle proprie catene di fornitura. Invero, le imprese che agiscono in modo responsabile, monitorando e verificando tutti i fornitori (diretti e indiretti), si troveranno in una posizione deteriore rispetto a quelle che ignoreranno tali questioni.

[400] C. FRANK-FAHLE, *Der eigene Geschäftsbereich im Ausland –Sorgfaltspflichten ausländischer Nieder-lassungen und Tochtergesellschaften nach dem LkSG*, in *RIW*, 2022, p. 261 ss., spec. p. 262, il

Nel quadro applicativo della LkSG, il *Bundesministerium für Arbeit und Soziales* ha individuato quattro scenari ricorrenti con riferimento ai gruppi di imprese[401].

Nella prima ipotesi, sia la capogruppo sia la controllata rientrano nell'ambito di applicazione della LkSG, ma la capogruppo non esercita un'influenza determinante sulla controllata. In tal caso, ciascuna società è tenuta ad adempiere in modo autonomo ai propri obblighi di *due diligence*, con riferimento alle rispettive aree operative e catene di fornitura. È tuttavia consentito il coordinamento di talune misure (*i.e.*, iniziative di formazione o l'adozione policy condivise), purché risultino definiti in modo chiaro gli ambiti di responsabilità di ciascuna società[402].

Nel secondo caso, sia la società madre che la controllata rientrano nell'ambito della LkSG e la prima esercita un'influenza determinante sulla seconda. In questa ipotesi, la capogruppo è tenuta a garantire il rispetto degli obblighi di *due diligence* non solo per le proprie attività, ma anche per quelle della controllata, in quanto le attività economiche di quest'ultima rientrano nella sua sfera di controllo. Di conseguenza, la capogruppo può decidere di accentrare i processi di gestione del rischio, imponendo misure operative alla controllata e limitandosi a monitorarne l'attuazione, oppure può optare per una gestione "decentrata", lasciando alla controllata stessa l'implementazione autonoma delle misure di prevenzione e mitigazione, pur mantenendo la responsabilità complessiva sugli esiti[403].

Nel terzo scenario, solo la società madre è soggetta alla LkSG, mentre la controllata ne è esclusa. In tal caso, qualora la società di vertice eserciti un'influenza determinante sulla controllata, sarà tenuta ad assicurare il rispetto degli obblighi di *due diligence* anche per le attività di quest'ultima. In assenza di tale influenza, invece, la madre dovrà limitarsi a monitorare la controllata esclusivamente nel suo ruolo di fornitore diretto. In questa configurazione, la controllata non è soggetta ad autonomi obblighi di implementazione o rendicontazione in materia di *due diligence*.

Infine, nel quarto scenario, solo la controllata rientra nell'ambito soggettivo della LkSG. In questo caso, la controllata sarà tenuta ad adempiere agli obblighi di *due*

problema principale, attualmente, come notato dagli AA., è che non esistono ancora prassi giurisprudenziali consolidate riguardo alle modalità di accertamento della c.d. "influenza determinante".

[401] Cfr., sul punto, https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Wirtschaft-Menschenrechte/Gesetz-ueber-die-unternehmerischen-Sorgfaltspflichten-in-Lieferketten/FAQ/faq.html#doc977f9a9d-bfdd-4d31-9e31-efab307ceee6bodyText4

[402] Si veda, in proposito, il FAQ Report del *Bundesministerium für Arbeit und Soziales*, di cui alla nota precedente, ove si sottolinea come la previsione per cui ciascuna società del gruppo sia tenuta a presentare un rapporto indipendente al BAFA – con possibilità di delegarne formalmente la redazione, ma con piena responsabilità in capo al soggetto che lo sottoscrive – confermi l'autonomia che contraddistingue ciascuna delle società interessate nell'adempimento degli obblighi di due diligence.

[403] Come sottolineato dal documento di cui alla nota precedente, in ogni caso, in ogni caso, la società controllata rimane responsabile di assicurare il rispetto degli obblighi di *due diligence* per la propria area operativa e lungo le proprie catene di fornitura.

diligence con riferimento alle proprie attività e alla propria catena di fornitura, senza alcun obbligo di estendere tali adempimenti alle attività della capogruppo.

Il quadro delineato dalla LkSG, pur non privo di profili problematici – in particolare per la non univoca definizione del concetto di "influenza determinante", che si discosta dalle tradizionali categorie del diritto societario tedesco – costituisce un utile esempio di come gli obblighi di *due diligence* in materia di sostenibilità possano essere graduati, all'interno dei gruppi di imprese, in funzione del diverso grado di controllo esercitato dalla capogruppo. Si possono individuare, in tale prospettiva, tre profili di interesse.

In primo luogo, nei casi in cui sussista un'effettiva "influenza" da parte della capogruppo, la LkSG tende a configurare un sistema che attribuisce alla società madre una responsabilità sull'intero perimetro operativo del gruppo, favorendo un modello di gestione accentrata della *compliance*. Come si vedrà in seguito con riferimento alla CSDDD (*infra*, §. 4.2. ss.) la prioritaria esigenza di garantire una tutela effettiva degli interessi pubblicistici coinvolti (diritti umani e ambiente) richiede, nei casi di effettiva "influenza", l'adozione di un modello tendenzialmente accentrato, in cui la capogruppo assuma un ruolo di direzione e responsabilità per l'intero perimetro operativo del gruppo. In secondo luogo, laddove tale influenza non ricorra, la legge tutela l'autonomia delle controllate, imponendo a ciascuna entità giuridica obblighi di *due diligence* proporzionati al proprio ruolo nella catena del valore. Questo approccio riflette una sensibilità verso la flessibilità che caratterizza fisiologicamente la struttura dei gruppi di imprese e che – come si vedrà più avanti (*infra*, §. 4.2. e 5) – rappresenta un elemento che il legislatore europeo e quello nazionale, in sede di recepimento, dovranno preservare.
Infine, anche nei casi di adempimento autonomo, il modello tedesco riconosce la possibilità di coordinamento tra le società del gruppo, a condizione che siano chiaramente delimitati gli ambiti di responsabilità di ciascun soggetto. Questo equilibrio appare particolarmente rilevante e – come si avrà modo di osservare anche con riguardo alla CSDDD – rappresenta un aspetto centrale per una efficace attuazione degli obblighi di *due diligence*.

4. *La "dovuta diligenza" ai fini della sostenibilità nella direttiva (UE) 2024/1760* (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)*. Un confronto con la* Loi de vigilance *e la* Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.

Dopo un lungo processo di discussione, elaborazione e revisione, nel giugno 2024, è stata approvata, a livello europeo, la Direttiva (UE) 2024/1760, nota come "*Corporate Sustainability Due Diligence*" (di seguito anche "la direttiva" o "CS3D*"*)[404].

[404] Il 24 aprile e il 24 maggio 2024, dopo un complesso *iter* legislativo, il Parlamento europeo e il Consiglio dell'Unione Europea hanno rispettivamente approvato il testo definitivo della Direttiva «relativa

La Direttiva, il cui obiettivo principale è promuovere la sostenibilità imponendo obblighi di *due diligence* lungo la "catena di attività", mira da un lato ad armonizzare le legislazioni nazionali su temi cruciali come la tutela dei diritti umani e dell'ambiente, dall'altro lato, a definire un modello di *governance* maggiormente orientato ai principi dello sviluppo sostenibile e della responsabilità sociale.

In questa sede non si intende indugiare sulle pur numerose perplessità sollevate dalla nuova normativa[405]. Per quanto di maggiore interesse rispetto all'indagine condotta, essa rappresenta – almeno potenzialmente – una significativa occasione per chiarire le criticità interpretative e applicative emerse non solo nell'esperienza francese, a seguito dell'adozione della *loi* 2017-399, ma anche in quella tedesca, segnata dall'entrata in vigore, nel 2023, della *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz* (LkSG). In vista del suo prossimo recepimento a livello nazionale, un confronto tra la CS3D, la legge sul *devoir de vigilance* e la legge tedesca sulla *due diligence* nelle catene di fornitura consente, infatti, di cogliere punti di contatto, divergenze e prospettive evolutive, offrendo spunti utili anche per il legislatore italiano, chiamato a confrontarsi con modelli normativi già sperimentati in altri ordinamenti.

Il testo della Direttiva – con i suoi 99 considerando e 37 articoli, a fronte dei soli, 2 articoli previsti dalla legge francese e dei 30 paragrafi della LkSG – affronta un ampio ed eterogeneo spettro tematico. L'analisi si concentrerà su tre profili, strettamente connessi alle criticità precedentemente evidenziate (*supra*, §. 2 e 3): i) l'ambito di applicazione; ii) gli obblighi imposti alle imprese con particolare attenzione al ruolo riservato agli *stakeholder*; iii) i meccanismi di *enforcement* stabiliti[406].

Quanto al primo aspetto, emerge chiaramente come il perimetro della Direttiva, allo stato[407], risulti ben più esteso della disciplina francese e tedesca[408].

---

al dovere di diligenza delle imprese per la sostenibilità»; il testo è stato firmato il 13 giugno 2024 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale il 5 luglio 2024.

[405] Sul punto, si v. il recente contributo di M. VENTORUZZO, *Uno sguardo d'insieme alla CS3D: riflessioni preliminari sulla tecnica normativa*, in *Riv. soc.*, 2024, p. 447 ss.

[406] Per una disamina più ampia, si v. D. JURIC, A. ZUBOVIC, E. CULINOVIC-HERC-, *Large Companies Saving People and the Planet - Reflections on the Personal Scope of the Application of the Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, in *InterEULawEast: Journal for International and European Law, Economics and Market Integrations*, 2022, 1 ss.

[407] Come ricordato, la seconda proposta di direttiva (COM(2025)81) introduce un ridimensionamento – attualmente all'esame del Parlamento e del Consiglio – circa l'ambito oggettivo della *due diligence*. Invero, l'obbligo di identificare e valutare gli impatti negativi si vuole limitare ai soli *partner* commerciali diretti, mentre il coinvolgimento di quelli indiretti è previsto solo in presenza di informazioni attendibili su violazioni in atto o rischi concreti, o qualora la struttura della catena sia stata artificiosamente frammentata per eludere la normativa. Si riduce anche la frequenza dei controlli, da annuali a quinquennali, salvo eccezioni. Per un approfondimento si rinvia alla Sezione I, §. 2.2. del presente capitolo.

[408] Inizialmente la proposta di direttiva si rivolgeva alle imprese con più di cinquecento dipendenti e un fatturato mondiale superiore a centocinquanta milioni di euro; tuttavia, la versione finale approvata ha ristretto notevolmente il campo di applicazione, introducendo criteri dimensionali più stringenti, oltre ad aver escluso determinati settori. Pertanto, i soggetti che rientrano nell'ambito della Direttiva sono ora: i) le

Le imprese soggette agli obblighi di *due diligence* appartengono, invero, a due categorie. In primo luogo, rientrano nel campo di applicazione le società «costituite in conformità alla normativa di uno Stato membro» (art. 2, par. 1), senza che vengano imposti requisiti ulteriori circa la loro forma giuridica. Tali imprese sono tenute al rispetto di siffatti obblighi qualora impieghino almeno mille dipendenti o registrino un fatturato netto superiore a 450 milioni di euro su base mondiale. Questa impostazione si discosta sensibilmente da quella adottata dalla *loi* 2017-399, che limita l'ambito soggettivo di applicazione alle *société anonyme* e alle *société en commandite par actions*, prescindendo da criteri legati al fatturato e facendo leva, invece, su soglie occupazionali più elevate (oltre cinquemila dipendenti in Francia e diecimila in a livello internaizonale)[409]; al contrario, la scelta operata dalla CS3D appare più vicina a quella della LkSG, che, sebbene in una prima fase si applicasse alle imprese tedesche con almeno tremila dipendenti, la soglia è stata successivamente ridotta a mille dal 2024.

La seconda categoria include, invece, nel perimetro della CS3D, le imprese di Paesi terzi che generano nell'UE un fatturato pari o superiore a 450 milioni di euro (art. 2, par. 2). Come chiarito dal considerando 30 della Direttiva, mentre il concetto di dipendenti si basa sul diritto dell'Unione ed è difficilmente esportabile al di fuori di questo contesto, la definizione di fatturato – pressoché identica nei principali sistemi contabili internazionali – si presta a un'applicazione uniforme anche al di fuori dell'UE. Ne discende che l'ambito extraterritoriale della CS3D risulta significativamente più ampio rispetto a quello delineato, ad esempio, dall'art. L. 225-102-4 del *Code de commerce*, che sembra limitare il rispetto degli obblighi di *due diligence* alle sole società con sede legale in Francia[410]. Un'impostazione solo apparentemente analoga è rinvenibile nella LkSG, la quale, pur riferendosi a imprese che abbiano la sede legale, l'amministrazione centrale, il principale stabilimento o la sede statutaria in Germania, si applica in realtà – ai sensi del §. 1, Abs. 1 – anche a enti stranieri, purché dotati di una sede secondaria (*Zweigniederlassung*) in

imprese europee che impiegano in media più di mille dipendenti o realizzano un fatturato globale di almeno quattrocentocinquanta milioni di euro; ii) la società capogruppo di un gruppo che ha raggiunto i suddetti limiti quantitativi a livello consolidato; iii) le società con un fatturato netto superiore a ottanta milioni di euro, che hanno concluso accordi di *franchising* o di licenza con società terze indipendenti, in cambio di *royalties* per almeno 22,5 milioni di euro.

[409] È stato stimato che, con il recepimento della Direttiva, il numero di società francesi soggette al dovere di diligenza si amplierà notevolmente. Si stima che, dalle circa 250 imprese attualmente vincolate, il numero delle realtà coinvolte potrebbe più che triplicare. Cfr. SCHILLER, *La Directive sur le devoir de vigilance. Appréciation du champ d'application, des obligations imposées et des sanctions au regard de la loi française*, in *JCP E*, 2024, 27, 16 ss.

[410] Per una attenta riflessione sull'ambito di applicazione della Direttiva CS3D e sulle sue possibili ricadute, anche sul piano della responsabilità degli amministratori di società statunitensi, v. L. ENRIQUES, M. GATTI, R. SHAPIRA, *How the EU Sustainability Due Diligence Directive Could Reshape Corporate America*, in *European Corporate Governance Institute - Law Working Paper* No. 817/2025, 2025, 1 ss.

Germania ai sensi del §. 13d HGB, con almeno mille dipendenti (dal 2024)[411]; inoltre, come notato, nel caso di gruppi societari, rientrano nell'ambito applicativo della legge tedesca anche le controllate – di diritto o di fatto – qualora soggette all'influenza determinante di una società capogruppo a sua volta assoggettata alla LkSG (§. 2, *Abs*. 6, §. 3), in virtù dell'identificazione delle attività della controllata con il "proprio ambito operativo" (*eigener Geschäftsbereich*) della capogruppo[412].

Inoltre, la CS3D amplia considerevolmente anche l'ambito oggettivo dei soggetti su cui deve essere esercitato il dovere di vigilanza. I potenziali rischi per i diritti umani e l'ambiente dovranno, invero, essere affrontati non solo a livello della società capogruppo (o dell'impresa committente), delle sue filiali, dei suoi fornitori e dei suoi subappaltatori, ma anche – in netta discontinuità rispetto alla legge francese e tedesca – nei confronti di qualsiasi rapporto d'affari stabilito nell'ambito della catena di attività dell'impresa[413]. Per converso, come già evidenziato (v. *supra*, §. 2 ss.; §. 3 ss.), da un lato, la *loi de vigilance*, limita l'ambito della *due diligence*, imponendo l'inclusione nel piano di vigilanza esclusivamente dei subappaltatori e dei fornitori con i quali sussista una *relation commerciale établie*, ai sensi dell'art. L. 225-102-4 del *Code de commerce*. Dall'altro lato, la normativa tedesca, all'art. 2, comma 5, della LkSG, adotta una definizione più ampia della catena di fornitura, includendovi tanto le attività svolte all'interno dell'area aziendale propria quanto quelle dei fornitori diretti e indiretti; tuttavia, con riferimento a questi ultimi, l'insorgere degli obblighi di *due diligence* è subordinato all'acquisizione,

[411] F. BORDIGA, A. DE MARIA, *Tutela dei diritti umani nelle catene di approvvigionamento*, cit., p. 971 ss.

[412] Pur con alcune differenze strutturali, sia la CS3D sia la LkSG estendono l'applicazione degli obblighi di *due diligence* anche a soggetti formalmente esterni all'ordinamento nazionale, attraverso criteri che valorizzano, più che la sede legale, la rilevanza dell'operatività territoriale e l'effettivo radicamento economico nel mercato interno. Su questi rilievi v., ad esempio, N. OTT, C. LÜNEBORG, N. SCHMELZEISEN, *Zur Anwewendung des Lieferkettensorgfaltspflichtsgesetzes im Konzern*, in *DB*, 2022, p. 238 ss.

[413] Il criterio determinante per l'inclusione nella catena del valore, ai fini dell'applicazione degli obblighi di *due diligence* previsti dalla direttiva, è rappresentato dall'esistenza di un "rapporto d'affari consolidato" ("*established business relationship*"). Secondo la definizione contenuta all'art. 3, par. 1, lett. e) della CS3D, si tratta di una relazione con un contraente, subcontraente o altra entità giuridica con cui l'impresa abbia un accordo commerciale (o a cui fornisca finanziamenti, assicurazioni o riassicurazioni) ovvero che svolga operazioni economiche connesse a prodotti o servizi dell'impresa per conto dell'impresa stessa. Ai sensi dell'art. 3, par. 1, lett. f), tale relazione può essere diretta o indiretta, a condizione che presenti – o sia ragionevole attendersi che presenti – una certa stabilità nel tempo, in termini di intensità e continuità, e che non rappresenti una componente trascurabile o meramente accessoria della catena del valore dell'impresa. Tale delimitazione si discosta dall'approccio adottato nei Principi Guida ONU su Imprese e Diritti Umani (*UNGPs*), i quali estendono l'obbligo di *due diligence* all'intera catena del valore, prescindendo dalla natura o dalla durata della relazione commerciale. Occorre, tuttavia, dar conto del fatto che, come già evidenziato, il cosiddetto pacchetto *Omnibus* si propone di restringere in modo significativo tale estensione della CS3D, in particolare circoscrivendo l'ambito dei "rapporti d'affari" rilevanti ai fini della *due diligence*, v. *supra*, Cap. III, Sez. I, §. 2.2.

da parte dell'impresa, di una conoscenza fondata in merito a potenziali violazioni dei diritti umani o dell'ambiente (§. 9, *Abs*. 3, LkSG).

Con riferimento al secondo profilo, ossia agli obblighi di sostenibilità imposti alle società destinatarie, una prima differenza significativa riguarda la terminologia utilizzata per descriverli. La legge 2017-399 impone di identificare e prevenire «*atteintes graves*» ai diritti umani e ambientali, limitando così l'intervento alle sole ipotesi di maggiore entità e sollevando il problema di determinare quando un'infrazione può essere considerata tale. La Direttiva, invece, fa generico riferimento agli impatti negativi (effettivi e potenziali) di ordine sociale e ambientale, stabilendo che la valutazione della gravità venga effettuata esclusivamente per determinare le priorità degli interventi.

La questione non è di poco conto, poiché dimostra come il legislatore europeo abbia introdotto obblighi per le imprese che, pur condividendo finalità e contenuti simili a quelli previsti dalla legge francese, si caratterizzano per una portata più ampia. A conferma di ciò, si può osservare, in primo luogo, che la Direttiva impone alle imprese di consultare preventivamente i lavoratori e i loro rappresentanti al fine di definire «la politica relativa al dovere di diligenza» della società (art. 7, par. 1). Diversamente, la legge francese richiede tale concertazione esclusivamente per l'elaborazione del quadro di allerta.
In secondo luogo, la direttiva introduce l'obbligo per le imprese di predisporre un codice di condotta (art. 7, par. 2, lett. b), un adempimento non previsto, ad esempio, dalla legge 2017-399, ma non del tutto estraneo al diritto francese. La *loi Sapin* II contempla, infatti, tra le misure volte a rafforzare la trasparenza nelle attività economiche e finanziarie, l'elaborazione di un codice che individui e definisca i comportamenti da vietare, in quanto qualificabili come atti di corruzione o di traffico di influenze[414]. La direttiva, tuttavia, si va oltre tali previsioni: il codice di condotta richiesto deve contenere principi e regole vincolanti non solo per l'impresa, ma anche per le sue controllate e i partner commerciali, diretti e indiretti. Una finalità analoga sembra perseguita, nella legge tedesca, dalla *Grundsatzerklärung* (§. 6, *Abs*. 2)[415]: una "dichiarazione di principio" che l'impresa deve adottare, sulla base dell'analisi dei rischi o di segnalazioni ricevute, in cui viene illustrata la strategia adottata per la tutela dei diritti umani. In terzo luogo, l'art. 1, par. 1, lett. c) della CS3D introduce un ulteriore obbligo per le imprese: l'adozione e l'attuazione di un piano di transizione volto alla mitigazione dei cambiamenti climatici[416]. Si tratta di un

[414] Cfr. l'art. 17, *al*. 2 e art. 18 della già richiamata *loi Sapin II*, 2016-1691 ("*relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique*").

[415] G. SPINDLER, *Verantwortlichkeit und Haftung in Lieferanten-ketten*, cit., p. 67 ss

[416] Si veda la proposta di modifica contenuta nell'*Omnibus Package* (COM(2025) 81), che prevede la riscrittura dell'art. 22, par. 1, CSDDD, nella parte in cui richiedeva che la società «adotti e attui un piano di transizione per la mitigazione dei cambiamenti climatici». In origine, l'obbligo era che la società adottasse e attuasse un vero e proprio piano di transizione, che rappresentava un documento autonomo, di rango strategico e trasversale; con la nuova formula, invece, si rischia di ridurre il piano a un documento più tecnico-operativo – una "lista di azioni" – inserita o assorbita in altri strumenti (policy ESG, report

elemento del tutto assente nella legge francese del 2017, che non prevede strumenti analoghi né chiarisce se (e in che misura) le questioni climatiche rientrino nell'ambito del *devoir de vigilance* da essa regolamentato. Considerazioni simili valgono anche per la normativa tedesca, che non contempla alcuna previsione specifica in materia di transizione climatica.

Vale la pena evidenziare un ultimo aspetto. L'art. 13, co. 1 della CS3D dispone che «le società adottino misure adeguate a dialogare in modo efficace con i portatori di interessi». L'art. L. 225-102-4 del *Code de Commerce* prevede, invece, che il piano di vigilanza «sia destinato a essere sviluppato in collaborazione con le parti interessate»; tuttavia, il *Conseil constitutionnel*, come si è avuto modo di ricordare, aveva sottolineato il valore di mero "incentivo" della previsione, priva – in questa sua parte – di un'effettiva forza vincolante a causa dell'indeterminatezza dei suoi presupposti, a partire dal concetto stesso di "*stakeholder*". La Direttiva, al contrario, non solo ribadisce l'importanza del coinvolgimento dei "portatori di interessi" e la necessità di istaurare con questi un «dialogo significativo[417]», ma ha anche il merito di delineare i confini della nozione, fornendo una sua precisa definizione normativa[418].

In merito al terzo e ultimo aspetto di analisi e confronto, emerge una distinzione particolarmente rilevante tra il regime di responsabilità descritto dalla Direttiva e quello previsto dall'art. L225-102-5 del *Code de Commerce*. La disciplina francese si distingue per il suo peculiare approccio, fondato su un meccanismo di *enforcement* privato, in contrasto con la prassi prevalente nelle altre normative nazionali, dove la valutazione del

---

CSRD ecc.), perdendo così la sua funzione di guida strategica per l'allineamento dell'intero *business* model e della *governance* aziendale alla transizione climatica.

[417] Cfr., ad esempio, considerando 40 della CS3D, ove si legge che «per rispettare gli obblighi relativi al dovere di diligenza, è necessario che le società adottino misure adeguate per quanto riguarda l'individuazione, la prevenzione, l'arresto, la minimizzazione e la riparazione degli impatti negativi e lo svolgimento di un dialogo significativo con i portatori di interessi durante l'intero processo di attuazione del dovere di diligenza». V. anche, art. 1, par. 1, lett. e) secondo cui gli Stati membri devono provvedere affinché le società esercitino il dovere di diligenza, tra le altre cose, attraverso lo svolgimento di un dialogo significativo con gli *stakeholders*.

[418] L'art. 3, co. 1, lett. n) della CS3D include tra i «portatori di interessi»: i dipendenti della società (e delle sue filiazioni), le associazioni sindacali e i rappresentanti dei lavoratori, i consumatori, nonché tutti coloro (persone fisiche, giuridiche, comunità, istituzioni nazionali in materia di diritti umani e ambiente) i cui diritti o interessi sono o potrebbero essere lesi dai prodotti, dai servizi e dalle attività dell'impresa o dei suoi *partner* commerciali. Come già evidenziato (*supra*, Cap. III, Sez. I, § 2.2), tale disposizione è oggetto di revisione nella seconda proposta di direttiva, che ne riduce in modo significativo la portata. In particolare, la nuova formulazione restringe la definizione di *stakeholder*, escludendo espressamente soggetti come i consumatori, i gruppi informali e le autorità pubbliche; inoltre, viene abrogata la norma (art. 29, par. 3) che attribuiva a sindacati, ONG e istituzioni nazionali competenti la possibilità di agire in rappresentanza della parte lesa. Contestualmente, la proposta limita il dovere di consultazione ai soli *stakeholder* "pertinenti" e ne esclude l'obbligatorietà in due momenti chiave: la cessazione o sospensione di rapporti d'affari (artt. 10, par. 6 e 11, par. 7) e l'adozione di misure di rimedio per gli impatti negativi (art. 12).

rispetto degli obblighi di *due diligence* è generalmente affidato a un'autorità pubblica[419]. La Direttiva, invece, adotta un modello ibrido, integrando un regime di responsabilità civile a un sistema di controllo e sanzione di stampo pubblicistico. In tal senso, rileva il confronto con la legge tedesca, la quale, come accennato, prevede un modello di *enforcement* interamente pubblico: il rispetto degli obblighi è sottoposto, invero, al controllo dell'Ufficio federale per l'economia e il controllo delle esportazioni (*Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle* – BAFA), cui è attribuito il potere di avviare indagini, imporre misure preventive e correttive (§. 12 ss. LkSG), nonché sanzioni pecuniarie (§. 23 ss. LkSG), nonché di escludere le imprese inadempienti da procedure di appalto pubblico (§. 22 LkSG).

Riguardo alla tutela civilistica prevista dalla direttiva, è possibile notare che, ai sensi dell'art. 29 CS3D, le società possono essere ritenute responsabili qualora non abbiano adempiuto «intenzionalmente o per negligenza», agli obblighi di prevenzione e di cessazione degli impatti negativi (artt. 10 e 11 CS3D), nel caso in cui a seguito di tale inadempimento si sia verificato un danno «agli interessi giuridici della persona fisica o giuridica»[420]. Pur essendo apprezzabile che rispetto al progetto di Direttiva non si rinvenga più un generico riferimento alla «dovuta diligenza»[421], il testo definitivo continua a non fornire una chiara indicazione sulla distribuzione dell'onere della prova[422], limitandosi a prevedere al riguardo che «qualora sia avanzata una domanda di risarcimento e il ricorrente presenti una richiesta motivata comprendente fatti e prove ragionevolmente disponibili che siano sufficienti a sostenere la plausibilità della domanda di risarcimento del danno e abbia indicato che elementi di prova supplementari rientrano nel controllo della società, i giudici possano ordinare che tali elementi probatori siano

[419] L'esempio più indicativo è rappresentato senza dubbio dall'ordinamento tedesco, di cui di dirà a breve, dove il principale meccanismo di attuazione e controllo della Lksg è rappresentato dal monitoraggio da parte dell'Autorità federale per gli affari economici e il controllo delle esportazioni (*Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle – BAFA*); in Norvegia compiti analoghi sono svolti dalla *Forbrukertilsynet* e in Olanda dal *Sociaal Economish Raad – SER*.

[420] Si v., sul punto, la proposta di modifica contenuta nell'*Omnibus Package*, COM (2025) 81, che – come già ricordato (*supra*, Cap. III, Sez. I, §.2.2.) – mira, da un lato, a sopprimere la previsione di cui all'art. 29, par. 3, CSDDD, che riconosce la legittimazione ad agire, in rappresentanza della parte lesa, a sindacati, organizzazioni non governative e istituzioni nazionali competenti; dall'altro lato, intende restringere la platea dei soggetti con cui deve essere istaurato un dialogo nel contesto della *due diligence*, precisando che tale confronto debba avvenire esclusivamente con i portatori di interesse «pertinenti» – requisito che, sebbene implicitamente presupposto, viene ora esplicitato – ed escludendo l'obbligo di consultazione nelle ipotesi di cessazione o sospensione dei rapporti d'affari (artt. 10, par. 6 e 11, par. 7, CSDDD), nonché nella fase di adozione di misure riparatorie (art. 12 CSDDD).

[421] L'art. 19, par. 3, della Risoluzione del Parlamento europeo, 10 marzo 2021 (Raccomandazioni alla Commissione concernenti la dovuta diligenza e la responsabilità delle imprese) prevedeva che «gli Stati membri garantiscono che il loro regime di responsabilità di cui al paragrafo 2 preveda che le imprese non siano ritenute responsabili di un danno se dimostrano di aver agito con tutta la dovuta diligenza».

[422] La questione era stata rilevata già in relazione alla proposta di Direttiva da M. VENTORUZZO, *Note minime sulla responsabilità civile nel progetto di direttiva Due Diligence*, in *Riv. soc*., 2021, p. 380 ss.

divulgati dalla società conformemente al diritto procedurale nazionale» (art. 29, par. 3, lett. e, CS3D). L'impostazione sembra comunque discostarsi dalla normativa francese, che vincola la responsabilità alla prova di un nesso di causalità «diretto e certo[423]» tra il mancato adempimento dei doveri imposti e il danno verificatosi; il danneggiato può infatti ottenere il risarcimento solo se dimostra che una corretta predisposizione e attuazione del piano di vigilanza avrebbe evitato il danno, introducendo così un elemento probatorio stringente che complica notevolmente l'esito favorevole delle azioni promosse.

In merito al secondo meccanismo di *enforcement*, il legislatore europeo sembra voler attribuire agli Stati membri il ruolo di facilitatori e di supervisori del processo di *due diligence*. In modo del tutto innovativo rispetto alla legge francese, infatti, l'art. 24 della Direttiva introduce l'obbligo per le istituzioni nazionali di designare almeno un'autorità di controllo dotata di poteri di supporto, sorveglianza, indagine e sanzione. Tuttavia, un'analisi più approfondita mostra che i poteri previsti dall'art. 25 della CS3D, così come gli elementi da considerare nella determinazione delle sanzioni (art. 27, par. 2), non sembrano differire da quelli abitualmente attribuiti alle autorità amministrative francesi[424]. Peraltro, con poteri analoghi, è stata di recente istituita, in attuazione della legge *Sapin* II, l'*Agence française anticorruption* (AFA), che ha dato vita, fin dalla sua creazione, a un ampio *corpus* di testi di *soft law* di grande successo, capace di supportare le imprese nella prevenzione e gestione del rischio di corruzione[425]. Ciò detto, è evidente che un modello di riferimento più rodato e strutturato – nonché, per certi aspetti, più affine alle intenzioni del legislatore europeo – è rappresentato dall'esperienza tedesca e, in particolare, dall'attività del BAFA.

Entrambi i modelli, seppur differenti per ambito e struttura, offrono spunti utili per l'implementazione del meccanismo di *enforcement* previsto dalla Direttiva. Le autorità

---

[423] Così, *Cons. const*., *Dècision* n. 2017-750 DC, §. 27 «(...) *le législateur a seulement entendu rappeler que la responsabilité de la société à raison des manquements aux obligations fixées par le plan de vigilance est engagée dans les conditions du droit commun français, c'est-à-dire si un lien de causalité direct est établi entre ces manquements et le dommage*».

[424] È invero possibile notare come quasi tutti gli elementi di cui all'art. 27 della Direttiva siano elencati altresì agli artt. L. 621-15, III *ter* del *Code monétaire et financier* e all'art. L. 464-2, I, *al*. 3 del *Code de Commerce*, norme che definiscono gli elementi di cui tenere conto nella fissazione delle sanzioni in materia finanziaria e concorrenziale.

[425] L'Agenzia, oltre a esercitare funzioni di monitoraggio e controllo, si distingue per il suo approccio proattivo, orientato a fornire un sostegno concreto alle imprese nell'elaborazione e nell'attuazione di programmi di prevenzione dei rischi, con particolare riferimento ai codici di condotta, ai sistemi di segnalazione e alla formazione dei dipendenti. S. DAOUD, E. SFOGGIA, *Que doit-on attendre de la nouvelle Agence française anticorruption?,* in *Rev. Lamy Droit des Affairs,* 2017, 125, 34 ss. La sua attività non si limita, dunque, a un mero ruolo sanzionatorio, ma si estende a un vero e proprio partenariato con le imprese, finalizzato al miglioramento continuo dei loro sistemi di *compliance*, in questo senso v. C. ROLLAND, *Création de l'Agence française anticorruption par la loi «Sapin II»: quels moyens pour quelle action*, in *Actualité juridique collectivités territoriales*, 2017, 124 ss. Si v., ad esempio, il documento "*The French Anti-corruption Agency Guidelines*", *ivi* reperibile https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/French%20AC%20Agency%20Guidelines%20.pdf

nazionali che saranno designate con il recepimento della CS3D dovranno, infatti, combinare efficacemente funzioni ispettive e sanzionatorie con iniziative di assistenza e sensibilizzazione. Resta da valutare se gli Stati membri si orienteranno verso esperienze preesistenti, come quella francese e tedesca, o se opteranno per soluzioni organizzative autonome. In ogni caso, la riuscita del modello dipenderà dalla sua reale indipendenza, dalla dotazione di risorse adeguate e dalla capacità delle autorità di promuovere una effettiva "cultura della *compliance*" a livello europeo[426].

4.1. *(Segue). Attività di* due diligence *e gruppi di imprese: modelli di* governance*, articolazione degli obblighi e criticità applicative.*

Come ricordato, la Direttiva (UE) 2024/1760 sulla "dovuta diligenza" in materia di sostenibilità mira, tra l'altro, a garantire che le imprese svolgano un'effettiva attività di *due diligence* lungo la propria catena del valore, con particolare attenzione alle società controllate all'interno dei gruppi di imprese. L'inclusione di queste ultime nell'ambito applicativo della normativa rappresenta, con ogni probabilità, uno degli aspetti meno controversi, anche perché l'obbligo – già vigente (*supra*, Cap. III, Sez. II) – di redigere *reporting* di sostenibilità su base consolidata ha già spinto molte imprese ad adottare, di fatto, misure di *due diligence* anche nei confronti delle controllate.

La Direttiva, tuttavia, rafforza e consolida tali prassi, trasformando obblighi finora riconducibili alla *soft law* internazionale o alla rendicontazione non finanziaria in prescrizioni giuridicamente vincolanti, corredate da specifici meccanismi di attuazione. È, dunque, prevedibile che la sua attuazione a livello nazionale incida significativamente sull'organizzazione degli assetti del gruppo, con potenziali ripercussioni anche sulla struttura interna e sulle dinamiche operative delle imprese coinvolte[427].

---

[426] Di particolare rilevanza sarà anche capire il coordinamento che avranno le autorità di controllo all'interno della «rete europea» di cui all'art. 28 della CS3D, stante la possibile (quasi certa) grande eterogeneità tra le stesse. Si condividono, allora, le riflessioni di M. STELLA RICHTER JR., *Corporate Sustainability Due Diligence*, cit., p. 724, secondo cui «si rischia, direi quasi inevitabilmente, di aumentare le differenze di trattamento e inclinare ulteriormente il piano di gioco tra gli emittenti dei diversi Paesi dell'Unione, e di porre (...) le società italiane in condizioni viepiù sfavorevoli, incoraggiando la loro migrazione verso questi sistemi che per diversi stili di giurisdizione e di controllo rappresentano per gli emittenti dei veri e propri paradisi regolamentari e amministrativi».

[427] Sul tema dell'applicazione della CSDDD ai gruppi di imprese, v. K.E. SØRENSEN, *Applying CSDDD in Corporate Groups*, in *Nordic & European Company Law*, *LSN Research Paper Series* n. 25-03, 2025, p. 1 ss.; precedentemente sulla proposta di direttiva [COM(2022) 71] del 23 febbraio 2022, ID., *Corporate sustainability due diligence in groups of companies*, in *Nordic & European Company Law*, *LSN Research Paper Series* n. 22-02, 2022, p. 1; J. SINNIG, D. A. ZETZCHE, *The EU's Corporate Sustainability Due Diligence Directive: From Disclosure to Prevention of Adverse Sustainability Impacts* in *Supply Chains,* in *European Journal of Risk Regulation*, 2025, p. 1 ss., spec. p. 10 ss.; G. SCOGNAMIGLIO, Gruppi di imprese e sostenibilità, in P. MARCHETTI *et alii*, *La s.p.a. nell'epoca della sostenibilità e della transizione tecnologica*, 2024, p. 1279 ss., spec. p. 1297 ss.; M. CORGATELLI, *The Corporate Sustainability Due*

Per determinare l'ambito entro il quale, all'interno di un gruppo di imprese, deve essere svolta l'attività di *due diligence*, è necessario, innanzitutto, verificare se esiste una "società madre" che rientri nella definizione di "impresa" ai sensi della CSDDD[428]. Solo in un secondo momento sarà possibile determinare quali tra le controllate rientrino nel perimetro operativo della *due diligence* svolta dalla società di vertice.

In questa prospettiva, la Direttiva riconosce esplicito rilievo al fenomeno di gruppo – definito come l'insieme di «una società madre e tutte le sue filiazioni» (art. 3 par. 1, lett. s, CSDDD) – già nella fase preliminare di accertamento dell'ambito di applicazione: qualora l'impresa rivesta il ruolo di «società capogruppo», la valutazione dimensionale deve essere effettuata su base consolidata; l'art. 2, par. 1, lett. b) della direttiva chiarisce, infatti, che sono soggette al dovere di diligenza anche le società che, pur *non* superando individualmente le soglie dimensionali previste, si trovino al vertice di un gruppo che abbia oltrepassato tali soglie nell'ultimo esercizio per il quale sia stato (o avrebbe dovuto essere) redatto il bilancio consolidato.

Atteso che, per verificare se un gruppo supera le soglie dimensionali previste in termini di numero di dipendenti o di fatturato, è necessario fare riferimento ai dati consolidati, occorre determinare quali imprese rientrino nel perimetro del gruppo.
A tal fine, rileva la definizione di "società capogruppo" contenuta all'art. 3, par. 1, lett. r) della CSDDD, che riprende i criteri di controllo già previsti dall'art. 22, par. 1-5, della Direttiva Contabile (2013/34/UE): fanno parte del gruppo tutte le società controllate – direttamente o indirettamente – mediante, ad esempio, la maggioranza dei diritti di voto, la nomina della maggioranza degli amministratori o l'esistenza di vincoli contrattuali[429].

Diligence Directive: Outstanding Issues, 5 luglio 2024, SSRN: https://ssrn.com/abstract=, p. 91 ss.; P. HOMMELHOFF, *Gemeinwohlgüter-Schutz in der Unternehmensgruppe nach der CSDDD*, in *ZGR*, 2024, p. 811 ss.

[428] Come correttamente notato da J. SINNIG, D. A. ZETZCHE, *The EU's Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, cit., p. 6, l'ambito soggettivo di applicazione della CSDDD presenta profili di ambiguità. L'art. 3, par. 1, lett. a) definisce infatti come "società" la persona giuridica costituita in una delle forme giuridiche elencate negli allegati I e II della Direttiva Contabile (Direttiva 2013/34/UE). Tuttavia, non tutte le entità ivi indicate – in particolare nell'Allegato II – godono di personalità giuridica secondo i rispettivi ordinamenti nazionali. In assenza di armonizzazione tra questi ultimi, l'effettiva delimitazione dell'ambito applicativo dipenderà dall'attuazione nazionale, con il rischio di differenze interpretative e di *regulatory arbitrage*, specie in relazione alle imprese di Paesi terzi.

[429] Nonostante l'art. 3, par. 1, lett. e), CSDDD, non lo precisi espressamente, appare evidente che la definizione di "controllata" debba comprendere anche le controllate indirette (ossia, le società controllate da altre controllate), come del resto previsto dall'art. 2, par. 2, della Direttiva 2004/109/CE. Escludere tali entità risulterebbe, infatti, poco coerente rispetto all'impianto complessivo della CSDDD, che attribuisce alla «società madre ultima» la responsabilità principale per l'intero gruppo. Ne deriva che proprio «la società madre ultima» è tenuta a svolgere l'attività di due diligence sull'insieme delle proprie controllate, ovunque esse siano localizzate. Tale dovere si applica anche qualora la società madre sia costituita secondo la legislazione di un Paese terzo, come chiarito dall'art. 2, par. 2, CSDDD. Si consideri, ad esempio, il caso di una *holding* giapponese che rientri nell'ambito di applicazione della Direttiva in virtù del volume di attività realizzate nell'Unione europea: tale soggetto dovrà estendere la propria due diligence non solo alle

In questa logica, quando una «società madre» controlla una o più filiazioni (ai sensi dell'art. 3, par. 1, lett. q), ma risulta a sua volta soggetta alla direzione e al coordinamento di una terza società "capogruppo", sarà quest'ultima – e non la *subholding* – a essere tenuta all'osservanza degli obblighi di *due diligence*, sempre che il gruppo superi le soglie dimensionali su base consolidata. L'art. 2, par. 1, lett. b), invero, fa espresso riferimento alla sola "società capogruppo", escludendo di conseguenza le società madri intermedie prive del requisito di «*ultimate parent company*». In altri termini, con riferimento al "gruppo", il legislatore sovranazionale ha inteso concentrare il dovere di diligenza ai fini della sostenibilità su un unico soggetto, collocato al vertice della struttura, identificato nella «società che controlla, direttamente o indirettamente (...) una o più filiazioni e che non è controllata da un'altra società» (art. 3, par. 1, lett. r)[430].

Tanto premesso, la CSDDD prevede due ipotesi in cui una società soggetta al dovere di diligenza può ricevere supporto – o persino delegare l'adempimento – degli obblighi di *due diligence* ad altre società del gruppo.

Nel primo caso, ai sensi dell'art. 2, par. 3, le società madri possono richiedere all'autorità di vigilanza competente di essere esentate dall'osservanza degli obblighi stabiliti dalla Direttiva – segnatamente da quelli previsti dagli artt. 6-16 della CSDDD – qualora svolgano esclusivamente il ruolo di *holding* pura, ossia nel caso in cui l'oggetto principale della loro attività sia circoscritto alla detenzione di partecipazioni in altre società e non comporti un'influenza significativa sulle decisioni gestionali, operative o finanziarie del gruppo o di una o più società che ne fanno parte[431]. Tale esenzione è subordinata alla duplice condizione che, da un lato, «una delle filiazioni[432]» stabilita nell'Unione sia formalmente designata quale soggetto incaricato di adempiere alla *due diligence* per conto della capogruppo e, dall'altro lato, che alla società designata siano

operazioni condotte nell'UE, ma anche a quelle svolte in Giappone e a tutte le proprie controllate a livello mondiale. In altri termini, l'ingresso nel mercato europeo comporta, per il gruppo, un obbligo di verifica che si proietta ben oltre i confini territoriali dell'Unione.

[430] Nella configurazione di *default*, è la "società madre ultima" a essere responsabile di garantire il rispetto degli obblighi di *due diligence* da parte di tutte le controllate, rispondendo in caso di inadempimento (cfr. art. 2, par. 2 CSDDD e cons. 21).

[431] La nozione di *holding*, ai fini della CSDDD, non è ulteriormente precisata nei considerando della Direttiva. È tuttavia evidente che solo le società madri che non intervengono – o lo fanno in maniera del tutto marginale – nella gestione operativa, finanziaria o decisionale delle proprie controllate possono qualificarsi come tali. Resta tuttavia indeterminato il grado di ingerenza compatibile con tale qualifica. Un utile criterio interpretativo, come rilevato da K.E. SØRENSEN, *Applying CSDDD in Corporate Groups*, cit., p. 8, può essere ricavato dall'articolo 21a, par. 4, lett. d), della Direttiva 2013/36/UE relativa alle istituzioni creditizie, che definisce la *holding* finanziaria come quella che «non prende decisioni gestionali, operative o finanziarie che incidano sul gruppo o sulle sue controllate».

[432] Non è chiarito, né nel testo della Direttiva né nei considerando, se la possibilità di delega prevista dall'art. 2, par. 3, possa estendersi anche alle filiazioni indirette. Tuttavia, la presenza del riferimento alle controllate "dirette o indirette" all'interno della definizione di società madre ultima (art. 3, par. 1, lett. r) potrebbe suggerire un'interpretazione estensiva in tal senso.

assicurati «tutti i mezzi e l'autorità giuridica necessari per adempiere efficacemente tali obblighi». Quest'ultimo profilo merita specifica attenzione.

È infatti evidente che, affinché l'attività di *due diligence* – che deve necessariamente estendersi non solo alle controllate e ai *partner* commerciali della società designata, ma anche a quelli della *holding* – possa essere svolta in modo effettivo, risulti imprescindibile garantire alla società delegata un accesso pieno a tutte le informazioni e ai documenti rilevanti. Tuttavia, tale accesso, per quanto necessario, potrebbe non rivelarsi sufficiente. Il riferimento, contenuto nella Direttiva, ai "*mezzi*" necessari per l'adempimento degli obblighi potrebbe infatti sottendere – pur in assenza di una puntuale precisazione – che la *holding* debba farsi carico dei costi connessi allo svolgimento della *due diligence* da parte della controllata[433]. Ancora più incerto appare il significato della locuzione "autorità legale", che sembra rinviare ai diritti di controllo esercitabili dalla *holding* sulle altre società del gruppo, diritti di cui la società delegata non disporrebbe[434]. Rimane pertanto aperta la questione di come tali prerogative possano essere effettivamente trasferite, o esercitate, così da porre la controllata nella condizione di adempiere compiutamente ai propri obblighi. Non va, infine, trascurato – e si vedrà più nel dettaglio nel successivo paragrafo dedicato ai profili sanzionatori e di responsabilità – che l'esonero della *holding* dallo svolgimento diretto degli obblighi previsti dalla Direttiva non implica un'esenzione integrale da responsabilità: ai sensi dell'art. 2, par. 3, co. 3, CSDDD, la società resta responsabile in solido con la controllata designata in caso di eventuale inadempimento.

Nel secondo caso, pur muovendo anch'esso dall'esigenza di agevolare il rispetto degli obblighi previsti dalla Direttiva da parte dei gruppi societari – tenuto conto della loro complessità organizzativa e, in particolare, degli oneri organizzativi e di *compliance* che ne derivano – sembra delinearsi, da parte del legislatore europeo, un chiaro intento di incentivare modelli di gestione accentrata della *due diligence* a livello di gruppo[435].

In tale direzione si colloca l'art. 6 della Direttiva, che attribuisce agli Stati membri la *facoltà* di prevedere, nei rispettivi ordinamenti, la possibilità per le società capogruppo – ricomprese nell'ambito soggettivo di applicazione in base ai requisiti dimensionali e alla natura dell'attività esercitata – di adempiere per conto delle proprie controllate agli obblighi previsti dagli articoli da 7 a 11 e dall'art. 22. Si tratta, più specificamente, dei doveri concernenti l'integrazione della *due diligence* nelle politiche aziendali e nei sistemi di gestione del rischio (art. 7), l'identificazione, valutazione e prioritizzazione

[433] Si v. *infra* per alcuni rilievi critici sulla ripartizione dei "costi di *compliance*" nel gruppo.

[434] Così, K.E. SØRENSEN, *Applying CSDDD in Corporate Groups*, cit., p. 9 ss.

[435] Sulla distinzione tra modelli di gestione "accentrata" – caratterizzati dall'accentramento nella capogruppo degli obblighi organizzativi e di *compliance* relativi all'intero gruppo – e modelli "flessibili", che invece valorizzano l'autonomia organizzativa delle singole società, v. G. SCOGNAMIGLIO, *Gruppi di imprese e sostenibilità*, cit., p. 1300 ss.

degli impatti potenziali (art. 8 e 9), nonché, da un lato, la loro prevenzione e mitigazione (art. 10) e, dall'altro lato, alla cessazione degli effetti lesivi già in atto (art. 11)[436].

La *ratio* della previsione è chiaramente quella di evitare che più società appartenenti al medesimo gruppo siano chiamate a svolgere attività analoghe, con conseguente duplicazione di adempimenti e oneri. In questa logica, risulta coerente che il trasferimento dei doveri menzionati avvenga "verso l'alto", in favore della società madre, la quale è già tenuta a un'attività di *due diligence* di portata più ampia, estesa all'insieme delle proprie attività e delle controllate, mentre per ciascuna di queste ultime l'obbligo resterebbe circoscritto alle proprie operazioni e ai propri *partner* commerciali[437].

Una simile opzione è tuttavia subordinata alla condizione che l'adozione di tale modello "centralizzato" assicuri una *piena* ed *effettiva* conformità agli obblighi imposti

[436] Occorre rilevare che non è chiaro il motivo per cui l'articolo 6, par. 1, e l'articolo 6, par. 2, della Direttiva facciano riferimento a due insiemi di obblighi differenti. A sommesso avviso di chi scrive, si tratta verosimilmente di un refuso redazionale: il par. 1 dovrebbe infatti prevedere che le società madri possano «adempiere agli obblighi di cui agli articoli da 7 a 16 e all'articolo 22 per conto delle società controllate», in coerenza con quanto stabilito al par. 2. Due considerazioni principali militano a favore di questa ricostruzione. In primo luogo, tale distinzione non compariva nelle versioni precedenti della proposta di direttiva, che facevano riferimento a un insieme più ampio di obblighi delegabili. In secondo luogo, l'esclusione, dall'ambito degli obblighi delegabili, degli artt. da 12 a 16 appare difficilmente giustificabile sul piano funzionale. Si consideri che: i) la «riparazione dei danni» (art. 12) risulta logicamente connessa agli obblighi di individuazione, prevenzione e cessazione degli impatti negativi (artt. 8-11), già delegabili alla capogruppo, atteso, peraltro, che in molti casi sarà proprio la società madre a possedere le risorse finanziarie e decisionali per intervenire efficacemente; ii) il «dialogo significativo» con gli *stakeholder* (art. 13) può essere ragionevolmente meglio gestito centralmente; iii) è prassi già consolidata l'istituzione di una «procedura di reclamo» (art. 14) attraverso canali unici per l'intero gruppo (a cui si aggiunge che il considerando 59 della Direttiva afferma chiaramente che «al fine di ridurre l'onere per le società, queste ultime dovrebbero poter partecipare a procedure di reclamo e meccanismi di notifica collaborativi, come quelli istituiti congiuntamente da imprese, ad esempio da un gruppo di società»); iv) il «sistema di monitoraggio» ha a oggetto la verifica dell'efficacia di misure adottate a livello di gruppo e che risulterebbe dunque più efficacemente gestito dalla società di vertice; v) la «comunicazione» sulle misure di *due diligence* ben si presta, anch'essa, a un'impostazione consolidata, in linea con quanto previsto dalla CSRD. In sintesi, l'attuale formulazione dell'art. 6, par. 1, risulta non solo incoerente rispetto al paragrafo successivo, ma anche disfunzionale rispetto alla logica e all'architettura complessiva della Direttiva: imporre alle controllate l'adempimento individuale di obblighi che, per natura e struttura, si prestano a una gestione accentrata, rischia, invero, di generare duplicazioni e inefficienze non coerenti con gli obiettivi del legislatore sovranazionale.

[437] Si pone il problema se la società madre debba adempiere agli obblighi "trasferiti" secondo il diritto dello Stato in cui è essa stessa stabilita oppure secondo quello applicabile alla controllata. A favore di questa seconda ipotesi depone il fatto che l'art. 6, par. 1, dispone che la società madre può adempiere agli obblighi "per conto" della controllata. Lo stesso si desume dalla rubrica dell'art. 6 ("Supporto a livello di gruppo per il dovere di diligenza"), che evoca un'attività di *sostegno* e non un subentro pieno. Inoltre, a differenza di quanto previsto per l'ipotesi di *holding* pura (art. 2, par. 3), qui non è contemplato alcun esonero per la controllata né un meccanismo di notifica alle autorità competenti circa l'avvenuto trasferimento. Rileva, infine, che la controllata resta soggetta ai poteri di vigilanza ai sensi dell'art. 25, elemento che conferma l'applicabilità della normativa locale. In questo senso, v. J. SINNIG E D. A. ZETZCHE, *The EU's Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, cit., p. 20; K.E. SØRENSEN, *Applying CSDDD in Corporate Groups*, cit., p. 13 ss.,

dalla Direttiva[438] e che siano rispettati i presupposti indicati al paragrafo 2 dello stesso articolo 6 della CS3D, *i.e.*: i) l'obbligo di cooperazione e di scambio informativo tra la controllante e le controllate[439]; ii) l'adesione da parte di queste ultime alla *policy* adottata dalla capogruppo[440]; iii) l'integrazione, da parte delle subordinate, della *due diligence* nei propri sistemi di gestione del rischio[441]; iv) ove necessario, l'adozione, da parte delle stesse, di misure autonome, tra cui la possibilità – e in certi casi il dovere – di richiedere o adottare, nei confronti dei propri *partner* commerciali, le misure contrattuali previste dalla Direttiva.

In relazione a quest'ultimo profilo, merita sottolineare il fatto che, anche in presenza di un modello accentrato in cui l'adempimento formale degli obblighi di *due diligence* è affidato alla capogruppo, le società controllate conservano un autonomo potere-dovere di attivarsi nei confronti dei propri fornitori, siano essi diretti o indiretti (artt. 10 e 11 della Direttiva). In particolare, le «filiazioni» possono – e, ove necessario, devono – richiedere garanzie contrattuali, nonché adottare, quale *extrema ratio*, misure di sospensione temporanea o di cessazione della relazione d'affari, in ragione della gravità e della non prevedibilità dell'impatto rilevato lungo la propria catena di attività. Tale impostazione conferma che l'attribuzione unitaria delle funzioni di *due diligence* a carico della «società madre» non si traduce in un integrale esonero delle controllate da responsabilità operative, né comporta una deresponsabilizzazione rispetto a quegli obblighi che, per loro natura, richiedono una gestione "decentrata", in quanto direttamente correlati alla posizione occupata dall'impresa nella catena del valore (*infra*, §.4.3.).

Nel contesto dei gruppi di imprese, assume inoltre particolare rilievo l'art. 7, par. 1, CSDDD, che impone alle società soggette agli obblighi di *due diligence* di integrare tale dovere nelle proprie «politiche pertinenti» e nei «sistemi di gestione dei rischi», mediante un approccio «basato sul rischio». Ciò richiede l'adozione di una specifica "*due diligence policy*" articolata – ai sensi del successivo par. 2 – in tre componenti: i) una descrizione dell'approccio adottato dalla società in materia; ii) un codice di condotta; iii) una

[438] Cfr. considerando 21 della Direttiva (UE) 2024/1760, ove è espressamente contemplato che: «le società madre ricadenti nell'ambito d'applicazione della presente direttiva dovrebbero essere autorizzate ad adempiere alcuni degli obblighi relativi al dovere di diligenza anche per conto delle loro filiazioni che ricadono nell'ambito di applicazione della presente direttiva, se ciò garantisce l'effettiva conformità».

[439] Si segnala che il dovere di scambio informativo previsto in questa sede appare in certa misura pleonastico, dal momento che analogo obbligo è già espressamente contemplato all'art. 5, par. 2, CSDDD.

[440] Anche in questo caso, l'obbligo risulta in parte ridondante, considerato che l'art. 7, par. 2, lett. b), già prevede l'impegno della controllata ad applicare il codice di condotta della società madre; la novità qui si limita a estendere tale impegno anche alle ulteriori componenti della "politica di due diligence".

[441] Come sottolineato da K.E. SØRENSEN, *Applying CSDDD in Corporate Groups*, cit., p. 9 ss., tale previsione mira, da un lato, a precisare quali obblighi siano assolti direttamente dalla capogruppo e quali restino di competenza della singola controllata, evitando così zone grigie di non applicazione; dall'altro, a garantire che gli *stakeholder* siano adeguatamente informati del trasferimento di competenze, così da poter eventualmente rivolgersi direttamente alla società madre.

descrizione dei processi finalizzati a integrare la *due diligence* nelle politiche aziendali e a monitorare l'osservanza del codice. Seppur il codice sia chiamato a definire «le norme e i principi cui devono attenersi l'intera società e le sue filiazioni nonché i *partner* commerciali diretti o indiretti della società» (art. 7, par. 2, lett. b), la Direttiva non chiarisce in che modo tale estensione debba essere attuata, né specifica le modalità con cui deve essere garantita l'effettiva osservanza del codice. È tuttavia certo che l'assenza di un codice o la sua mancata estensione alle controllate possa dar luogo a interventi da parte dell'autorità di vigilanza; diversamente, la responsabilità civile non si estende alle violazioni del codice di condotta (art. 29 CSDDD)[442].

Un'espressione significativa del "consolidamento" della *governance* sostenibile a livello di gruppo si rinviene, inoltre, nella disciplina relativa all'obbligo – sancito dall'art. 22 della Direttiva – di adottare e attuare un piano per la mitigazione dei cambiamenti climatici. A differenza di altri obblighi, orientati primariamente alla prevenzione e alla cessazione di impatti negativi identificati o identificabili, il legislatore sovranazionale introduce qui un profilo innovativo e qualitativamente distinto, spostando l'asse dell'intervento normativo da una logica reattiva a un approccio proattivo[443]. L'adozione del piano, invero, non risponde alla necessità di evitare una violazione, bensì mira a promuovere l'integrazione di obiettivi di matrice politico-regolatoria all'interno delle strategie e dei modelli di *governance* d'impresa, contribuendo al perseguimento della transizione verso un'economia climaticamente neutra. Tale impostazione trova una declinazione particolarmente significativa nella dimensione di gruppo: l'art. 6, par. 3, CSDDD stabilisce che, qualora la «società madre» adempia all'obbligo di cui all'art. 22, predisponendo un piano di transizione, la «filiazione» è considerata conforme al medesimo obbligo, purché attui quel piano, adattandolo al proprio modello di *business* e alla propria strategia. Si configura, dunque, una piena delega alla società di vertice nella fase di adozione, cui segue un'attuazione coordinata – "di gruppo" – del piano, funzionale a rafforzare l'integrazione degli obiettivi climatici lungo l'intera struttura societaria.
Ne emerge, in ultima analisi, una logica di "adempimento collettivo", che appare maggiormente idonea – rispetto a una gestione frammentata e individuale – a garantire la coerenza e l'efficacia delle politiche di sostenibilità che si intendono perseguire in contesti organizzativi complessi[444].

---

[442] Cfr. *infra*, §. 4.3.

[443] Sul tema v. il "*Summary Report*" pubblicato da *Eu Platform on Sustainable Finance, Building trust in transition: core elements for assessing corporate transition plans*, gennaio 2025, disponibile al link: https://finance.ec.europa.eu/document/download/ec293327-af1d-432c-8523-cfe7eec8367e_en?filename=250123-building-trust-transition-report_en.pdf e il *Working Paper* della Luiss School of Law, "*Il cambiamento climatico. Competenze, ruolo, responsabilità degli amministratori e degli organi di controllo*", maggio 2025.

[444] L'emersione di una logica di adempimento collettivo degli obblighi climatici nella dimensione dei gruppi societari non rappresenta, peraltro, un *unicum* nel panorama della regolazione europea in materia

Alla luce di quanto sin qui ricostruito, emergono, comunque, anche sotto questo profilo, significative criticità insite nella disciplina della *due diligence* nei gruppi di imprese, che imporranno un'attenta riflessione da parte del legislatore nazionale in sede di recepimento della Direttiva.

Un primo nodo interpretativo riguarda la qualificazione dei "*partner* commerciali" nel caso in cui la società madre, nell'ambito di un modello di gestione "accentrato" degli obblighi di *due diligence*, si sostituisca operativamente alla controllata nello svolgimento delle attività di mappatura, valutazione e gestione dei rischi riferiti a soggetti terzi, nonché adottare misure volte ad arrestare eventuali impatti negativi già in atto. In quest'ipotesi, si pone il dubbio se il fornitore della filiazione debba essere considerato, rispetto alla società madre, "*partner* commerciale" e, in caso affermativo, se debbano qualificarsi come *partner* diretto o indiretto. La questione è tutt'altro che meramente teorica, giacché da tale qualificazione discende l'estensione degli obblighi di diligenza, nonché l'intensità delle misure da adottare[445]. La Direttiva, invero, sembra costruita su una "segmentazione verticale" dei rapporti economici, che rischia, tuttavia, di entrare in tensione con prassi operative accentrate, nelle quali la capogruppo assume un ruolo attivo e pervasivo nella gestione del rischio anche rispetto a soggetti con cui non intrattiene un rapporto contrattuale diretto. Tale ambiguità interpretativa è destinata ad assumere crescente rilievo alla luce degli sviluppi normativi in corso a livello europeo. Come ricordato (*supra*, Sez. I, §. 2.2.), nel quadro degli interventi di semplificazione previsti dal c.d. *Omnibus Package*, si prefigura la possibilità di circoscrivere – salvo specifiche eccezioni

di sostenibilità. Un'impostazione analoga si rinviene anche nella disciplina della rendicontazione di sostenibilità della CSRD che, agli articoli 29 e 29-bis, prevede espressamente un approccio "di gruppo" all'informativa ESG. In particolare, l'art. 29, par. 2, lett. a) e b), richiede che la società capogruppo fornisca, nella propria rendicontazione consolidata, una descrizione del modello e della strategia aziendali del gruppo nel loro complesso, evidenziando la compatibilità con la transizione verso un'economia sostenibile, nonché una delineazione degli obiettivi climatici a medio e lungo termine, comprensivi – ove opportuno – di target assoluti di riduzione delle emissioni climalteranti. L'informazione deve inoltre riguardare le modalità di attuazione della strategia e i piani di investimento ad essa correlati, riflettendo così un approccio unitario, fondato sull'integrazione dei fattori ESG a livello consolidato. Anche sotto il profilo informativo (su cui v., più ampiamente, *supra*, Cap. III, Sez. II), dunque, la regolazione europea mostra di preferire modelli di *governance* climatica centralizzati, a carico della capogruppo, ritenendo che, nei contesti organizzativi complessi, la coerenza e l'efficacia degli obiettivi ambientali possano essere meglio garantite attraverso una visione integrata di gruppo. Per una riflessione più ampia v. S. BRUNO, *Cambiamento climatico e organizzazione delle società di capitali a seguito del nuovo testo dell'art. 2086 c.c.*, in *Banca Impresa Società*, 2020, p. 47 ss.

[445] Su questi profili, v. K.E. SØRENSEN, *Applying CSDDD in Corporate Groups*, cit., p. 18 ss., ove l'A. evidenzia che l'obiettivo della CSDDD è quello di garantire che la società obbligata svolga la *due diligence* nei contesti in cui dispone di un effettivo *leverage*. Ciò è normalmente presente nei confronti delle subordinate, in quanto soggette a controllo, e potrebbe essere impiegato affinché queste ultime esercitino, a loro volta, la propria influenza sui partner commerciali, per prevenire o mitigare gli impatti negativi. È pur vero che, come nota l'A., un'estensione della *due diligence* anche ai *partner* delle controllate comporterebbe un ampliamento significativo degli obblighi; tuttavia, escluderli comporterebbe comunque altre criticità.

– l'ambito del dovere di diligenza ai soli *partner* commerciali diretti, limitatamente ai settori connotati da una più elevata probabilità di insorgenza e gravità degli impatti negativi. In tale contesto, il rischio è che la dimensione del gruppo venga impiegata per ricondurre entro la categoria dei rapporti "indiretti" relazioni che, per loro natura, dovrebbero piuttosto qualificarsi come "dirette"[446]. Questa eventualità è contemplata dallo stesso pacchetto "*Omnibus*", che prevede l'estensione del dovere di diligenza anche ai *partner* commerciali indiretti, qualora la natura indiretta del rapporto risulti frutto di una costruzione artificiosa, volta a eludere l'applicazione della disciplina; in tali ipotesi, la qualificazione formale della relazione deve cedere il passo alla realtà economica sottostante, a tutela dell'effettività degli obblighi di *due diligence*.

Un'ulteriore criticità, strettamente connessa alla configurazione "di gruppo", attiene alla gestione dei costi di *compliance*. L'art. 5, par. 2, della Direttiva si limita a prevedere che gli Stati membri devono garantire che «ciascuna società abbia il diritto di condividere *risorse* e *informazioni* all'interno del gruppo di società di cui è parte». Si tratta di una disposizione autonoma, apparentemente scollegata dal «sostegno a livello di gruppo» (di cui all'art. 6), il cui principale problema interpretativo risiede nell'indeterminatezza del riferimento alle "risorse": la Direttiva non chiarisce, in effetti, se con tale espressione si intendano esclusivamente dati, strumenti operativi o anche mezzi finanziari, né se il diritto alla condivisione implichi il sorgere di un corrispondente dovere, in capo alla società madre, di garantire effettivo supporto alle controllate[447].

Questo profilo si salda, evidentemente, con le difficoltà che possono insorgere nell'attuazione concreta delle misure di prevenzione, mitigazione o cessazione degli impatti negativi rilevati presso le controllate (artt. 10 e 11 CSDDD). Nello svolgimento della *due diligence*, la società soggetta è infatti tenuta ad adottare, ove necessario, tali misure, che potrebbero richiedere interventi organizzativi e finanziari rilevanti, ad esempio, la riconversione dei processi produttivi o la cessazione di pratiche lesive dei diritti umani o dell'ambiente. La Direttiva, che configura tali obblighi come «obblighi di

[446] Si pensi, ad esempio, al caso in cui un'impresa capogruppo, operante nel settore tessile, istituisca una controllata *ad hoc*, costituita unicamente per sottoscrivere i contratti con fornitori situati in Paesi terzi caratterizzati da elevati rischi in materia di diritti umani e condizioni di lavoro: in tale scenario, se si considerasse unicamente il rapporto formale, il fornitore risulterebbe partner diretto della controllata e solo partner indiretto rispetto alla capogruppo, con una conseguente (e indebita) attenuazione degli obblighi di due diligence a carico di quest'ultima. Proprio per evitare tale distorsione, la proposta prevede che, laddove la qualificazione indiretta derivi da una costruzione artificiosa finalizzata ad aggirare l'applicazione della disciplina, si debba avere riguardo alla sostanza economica del rapporto e non alla sua mera configurazione formale.

[447] Su questi aspetti, v. K.E. SØRENSEN, *Applying CSDDD in Corporate Groups*, cit., p. 21 ss., ove l'A. si interroga se la società soggetta agli obblighi possa effettivamente disporre in piena autonomia della ripartizione interna dei compiti e dei costi di due diligence. In particolare, l'A. rileva come non sia chiaro se la capogruppo possa, ad esempio, trasferire integralmente tali costi a una controllata, e se ciò sia compatibile con eventuali limiti derivanti dal diritto tributario o societario, quali le regole sul mantenimento del capitale o la tutela degli azionisti di minoranza.

mezzi», non chiarisce tuttavia in che modo la capogruppo possa (o debba) garantire che le controllate adottino effettivamente le misure richieste, né disciplina l'allocazione dei costi derivanti da tali interventi all'interno del gruppo[448]. Sul tema, si delineano, peraltro, due scenari distinti: nel modello "decentrato", in cui l'adempimento della *due diligence* è demandato a una delle controllate (art. 2, par. 3), la CSDDD richiede espressamente che queste siano dotate dei *mezzi* e dell'autorità necessari per adempiere efficacemente agli obblighi normativi; nel modello "accentrato", invece, in cui la società madre assume direttamente il compito di attuare la *due diligence* per l'intero gruppo, non è previsto alcun obbligo di trasferimento o messa a disposizione di risorse a favore delle controllate. La questione assume particolare rilievo nei casi in cui una società non direttamente soggetta al dovere di *due diligence* si trovi, tuttavia, a subire gli effetti dell'eterodirezione esercitata da una capogruppo tenuta al rispetto della CSDDD. In tale ipotesi, la controllata potrebbe essere chiamata a sostenere costi di *compliance* significativi – in attuazione di strategie definite a livello di gruppo – che, altrimenti, non le sarebbero imposti. Si pensi, ad esempio, all'adozione di standard ambientali più rigorosi – come la bonifica preventiva di siti produttivi o la messa in sicurezza dei residui industriali – che eccedono i requisiti previsti dalla normativa del Paese terzo in cui la società opera. Come già osservato in materia di rendicontazione di sostenibilità (*supra*, Sez. II), anche in questa sede, emergono potenziali tensioni tra i doveri dell'organo amministrativo della controllata – tenuto a perseguire l'interesse sociale di quest'ultima – e l'effettiva attuazione delle misure previste nell'ambito del sistema di *due diligence* elaborato dalla capogruppo, unica formalmente soggetta a questo dovere[449].

4.2. *(Segue). Cenni sul sistema di* enforcement *e sul riparto della responsabilità all'interno dei gruppi nella CSDDD.*

La direttiva (UE) 2024/1760, come già accennato (*supra*, §.4.1.), introduce un articolato sistema di *enforcement* volto a garantire che le imprese rispettino gli obblighi di *due diligence*, anche nei casi in cui tali obblighi siano adempiuti dalla società madre per conto delle sue controllate. Tra i principali strumenti previsti si annoverano: i) la procedura di presentazione dei reclami (art. 14); ii) l'attività di vigilanza esercitata dalle

[448] Il considerando 53 afferma che «ci si può attendere che un'impresa sia in grado di porre fine a impatti negativi effettivi nelle proprie attività e in quelle delle sue controllate»; ne deriva l'assunto che la società madre debba poter "costringere" le controllate ad agire. Tuttavia, in mancanza di un esplicito riconoscimento – da parte della direttiva – di un potere di istruzione in capo alla capogruppo, tale capacità dipenderà, in ultima analisi, dalla normativa nazionale applicabile.

[449] Gli amministratori della controllata potrebbero ritenere che l'attuazione delle misure richieste non sia compatibile con l'interesse della società, in particolare qualora ciò comporti costi significativi o incida negativamente sulla redditività, esponendoli così al rischio di violazione dei doveri fiduciari. Su questi rilievi v. M. CORGATELLI, *The Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, cit., p. 104 ss.

autorità competenti degli Stati membri (art. 28); iii) la responsabilità civile della società madre per i danni subiti dagli *stakeholder* delle società controllate.

Con riferimento al primo meccanismo, l'articolo 14 della CS3D prevede che la società soggetta agli obblighi di *due diligence* – e, per quanto qui rileva, la capogruppo – debba assicurare la possibilità, per determinati soggetti e organizzazioni, di presentare reclami ogniqualvolta sussistano fondate preoccupazioni in merito a impatti negativi, effettivi o potenziali, derivanti dalle attività della società stessa, delle sue controllate o della catena del valore. Di conseguenza, eventuali criticità imputabili alle subordinate dovrebbero essere sollevate direttamente nei confronti della società madre[450]. Resta tuttavia da chiarire se, nell'ambito di un modello di gestione accentrata (art. 6 CSDDD), la società madre possa farsi carico anche di tale obbligo: il perimetro degli obblighi che possono essere formalmente assolti per conto delle controllate, infatti, è limitato a quelli di cui agli artt. 7-11 e non include espressamente l'art. 14. Ne deriva un'incertezza circa la possibilità di estendere alla capogruppo la gestione della procedura di reclamo[451].

Per quanto concerne l'attività di vigilanza, il modello di cui all'art. 6 CSDDD non esonera le singole entità del gruppo dal controllo da parte delle autorità competenti. È lo stesso art. 6, par. 1, a chiarire che l'eventuale autorizzazione concessa alla capogruppo ad adempiere gli obblighi per conto delle controllate «non pregiudica il fatto che tali filiazioni siano assoggettate all'esercizio dei poteri dell'autorità di controllo in conformità dell'articolo 25». Ne consegue che, anche in presenza di una gestione "centralizzata", ogni società del gruppo continua a essere soggetta ai poteri ispettivi, istruttori e sanzionatori delle autorità competenti dello Stato membro in cui è stabilita[452].

In merito, infine, alla responsabilità civile della società capogruppo che accentra le attività di *due diligence*, l'art. 29 della Direttiva prevede che essa possa essere chiamata a rispondere dei danni subiti da soggetti i cui interessi risultino lesi dall'inadempimento degli obblighi posti a suo carico[453]. In particolare, la responsabilità potrà configurarsi

---

[450] I legittimati a presentare reclamo sono indicate all'art. 14, par. 2, CSDDD. Tra essi rientrano le persone colpite dagli impatti negativi, inclusi dunque gli *stakeholder* delle controllate che subiscano tali impatti. Ai sensi dell'art. 14, par. 2, lett. b), c), anche le organizzazioni sindacali e le organizzazioni della società civile possono presentare reclami, purché rappresentino lavoratori operanti nella catena del valore oppure risultino attive nei settori attinenti alla medesima.

[451] Cfr. nota 152.

[452] L'autorità competente a vigilare sulla società soggetta è individuata ai sensi dell'art. 24, parr. 2-3 (v. supra, § 2.2). Tale autorità dovrà supervisionare l'intero processo di due diligence svolto dalla società, comprese le attività condotte presso le controllate estere e i partner commerciali stranieri. Tale vigilanza può includere anche ispezioni (art. 25, par. 3), per le quali sarà necessario, in caso di attività in altre giurisdizioni, il supporto delle autorità locali: ciò è previsto per gli altri Stati membri (art. 28, parr. 3-7), mentre per le indagini presso controllate situate in Paesi terzi la CSDDD non offre soluzioni specifiche.

[453] Si veda, sul punto, quanto ricordato (supra, Cap. III, Sez. I, §. 2.2.): tra le modifiche proposte con il c.d. *Omnibus Package* rientra, da un lato, l'eliminazione, all'art. 29, par. 3, CSDDD, della legittimazione ad agire in rappresentanza della parte lesa riconosciuta a sindacati, ONG e autorità nazionali competenti; dall'altro, la restrizione del dialogo con i soli stakeholder «pertinenti» ed il venir meno dell'obbligo di

qualora il danno sia stato provocato da una controllata a fronte di un'omissione della capogruppo nell'adempimento dei propri doveri di *due diligence* – omissione che, se evitata, avrebbe potuto impedire il verificarsi dell'evento dannoso. Il fatto che il legislatore abbia espressamente escluso la responsabilità della società madre per i danni causati da un *partner* commerciale (art. 29, par. 1, ultimo comma), senza introdurre analoga esclusione per le condotte delle controllate, conferma che in tale ipotesi la responsabilità della capogruppo è destinata a operare.

Va tuttavia sottolineato tale responsabilità non esclude quella delle controllate, che restano parimenti esposte in caso di contributo causale all'inadempimento del danno. Invero, l'art. 29, par. 5, stabilisce espressamente che, se la società madre e la controllata hanno contribuito insieme al pregiudizio, la responsabilità tra di esse sarà solidale, mentre la ripartizione del relativo onere risarcitorio tra le diverse entità del gruppo dipenderà dal diritto nazionale applicabile.

Tirando le fila del discorso in merito allo svolgimento delle attività necessarie ad assolvere gli obblighi imposti dalla Direttiva e ai profili sanzionatori e di responsabilità, si può osservare come la CS3D adotti un modello di natura "composita", che si colloca al confine tra un'impostazione accentrata e una gestione decentrata degli obblighi di sostenibilità all'interno dei gruppi societari. Da un lato, la Direttiva suggerisce e incentiva modelli di *governance* "centralizzata", riconoscendo agli Stati membri la possibilità di autorizzare – in presenza di specifiche condizioni – la capogruppo ad adempiere per conto delle controllate (art. 6), nella prospettiva di una gestione più efficiente e integrata. Dall'altro lato, preserva elementi di responsabilità autonoma: le singole società restano soggette alla vigilanza e alle sanzioni delle autorità nazionali (art. 25) e continuano, ove ne ricorrano i presupposti, a risponderne civilmente.

5. *Quali prospettive per il legislatore italiano? Osservazioni conclusive*.

Il confronto tra i principali modelli normativi in tema di *due diligence* ai fini della sostenibilità – francese (*loi de vigilance*), tedesco (LkSG), sovranazionale (CSDDD), nonché le esperienze maturate nella *soft law* internazionale – mette in luce alcune costanti evolutive nella disciplina in materia: i) l'affermazione di un principio di responsabilità "estesa" dell'impresa di gruppo rispetto agli impatti negativi causati dalle imprese sui diritti umani e sull'ambiente; ii) l'integrazione crescente tra regole di *governance*,

consultazione in caso di cessazione o sospensione di rapporti d'affari (artt. 10, par. 6, e 11, par. 7) e nell'adozione di misure riparatorie (art. 12). In coerenza con tale linea, è prevista anche la soppressione del par. 7 del medesimo art. 29, che imponeva di qualificare come norme di applicazione necessaria le disposizioni nazionali in tema di responsabilità civile: una scelta di rilievo, considerando che, ai sensi del Regolamento Roma II (artt. 4 e 16), tale qualificazione avrebbe garantito l'efficacia transnazionale degli obblighi di due diligence, anche in contesti extra-UE. La sua eliminazione rischia, invece, di ridurre l'effettività della tutela proprio nei casi più complessi per cui la disciplina è stata concepita.

gestione del rischio e *compliance*; iii) il progressivo superamento degli approcci meramente volontaristici.

Rispetto alle esperienze nazionali, la direttiva (UE) 2024/1760 introduce un quadro più organico e ambizioso: da un lato, persegue un obiettivo di armonizzazione minima a livello europeo, riducendo il rischio di frammentazione normativa e di *forum shopping*; dall'altro lato, codifica principi già sviluppati nella prassi internazionale, a partire dagli UNGPs e dalle linee guida OCSE. A ciò si aggiunge un'attenzione più marcata alla dimensione di gruppo, pur con alcuni margini di incertezza interpretativa.

Per il legislatore italiano si apre ora una duplice sfida: attuare correttamente la CSDDD, assicurandone la coerenza con le norme vigenti – dal diritto societario, alla responsabilità civile, al d.lgs. 231/2001, ecc. –, e rafforzare approcci già avviati, anche attraverso il recepimento dei principi emersi dalla prassi e dall'esperienza comparata.
In questo senso, le prime applicazioni della *loi de vigilance* e dalla LkSG possono offrire spunti utili, mostrando come l'efficacia di tali strumenti dipenda soprattutto dalla capacità di integrare il dovere di diligenza nei sistemi di *governance*.

Un aspetto particolarmente rilevante riguarderà la disciplina dei gruppi. La CSDDD introduce, come notato, elementi che incidono profondamente sulla loro organizzazione, prefigurando un nucleo di disciplina comune sul governo del gruppo, seppur ancora limitato alla tutela dei diritti umani e dell'ambiente. La prossima attuazione della CSDDD offrirà così l'opportunità – se non addirittura la necessità – di avviare una riflessione più ampia sulla disciplina del "gruppo": le nuove norme europee incidono, invero, sul piano della *governance*, della struttura organizzativa e delle relazioni interne tra le società del sodalizio, configurando – seppur solo con riferimento alla tutela dei diritti umani e dell'ambiente – un primo nucleo di "diritto dei gruppi" di matrice eurounitaria.

Sarà quindi inevitabile domandarsi quale sia il contesto normativo più idoneo per recepire tali previsioni nell'ordinamento italiano: se attraverso l'adozione di una legge speciale, modellata sulla falsariga di quanto è stato fatto in Germania con la LkSG – scelta che sembrerebbe in linea con la tendenza attuale del legislatore italiano – oppure mediante un'integrazione sistematica all'interno del diritto societario, valorizzando e sviluppando principi già presenti (in particolare, negli artt. 2359, 2380-*bis*, 2497 ss., 2086 c.c.)[454]. Un

[454] Si veda in questo senso, nella dottrina tedesca, P. HOMMELHOFF, *Gemeinwohlgüter-Schutz in der Unternehmensgruppe nach der CSDDD*, cit., p. 861, ove l'A. sottolinea, in primo luogo, come la CSDDD fornisca impulsi decisivi per l'elaborazione di un autentico "diritto dell'organizzazione dei gruppi", ispirato a un approccio regolatorio "di gruppo" (non più incentrato sul singolo rapporto intersocietario), che bilancia una direzione unitaria della capogruppo con l'autonomia gestionale delle società controllate, imponendo al contempo una cooperazione effettiva tra gli organi societari e adeguati flussi informativi. In secondo luogo, l'A. si sofferma sulla questione della collocazione normativa della disciplina, ritenendo preferibile la sua integrazione nel diritto societario tedesco – anziché come semplice prosecuzione della disciplina del § 2, comma 6, LkSG – dal momento che essa si colloca ben oltre la solda dimensione della rendicontazione di sostenibilità, incidendo in modo sostanziale sulla *corporate governance* delle società di capitali. A sostegno

approccio simile consentirebbe non solo di evitare inutili duplicazioni o sovrapposizioni normative, ma soprattutto di avviare, anche nell'ordinamento domestico, la costruzione di un moderno diritto dell'organizzazione e della *governance* dei gruppi.

In questa prospettiva, ad avviso di chi scrive, appare essenziale perseguire – come sembra suggerire anche la Direttiva – un equilibrio tra l'esigenza di preservare quella «flessibilità organizzativa[455]» che storicamente caratterizza e ha reso efficiente il modello del gruppo, e la necessità – particolarmente avvertita in materie che presentano profili di interesse pubblico, come la tutela dei diritti umani e dell'ambiente – di predisporre, almeno come modello di *default*, un accentramento delle funzioni strategiche e di *compliance* in capo alla società madre. In tale ambito, in altri termini, l'autonomia delle società controllate dovrà necessariamente essere modulata in funzione degli interessi e degli obiettivi che si intende perseguire, conferendo alla capogruppo un potere-dovere e una responsabilità centrale nel garantire l'allineamento del gruppo – unitariamente inteso – a tali finalità. Un modello, peraltro, non estraneo all'esperienza dell'ordinamento italiano, che già conosce – ad esempio agli artt. 12 TUF e 61 ss. TUB – previsioni volte ad attribuire alla società madre la responsabilità di garantire la *compliance* dell'impresa di gruppo e che, con tecniche eterogenee (per quanto discusse e discutibili), si riscontra anche nelle più recenti pronunce della giurisprudenza straniera, quando questa ha inteso rafforzare la tutela degli *stakeholders* delle società controllate.

Nel disegnare i possibili assetti futuri, sarà dunque compito del giurista – quale «cercatore d'ordine, tessitore d'ordine» – interrogarsi su quale struttura normativa possa meglio coniugare l'efficienza economica del gruppo con una più incisiva assunzione di responsabilità in chiave sostenibile. È in questa direzione che il diritto dei gruppi potrà evolvere verso una dimensione "funzionalmente orientata", dove l'integrazione tra le esigenze del mercato e quelle di protezione degli interessi "superindividuali" non si risolva in un compromesso al ribasso, ma nella costruzione di un ordine giuridico più maturo e responsabile. In questo sforzo di sistematizzazione, di ricomposizione dei frammenti normativi e di orientamento dei modelli regolatori – tanto più necessario alla luce della discontinuità degli interventi succedutisi nel tempo e del continuo mutare del contesto geopolitico – non va del resto dimenticato che «il diritto è essenzialmente scienza ordinante[456]».

---

di tale opzione, rileva, in particolare, l'art. 7, par. 1, CSDDD, che impone l'integrazione della tutela dei beni di interesse collettivo nella politica aziendale, nel coerente raccordo con gli obblighi informativi e di controllo già previsti dal diritto societario (tra cui, ad esempio, §. 90, co. 1, n.1; 91, co. 2 e 3; 107, co.3; 171, co.2, AktG). In questa prospettiva, l'A. sostiene che anche le norme sui gruppi societari dovrebbero essere recepite direttamente nella *Aktiengesetz*, ove troverebbero la loro "sede naturale" nel Terzo Libro dell'AktG (§. 291 ss.).

[455] G. SCOGNAMIGLIO, *Gruppi di imprese e sostenibilità*, cit., p. 1299.

[456] P. GROSSI, *Mitologie giuridiche della modernità*, Milano, 2007, p. 127.

INDICE DELLE OPERE CITATE

A

ABBADESSA P., *I gruppi di società nel diritto italiano*, in A. Pavone La Rosa (a cura di), *I gruppi di società*, 1982, p. 103 ss.

ABBAGNANO N., *Dizionario di filosofia*, UTET, Torino, 1971.

ABRIANI N., *Gruppi di società e criterio dei vantaggi compensativi nella riforma del diritto societario - Una tavola rotonda sui vantaggi compensativi nei gruppi*, in *Giur. comm*., 2002, p. 618 ss.

ABRIANI N., PANZANI L., *Crisi e insolvenza nei gruppi di società*, in O. Cagnasso, L. Panzani (a cura di) *Crisi d'impresa e procedure concorsuali*, Torino, 2016, p. 3027 ss.

ABRIANI N., *Organizzazione dell'impresa societaria e modello di prevenzione dei reati: recenti linee evolutive,* in *Rivista del diritto dell'impresa*, 2018, p. 543 ss.,

ABRIANI N., ROSSI A., *Nuova disciplina della crisi d'impresa e modificazioni del codice civile: prime letture,* in *Le Società,* 2019, p. 393 ss.

ACKERMAN R.W., BAUER A., *Corporate Social Responsiveness - The Modern Dilemna*, Reston, 1976.

AGGERI F., *(et al.)*, *Organiser le développement durable*, Paris, 2005.

ALCARO F., *Il "Diritto dei privati"*, in G. Conte, M. Palazzo (a cura di), *Crisi della legge e produzione privata del diritto*, Milano, 2018, p. 79 ss.

ALESSI L., *(et al.)*, *Sustainable Growth in the European Framework and the Role of Finance,* in AA.VV., *Information as a Driver of Sustainable Finance. The European Regulatory Framework*, Londra, 2022, p. 7 ss.

ALESSI L. *(et al.)*, *Sustainable Growth in the European Framework and the Role of Finance,* in Aa.Vv., *Information as a Driver of Sustainable Finance. The European Regulatory Framework*, Londra, 2022, p. 7 ss.

ALESSI R., *La disciplina dei gruppi multinazionali nel sistema societario italiano*, Milano, 1988.

ALPA G., *I principi generali* (2° ed.), Milano, 2006.

ALPA G., *Il problema dell'atipicità dell'illecito*, Napoli, 1979.

AMATUCCI C., *Fatto illecito della società e responsabilità "proporzionata" dei soci*, Milano, 2002.

AMATUCCI C., *Società (Gruppi di)*, in *Enciclopedia del Diritto Annali X*, 2017.

AMATUCCI C., *Adeguatezza degli assetti, responsabilità degli amministratori e Business Judgment Rule*, in *Giur. comm*., 2016, p. 666

AMBROSINI S., *I poteri del collegio sindacale*, in P. Abbadessa e G. B. Portale (a cura di), *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, Torino, 2007, p. 33 ss.

AMMENDOLA M., *Unità direzionale e organizzazione del rapporto di gruppo*, in *Riv. Soc*., 1986, p. 1262 ss.

ANGELICI C., *La riforma delle società di capitali. Lezioni di diritto commerciale*, Padova, 2003.

ANGELICI C., Diligentia quam in suis *e* business judgment rule, in *Riv. dir. comm*., 2006, p. 675 ss.

ANGELICI C., *Responsabilità sociale dell'impresa, codici etici e autodisciplina*, in *Giur. comm.*, 2011, p. 159 ss.

ANGELICI C., *Società benefit,* in *Rivista ODC*, 2017, p. 1 ss.

ANGELICI C., *Divagazioni sulla responsabilità sociale d'impresa*, in *Riv. Dir. Soc*., 2018, p. 3 ss.

ANGELICI C., *Potere e interessi della grande impresa azionaria: a proposito di un recente libro di Umberto Tombari*, in *Riv. soc*., 2020, p. 4 ss.

ANGELICI C., *A proposito di* shareholders*,* stakeholders *e statuti*, in P. Montalenti, M. Notari (a cura di), *La nuova società quotata: tutela degli* stakeholders*, sostenibilità e nuova* governance, *Quaderni di Giurisprudenza Commerciale*, 2021, p. 104 ss.

ANGHINELLI S., CICERCHIA A., ZATTI A., *Dalle politiche ambientali alle politiche per lo sviluppo sostenibile*, in Aa.Vv., *Strumenti per le politiche di sviluppo sostenibile. Contabilità, indicatori e acquisti pubblici verdi*, Milano, 2006.

ANNUNZIATA F., *La nuova disciplina delle comunicazioni societarie al pubblico ed alla Consob,* in *Le Società*, 1999, p. 398 ss.

ANTUNES J.E., *Os Grupos de Sociedades*, Coimbra, 1993.

ARBOUR M.E., *The Volkswagen Scandal at the CJEU: Defeat Devices between the Conformity Guarantee and Environment Law,* in *European Journal of Risk Regulation*, 2022, p. 670 ss.

ARGENTI P.A., DRUCKENMILLER B., *Reputation and the Corporate Brand*, in *Corporate Reputation Review*, 2004, p. 368 ss.

ARRIGHI J.P., *Apparence et réalité en droit privé*: *contribution à l'étude de la protection des tiers contre les situations apparentes*, Nizza, 1974.

ASCARELLI T., *Problemi preliminari nella riforma delle società anonime*, in *Foro it.*, 1938.

ASCARELLI T., *Studi in tema di società*, Milano, 1952.

ASCARELLI T., *Saggi di diritto commerciale*, Milano,1955.

ASCARELLI T., *Considerazioni in tema di società e persona giuridica*, in *Riv. dir. comm*., 1954, p. 129 ss.

ASQUINI A., *La società a garanzia limitata nei progetti legislativi del dopo guerra*, in *Scritti giuridici*, Padova, 1939, p. 228 ss.

AZZINI L., *I gruppi: elementi economico-aziendali*, Milano, 1968.

B

BACCETTI N.*, Creditori extracontrattuali, patrimoni destinati e gruppi di società*, Milano, 2009.

BAINBRIDGE S.M., *Abolishing Veil Piercing*, in *The Journal of Corporation Law*, 2000, p. 77 ss.

BAIR J., *Global Commodity Chains: Genealogy and Review*, in Id. (a cura di), *Frontiers of Commodity Chain Research*, Stanford, 2009, p. 1 ss.

BALDASSARRE A., *Costituzione e teoria dei valori,* in *Pol. dir.*, 1991, p. 639 ss.

BARACHINI F., *Commento all'art. 2381*, in P. Abbadessa e G.B. Portale (diretto da), *Le società per azioni*, Milano, 2016, p. 1195 ss.

BARBERA A., *Art. 2*, in G. Branca (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Bologna-Roma, 1975.

BARCA F., *Il gruppo nei modelli di proprietà delle imprese: profili teorici, verifiche empiriche e spunti per una riforma*, in Aa. Vv., *I gruppi di società, Atti del Convegno internazionale di studi. Venezia, 16-17-18 novembre,* Milano, 1996, p. 87 ss.

BARCELLONA E., *Rischio e potere nel diritto societario riformato fra* golden *quota di s.r.l. e strumenti finanziari di s.p.a.*, Torino, 2012.

BARCELLONA E., *La* sustainable corporate governance *nelle proposte di riforma del diritto europeo: a proposito dei limiti strutturali del c.d.* stakeholderism, in *Riv. soc*., 2022, p. 1 ss.

BARILE G., *I principi fondamentali della comunità statale ed il coordinamento fra sistemi. L'ordine pubblico internazionale,* Padova, 1969.

BARILE G., *Voce Ordine pubblico internazionale*, in *Enc. dir.*, XXX, Milano, 1980, p. 1114 ss.

BARRAL V., *Sustainable Development in International Law: Nature and Operation of anEvolutive Legal Norm*, in *European Journal of International Law*, 2012, p. 377.

BARZUZA M., CURTIS Q., WEBBER D.H., *Shareholder Value(s): Index Fund ESG Activism and the New Millennial Corporate Governance*, in *South. Calif. Law Rev*., 2020, p. 1243 ss.

BASSI A., *La disciplina dei gruppi*, in V. Buonocore (a cura di), *La riforma del diritto societario*, Torino, 2003, p. 201 ss.

BASSI A., *La* CSR doctrine *di fronte ai creditori,* stakeholders *di prima istanza*, in *Governance e Mercati, Studi in Onore di P. Montalenti*, Torino, 2022, p. 175 ss.

BAUMAN Z., *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Roma, 2001.

BAUMANN-PAULY D., SCHERER A., *The Organizational Implementation of Corporate Citizenship: An Assessment Tool and Its Application at UN Global Compact Participants*, in *Journal of Business Ethics*, 2013, p. 1 ss.

BEBCHUCK L., TALLARITA R., *The Illusory Promise of Stakeholder Governance*, in *Cornell Law Rev*., 2020, p. 91 ss.

BECK U., *La società del rischio*, Roma, 2003.

BECK U., *Che cosa è la globalizzazione. Rischi e prospettive della società planetaria*, Roma, 1999.

BECKERS A., *Enforcing Corporate Social Responsibility Codes. On Global Self-Regulation and National Private Law*, Oxford, 2015.

BELLISARIO E., *Rischi di sostenibilità e obblighi di disclosure: il d.lgs. n. 254/16 di attuazione della Dir. 2014/95/UE*, in *Nuova giur. civ. comm*., 2017, p. 19 ss.

BELVEDERE M., *Le clausole generali tra interpretazione e produzione di norme*, in *Pol. dir*., 1988, p. 636 ss

BENEDETTI L., *I flussi informativi nella crisi del gruppo*, in *Giur. comm*., 2017, p. 290 ss.

BENEDETTI L., *L'applicabilità della* business judgment rule *alle decisioni organizzative degli amministratori*, in *Riv. soc*., 2019, p. 413 ss.

BENTHAM J., *The principles of Morals and Legislation*, Oxford, 1789.

BERG F., FABISK K., SAUTERN Z. *Is History Repeating Itself? The (Un)predictable Past of ESG Ratings*, in *European Corporate Governance Institute – Working paper*, 2021.

BERGER G., DORE R., *National Diversity and Global Capitalism*, New York, 1996.

BERGHOFF H., ROME A., *Green Capitalism? Business and the Environment in the Twentieth Century*, Philadelphia, 2017.

BERLE JR. A. A., MEANS G. C., *Società per azioni e proprietà privata*, (trad. ita. a cura di G. M. Ughi), Torino, 1966.

BETTI E., *Sui principi generali del nuovo ordine giuridico*, in *Riv. dir. comm*., 1940, p. 217 ss.

BEVIVINO V., *Il* bank government *dopo l'integrazione dei fattori ESG nella regolazione prudenziale europea*, in *Banca Impresa Società*, 2022, p. 593 ss.

BEYERLIN U., MARAHUN T., *International Environmental La*w, Oxford, 2011.

BIANCHI L.A., *Gli effetti giuridici del bilancio consolidato*, in *Giur. comm*., 1992, p. 475 ss.

BIGIAVI W., *Fallimento di Soci Sovrani, Pluralità di imprenditori occulti, confusione di patrimoni*, in *Giur. It*., 1954, p. 691 ss.

BIFULCO R., *Diritto e generazioni future. Problemi giuridici della responsabilità intergenerazionale*, Milano, 2008.

BIFULCO R., *La legge costituzionale 1/2022: problemi e prospettive,* in *AGE*, 2022, p. 7.

BIFULCO R., *Primissime riflessioni intorno alla l. cost. 1/2022 in materia di tutela dell'ambiente,* in *Federalismi.it*, 6 aprile 2022.

BIRNIE P., BOYLE A., *International Law and the Environment*, 2002.

BLANDINI A., *Direzione unitaria e responsabilità nei gruppi. Riflessioni a proposito del gruppo bancario*, Napoli, 2000.

BLIN-FRANCHOMME M-P., *L'«évolution des espèces»: vers une responsabilité environnementale des groupes de sociétés*, in *Revue Lamy Droit des Affaires*, 2009, p. 78.

BLUMBERG P.I., *Limited Liability and Corporate Groups*, in *Journ. of Corp. Law*, 1986, p. 573 ss.

BLUMBERG P.I., *The Law of Corporate Groups, Substantive Law*, Boston, 1987.

BLUMBERG P.I., *The Corporate entity in the Era of Multinational Corporation*, in *Delaware Law Journal*, 1990, p. 283 ss.

BLUMBERG P.I., *The Multinational Challenge to Corporation Law: The Search for a New Corporate Personality*, Oxford, 1993.

BLUMBERG P.I., *The Transformation of Modern Corporation Law: The Law of Corporate Groups,* in *Connecticut Law Review*, 2005, p. 605 ss.

BLUMBERG P.I., *Law of Corporate Groups: Jurisdiction Practice and Procedure*, Aspen, 2007.

BRABANT S., MICHON C., SAVOUREY E., *The Vigilance Plan. Cornerstone of the Law on the Corporate Duty of Vigilance*, in *Revue Internationale de la compliance et de l'éthique des affaires – Supplément à la semaine juridique entreprise et affaires*, n. 50, 2017, p. 3 e ss.

BRANSON D.M., *The Rule that isn't a Rule - The Business Judgment Rule*, in *Val. U. L. Rev*., 2002, p. 631 ss.

BOBBIO N., *Teoria generale della politica*, Torino, 1999.

BOESEBECK E., *Die Kapitalistische Kommanditgesellschaft*, Francoforte, 1938.

BOHLHOFF K., BUDDE J., *Company groups, The ECC Proposal for a Ninth Directive in the light of the legal situation in the Federal Republic of Germany*, in *Journal of Comparative Business and Capital Market Law*, 1984, p. 164 ss.

BONELLI F., *La responsabilità della società controllante per gli illeciti delle proprie controllate*, in *Dir. comm. int.*, 1987, p. 347 ss.

BONELLI F., *Disciplina dei flussi informativi infragruppo nelle società quotate,* in *Giur. Comm*. 2002, p. 684 ss.

BONFANTI A., *Responsabilità sociale di impresa e violazioni dei diritti umani, alla luce delle Linee guida OCSE per le imprese multinazionali*, in *Diritti umani e Diritto Internazionale*, 2009, p. 421 ss.

BONFANTI A., *Catene globali del valore, diritti umani e ambiente, nella prospettiva del diritto internazionale privato: verso una direttiva europea sull'obbligo di diligenza delle imprese in materia di sostenibilità*, in *Jus*, 2022, p. 295 ss.

BONNITCHA J., MCCORQUODALE R., *The Concept of Due Diligence in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights,* in *European Journal of International Law*, 2017, p. 899 ss.

BORDIGA F., *Una decisione del* Landgericht *Dortmund in tema di responsabilità di società tedesca da* human right violations *nei paesi in via di sviluppo* (*c.d. caso KiK)*, in *Riv. soc*., 2019, p. 606 ss.

BORGIA F., *La responsabilità sociale delle imprese multinazionali*, Napoli, 2007.

BOSSELMANN K., *The principle of sustainability. Transforming law and governance*, Abingdon, 2016.

BOWEN H.R., *Social Responsibilities of the businessman*, New York, 1953.

BOWEN H.R., *The Business Entreprise as a subject for Research*, New York, 1955.

BOWIE N., *The moral obligations of multinational corporations*, in *Problems of international justice*, Boulder, 1988, p. 241 ss.

BRAITHWAITE J., DRAHOS J. P., *Global business regulation*, Cambridge, 2000.

BRESCIA MORRA C., *Chi salverà il pianeta: lo stato o le grandi corporations? ESG: una nuova formula ambigua e inutile*, in *Riv. trim. dir. ec*., 2022, p. 84 ss.

BRIGUGLIO AL., *Riflessioni sulla natura giuridica della dichiarazione non finanziaria*, in *Rivista Corporate Governance*, 2022, p. 193 ss.

BRIGUGLIO AL., *Informazione non finanziaria inesatta e ragionevole affidamento*, in *Rivista di Diritto dell'impresa*, 2023, p. 299 ss.

BRUNO S., *Dichiarazione "non finanziaria" e obblighi degli amministratori,* in *Riv. Soc.,* 2018, p. 974 ss.

BRUNO S., *Cambiamento climatico e organizzazione delle società di capitali a seguito del nuovo testo dell'art. 2086 c.c.*, in *Banca Impresa Società*, 2020, p. 47 ss.

BUHMANN K., *Neglecting the Proactive Aspect of Human Rights Due Diligence? A Critical Appraisal of the EU's Non-Financial Reporting Directive as a Pillar One Avenue for Promoting Pillar Two Action,* in *Business and Human Rights Journal*, 2018, p. 23 ss.

BURNHAM J., *L'Ere des organisateurs*, Parigi, 1947.

BUSCH D., FERRARINI G., VAN DEN HURK A., *The European Commission's Sustainable Finance Action Plan and Other International Initiatives*, in D. Busch, G. Ferrarini, S. Grünewald (a cura di), *Sustainable Finance in Europe*, Londra, 2021, p. 19 ss.

BUENO N., KAUFMANN C., *The Swiss Human Rights Due Diligence Legislation: Between Law and Politics,* in *Business and Human Rights Journal*, 2021, p. 542 ss.

BUONOCORE V., *Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto, del Codice civile*, in *Giur. comm*., 2006, p. 5 ss.

C

CALANDRA BUONAURA V., *Responsabilità sociale dell'impresa e doveri degli amministratori*, in *Giur. comm*., 2011, p. 526 ss.

CALLEGARI M., *Gli assetti societari e i gruppi*, in M. Irrera (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, 2016, p. 585 ss.

CALLEGARI M., *Gruppi di società e forme di aggregazione di imprese nel processo di armonizzazione del diritto comunitario*, in *NDS*, 2019, p. 607 ss.

CALLISON J.W., *Rationalizing Limited Liability and Veil Piercing*, in *Bus. Law*, 2003, p. 1063 ss.

CALLON M., LASCOUMES P., BARTHES Y., *Agir dans un monde incertain: Essai sur la démocratie technique*, Parigi, 2001.

CAMPBELL J.L., *Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways*? *An institutional Theory of Corporate Social Action,* in *The Academy of Management Review*, 2007, p. 946 ss.

CAMPBELL J.L., *Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility,* in *American Behavioral Scientist,* 2006, p. 925 ss.

CAMPOBASSO G.F., *Controllo societario e poteri della capogruppo nei gruppi e nei gruppi bancari*, in Aa.Vv., *I gruppi di società*, p. 808 ss.

CAMPOBASSO G.F., *L'imputazione di conoscenza nelle società*, Milano, 2002.

CAPELLI I., *La sostenibilità ambientale e sociale nelle politiche di remunerazione degli amministratori delle società quotate: la rilevanza degli interessi degli* stakeholder *dopo la SHRD II*, in *Rivista ODC,* 2020, p. 553 ss.

CAPELLI I., *Gruppo aziendale e strutture organizzative*, in L. Calcagno, F. Di Marzio, *Gli assetti organizzativi dell'impresa*, Quaderno 18 – SSM, Roma, 2022, p. 271 ss.

CAPRARA A., *Impresa pubblica e società a partecipazione pubblica*, Napoli, 2017.

CAPRIGLIONE F., *Poteri della controllante e organizzazione interna di gruppo*, in *Riv. soc*., 1990, p. 36 ss.,

CARIELLO V., *Sensibilità comuni, uso della comparazione e convergenze interpretative: per una* Methodenlehre *unitaria nella riflessione europea sul diritto dei gruppi di società*, in *Riv. dir. soc*., 2012, p. 255 ss.

CARIELLO V., *Sull'irresponsabilità della capogruppo in quanto tale per le obbligazioni delle società figlie (nota a Tribunale di Milano, 7 Maggio 2019),* in *Riv. dir. comm.,* 3/2020, pag. 495 ss.

CARIELLO V., *Per un diritto costituzionale della sostenibilità (oltre la "sostenibilità ambientale"),* in *Riv. ODC*, 2022, p. 424 ss.

CARNELUTTI F., *Metodologia del diritto*, Padova, 1939.

CARPENTIER C., *Société mère et droit de l'environnement*, in *Revues Droit des affarires*, 2012, p. 79 ss.

CARROLL A. B., *Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct*, in *Business&Society*, 1999.

CARROLL A.B., SHABANA K.M., *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice,* in *International Journal of Management Reviews*, 2010.

CASSESE A., *Diritto Internazionale*, Bologna, 2017.

CASSESE C., *Lo spazio giuridico globale*, Roma-Bari, 2003.

CASSETTI L., *Riformare l'art.41 della Costituzione: alla ricerca di "nuovi" equilibri tra iniziativa economica privata e ambiente?,* in *federalismi.it*, 2022, p. 1 ss.

CASTRONOVO C., *L'avventura delle clausole generali*, in *Riv. crit. dir. priv*., 1986, p. 24 ss.

CASTRONOVO F., *La responsabilità da false informazioni comparata* special relationship *nel diritto anglosassone,* species *della responsabilità da contatto sociale nel nostro sistema,* in *Banca, Borsa e tit. cred*., 2019, p. 391 ss.

CASTRONOVO F., *L'obbligazione senza prestazione ai confini tra contratto e torto*, in *Le ragioni del diritto. Scritti in onore di L. Mengoni*, Milano, 1995, p. 147 ss.

CAVICCHI D., *La responsabilità da falsa informazione: profili generali*, in P. Cendon (diretto da) *Responsabilità civile*, Milano, 2020, p. 1313 ss.

CECCHETTI M., *Principi costituzionali per la tutela dell'ambiente*, Milano, 2000.

CECCHETTI M., *La revisione degli articoli 9 e 41 della Costituzione e il valore costituzionale dell'ambiente: tra rischi scongiurati, qualche virtuosità (anche) innovativa e molte lacune*, in *Forum di Quaderni costituzionali*, 2021, p. 287 ss.

CESIANO D., *L'applicazione della "Business Judgment Rule" nella giurisprudenza italiana,* in *Giur. comm*., 2013, p. 941 ss.

CHAFFEE E.C., *The origins of corporate social responsability*, in *University of Cincinnati Law Review*, 2017, p. 347 ss.

CHAMPAUD C., *Les méthodes de groupement des sociétés*, in *Rev. Trim. Dr. Com.*, 1967*,* p. 1005 ss.

CHEFFINS B.R., *Tendenze attuali di* corporate governance*: da Londra a Milano, via Toronto*, in *Giur. comm.*, 2001, p. 161 ss.

CHENG T.K., *Form and Substance of the Doctrine of Piercing the Corporate Veil*, in *Miss. Law Journal*, 2010, p. 497 ss.

CLARK I., *Globalizzazione e frammentazione. Le relazioni internazionali nel XXI secolo*, Torino, 2001.

CLARKSON M., *Defining, evaluating and managing corporate social performance: the stakeholder management model*, in *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 1991, p. 331 ss.

CLARKSON M., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance,* in *Academy of Management Review*, 1995, p. 92 ss.

COLOMBO G.E., *Amministrazione e controllo*, in *Il nuovo ordinamento delle società. Lezioni sulla riforma e modelli statutari*, Milano, 2003, p. 182 ss.

COLOMBO G.E., *Il bilancio d'esercizio*, in *Trattato di diritto privato Rescigno*, Torino, 2011, p. 585 ss.

COMPORTI M., *Tutela dell'ambiente e tutela della salute*, in *Riv. Giur. Amb*., 1990, p. 196 ss.

CONDORELLI L., *Il "riconoscimento generale" delle consuetudini internazionali nella Costituzione italiana*, in *Rivista di diritto internazionale*, 1979, p. 5 ss.

CONETTI G., *Il diritto applicabile*, in G. Conetti, S. Tonolo, F. Vismara, *Manuale di diritto internazionale privato*, Torino 2015.

CONTE G., *La responsabilità sociale d'impresa*, Bari, 2008.

COOPER D.E., PALMER J.A., *Spirit of the environment: Religion, value and environmental concern*, Londra, 1998.

CORAPI D., *Gli attori privati del commercio internazionale*, in *Diritto del Commercio Internazionale*, 2017, p. 271 ss.

CORDONIER SEGGER M.C., KHALFAN A., *Sustainable development Law. Principles, Practices and Prospects*, Oxford, 2004.

CORRUBLE P., *Droit européen des affaires*, Parigi, 1998.

CORSALE M., *Pluralismo giuridico*, in *Enciclopedia del diritto*, XXXIII, Milano, 1983.

CORSO S., *La pubblicità dell'attività di direzione e coordinamento di società*, Milano, 2008

COTTINO G., *Diritto commerciale*, Padova, 1994.

COUTINHO DE ABREU J. M., *CSR - "Responsabilità" senza responsabilità (legale)?*, in *Giur. comm.*, 2019, p. 1088 ss.

COZZI T., ZAMAGNI S., *Istituzioni di economia politica. Un testo europeo*, Bologna, 2003.

CRISAFULLI V., *Per la determinazione del concetto di principi generali del diritt*o, in *Riv. int. fil. dir*., 1941, p. 41 ss.

CUTILLO M., *I National Contact Points dell'OCSE sulle imprese multinazionali: un meccanismo di accesso alla giustizia effettivo per la società civile?,* in F. Francioni, (a cura di), *Accesso alla giustizia dell'individuo nel diritto internazionale e dell'Unione europea*, 2008, p. 237 ss.

D

D'ALESSANDRO F., *Il mantello di San Martino, la benevolenza del birraio e la Ford modello T, senza dimenticare Robin Hood (divagazioni semi-serie sulla c.d. responsabilità sociale dell'impresa e dintorni)*, in *Riv. dir. civ.*, 2022, p. 409 ss.

D'AMATO A., voce *impronta ecologica*, in *Dizionario di Economia e Finanza Treccani*, Torino, 2012.

D'AMICO G., *Rodotà e la stagione delle clausole generali*, in *Giust. civ*., 2018, p. 129 ss.

D'AMICO G., *La responsabilità precontrattuale*, in *Tratt. Roppo, Rimedi*, Milano, 2006.

DACCÒ A., *Alcune riflessioni in merito ai recenti orientamenti in materia di gruppi societari nel diritto statunitense*, in *Riv. Soc*., 1997, p. 159 ss.

DANIS-FATÔME A., G. VINEY, *La responsabilité civile dans la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre,* in *Recueil Dalloz*, 2017, p. 1610 ss.

DAVIS K*., Can business afford to ignore social responsibilities?*, in *California Management Review*, 1960, p. 70 ss.

DE CRISTOFARO M., *L'incompatibilità del forum non conveniens con il sistema comunitario della giurisdizione: davvero l'ultima parola?*, in *Riv. dir. proc*., 2006, p. 1381 ss.

DE GAUDEMARIS, *Théorie de l'apparence et sociétés*, in *Revue des sociétés*, 1991, p. 465.

DE LEONARDIS F., *La transizione ecologica come modello di sviluppo di sistema: spunti sul ruolo delle amministrazioni*, in *Dir. amm.*, 2021, p. 779 ss.

DE SCHUTTER O., *Les affaires Total et Unocal, complicité et extraterritorialité dans l'imposition aux entreprises d'obligations en matière de droits de l'homme,* in *Annuaire Français de Droit International*, 2006, p. 88.

DEMSETZ H., *Toward a Theory of Property Rights*, in *The American Economic Review*, 1967, p. 347 ss.

DENOZZA F., *Analisi economica e diritto delle società per azioni*, in G. Alpa (a cura di), *Analisi economica del diritto privato*, Milano, 1998, p. 318 ss.

DENOZZA F., Rules vs. Standards *nella disciplina dei gruppi: l'inefficienza delle compensazioni «virtuali»*, in *Giur.comm*., 2000, p. 330 ss.

DENOZZA F., *Responsabilità dell'impresa e contratto sociale: una critica*, in L.A. Bianchi, F. Ghezzi, M. Notari (a cura di), *Diritto, mercato ed etica. Dopo la crisi. Omaggio a Piergaetano Marchetti*, Milano, 2010, p. 270 ss.

DENOZZA F., *Le aporie della concezione volontaristica della* CSR, in Aa.Vv., *La responsabilità sociale dell'impresa*, Torino, 2013, p. 49 ss.

DENOZZA F., STABILINI A., *La società benefit nell'era dell'investor capitalism*, in *Rivista ODc*, 2/2017, p. 1 ss.

DENOZZA F., *Rendere lo sviluppo sostenibile e democratico*, in D. Caterino, I. Ingravallo (a cura di), *L'impresa sostenibile*, Lecce, 2020, p. 27 ss.

DENOZZA F., *Lo scopo della società, tra short-termism e stakeholders empowerment*, in *Rivista ODC*, 1/2021, p. 29 ss.

DENOZZA F., *La direttiva* Shareholder Rights II *e il ruolo degli investitori istituzionali,* in P. Montalenti, M. Notari (a cura di), *La nuova società quotata tutela degli stakeholders, sostenibilità e nuova governance*, Milano, 2022, p. 97 ss.

DENOZZA F., Consumer welfare *e* shareholder value*: le comuni radici, i limiti e i difetti di due teorie neoliberali*, in *Rivista ODC*, 2023, p. 587 ss.

DI MAJO A., *Principio di buona fede e dovere di cooperazione contrattuale*, in *Corr. giur*., 1991, p. 793 ss.

DI MAJO A., *I gruppi di società. Responsabilità e profili concorsuali*, Milano, 2012.

DI SARLI M., *Una proposta di direttiva della Commissione UE in materia di Corporate Sustainability Reporting*, in *NDS*, 2021, p. 1561 ss.

DI SARLI M., *Dovere di diligenza e responsabilità delle imprese: una risoluzione del Parlamento europeo,* in *Nuovo Diritto delle Società*, 2021, p. 1555 ss

DODD E.M., *For Whom are Corporate Managers Trustees?*, in *Harvard Law Review*, 1932, p. 1365 ss.

DONALDSON L., *Ethics Problems and Problems with Ethics: Toward a Pro-Management Theory*, in *Journal of Business Ethics*, 2008, p. 299 ss.

DONALDSON T., PRESTON L.E., *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*, in *Academy of Management Review*, 1995, p. 65 ss.

DONDERO B., LE CANNU P., *Haro sur le groupe de sociétés?*, in *Revue trimestrielle de droit commercial*, 2009, p. 759 ss.

DONDERO B., *La loi Pacte du 22 mai 2019, empêche-t-elle de sanctionner les abus de majorité*, in *Dalloz*, 2019, p. 1349 ss.

D'ORAZIO E., *Recenti Sviluppi della Ricerca, Organizzazione e Formazione in Etica degli Affari*, in *Filosofia e Questioni Pubbliche*, p. 53 ss.

D'ORAZIO, E. *Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse*, in *Politeia*, XXI, 2005, p. 40 ss.

D'ORTA C., *Green Deal 2030, un Progetto per garantire sostenibilità e promuovere un "ambientalismo maturo", in Comp. Dir. civ.,* 2021, p. 99 ss.

DOSSENA G., *Risanamento, governance e stakeholder: gestione di interessi in conflitto*, in *Sinergie*, 2006, p. 200 ss.

DRUCKER P.F., *The Practice of Management*, New York, 1954.

DYLLICK T., HOCKERTS K., *Beyond the business case for corporate sustainability,* in *Business Strategy and the Environment*, 2002, p. 130 ss.

E

EELS R., WALTON C.C., *Conceptual foundations of business*, Homewood, 1961.

ENCINAS DE MUÑAGORRI R., *La loi française relative au devoir de vigilance des entreprises est-elle extraterritoriale? Réflexions sur une question mal posée*, in *Le droit entre Ciels et Terres*, Parigi, 2022, p. 405 ss.

EMMERICH V., HABERSACK M., *Konzernrecht*, 10° ed., Monaco, 2013

ENRIQUES L., ZORZI A., *L'armonizzazione europea del diritto degli stati membri in materia societaria: profili generali,* in M.V. Benedettelli, M. Lamandini (a cura di), *Diritto societario europeo e internazionale*, Torino, 2016, p. 179 ss.

ENRIQUES L., GATTI M., SHAPIRA R., *How the EU Sustainability Due Diligence Directive Could Reshape Corporate America*, in *European Corporate Governance Institute - Law Working Paper* No. 817/2025, 2025, 1 ss.

EPSTEIN E.M., *The Field of Business Ethics in the United States: Past, Present and Future,* in *Journal of General Management*, 2002, p. 1 ss.

EPSTEIN A.S., *La portée extraterritoriale du devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre,* in *Cahiers du droit de l'entreprise*, 4, 2018, *dossier* n. 30, p. 47 ss.

F

FADEL RAAD, N. *L'abus de la personnalité morale en droit privé*, Parigi, 1991.

FASCIGLIONE M., *The Enforcement of Corporate Human Rights Due Diligence: From the UN Guiding Principles on Business and Human Rights to the Legal Systems of EU Countries*, in *Human Rights and International Legal Discourse*, 2016, p. 94 ss.

FEINSTEIN N., *Learning from Past Mistakes: Future Regulation to Prevent Greenwashing*, in *Boston College Environmental Affairs Law Review*, 2013, p. 229 ss.

FERACI O., *L'ordine pubblico nel diritto dell'Unione Europea,* Milano, 2012.

FERRARESE M.R., *Prima lezione di diritto globale*, Roma-Bari, 2012.

FERRARESE M.R., *Promesse mancate. Dove ci ha portato il capitalismo finanziario*, Bologna, 2017.

FERRI G., *Osservazioni sulle proposte di Cesare Vivante per la riforma delle società anonime*, in *Foro it.*, 1936, p. 66.

FERRI G., *Potere e responsabilità nell'evoluzione della società per azioni*, in *Riv. soc*., 1956, p. 35 ss.

FERRI G.B., *Ordine pubblico, buon costume e la teoria del contratto*, Milano, 1970.

FERRI G.B., *Considerazioni sul problema della formazione del contratto*, in *Riv. Dir. Civ*., 1969, p. 187 e ss.

FERRO LUZZI P., *La disciplina dei patrimoni destinati*, in *Riv. soc*., 2002, p. 121 ss.

FIAMENI M., RIVA P., *La DNF, ossia le informazioni non finanziarie nel sistema di bilancio. Un'analisi storica,* in Id. (a cura di), *Ruoli di* Corporate Governance*. Assetti organizzativi e DNF*, Milano, 2020, p. 528 ss.

FIMMANÒ F., *Abuso di direzione e coordinamento e tutela dei creditori delle società abusate*, in *Riv. not*, 2012, p. 267 ss.

FIMMANÒ F., *Abuso del diritto societario e tutela dei "creditori involontari"*, in *Crisi d'impresa e fallimento*, 2016, p. 8 ss.

FLEISCHER H., DANNINGER N., *Konzernhaftung für Menschenrechtsverletzungen – Französische und schweizerische Reformen als Regelungsvorbilder für Deutschland*, in *Der Betrieb*, 2017, p. 2849 ss.

FORTUNA F., *Corporate governance, soggetti, modelli e sistemi*, Milano, 2001.

FORTUNATO S., *Il procedimento di formazione del bilancio consolidato*, in *Giur. Comm*., 1997, p. 210 ss.

FORTUNATO S., *L'informazione non finanziaria nell'impresa socialmente responsabile*, in *Giur. Comm*., 2019, p. 415 ss.

FOURNIER L.T, *Simplification of Holding Companies Under the Public Utility Act of 1935*, in *13 Journ. Land & Public Util. Econ*., 1937, p. 138 ss.

FRACCHIA F., VERNILE S., *Lo sviluppo sostenibile oltre il diritto ambientale*, in *Le Regioni*, 2022, p. 15 ss.

FRANCESCHELLI V., LEHMANN M., *Superamento della personalità giuridica e società collegate: sviluppi di diritto continentale*, in Aa.Vv., *Responsabilità limitata e gruppi*, Milano, 1987, p. 71 ss.

FRANCIONI F., *Realism, Utopia, and the Future of International Environmental Law*, in A. Cassese (a cura di), *Realizing Utopia: The Future of International Law*, Oxford, 2012, p. 442 ss.

FRANK-FAHLE C., *Der eigene Geschäftsbereich im Ausland –Sorgfaltspflichten ausländischer Nieder-lassungen und Tochtergesellschaften nach dem LkSG*, in *RIW*, 2022, p. 261 ss.

FREDERICK W.C., *The growing concern over business responsibility*, in *California Management Review*, 1960, p. 54 ss.

FREEMAN R.E., REED D.L., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, in *California Management Review*, 1983, p. 88 ss.

FREEMAN R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, 1984.

FREEMAN R.E., *Ending the so-called "Friedman-Freeman" debate*, in B. Agle *(et al.), Dialogue: "Toward a Superior Stakeholder Theory"*, in *Business Ethics Quarterly*, 2008, p. 153 ss.

FRIEDMAN M., *Capitalism and Freedom*, Chicago, 1962.

FRIEDMAN M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, in *The New York Time Magazine*, 13 settembre 1970.

FRIEDMANN W., *The Changing structure of International Law*, London, 1964.

FROSINI T.E., *La Costituzione in senso ambientale. Una critica*, in *federalismi.it*, 2021.

FUKUYAMA F., *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, Londra, 2000.

G

GADOW W., BARZ C.H., *Aktiegesetz: Großkommentar*, Berlino, 1970.

GALGANO F., *Struttura logica e contenuto normativo del concetto di persona giuridica*, in *Riv. Dir. Civ.*, 1965, p. 586 ss.

GALGANO F., *L'oggetto della holding è dunque esercizio mediato e indiretto dell'impresa di gruppo*, in *Contr. Impr*., 1990, p. 401 ss.

GALGANO F., *Il punto sulla giurisprudenza in tema di gruppi,* in *Contr. Impr*., 1991, p. 892 e ss.

GALGANO F., *Lex mercatoria*, Bologna, 2001.

GALGANO F., *Direzione e coordinamento di società*, in *Commentario del Codice civile Scialoja-Branca,* Bologna, 2005.

GALGANO F., *Il regolamento di gruppo nei gruppi bancari,* in *Banca borsa e titoli di credito*, 2005, p. 86 ss.

GALGANO F., *La globalizzazione nello specchio del diritto*, Bologna, 2005.

GALGANO F., *Il diritto e le altre arti. Una sfida alla divisione fra le culture*, Bologna, 2009.

GALGANO F., MARELLA F., *Diritto e prassi del commercio internazionale. Trattato di Diritto commerciale e di Diritto pubblico dell'economia*, Padova, 2010.

GALGANO F., SBISÀ G., *Direzione e coordinamento di società,* in G. De Nova (a cura di), *Commentario del Codice civile Scialoja-Branca*, Bologna-Roma, 2014, p. 343 ss.

GALIOTO M., *L'amministrazione straordinaria delle grandi imprese in stato di insolvenza*, Milano, 2003.

GALLETTI D., *La gestione della crisi attraverso la direzione e coordinamento: appunti sulle compensazioni "concordatarie" infragruppo per la ricostruzione del sistema*, in *Dir. Fall*., 2022, p. 639 ss.

GALLINO L., *Globalizzazione e diseguaglianze*, Bari, 2003.

GALLINO L., *L'impresa irresponsabile*, Torino, 2005.

GAMBINO A., *I gruppi in Italia alla luce del progetto di IX direttiva*, in *Giur. Comm*., 1987, p. 5 ss.

GARRIGA E., MELÉ D., *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory,* in *Journal of Business Ethics*, 2004, p. 51 ss.

GEHLING C., OTT N., LÜNEBORG C., *Das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz - Umsetzung in der Unternehmenspraxis Das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*, in *CCZ*, 2021, p. 230 ss

GENOVESE A., *Bilanci di sostenibilità, tassonomia UE delle attività economiche ecosostenibili e governo societario*, in *Rivista ODC*, 2/2022, p. 497 ss.

GENOVESE A., ROSSI S., *Considerazioni conclusive sulle funzioni dell'informazione non finanziaria*, in *Rivista ODC.*, 2023, p. 698 ss.

GENOVESE A., *La gestione ecosostenibile dell'impresa azionaria*, Bologna, 2023, p. 109 ss.

GEREFFI G., KORZENIEWICZ M. (a cura di), *Commodity Chains and Global Capitalism,* Westport, 1994.

GEREFFI G., HUMPHREY J., STURGEON T., *The governance of global value chains*, in *Review of International Political Economy*, 2005, p. 78 ss.

GEREFFI G., *Global value chains and development: Redefining the contours of 21st century capitalism*, Cambridge, 2018.

GIDDENS A., *Le conseguenze della Modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*, Bologna, 1994.

GIGANTE A., *L'evoluzione della politica dell'ONU e dell'Unione europea nel campo della responsabilità sociale delle imprese multinazionali*, in *La Comunità Internazionale*, 2009, p. 589 ss.

GIOFFREDI G., *Responsabilità sociale delle imprese multinazionali e diritto internazionale,* in G. De Bellis (a cura di), in *Studi sui diritti umani*, Bari, 2010.

GIORGI V., *Libertà di informazione e dovere di riservatezza degli amministratori nei gruppi di società*, Torino, 2005

GIOVANNINI S., *La responsabilità per attività di direzione e coordinamento nei gruppi di società*, Milano, 2007.

GIURICKOVIC DATO A., *Il bilanciamento tra principi costituzionali e la nuova dialettica tra interessi alla luce della riforma Madia. Riflessioni in margine al "caso Ilva",* in *federalismi.it*, 19 giugno 2019.

GOLIA JR. A., *La responsabilità delle imprese transnazionali per violazione dei diritti fondamentali. una prospettiva di diritto costituzionale comparato*, in *Gruppo di Pisa*, 2015, p. 31.

GOLIA JR. A., *Imprese transnazionali e vincoli costituzionali. Tra pluralismo e responsabilità*, Milano, 2019.

GRABOSCH R., SCHÖNFELDER D., *Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: neue Pflichten zur Vermeidung menschen- und umweltrechtlicher- Risiken weltweit Arbeit und Recht*, 2021, p. 488 ss.

GRAEFE R.R., *Changing Paradigms: The Liability of Corporate Groups in Germany*, in *Connecticut Law Review*, 2005, p. 785 ss.

GRASSO M.E., *Lineamenti di etica e diritto della sostenibilità*, Milano, 2020.

GRECO L., *Capitalismo e sviluppo nelle catene globali del valore*, Bari, 2016.

GRECO P., *Corso di Diritto commerciale. Impresa e azienda*, Milano, 1957

GRIMONPREZ B., *Pour une responsabilité des sociétés mères du fait de leurs filiales*, in *Revue des sociétés*, 2010, p. 715 ss.

GRITSCH M., *The Nation-State and Economic Globalization: Soft Geo-Politics and Increased State Autonomy?*, in *Review of International Political Economy*, 2005, p. 1 ss.

GROBER U., *Deep roots – A conceptual history of "sustainable development"*, in *WZB Discussion paper*, n. P 2007-002, *Wissenschaftzentrum Berlin fur Sozialforschung (WZB),* Berlin, 2007.

GRONDONA M., *Buona fede e solidarietà; giustizia contrattuale e poteri del giudice sul contratto: annotazioni a margine di un obiter dictum della Corte di cassazione*, in *Riv. dir. comm*., 2003, p. 262 ss.

GRONDONA M., *Solidarietà e contratto: una lettura costituzionale della clausola di buona fede*, in *Riv. trim. dir. proc. civ*., 2004, p. 727 ss.

GROPPI T., *Sostenibilità e costituzioni: lo Stato costituzionale alla prova del futuro*, in *Diritto pubblico comparato ed europeo*, 2016, p. 43 ss.

GROSSI P., *Globalizzazione, diritto, scienza giuridica*, in *Il Foro Italiano*, 2002, p. 151 ss.

GROSSI P., *Mitologie giuridiche della modernità*, Milano, 2007

GROSSI P., *Introduzione al Novecento giuridico*, Roma-Bari, 2011.

GROSSI P., *Presentazione*, in G. D'Amico (a cura di), *Principi e clausole generali nell'evoluzione dell'ordinamento giuridico*, Milano, 2017, p. IX ss.

GROSSI P., *Il Diritto civile in Italia fra moderno e posmoderno. Dal monismo legalistico al pluralismo giuridico*, Milano, 2021.

GUAGLIANO C., LINCIANO N., P. SOCCORSO P., *Information as a driver of Sustainable Finance*, in N. Linciano, P. Soccorso, C. Guagliano (a cura di), *Information as a Driver of Sustainable Finance. The European Regulatory Framework,* Londra, 2022.

GUERRERA F., *"Compiti" e responsabilità del socio di controllo*, in *RDS*, 2009, p. 506 ss.

GUERRERA F., *Autoregolamentazione e organizzazione del gruppo di società*, in *Riv. dir. comm*., 2012, p. 589 ss.

GUERRERA F., *I regolamenti di gruppo*, in M. Campobasso et al. (a cura di), *Società, banche e crisi d'impresa*, Liber amicorum *P. Abbadessa*, 2014, p. 1550 ss.

GUERRERA F., *Assetti organizzativi di gruppo, forme di eterodirezione e regimi di responsabilità,* in *Riv. dir. soc.,* 2024, p. 205 ss.

GUGLIELMETTI R., Corporate *governance le dichiarazioni sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali*, in *Riv. dott. comm.,* 2017, p. 4 ss.

GUGLIELMETTI R., *La dichiarazione sulle informazioni non finanziarie: ruoli e responsabilità degli organi aziendali*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, 2018, spec. p. 82 ss.

GUIZZI G., *Patrimoni separati e gruppi di società. Articolazione dell'impresa e segmentazione del rischio: due tecniche a confronto*, in *Riv. dir. comm*., 2003, p. 639 ss.

GUPTA J., VEGELIN C., *Sustainable development goals and inclusive development*, in *International Environmental Agreements, Politics, Law and Economics*, 2016, p. 433 ss.

GUYON Y., *Droit des affaires*, 2003.

H

HABERMAS J., *La costellazione postnazionale. Mercato globale, nazioni e democrazia*, Milano, 1999.

HABERSACK M., ZICKGRAF P., *Deliktsrechtlich Verkehrs- und Organisationspflichten im Konzern*, in *ZHR*, 2018, p. 252 ss.

HABERSACK M., EHRL M., *Verantwortlichkeit inländischer Unternehmen für Menschenrechtsverletzungen durch ausländische Zulieferer*, in *AcP*, 2019, p. 255 ss.

HACKNEY W.P., BENSON T.G., *Shareholders Liability for Inadeguate Capital*, in *University of Pittsburgh Law Review*, 1982, p. 837 ss.

HAHN T., PINKSE J., PREUSS L., FIGGE F., *Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework,* in *Journal of Business Ethics*, 2015, p. 297 ss.

HALL R. B., BIERSTEKER T. J., *The Emergence of Private Authority in the International System*, in R. B. Hall, T. J. Biersteker (a cura di), *The Emergence of Private Authority in Global Governance*, Cambridge, 2002, p. 3 ss.

HANNOUN C., *L'extension de la responsabilité civile au sein d'un groupe matériellement intégré*, in *Joly sociétés*, 1991, p. 479 ss.

HANNOUN C., *Le droit et les groupes de sociétés*, Parigi, 1991.

HANNOUN C., *La responsabilité environnementale des sociétés mères*, in *Environnement*, n. 26, 2009, p. 33 ss.).

HANNOUN C., SCHILLER S., *Quel devoir de vigilance des sociétés-mères et des sociétés donneuses d'ordre*, in *Revue de droit du travail*, 2014, p. 441 ss.

HANNOUN C., *Vers un devoir de vigilance des sociétés mères?, in Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires*, 2014, p. 33 ss

HANSMANN H., KRAAKMAN R., *The End of History for Corporate Law, Discussion Paper No. 280*, *Harvard Law School*, 2000.

HARRISON P., *The third revolution: Population, environment and a sustainable world,* Londra, 1993.

HART O., ZINGALES L., *The New Corporate Governance*, in *Working Papers-317, The University of Chicago Booth School of Business*, 2022, p. 195 ss.

HAY R., GRAY E., *Social Responsibilities of Business Managers,* in *The Academy of Management Journal*, 1974, p. 135 ss.

HAYNES J., *The Modern Slavery Act (2015), A Legislative Commentary,* in *Statute Law Review*, 2016, p. 33 ss.

HEALD M., *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, Cleveland, 1970.

HEALD, M.*, Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea,* in *Business History, Review*, 1975, p. 375 ss.

HEATH J., *Business Ethics without Stakeholders*, in *Business Ethics Quarterly*, 2006, p. 533 ss.

HEINICH J., *Devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre: une loi finalement adoptée, mais amputée,* in *Droit de sociétés*, 2017, p. 89 ss.

HICKEL J., *The contradiction of the sustainable development goals*: *growth versus ecology on a finite planet*, in *Sustainable Development*, 2019, p. 1 ss.

HIRA A., BENSON-REA M., *Governing Corporate Social Responsibility in the Apparel Industry after Rana Plaza*, Londra, 2017.

HOFSTETTER K., *Parent Responsibility for Subsidiary Corporations: Evaluating European Trends*, in *International and Comparative Law Quarterly*, 1990, p. 576 ss.

HOMANN K., *Sustainability: Politikvorgabe oder regulative Idee?,* in L. Gerken (a cura di), *Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit*, Baden-Baden, 1996, p. 38 ss.

HOMMELHOFF P., *Gemeinwohlgüter-Schutz in der Unternehmensgruppe nach der CSDDD*, in *ZGR*, 2024, p. 811 ss.

HOPT K.J., *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 Paper 690/2023*.

HOPT K.J., *Legal Elements and Policy Decisions in Regulating Groups of Companies*, in C.M. Schmitthoff, F. Wooldridge (a cura di), Groups of companies, 1991, p. 81 ss.

HOSNY M., *Global value chains participation and economic upgrading: Evidence from developing countries*, in *Economics Bulletin*, p. 1626 ss

HOVASSE H., *La validité des sûretés consenties entre sociétés groupées et le principe d'autonomie patrimoniale*, Rennes, 1974, p. 277 ss.

HÜBNER L., HABRICH V., WELLER M-P., *Corporate Sustainability Due Diligence*, in *NZG*, 2022, p. 644 ss.

HUSTED B.W., *Risk Management, Real Options and Corporate Social Responsibility*, in *Journal of Business Ethics*, 2005, p. 175 ss.

I

INZITARI B., *La «vulnerabile» persona giuridica*, in *Contratto e impresa*, 1985, p. 679 ss.

INZITARI B., *I patrimoni destinati a specifico affare*, in *Contratto e impresa*, 2003, p. 164 ss.

IRTI N., *La formazione del giurista nell'Università del «saper fare»,* in *Rivista giuridica degli studenti dell'Università di Macerata*, 2010, p. 29 ss.

IRTI N., *La crisi della fattispecie*, in *Riv. dir. proc*., 2014, p. 42 ss.

J

JABAREEN Y., *A New Conceptual Framework for Sustainable Development*, in *Environment, Development and Sustainability*, 2008, p. 179 ss.

JAEGER P.G, *I gruppi tra diritto interno e prospettive comunitarie*, in *Giur. Comm*., 1980, p. 916 ss.

JAEGER P.G., *I gruppi fra diritto interno e prospettive comunitarie*, in *Giur. Comm*., 1981, p. 924 ss.

JAEGER P.G., *Considerazioni parasistematiche sui controlli e sui gruppi*, in *Giur. comm*., 1994, p. 476 ss.

JAEGER P.G., DENOZZA F., TOFFOLETTO A., *Appunti di Diritto commerciale. Impresa e Società*, Milano, 2019.

JENSEN M.C., *Agency Costs of Free Cash Flow*, *Corporate Finance and Takeovers*, in *American Economic Review*, 1986, p. 323 ss.

JENSEN M.C. *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function,* in *European Financial Management*, 2001, p. 297 ss.

JURIC D., CULINOVIC A., HERC-ZUBOVIC E., *Large Companies Saving People and the Planet - Reflections on the Personal Scope of the Application of the Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, in *InterEULawEast: Journal for International and European Law, Economics and Market Integrations*, 2022, p. 1 ss.

K

KHAN M.A., *Sustainable development: The key concepts, issues and implications*, in *Sustainable Development*, 1995.

KINDLER P., *I gruppi di società nella nuova legge tedesca in materia di due diligence sulle catene di approvvigionamento (Lieferkettensorgfaltspflichtensgesetz)*, in M. Callegari, S.A. Cerrato, E. R. Desana (a cura di), Governance *e mercati. Studi in onore di Paolo Montalenti*, Torino, 2022, p. 1605 ss

KIRCHHEIMER O., *Costituzione senza sovrano. Saggi di teoria politica e costituzionale*, Bari, 1982.

KOLEV-SCHAEFER G., NELIGAN A., *Due diligence – Effect of Supply Chain Regulation. Data-based results on the effects of the German Supply Chain Act*, in *IW-Report*, No. 8/2024, *Institut der deutschen Wirtschaft*, 2024, p. 1 ss.

KUPER A., *Redistributing Responsibilities. The UN Global Compact with Corporations,* in A. Follesdal, T. Pogge (a cura di), *Real World Justice. Grounds, Principles*, *Human Rights and Social Institutions*, Dordrecht, 2005, p. 359 ss.

L

LAE R., SMØRDAL M.P., *Norway's New Transparency Act: An Overview in Light of International Trends,* in *Oslo Law Review*, vol. 10, 2/2023, p. 1 ss.

LAMANDINI M., Il *"Controllo" nozioni e "tipo" nella legislazione economica*, Milano, 1995, p. 3 ss.

LAMANDINI M., *I patrimoni "destinati" nell'esperienza societaria. Prime note sul d.lgs. 17 gennaio 2003 n. 6*, in *Riv. soc*., 2003, p. 490 ss.

LAMANDINI M, *Sub artt. 2359-2359quinquies*, in G. Niccolini, A. Stagno D'Alcontres (a cura di), *Società di capitali, Commentario*, Napoli, 2004, p. 399 ss.

LAMANDINI M., *Gruppi societari e bancari*, in Aa.Vv., *La riforma del diritto societario e le banche*, 2004, Roma, p. 45 ss.

LECOURT A., *Groupe de sociétés*, in *Rép. Sociétés Dalloz*, gennaio 2011, p. 424 ss.

LEMME G., Il "*governo" del gruppo*, Padova, 1997.

LENAERTS K., *The Basic Constitutional Charter of a Community Based on the Rule of Law. The past and future of EU law: the classics of EU law revisited on the 50th anniversary of the Rome Treaty*, Oxford, 2010.

LENZI D., *Le società benefit*, in *Giur. comm.*, 2016, p. 894 ss.

LENZI D., *Sostenibilità delle imprese e dichiarazioni non finanziarie*, in *Corporate Governance*, 2022, p. 159 ss.

LENZI R., *I patrimoni destinati: costituzione e dinamica dell'affare*, in *Riv. not.,* 2003, p. 546 ss.

LEQUET P., *Loi «devoir de vigilance»: de l'intérêt des normes de management des risques*, in *Revue juridique de l'environnement*, vol. 42, n. 4, 2017, p. 705 ss.

LEVITT T., *The Dangers of Social Responsibility*, in *Harvard Business Review*, 1958, p. 41 ss.

LI Z., XIANG Y., *Domestic mandatory human rights due diligence laws as global business and human rights,* in *American University International Law Review*, vol. 40, 2025, p. 320 ss

LIBERATI BUCCIANTI G., *Ordine pubblico e relazioni familiari*, Napoli, 2021.

LIBERTINI M., *Clausole generali, norme di principio, norme a contenuto indeterminato. Una proposta di distinzione*, ora in *Riv. crit. dir. priv*., 2011, p. 113 ss.

LIBERTINI M., *Principio di adeguatezza organizzativa e disciplina dell'organizzazione delle società a controllo pubblico*, in *Giur. comm*., 2021, p. 5 ss.

LIBERTINI M., *Sulla proposta di Direttiva UE su "Dovere di diligenza e responsabilità delle imprese"*, in *Riv. soc*., 2021, p. 325 ss

LIBERTINI M., *Gestione "sostenibile" delle imprese e limiti alla discrezionalità imprenditoriale*, in *Contr. Impr*., 2023, p. 54 ss.

LIBONATI B., *Holding e investment trust*, Milano, 1959.

LIBONATI B., *Responsabilità nel e del gruppo (Responsabilità della capogruppo, degli amministratori, delle varie società),* in Aa.Vv., *I gruppi di società. Atti del Convegno internazionale di studi, Venezia, 16-17-18 novembre*, Milano, 1996, p. 1469 ss.

LINCIANO N. (ET AL.), *La finanza per lo sviluppo sostenibile. Tendenze, questioni in corso e prospettive alla luce dell'evoluzione del quadro regolamentare dell'Unione europea, in Quaderni CONSOB – Finanza Sostenibile*, 2021.

LOOMIS W., *The Responsibility of Parent Corporations for the Human Rights Violations of their Subsidiaries*, in M.K. Addo (a cura di), *Human rights standards and the responsibility of transnational corporations*, 1999, p. 145 ss.

LOWE V., *Sustainable Development and Unsustainable Arguments*, in *International Law and Sustainable Development*, 1999, p. 377 ss.

LUCAS F.X., *Développement durable et droit des sociétés*, in *Bull. Joly*, 2008, p. 267 ss.

LUCIANO A.M., *Adeguatezza organizzativa e funzioni aziendali di controllo nelle società bancarie e non,* in *Riv. dir. comm*., 2017, p. 317 ss.

LUND-THOMSEN P., *Rethinking Global Value Chains and Corporate Social Responsibility*, in *Business and Human Rights*, Cheltenham, 2022.

LUTTER M., *Il gruppo di imprese (Konzern) nel diritto tedesco e nel futuro diritto europeo*, in *Riv. soc*., 1974, p. 1.

LYONS D., *Forms and Limits of Utilitarianism*, Oxford, 1965.

M

MACEY J.R., *An Economic Analysis of the Various Rationales of Making Shareholders the Exclusive Beneficiaries of Corporate Fiduciary Duties*, in *Stetson Law Review*, 1992, p. 21 ss.

MACEY J., MITTS J., *Finding Order in the Morass: The Three Real Justifications for Piercing the Corporate Veil*, in *Cornell Law Review*, 2014, p. 1 ss.

MAGUIRE S., HARDS C., *The Emergence of New Global Institutions. A Discursive Perspective, in Organization Studies*, 2006, p. 7 ss.

MAIHOLD G., *Responsibility in supply chains: Germany's Due Diligence Act Is a Good Start*, in *SWP Comment*, n. 21, marzo 2021, p. 1 ss., spec. p. 6.

MAMBRIANI A, *Gruppi di società*, in A. Mambriani, G. Racugno (a cura di), *Bilancio e libri sociali*. *Gruppi di società*, Milano, 2020, p. 502 ss.

MANARA U., *Delle società e associazioni commerciali*, Torino, 1902.

MARCHAND R., *Creating the Corporate Soul: The Rise of Public Relations and Corporate Imagery*, in *American Big Business*, 1998, p. 484 ss.

MARCHETTI P., *Del dovere di direzione e coordinamento: l'approdo al Codice della crisi di impresa di un tema caro a Paolo Ferro-Luzzi*, in *Riv. soc*., 2022, p. 1412 ss.

MARCHETTI R., *La politica della globalizzazione*, Milano, 2014.

MARCHISIO E., *Note sulle azioni di responsabilità ex art. 2497 cod. civ*., in *Riv. dir. comm*., 2008, p. 229 ss.

MARCOUX A., *Business Ethics,* in *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Stanford, 2008, p. 1278 ss.

MAROCCHI M., *Sull'attualità della correlazione tra potere e rischio nella s.p.a. riformata*, in *Contr. impr*., 2014, p. 221 ss.

MARRELLA F., *I Principi Guida dell'ONU sulle imprese e i diritti umani del 2011 e l'accesso ai rimedi tramite gli strumenti di diritto internazionale privato europeo: una valutazione critica*, in M. Castellaneta, F. Vessia (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa tra diritto societario e diritto internazionale*, Napoli, 2019, p. 315 ss.

MARTIN-ORTEGA O., *Human Rights Due Diligence For Corporations: From Voluntary Standards to Hard Law at Last?*, in *Netherlands Quarterly of Human Rights*, 2014, p. 44 ss.

MASPES I., *Limiti all'autonomia negoziale nei gruppi di società. Contratti costitutivi, regolamenti e contratti infragruppo*, Milano, 2019.

MATHESON J.H., *The modern law of corporate groups: an empirical study of piercing the corporate veil in the parent-subsidiary context*, in *The North Carolina Law Review*, 2009, p. 1091 ss.

MATTEN D., CRANE A., *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization*, in *Academy of Management Review*, 2005, p. 166 ss.

MATTEN D., MOON J., *Implicit and Explicit CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, in Academy of Management Review*, 2008, p. 402 ss.

MAVOUNGOU L., *Les pouvoirs privés économiques à l'épreuve de la loi française sur le devoir de vigilance*, in *Revue internationale de droit économique*, 1, 2019, p. 53 ss.

MAURO M.R., *Diritto internazionale dell'economia*, Napoli, 2019.

MAYER C.P., *Prosperity, Better Business Makes the Greater Good*, Oxford, 2018.

MAZZONI A., *La responsabilità gestoria per scorretto esercizio dell'impresa priva della prospettiva della continuità aziendale,* in *Amministrazione e controllo nel diritto delle società, Liber amicorum Antonio Piras,* Torino, 2010, p. 822 ss.

MCNEILL J.R., *Something New Under the Sun: An Environmental History of the Twentieth-Century World*, New York, 2000.

MELIS A., *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Milano, 2002.

MENGONI L., *Spunti per una teoria delle clausole generali,* in *Rivista critica dir. privato*, 1986, p. 10 ss.

MENGONI L., *Sulla natura della responsabilità precontrattuale*, in *Riv. dir. comm*., 1956, p. 360 ss.

MERLE P., *Droit commercial, sociétés commerciales*, in *Dalloz*, 2005.

MERUZZI G., *L'informativa endo-societaria nella società per azioni,* in *Contratto e Impresa,* 2010, p. 737 ss.

MESSINEO F., *Le società di commercio "collegate"*, Padova, 1932.

MICHELI F., *Il lavoro nelle catene globali del valore. Strumenti e tecniche di tutela*, Torino, 2023.

MIGNOLI A., *Idee e problemi nell'evoluzione della "Company" inglese*, in *Riv. soc.*, 1960, p. 633 ss.

MIGNOLI A., *Interesse di gruppo e società a sovranità limitata*, in *Contr. e Impr*., 1986, p. 737 ss.

MIGNOLI A., *I quarant'anni della Rivista (Ricordo di Bruno Visentini – Le battaglie della Rivista – I problemi dei gruppi di società)*, in Aa.Vv., *I gruppi di società. Atti del Convegno internazionale di studi, Venezia, 16-17-18 novembre*, Milano, 1996, p. 5 ss.

MILLER P., O'LEARY T., *Hierarchies and American Ideals*, *1900-1940*, in *The Academy of Management Review*, 1989, p. 250 ss.

MINERVINI G., *I gruppi di società nella Comunità economica europea. Problemi di diritto societario*, Padova, 1975.

MINERVINI G., *Gli interessi degli amministratori di s.p.a*., in P. Abbadessa, G.B. Portale, *Il nuovo diritto delle società. Liber Amicorum Gian Franco Campobasso*, Torino, 2007, p. 581 ss.

MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, in *Academy of Management Review*, 1997, p. 366 ss.

MOLITERNI A., *La transizione alla green economy e il ruolo dei pubblici poteri,* in G. Rossi, M. Monteduro (a cura di)*, L'ambiente per lo sviluppo. Profili giuridici ed economici,* Torino, 2020, p. 55 ss.

MONTALENTI P., *Conflitto d'interesse nei gruppi di società e teorie dei vantaggi compensativi*, in *Giur. comm*., 1995, p. 710 ss.

MONTALENTI P., *Riflessioni in tema di persona giuridica*, in *Dir. Priv*., 1996, p. 647 ss.

MONTALENTI P., *Persona giuridica, gruppi di società, corporate governance: studi in tema di società per azioni*, Padova, 1999.

MONTALENTI P., *L'amministrazione sociale dal testo unico alla riforma del diritto societario,* in *Giur. Comm*., 2003, p. 423 ss.

MONTALENTI P., *Direzione e coordinamento nei gruppi societari: principi e problemi,* in *Riv. Soc.,* 2007, p. 315 ss.

MONTALENTI P., *Il diritto commerciale dai "tipi" ai "modelli",* in *Giur. comm.*, 2016, p. 420 ss.

MONTALENTI P.*, I gruppi di società: dottrina, giurisprudenza, prassi*, in *Diritto ed economia dell'impresa*, 2016, p. 76 ss.

MONTALENTI P.*, L'attività di direzione e coordinamento: dottrina, prassi, giurisprudenza,* in *Giur. comm*., 2016, p. 111 ss.

MONTALENTI P., *I principi di corretta amministrazione: una nuova clausola generale,* M. Irrera (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi,* Bologna, 2016, p. 3 ss.

MONTALENTI P., *Socio di controllo, investitori istituzionali, gruppi di società: i flussi informativi*, in *RDS*, 2018, p. 13 ss.

MONTALENTI P., *Il socio di società quotata*, in *Rivista del diritto commerciale e del diritto generale delle obbligazioni*, 2020, p. 227 ss.

MONTEDURO M., *Paradigmi giuridici di realizzazione del benessere umano in sistemi ecologici ad esistenza indisponibile e ad appartenenza* necessari, in M. Monteduro, S.

Tommasi, in *Benessere e regole dei rapporti civili. Lo sviluppo oltre la crisi*, Napoli, 2015, p. 166 ss.

MONTINI M., *Profili di diritto internazionale*, in P. Dell'Anno, E. Picozza (diretto da), *Trattato di diritto dell'ambiente. Principi Generali*, Padova, 2012, p. 81 ss.

MOSCO G.D., FELICETTI R., *Prime riflessioni sulla proposta di direttiva UE in materia di* Corporate Sustainability Due Diligence, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, 2022, p. 185 ss.

MOSCONI F., CAMPIGLIO C., *Diritto internazionale privato e processuale*, Milano, 2020.

MUCCIARELLI F. M., *Ricomporre il nesso spezzato: giurisdizione e legge applicabile alle imprese multinazionali*, in *Riv. soc.*, 2021, p. 349 ss.

MULLIGAN T., *A Critique of Milton Friedman's Essay "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits"*, in *Journal of Business Ethics*, 1986, p. 265 ss.

MUNARI F., *Riforma del diritto societario italiano, diritto internazionale privato e diritto comunitario: prime riflessioni*, in *Rivista italiana di diritto internazionale privato*, 2003, p. 29 ss.

N

NASI J., *What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm*, in *Understanding stakeholder thinking*, Helsinki, 1995, p. 19 ss.

NAVARRINI U., *Sulle società a responsabilità limitata, estratto dagli Studi in onore di Vittorio Scialoja*, Prato, 1904, p. 7 ss.

NIGRO A., *Le società per azioni nelle procedure concorsuali,* in G.E. Colombo, G.B. Portale (diretto da), *Trattato delle società per azioni*, Torino, 1993, p. 290 ss.

NOGLER L., *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*: *perché è nata e quali sono i suoi principali contenuti, in Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2022, p. 1 ss.

NIUTTA A., *I patrimoni e finanziamenti destinati*, Milano, 2006.

NYE JR. J. S., *Multinational Corporations in World Politics*, in *Foreign Affairs*, 1974, p. 153 ss.

O

ODDENINO A., *La rilevanza dei codici di condotta nella regolamentazione dell'attività delle imprese multinazionali*, in G. Porro (a cura di), *Studi di diritto internazionale dell'economia,* Torino, 2006, p. 61 ss.

ONIDA M., *Sub. art. 37*, in R. Mastroianni, O. Pollicino, S. Allegrezza, F. Pappalardo, O. Razzolini (a cura di), *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea*, Milano, 2017.

ONZA M., *"Attività funzionale" ed "interessi degli altri" nella gestione dell'impresa (entificata): annotazioni dalla direttiva (ue) 2022/2464*, in *Banca Borsa Titoli di Credito*, 2023, p. 757 ss.

ONZA M., *"Gestione sostenibile" dell'impresa, "adeguati assetti" e (una annotazione su) "interesse sociale": spunti di riflessione*, in S. Ambrosini (a cura di), *Assetti aziendali, crisi d'impresa e responsabilità della banca*, Pisa, 2023, p. 11 ss.

OPPO G., *Sui principi generali del diritto privato*, in *Riv. dir. civ*., 1991, p. 475 ss.

ORTS E.W., STRUDLER A., *The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory,* in *Business Ethics Quarterly*, 2002, p. 215 ss.

OSORIO L.A.R., LOBATO M.O., DEL CASTILLIO X.A., *Debates on Sustainable Development*, in *Environment, Development and Sustainability*, 2005, p. 501 ss.

OTT N., LÜNEBORG C., SCHMELZEISEN N., *Zur Anwewendung des Lieferkettensorgfaltspflichtsgesetzes im Konzern*, in *DB*, 2022, p. 238 ss.

P

PAGANI F., *La revisione delle linee guida per le multinazionali dell'OCSE*, in *Commercio internazionale*, 2000, p. 967 ss.

PALAZZOLO A., *Adeguatezza, legalità e sostenibilità. La delibera istitutiva degli assetti organizzativi e le sue "patologie",* in *Giur. comm*., 2024, p. 323 ss.

PALMIERI A.M., *Etica e mercato*, in M.B. Deli, M.R. Mauro, F. Pernazza, F.P. Traisci (a cura di), *Impresa e diritti fondamentali nella prospettiva transnazionale, Atti del Convegno organizzato presso l'Università del Molise*, *5 e 6 maggio 2011*, Napoli, 2012, p. 56 ss.

PANZANI L., *Codice della crisi e gruppi di società*, in *Riv. Soc*., 2022, p. 1330 ss.

PAPI L., *Crisi del sistema "volontaristico" e nuove frontiere europee della responsabilità sociale di impresa*, in *Riv. dir. comm*., 2019, p. 109 ss.

PARANCE B., *La consécration législative du devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre,* in *Gaz. Pal*., 2017, p. 17.

PARANCE B.*, L'influence du droit international de l'environnement sur les entreprises multinationales, à propos de la proposition de loi française relative au devoir de vigilance des entreprises,* in *L'entreprise multinationale et le droit international*, 2017, p. 279 ss.

PASCUZZI G., *Giuristi si diventa. Come riconoscere e apprendere le abilità proprie delle professioni legali*, Bologna 2008.

PASQUERO J., *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: Un regard historique*, in M.F. Turcotte, A. Salmon (a cura di), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Montréal, 2005.

PASQUERO J., *Entreprise, Développement Durable et Théorie des Parties Prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste*, in *Management International*, 2008, p. 27 ss.

PASSADOR M.L., *Su alcuni recenti sviluppi dell'autodisciplina*, in *Riv. soc*., 2020, p. 302 ss.

PATRONI GRIFFI U., *Governo e responsabilità nei gruppi d'imprese*, Zurigo, 2000.

PAVONE LA ROSA A., *I gruppi di società. Ricerche per uno studio critico*, Bologna, 1982.

PAVONE LA ROSA A., *La responsabilità da '"controllo" nei gruppi di società*, in *Riv. Soc*., 1984, p. 435 ss.

PAVONE LA ROSA A*, "Controllo" e "gruppo" nella fenomenologia dei collegamenti societari*, in *Dir. fall*., 1985, p. 10 ss.

PAVONE LA ROSA A., *Osservazioni sulla Proposta di IX Direttiva sui Gruppi di Società*, in *Giur. Comm*, 1986, p. 831 ss.

PATAUT E*., Le devoir de vigilance - Aspects de droit international privé*, in *Droit Social*, 2017, p. 833 ss.

PATRONI GRIFFI U., *Governo e responsabilità nei gruppi d'imprese*, Zurigo, 2000.

PEDRINI F., *Santi Romano e l'interpretazione giuridica*, in *Jura Gentium*, 2018, p. 79 ss.

PENNASILICO M., *Contratto ecologico e conformazione dell'autonomia negoziale*, in *Riv. quadr. Dir. amb*., 2017, p. 4 ss.

PEPE V., *Lo sviluppo sostenibile tra diritto internazionale e diritto interno*, in *Rivista giuridica dell'ambiente*, 2002, p. 209 ss.

PERLINGIERI G., ZARRA G., *Ordine pubblico interno e internazionale tra caso concreto e sistema ordinamentale*, Napoli, 2019.

PERLINGIERI P., *Libertà religiosa, principio di differenziazione e ordine pubblico*, in *Diritto delle successioni e della famiglia*, 2017, p. 165 ss.

PERLINGIERI P., *Il diritto civile nella legalità costituzionale. Metodi e tecniche*, Napoli, 2020.

PERNAZZA F., *Legalità e* corporate social responsibility *nelle imprese transnazionali*, in *Diritto del commercio internazionale*, 2012, p. 153 ss.

PERRAM A., JIWAN N., *Human Rights Violations Connected with Deforestation. Emerging and Diverging Approaches to Human Rights Due Diligence,* in *Business and Human Rights Journal*, 2023, p. 110 ss.

PERRINI F., *Sostenibilità*, Milano, 2018.

PERRONE A., SEMEGHINI D., *Oltre lo* shareholder value*. Verso nuove regole per la composizione degli interessi nella grande impresa azionaria*, in *Rivista ODC*, 2023, p. 805 ss.

PERULLI A., *Diritto del lavoro e globalizzazione: clausole sociali, codici di condotta e commercio internazionale*, Padova, 1999

PÉTEL P., *L'apparence d'une confusion de patrimoine ne permet pas l'extension d'une procédure collective,* in *Bulletin Joly sociétés*, 1993.

PETER H., *L'action révocatoire dans les groupes de sociétés*, Parigi, 1990.

PETERSON C.W., *Piercing the Corporate Veil by Tort Creditors*, in *Journal of Business & Technology Law*, 2017, p. 63 ss.

PETRIN M.., *Assumption of Responsibility in Corporate Groups:Chandler v Cape plc*, in *The Modern Law Review*, 2013, p. 603 ss.

PIRAINO F., *La buona fede in senso oggettivo*, Torino, 2015.

PISANI TEDESCO A., *Strumenti privatistici per la sostenibilità*, Milano, 2024.

PORENA D., *Il principio di sostenibilità, Contributo allo studio di un programma costituzionale di solidarietà intergenerazionale*, Torino, 2017.

PORTALE G.B., *Capitale sociale e società per azioni sottocapitalizzata*, in *Riv. soc*. 1991, p. 7 ss.

PORTALE G.B., *La legge fallimentare rinnovata: note introduttive*, in *Banca borsa tit. cred*., 2007, p. 369 ss.

PORTALE G.B., *Il diritto societario tra diritto comparato e diritto straniero*, in V. Di Cataldo, V. Meli, R. Pennisi (a cura di), in *Impresa e mercato. Studi dedicati a Mario Libertini*, Milano, 2015, p. 546 ss.

PORTALE G.B., *La Corporate Social Responsibility alla ricerca di effettività*, in *Banca borsa e titoli di credito*, 2022, p. 947 ss.

PORTER M. E., KRAMER M. R., *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in *Harvard Business Review*, 2006, p. 78 ss.

POWELL F.J., *Parent and Subsidiary Corporations*, 1931.

POZZO B., *voce: tutela dell'ambiente (diritto internazionale)*, in *Enciclopedia del Diritto*, Milano, 2010, p. 1158 ss.

PRESTI G., *La governance delle grandi imprese complesse: la ripartizione del potere*, in M. Cera (a cura di), *Grandi imprese, sostenibilità, compliance*, Milano, 2024, p. 39 ss.

PROKOPETS A., *Trafficking in Information: Evaluating the Efficacy of the California Transparency in Supply Chains Act of 2010,* in *Hastings International and Comparative Law Review*, 2014, p. 351 ss.

R

RABITTI M., *Responsabilità da deficit organizzativo*, in M. Irrera (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Bologna, 2016, p. 955 ss.

RAGUSA MAGGIORE G., *Aspetti particolari della tutela del socio nel «Konzern»*, in *Riv. soc*., 1970, p. 675 ss.

RAMQUET P., *Responsabilité de société mère du fait de sa filiale*, 1998.

RAWLS J., *Una teoria sulla giustizia* (trad. it. a cura di A. Maffettone), Milano, 1982.

REICH R. B., *Supercapitalismo. Come cambia l'economia mondiale e i rischi per la democrazia* (trad. it. a cura di T. Fazi), Roma, 2008.

REINICKE W.H., *Global public policy: governing without government?,* Washington DC, 1998.

RESCIGNO F., *Quale riforma per l'articolo 9*, in *federalismi.it*, 2021.

RESCIGNO M., *L'evoluzione e il ruolo dell'informazione non finanziaria tra doveri informativi e obblighi gestori*, in *Rivista ODC*, 2023, p. 630 ss

RIETVELD S., BAKS L. J. M., BIER B., *De Wet zorgplicht kinderarbeid en de opkomst van human rights due diligence. Van vrijwilligheid naar verplichting*, in *Ondernemingsrecht*,, 2021, p. 149 ss.

RIMINI E., *I valori della solidarietà sociale nelle dichiarazioni non finanziarie*, in *AGE*, 2018, p. 186 ss.

RIVA I., *Comunicazione di sostenibilità e rischio di* Greenwashing*,* in *Riv. dir. alim*., 2023, p. 59 ss.

RODIERE R., *La protection des minoritès dans les groups des sociétés*, in *Rev. Soc*., 1970, p. 243 ss.

RODOTÀ S., *Ordine pubblico o buon costume*, in *Giur. mer*., 1970, p. 104 ss.

RODOTÀ S., *Ipotesi sul diritto privato*, in S. Rodotà (a cura di) *Il diritto privato nella società moderna*, Bologna, 1971, p. 11 ss.

RODOTÀ S., *Il tempo delle clausole generali*, in *Riv. crit. dir. priv*., 1987, p. 722 ss.

RODOTÀ S., *La solidarietà. Un'utopia necessaria*, Bari, 2014.

ROLLI R., *L'impatto dei fattori ESG sull'impresa. Modelli di governance e nuove responsabilità*, Bologna, 2020

ROMANO B., *Principi generali del diritto. Principio di ragione e principio dialogico*, Torino, 2015.

ROMANO S., *L'ordinamento giuridico*, Firenze, 1946.

ROMANO S., *Lo Stato moderno e la sua crisi*, Milano, 1969.

RONDINELLI M., *Il processo di armonizzazione del diritto societario europeo*, in E. Pederzini (a cura di), *Percorsi di diritto societario europeo*, Torino, 2007, p. 111 ss.

RONDINONE N., *Interesse sociale vs. interesse "sociale" nei modelli organizzativi di gruppo presupposti dal d. lgs. n. 254/2016*, in *Riv. soc*., 2019, p. 360 ss.

ROORDA L., *Wading through the (polluted) mud: the Hague Court of Appeals rules on Shell in Nigeria*, in *Rights as Usual*, 2 febbraio 2021.

RORDORF R., *I gruppi nella recente riforma del diritto societario,* in *Le società*, 2004, p. 538 ss.

RORDORF R., *Doveri e responsabilità degli amministratori di società di capitali in crisi*, in *Soc*., 2013, p. 671 ss.

ROSENTHAL L., RAPER C., *Amoco Cadiz and limitation of liability for oil spill pollution: domestic and international solutions*, in *Virginia Journal of Natural Resources Law*, 1985, p. 259 ss.

ROSMINI A., *Filosofia del Diritto*, Padova, 1969.

ROSSI G., *Il fenomeno dei gruppi e il diritto societario: un nodo da risolvere*, in Aa.Vv., *I gruppi di società. Atti del Convegno internazionale di studi*, *Venezia, 16-17-18 novembre*, Milano, 1996, p. 24 ss.

ROSSI G., *Il gioco delle regole*, Milano, 2006.

ROSSI G., *Dalla Compagnia delle Indie al Sarbanes Oxley Act*, in *Riv. soc*., 2006, p. 890.

ROSSI G., *Il mercato d'azzardo*, Milano, 2008.

ROSSI S., *L'impegno* multistakeholder *della società* benefit, in *Rivista ODC*, 2017, p. 1 ss.

ROSSI S., *Il diritto della* corporate social responsability, in *Rivista ODC*, 2021, p. 99 ss.

RUDAN BRICOLA M., *Il gruppo di imprese nella giurisprudenza lavoristica*, in *Contr. Impr.*, 1986, p. 742 ss.

S

SACCHI R., *Sulla responsabilità da direzione e coordinamento nella riforma delle società di capitali*, in *Giur. comm*., 2003, p. 661 ss.

SAGAN A., SCHMIDT A., *Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*: *Ein Überblick aus der Perspektive des Arbeitsrechts*. in *NZA-RR* 2022, p. 281 ss

SALANDRA V., *Il progetto Vivante per la riforma delle anonime e le società di partecipazione*, in *Riv. dir. comm.*, 1934, p. 747 ss.

SALANDRA V., *Il diritto delle unioni di imprese (Consorzi e gruppi)*, Padova, 1934.

SALERNO F., *Il nuovo codice comunitario per le imprese europee operanti in Sudafrica*, in *Rivista di diritto internazionale*, 1986, p. 58 ss.

SANDS P. ET. AL., *Principles of International Environmental Law*, Cambridge, 2012.

SANFILIPPO P.M., *Tutela dell'ambiente e "assetti adeguati" dell'impresa: compliance, autonomia ed enforcement*, in *Riv. dir. civ.*, 2022, p. 993 ss.

SANTAGATA R., *Autonomia privata e formazione dei gruppi nelle società di capitali*, in P. Abbadessa, G.B. Portale (diretto da), *Il nuovo diritto delle società,* Liber amicorum *G.F. Campobasso*, Torino, 2007, p. 799 ss.

SANTONI A., *Adeguatezza degli assetti organizzativi d'impresa e gestione del rischio ambientale*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di), *Questione ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa*, Pisa, 2024, p. 107 ss.

SANTORO-PASSARELLI F., *Riflessioni sulla formulazione legislativa dei principi generali di diritto (dopo il convegno di Pisa)*, in *Riv. dir. civ*., 1940, p. 271 ss.

SAPELLI G., *Giochi proibiti. Enron e Parmalat capitalismi a confronto*, Milano, 2004.

SBISÀ G., *La promessa al pubblico*, Milano, 1974.

SCHERER A.G., PALAZZO G., BAUMANN D., *Global Rules and Private Actors: Toward a New role of the Transnational Corporation in Global Governance*, in *Business Ethics Quarterly*, 2006, p. 505 ss.

SCHERER A. G., PALAZZO G., *Toward Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habernasian Perspective,* in *Academy of Management Review*, 2007, p. 1096 ss.

SCHERER A.G., PALAZZO G., *Globalization and Corporate Social Responsibility*, in A. Crane et all. (a cura di), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, 2009, p. 413 ss.

SCHIESSL M., *The Liability of Corporations and Shareholders for the Capitalization and Obligations of Subsidiaries under German Law*, in *Northwestern Journal of International Law & Business*, 1986, p. 480 ss.

SCHILLER S., *Le devoir de vigilance*, Parigi, 2019.

SCHMIDT D., *La loi PACTE et l'intérét social,* in *Dalloz*, 2019, p. 633 ss.

SCHRÖDER T., *Unternehmensverantwortlichkeit für menschen- rechtsverletzungen – zum neuen gesetzesentwurf in deutschland*, in *European Integration Studies*, 2021, p. 42 ss.

SCIARELLI, S. *Il processo decisorio nell'impresa*, Padova, 1967.

SCISO E., *Appunti di Diritto internazionale dell'economia*, Torino, 2021.

SCHNEIDER H., HEIDENHAIN M., T*he German Stock Corporation Act: Bilingual Edition with an Introduction to the Law*, 2000, p. 265 ss.

SCOGNAMIGLIO G., *Autonomia e coordinamento nella disciplina dei gruppi di società*, Torino, 1996.

SCOGNAMIGLIO G., *Poteri e doveri degli amministratori di gruppo dopo la riforma del 2003*, in G. Scognamiglio (a cura di), *Profili e problemi dell'amministrazione nella riforma delle società*, Milano, 2003, p. 188 ss.

SCOGNAMIGLIO G., *Motivazione delle decisioni e governo del gruppo*, in *Riv. dir. civ*., 2009, p. 758 ss.

SCOGNAMIGLIO G., *"Clausole generali", principi di diritto e disciplina dei gruppi di società*, in *Riv. dir. priv*., 2011, p. 517 ss.

SCOGNAMIGLIO G., *Sulla tutela dei diritti umani nell'impresa e sul dovere di vigilanza dell'impresa capogruppo. Considerazioni a margine di un confronto fra la legislazione francese e quella italiana*, in *Riv. it, per le scienze giuridiche*, 2019, p. 545 ss.

SCOGNAMIGLIO G., *Su alcune tendenze attuali del diritto dei gruppi di società*, in *Studi in onore di Sabino Fortunato*, 2022, p. 1471

SCOGNAMIGLIO G., *I gruppi di società: poteri e responsabilità,* in P. Montalenti, M. Notari (a cura di), *Diritto societario europeo: quo vadis? Atti del Convegno Courmayeur 22-23 settembre 2022*, Milano, 2023, p. 247 ss.

SCOGNAMIGLIO R., *Contratti in generale*, in G. Grosso, F. Santoro Passarelli (diretto da), *Trattato di diritto civile*, Milano, 1966, p. 165 ss.

SCOGNAMIGLIO R., *Responsabilità precontrattuale e "contatto sociale qualificato"*, in *Resp. civ. e prev*., 2016, p. 1942 ss.

SCOVAZZI T., *La sentenza sul risarcimento dei danni nel caso "Amoco Cadiz",* in *Rivista giuridica dell'ambiente*, 1988, p. 141 ss.

SCOVAZZI T., *Industrial Accidentes and the Veil of Transnational Corporations*, in F. Francioni, T. Scovazzi (a cura di), *International Responsibility for Environmental Harm*, 1991, p. 403 ss.

SCOVAZZI T., *Il diritto dell'individuo ad agire per la tutela dell'ambiente: descrizioni e impressioni*, in *Jus*, 1999, p. 495 ss.

SCOVAZZI T., *I seguiti sul piano giuridico della catastrofe di Bhopal*, in Cutillo et al. (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa in tema di diritti umani e protezione dell'ambiente. Il caso dell'India*, Milano, 2012, p. 288 ss.

SIANI G., *L'impatto del processo di attuazione dell'Action Plan sulla Finanza sostenibile*, in *Festival dello Sviluppo Sostenibile (ASVIS), Le imprese di fronte agli Obiettivi dell'Agenda 2030: le nuove sfide della regolazione europea e di Next generation Eu*, 2021.

SIGNORELLI F., *La responsabilità limitata degli azionisti e il rimedio del* piercing the corporate veil *nell'esperienza nordamericana*, in *Il nuovo diritto delle società*, 2022, p. 2165 ss.

SIMONCINI A., LONGO E., *Articolo 32*, in R. Bifulco, A. Celotto, M. Olivetti (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Milano, 2006, p. 666 ss.

SINGHOF B., *Equity Holders' Liability for Limited Liability Companies' Unrecoverable Debts – Reflections on Piercing the Corporate Veil Under German Law*, in *Los Angeles International and Comparative Law Review*, 1999, p. 143 ss.

SINNIG J., ZETZCHE D. A., *The EU's Corporate Sustainability Due Diligence Directive: From Disclosure to Prevention of Adverse Sustainability Impacts* in *Supply Chains,* in *European Journal of Risk Regulation*, 2025, p. 1 ss.,

SØRENSEN K.E., *Applying CSDDD in Corporate Groups*, in *Nordic & European Company Law*, *LSN Research Paper Series* n. 25-03, 2025, p. 1 ss.

SØRENSEN K.E., *Corporate sustainability due diligence in groups of companies*, in *Nordic & European Company Law*, *LSN Research Paper Series* n. 22-02, 2022, p. 1 ss.

SMITH A., *A theory of the Moral Sentiments,* 1759.

SNYDER L., *An Anniversary Review and Critique: The Tylenol Crisis*, in *Public Relations Review*, 1983, p. 24 ss.

SPADA P., *L'amministratore della società per azioni tra interesse sociale ed interesse di gruppo*, in *Riv. dir. civ*., 1989, p. 223 ss.

SPADA P., *Gruppi di società*, in *Riv dir. civ*, 1992, p. 221 ss.

SPADA P., *L'alienazione del governo della società per azioni*, in AA. VV., *I Gruppi di società. Atti del convegno internazionale di studi*, *Venezia 16-17-18 novembre 1995*, vol. III, Milano, 1996, 2179 ss.

SPADA P., *Diritto commerciale II. Elementi*, Padova, 2006.

SPINDLER G., *Verantwortlichkeit und Haftung in Lieferanten-ketten – das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz aus nationaler und europäischer Perspektive*, in *ZHR*, 2022, p. 67 ss.

STEGER M.B., *Globalization: A Very Short Introduction*, Oxford, 2003.

STELLA RICHTER M., *L'impresa azionaria tra struttura societaria e funzione sociale*, in M. Macario, N. Miletti (a cura di), *La funzione sociale nel diritto privato tra XX e XI secolo*, Roma, 2017, p. 79 ss.

STELLA RICHTER M., *Società benefit e non benefit*, in *Riv. dir. comm*., 2017, p. 271 ss.

STELLA RICHTER M., *Long-termism,* in *Riv. soc.*, 2021, p. 16 ss.

STELLA RICHTER M., *Corporate Sustainability Due Diligence: noterelle semiserie su problemi serissimi*, in *Riv. soc*., 2022, p. 714 ss.

STELLA RICHTER M., *Gli scopi societari della grande impresa complessa (in particolare quotata), i vincoli giuridici e gli obiettivi economici*, in M. Cera (a cura di), *Grandi imprese, sostenibilità, compliance*, Milano, 2024, p. 1 ss.

STÖBENER DE MORA P.S., NOLL P., *Grenzenlose Sorgfalt? – Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*, in *NZG*, 2021, p. 1237 ss.

STOHLMEIER T., *German Limited Liability Company-Unlimited Liability of Parent Company?*, in *Int. Bus. Law*., 1993, p. 137 ss.

STRAMPELLI G., *Gli investitori istituzionali salveranno il mondo? Note a margine dell'ultima lettera annuale di BlackRock*, in *Riv. soc.*, 2020, p. 51 ss.

STRAMPELLI G., *L'informazione non finanziaria tra sostenibilità e profitto*, in *AGE,* 1/2022, p. 145 ss.

STRAMPELLI G., Disclosure *di sostenibilità e* stewardship *degli investitori istituzionali*, in *Riv. soc*., 2023, p. 828 ss.

STRAMPELLI G., *L'informazione non finanziaria tra sostenibilità e profitto*, in *AGE*, 2022, p. 145 ss.

STRASSER K.A., *Piercing the Veil in Corporate Groups*, in *Connecticut Law Review*, 2005, p. 637 ss.

SUN Z., ZHANG W., *Do government regulations prevent greenwashing? An evolutionary game analysis of heterogeneous enterprises*, in *Journal of Cleaner Production*, 2019, p. 1489 ss.

SUPIOT A., *Introduction*, in A. Supiot (a cura di), *L'entreprise dans un monde sans frontières, perspectives économiques et juridiques*, 2015, Parigi, p. 14 ss

T

TABOUROT-HYEST C., *L'exception d'immixtion de la mère dans les affaires de sa filiale n'est plus*, in *Revue des sociétés*, 2013, p. 95 ss.

TEUBERN G., *Corporate Codes in the Varieties of Capitalism: How Their Enforcement Depends on the Differences Among Production Regimes,* in *Indiana Journal Of Global Legal Studies*, 2017, p. 81 ss.

TEUBNER G., *Unitas Multiplex. Das Konzernrecht in der neuen Dezentralität der Unternehmensgruppen*, in *ZGR*, 1991, p. 189 ss.

THOMALE C., HÜBNER L., *Zivilgerichtliche Durchsetzung völkerrechtlicher Unternehmensverantwortung, Juristenzeitung,* in *JuristenZeitung*, 2017, p. 385 ss.

THOMALE C., MURKO M., *Unternehmerische Haftung für Menschenrechtsverletzungen in transnationalen Lieferketten*, in *Europäische Zeitschrift für Arbeitsrecht*, 2021, p. 40 ss.

THOMPSON R.B., *Piercing the Veil Within Corporate Groups: Corporate Shareholdersas Mere Investors*, in *Connecticut journal of international law*, 1999, p. 309 ss.

TIZZANO A., *Note in tema di relazioni esterne dell'Unione europea*, in *Diritto dell'Unione europea*, 1999, p. 465 ss.

TOMBARI U., *Il gruppo di società*, Torino, 1997.

TOMBARI U., *Riforma del diritto societario e gruppo di imprese*, in *Giur. comm*., 1/2004, p. 61 ss.

TOMBARI U., *Poteri e doveri dell'organo amministrativo di una s.p.a. di gruppo tra disciplina legale e autonomia privata (Appunti in tema di* Corporate Governance *e gruppi di società*), in *Riv. soc*., 2009, p. 122 ss.

TOMBARI U., *Poteri e doveri dell'organo amministrativo di una s.p.a. di gruppo tra disciplina legale e autonomia privata*, in *Riv. soc*., 2009, p. 122 ss.

TOMBARI U., *Diritto dei gruppi d'impresa*, Milano, 2010.

TOMBARI U., *Autonomia privata e gruppi di imprese (Contratto di "coordinamento gerarchico", "contratti di servizio" infragruppo e clausole statutarie come strumenti di disciplina dell'attività di direzione e coordinamento)*, Studio n. 248 – 2009/I, in *Studi e Materiali*, 2010

TOMBARI U., *Crisi di impresa e doveri di "corretta gestione societaria e imprenditoriale" della società capogruppo. Prime considerazioni,* in *Riv. dir. comm*., 2011, p. 631 ss.

TOMBARI U., *Il diritto dei gruppi: primi bilanci e prospettive per il legislatore comunitario*, in *Riv. dir. comm*., 2015, p. 77 ss.

TOMBARI U, *La tutela dei soci nel gruppo di società*, in *RDS*, 2016, p. 115 ss.

TOMBARI U., *L'organo amministrativo di s.p.a tra "interessi dei soci" ed "altri interessi"*, in *Riv. soc*., 2018, p. 20 ss., spec. p. 28.

TOMBARI U., "*Potere" e "interessi" nella grande impresa azionaria*, Milano, 2019.

TOMBARI U., Corporate purpose *e diritto societario: dalla "supremazia degli interessi dei soci" alla libertà di scelta dello "scopo sociale"?*, in *Riv. soc.*, 2021, p. 1 ss.

TOMBARI U., *La Proposta di Direttiva sulla* Corporate Due Diligence *e sulla* Corporate Accountability: *prove (incerte) di un "capitalismo sostenibile"*, in *Riv. soc*., p. 375 ss.

TOMBARI U., Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental, Social Governance (ESG) e "scopo della società", in *Riv. dir. comm*., 2021, p. 225 ss.

TOMBARI U., *Riflessioni sullo «statuto organizzativo» dell'«impresa sostenibile» tra diritto italiano e diritto europeo*, in *Analisi giuridica dell'economia*, 1/2022, p. 135 ss.

TOMBARI U., *Lo "scopo della società": significati e problemi di una categoria giuridica*, in *Riv. soc*., 2023, p. 338 ss.

TOMBARI U., *Grandi imprese complesse, sostenibilità, poteri, diritti,* stakeholders: *lo sfondo e il contesto legislativo*, in Aa. Vv., *Grandi imprese, sostenibilità,* compliance, Milano, 2024, p. 23 ss.

V

VALZER A., *Il potere di deliberazione e coordinamento di società tra fatto e contratto*, in G. Abbadessa, G.B. Portale (diretto da), *Il nuovo diritto delle società,* Liber amicorum *Gian Franco Campobasso*, Torino, 2007, p. 854 ss.

VALZER A., *La responsabilità da direzione e coordinamento di società*, Torino, 2011.

VALZER A., *I gruppi di imprese: analisi comparata tra normativa italiana e tedesca*, in *Banca, Borsa, Titoli di cred*., 2022, p. 485 ss.

VANDERKERCKHOVE K., *Piercing the Corporate Veil*, Amsterdam, 2007

VELLA P., *Le società holding*, Milano, 1993.

VELLUZZI V., *Le clausole generali. Semantica e politica del diritto*, Milano, 2010.

VENTORUZZO M., *Responsabilità da direzione e coordinamento e vantaggi compensativi futuri*, in *Riv. soc*., 2016, p. 365 ss.

VENTORUZZO M., *Note minime sulla responsabilità civile nel progetto di direttiva Due Diligence*, in *Riv. soc*., 2021, p. 380 ss.

VENTORUZZO M., *Uno sguardo d'insieme alla CS3D: riflessioni preliminari sulla tecnica normativa*, in *Riv. soc.*, 2024, p. 447 ss.

VENTORUZZO M., *Uno sguardo d'insieme alla CS3D: riflessioni preliminari sulla tecnica normativa*, in *Riv. soc.*, 2024, p. 447 ss.

VERRUCOLI P., *Il superamento della personalità giuridica delle società di capitali nella* common law *e nella* civil law, Milano, 1964.

VICARI A., Risikoanalyse *e* Risikomanagement *nella* LkSG*: spunti in tema di assetti adeguati nella "catena di fornitura"*, in *Giur. comm*., 1/2023, p. 757 ss.

VINEY G., *L'espoir d'une recodification du droit de la responsabilité civile*, in *Recueil Dalloz,* 2016, p. 1378 ss.

VIDAL D., *Droit des Sociétés* (6° ed.), Parigi, 2008.

VIVANTE C., *La riforma delle società anonime. Le società a catena*, in *Riv. bancaria*, 1931, p. 350 ss.

VIVANTE C., *Contributo alla riforma delle società anonime,* in *Riv. dir. comm.*, 1934, p. 301 ss.

VIVANTE C., *Le società finanziarie (holdings) e la loro responsabilità*, in *Riv. Dir. Comm*., 1935, p. 593 ss.

W

WALTON C.C., *Corporate social responsibilities*, Belmont, 1967.

WAGNER E., RUTTLOFF M., *Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz – Eine erste Einordnung Aufsatz*, in *NJW*, 2021, p. 2145 ss.

WANG S., HE Y., SONG M., *Global value chains, technological progress, and environmental pollution: Inequality towards developing countries,* in *Journal of Environmental Management*, 2021, p. 1 ss.

WEBER M., *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo* (trad. ita. a cura di A.M. Marietti), Milano, 2014.

WEBER M., *Politik als Beruf*, Monaco, 1926.

WEILER J.H.H., *La Costituzione dell'Europa*, Bologna, 2003.

WELLER M., THOMALE C., *Menschenrechtsklagen gegen deutsche Unternehmen*, in *ZGR*, 2017, p. 512 ss.

WIEDEMANN H., *The German Experience with the Law of Affiliated Enterprises*, in K.J. Hopt (a cura di), *Groups of Companies in European Laws*, Berlino, 1982, p. 21 ss

WILLIAMS C., AGUILERA R. V., *Corporate Social Responsability in a Comparative Perspective*, in Aa.Vv., *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, 2008, p. 4 ss.

WINKLER M., *Le imprese multinazionali e l'oscillante giurisprudenza dell'Alien Tort Statute*, in *Int'l Lis*, 2011, p. 40 ss.

WINTER J.W., *A Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe. Final Report of the High-Level Group of Company Law Experts*, in *Erasmus Universiteit Rotterdam*, 2002, p. 1 ss.

WITTING C.A., *Liability of corporate groups and Networks*, Cambridge, 2018.

WRIGHT G., *Risky Business: Enterprise Liability, Corporate Groups and Torts*, in *Journal of European Tort Law*, 2017, p. 54 ss.

Z

ZACCONE M.C., MINCIULLO M., PEDRINI M., La corporate governance *e la gestione della sostenibilità: forme e strumenti*, in M.C. Zaccone, M. Minciullo, M. Pedrini (a cura di), *La governance della sostenibilità. Esperienze e sfide in atto*, Milano, 2022.

ZAGREBELSKY G., *Il diritto mite*, Torino, 1992.

ZAMMITTI M.V., *Contratti e clausole di coordinamento nei gruppi di società*, in *Riv. dir. comm*., 2019, p. 165 ss.

ZAMMITTI M.V., *La responsabilità della capogruppo per la condotta socialmente irresponsabile delle società subordinate*, Milano, 2020.

ZAMMITTI M.V., *L'impresa socialmente irresponsabile: un primo itinerario di giurisprudenza, anche in prospettiva comparata*, in *Soc*., 2021, p. 1018 ss.

ZANOTTO P., *Il divieto di usura nella società cristiana. Valore morale, significato storico e implicazioni economiche,* in P. Zanotto (a cura di), *Cattolicesimo, protestantesimo e capitalismo. Dottrina cristiana ed etica del lavoro*, Milano, 2005, p. 217 ss.

ZATTONI A., *Assetti proprietari e corporate governance*, Milano, 2006.

ZICCARDI G., *Diritto globale: il nuovo diritto internazionale*, Milano, 2010.

ZOBOLI L., *Il* greenwashing *e la tutela della corretta comunicazione d'impresa,* in *Riv. dir. banc*., 2024, p. 271 ss.

ZOPPINI A., *Autonomia e separazione del patrimonio, nella prospettiva dei patrimoni separati della società per azioni*, in *Riv. dir. civ.*, 2002, p. 545 ss.

ZUMBANSEN P., *Liability Within Corporate Groups (Bremer Vulkan) - Federal Court of Justice Attempts the Overhaul*, in *German Law Journal*, 2002, p. 1 ss.

ZÜRN M., *Global Governance and Legitimacy Problems,* in *Government and Opposition*, 2004, p. 260 ss.

INDICE DELLE SENTENZE CITATE

GIURISPRUDENZA ITALIANA

Corte cost., 23 giugno 2020, n. 115, con nota di C. FORTE, M. PIERONI, in *Forum di Quaderni costituzionali*, 2020, p. 248 ss.

Corte cost., 14 febbraio 2019, consultabile su *Federalismi.it.*

Corte cost., 23 marzo 2018, n. 58, in *Dejure*.

Corte cost., 9 maggio 2013, n. 85, con nota di M. BONI, in *Federalismi.it.*, 2014, p. 1 ss.

Corte cost., 5 luglio 2007, n. 378, con nota di A. ROCCELLA, in *Forum di Quaderni Costituzionali*, 2008, p. 1 ss.

Corte cost., 26 luglio 2002, n. 407, in *Federalismi.it.*

Corte cost., 3 ottobre 1990, n. 430, in *Dejure*.

Corte cost., 11 luglio 1989, n. 391, in *Dejure*.

Corte cost., 30 dicembre 1987, n. 641, in *Giur. it.*, 1988, p. 1456 ss.

Corte cost., 28 maggio 1987, n. 210, con nota di D. BORGONOVO RE, in *Riv. Giur. Ambiente*, 1987, p. 334 ss.

Corte cost., 15 dicembre 1988, n. 1146, con nota di A. PIZZORUSSO, in *Foro It*., 1989, p. 609 ss.

Cass., 25 giugno 2021, n. 18299, con nota di P. VENTURI, in *Giur. It*., 2022, p. 1615.

Cass., Sez. Un., 5 luglio 2017, n. 16601, con nota di C. CONSOLO, in *Corriere Giur*., 2017, p. 1042 ss.

Cass., 30 settembre 2016, n. 19599, con nota di G. FERRANDO, in *Corriere Giur*., 2017, p. 181 ss.

Cass., Sez. Un., 20 febbraio 2013, n. 4211, in *onelegale.wolterskluwer.it*

Cass., 20 dicembre 2011, n. 27648, in *onelegale.wolterskluwer.it*

Cass., 14 ottobre 2010, n. 21250, in *onelegale.wolterskluwer.it*

Cass., Sez. Un., 21 ottobre 2009, n. 22239, in *onelegale.wolterskluwer.it*

Cass., 24 agosto 2004, n. 16707, con nota di R. WEIGMANN, in *Giur. it*., 2005, p. 303.

Cass., 20 marzo 1994, n. 3775, in *Foro it.*, 1995, p. 1295 ss.

Cass., 12 novembre 1993, n. 11158, in *Riv. Giur. Lav*., 1994, p. 413 ss.

Cass., 3 agosto 1991, n. 8532, con nota di N. ABRIANI, in *Giur. it.*, 1992, p. 1138 ss.

Cass., 26 febbraio 1990, n. 1439, con nota di F. LAMANNA, in *Fall*., 1990, p. 495 ss.

Cass., Sez. Un., 9 marzo 1979, n. 1463, con nota di C.E. GALLO, in *Foro it.,* 1979, p. 939 ss.

Cass., Sez. Un., 16 gennaio 1971, n. 174, con nota di A.C. JEMOLO, F.D. BUSNELLI, in *Foro it*., 1971, p. 1283 ss.

Cass., 16 ottobre 1959, n. 2886, con nota di W. Bigiavi, *Responsabilità illimitata del socio "tiranno" (nota a cass. 16 ottobre 1959, n. 2886)*, in *Foro it.,* 1960, p. 134 s.

Cons. Stato, Sez. IV, 12 gennaio 2022, n. 217, in *onelegale.wolterskluwer.it*

Cons. Stato, 6 aprile 2020, n. 2301, con nota di CAVANNA, in *Ambiente e sviluppo*, 2020, p. 482.

Cons. Stato, 27 marzo 2003, n. 1601, in *onelegale.wolterskluwer.it*

Corte app. Milano, 22 luglio 2020, n. 1949, in *onelegale.wolterskluwer.it*

Trib. Milano, 27 febbraio 2019, n. 1958, con nota di A. ZANARDO, in *Soc*., 2019, p. 999 ss.

Trib. Milano, 10 novembre 2014, con nota di G.M. ZAMPERETTI, in Soc., 2015, p. 1377 ss.

Trib. Milano, 20 dicembre 2013, in *Soc*., 2014, p. 357 ss.

Trib. Pescara, 2 febbraio 2009, con nota di M. PERRINO, in *Foro it*., 2009, p. 2829 ss.

Trib. Roma, 17 luglio 2007, in *onelegale.wolterskluwer.it*

Trib. Biella, 17 novembre 2006, in *Il Caso.it*

T.A.R. Lombardia, Brescia, 9 agosto 2018, n. 802, in *onelegale.wolterskluwer.it*

T.A.R. Abruzzo, Pescara, 30 aprile 2014, n. 204, con nota di INVERNIZZI, in *Urbanistica e appalti*, 2014, p. 964 ss.

T.A.R. Veneto, 13 marzo 2023, n. 340, in *onelegale.wolterskluwer.it*

T.A.R. Veneto, 6 maggio 2024, n. 896, in *onelegale.wolterskluwer.it*

Corte Inter. di Giustizia, "*Pulp Mills on the River Uruguay"* (*Argentina c. Uruguay*), 20 aprile 2010.

Corte Inter. di Giustizia, "*Progetto Gabcikovo-Nagymaros"* (*Ungheria c. Slovacchia*), 25 settembre 1997.

Corte Inter. di Giustizia, "*Barcelona Traction*" (*Belgio c. Spagna*), 5 febbraio 1970.

Corte Per. Arbitrato, "*Iron Rhine Case*" (*Belgio c. Paesi Bassi*), 24 maggio 2005.

Corte di giustizia UE, 23 aprile 1986, *Les Verts* c. Parlamento europeo, C-294/83.

Corte di giustizia UE, 10 maggio 1995, *Commissione c. Germania*, C-422/92

Corte di giustizia UE, 14 luglio 1998, *Commissione c. Regno Unito*, C-284/95.

Corte di giustizia UE, 2 ottobre 2003, *Commissione c. Paesi Bassi*, C-322/00

Corte di giustizia UE, 15 dicembre 2005, *Grecia c. Commissione*, C-86/03.

Corte di giustizia UE, 18 luglio 2013, *Schindler Holding Ltd e a. c. Commissione*, C-501/11P.

Corte di giustizia UE, 11 luglio 2013, *Commissione c. Stichting Administratiekantoor Portielje e Gosselin Group NV*, C-440/11P.

Corte di giustizia UE, 9 settembre 2010, *Knauf Gips KG c. Commissione*, C-407/08P.

Corte di giustizia UE, 10 settembre 2009, *Akzo Nobel NV c. Commissione*, C-97/08P.

Corte di giustizia UE, 5 dicembre 2005, Grecia c. Commissione, C-86/03.

Corte di giustizia UE, 2 ottobre 2003, *Commissione c. Paesi Bassi*, C-322/00.

Corte di giustizia UE, 14 luglio 1998, *Commissione c. Regno Unito*, C-284/95.

Corte di giustizia UE, 10 maggio 1995, *Commissione c. Germania*, C-422/92.

Corte di giustizia UE, 23 aprile 1986, *Les Verts c. Parlamento europeo*, C-294/83.

Corte di giustizia UE, 25 ottobre 1983, *Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft AEG-Telefunken AG c. Commissione*, C-107/82.

Corte di Giustizia UE, 21 febbraio 1973, *Europemballage Corporation and Continental Can Company Inc. c. Commissione*, 6/72.

Corte di giustizia UE, 4 luglio 1972, *Imperial Chemical Industries Ltd (ICI) c. Commissione*, C-48/69, C-49/69 e C-51–57/69.

Corte di giustizia UE, 25 novembre 1971, *Béguelin Import Co. c. S.A.G.L. Import Export*, C-22/71.

GIURISPRUDENZA STRANIERA

Anns v. Merton London Borough, House of Lords, [1978] AC 728.

Autokran-Urteil, BGH, 16 settembre 1985, in JuristenZeitung, 1986, p. 881 ss.

Beck v. Consolidated Rail Corp., U.S. District Court, S.D.N.Y., 2005.

Caparo Industries plc v. Dickman, House of Lords, [1990] 2 AC 605.

Cass. Com., 2 maggio 2001, in *Bull. Joly*, 2001, p. 1097 ss.

Cass. Crim., 4 febbraio 1985, in *Rev. Sociétés*, 1985, p. 648 ss.

Cass. Com., 24 maggio 1982, in *Rev. Sociétés*, 1983, p. 361 ss.

Chandler v. Cape plc, England and Wales Court of Appeal, [2012] EWCA Civ 525.

Connelly v. RTZ Corp. plc, Court of Appeal (UK), 2 maggio 1996.

Donoghue v. Stevenson, House of Lords, [1932] AC 562.

Dodge v. Ford Motor Co., Supreme Court of Michigan, 204 Mich. 459 (1919);

Nestlé USA, Inc. v. Doe, Supreme Court 593 U. S. 628 (2021).

Doe v. Unocal Corp., U.S. Court of Appeals for the Ninth Circuit, 395 F.3d 932 (9th Cir. 2002).

Del Santo v. Bristol County Stadium, Inc., U.S. Court of Appeals for the First Circuit, 273 F.2d 605 (1st Cir. 1960).

Edwards Hines Lumber Co. v. Vulcan Materials Co., U.S. Court of Appeals, 861 F.2d 155 (7th Cir. 1988).

Englebert Ngcobo v. Thor Chemicals Holdings Ltd, Court of Appeal (UK), 1995.

Fish v. East, U.S. Court of Appeals for the Tenth Circuit, 114 F.2d 177 (10th Cir. 1940).

Four Nigerian Farmers and Milieudefensie v. Shell, Hague Court of Appeal, 2021.

Georgia-Pacific Consumer Products v. International Paper Co., U.S. Court of Appeals, 6th Cir., 70 F.4th 1188 (2023);

Kinney Shoe Corp. v. Polan, U.S. Court of Appeals, 4th Cir., 939 F.2d 209 (1991);

Liggett Co. v. Lee, U.S. Supreme Court, 288 U.S. 517 (1933);

Lowendahl v. B&O Railroad Co., Supreme Court of New York, 247 A.D. 144 (1936);

Lubbe & others v. Cape plc, Court of Appeal, 1999.

Moses Fano Sithole & others v. Thor Chemicals Holdings Ltd, Court of Appeal, 1999.

Nestlé USA, Inc. v. Doe, Supreme Court of the United States, N. 19-416, 593 U.S. (2021).

Okpabi & others v. Royal Dutch Shell Plc, UK Supreme Court, [2021] UKSC 3;

Old Gate Estates Ltd v. Toplis & Harding & Russell, Court of Appeal, 1939.

Paramount Petroleum Corp. v. Taylor Rental Center, Court of Appeals of Texas, 712 S.W.2d 534 (Tex. Ct. App. 1986).

Pepsi-Cola Metropolitan Bottling Co., Inc. v. Checkers, Inc., U.S. Court of Appeals for the First Circuit, 754 F.2d 10 (1st Cir. 1985).

Sarei et al. v. Rio Tinto plc and Rio Tinto Limited, United States District Court for the *Central District of California*, Civ. No. 00-11695, 2002.

Schalmowitz v. Pinehurst, Inc., U.S. District Court for the Middle District of North Carolina, 229 F. Supp. 278 (M.D.N.C. 1964).

Short Creek Development v. MFA Incorporated, U.S. District Court, W.D. Mo. (2023);

State of Idaho v. Bunker Hill Co., U.S. District Court for the District of Idaho, 635 F. Supp. 665 (D. Idaho 1986).

United States v. Bestfoods, U.S. Supreme Court, 524 U.S. 51 (1998).

United States v. Kayser-Roth Corp., U.S. Court of Appeals, 1st Cir., 910 F.2d 24 (1990).

United States v. Northeastern Pharmaceutical, U.S. District Court, W.D. Mo., 579 F. Supp. 823 (1984).

Vedanta Resources Plc v. Lungowe, UK Supreme Court, [2019] UKSC 20.