Finanziato dall'Unione europea NextGenerationEU

Ministero dell'Università e della Ricerca

Italiadomani PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI FIRENZE Da un secolo, oltre.

DOTTORATO DI RICERCA IN

SCIENZE GIURIDICHE

CICLO XXXVIII - PNRR NextGenerationEU

Rischio e danno ambientale: percorsi di giustizia consensuale per la sostenibilità dell'impresa

Settore Scientifico Disciplinare

IUS /04

Dottorando

Dott. Lorenzo Tomassini

Supervisore

Prof.ssa Paola Lucarelli

Coordinatore

Prof.ssa Maria Luisa Vallauri

INDICE

INTRODUZIONE 1

CAPITOLO I

Rischio e danno ambientale: definizioni, evoluzioni e legislazione. 5

1.1. La tutela dell'ambiente nelle fonti e nei princìpi internazionali. 6

1.1.1. Per una sostenibilità sociale e ambientale: i *Sustainable Development Goals* (SDGs) delle Nazioni Unite..... 16

1.2. Gli interventi europei e del legislatore italiano. 17

1.3. Il danno ambientale, definizioni, caratteristiche e problemi. 27

1.4. Anticipare la tutela, gestire il rischio ambientale. 39

1.4.1. I princìpi di prevenzione e precauzione. 42

1.4.2. Il principio responsabilità: l'etica nella gestione del rischio ambientale. 46

1.5. Una diversa prospettiva per distinguere i destinatari della tutela. 49

1.5.1. Generazioni presenti e future, la sostenibilità per tutti. 51

1.5.2. Tutelare l'ambiente o l'uomo? Antropocentrismo ed ecocentrismo..55

CAPITOLO II

Il conflitto ambientale: caratteristiche e problemi. Le dinamiche delle comunità e la risposta incompleta del diritto. 59

2.1 Il conflitto ambientale: soggetti, interessi e problemi. 61

2.1.1 Comunità, tempo e territorio, lineamenti identitari dei conflitti ambientali. 67

2.2. I conflitti di prossimità quali esperienze eterogenee di opposizioni sociali.....73

2.3. Il ruolo strategico della comunicazione e la partecipazione nello sviluppo della fiducia. 83

2.3.1. L'esperienza del dibattito pubblico e l'inchiesta pubblica. 88

2.3.2. L'evoluzione incerta degli istituti di partecipazione pubblica. 95
2.3.3. La necessità delle conoscenze tecniche per affrontare il conflitto: l'importanza dell'intervento degli esperti e il relativo rischio. 97
2.4. Prevenzione e risoluzione, gli itinerari contrapposti per affrontare il conflitto ambientale..... 102
2.4.1. Potenzialità e limiti delle vie eteronome a fronte dei danni ambientali. Il processo, in particolare quello civile. 105
2.4.2. L'arbitrato nella gestione dei conflitti ambientali. 110
2.4.3. Prevenire il conflitto: una necessità. 114
CAPITOLO III
L'impresa, un attore determinante per la sostenibilità.....117
3.1. Evoluzioni normative, tra etica e opportunità, nell'impegno per l'ambiente.....119
3.1.1. Sostenibilità e impresa nell'ordinamento e il contesto industriale italiano.....130
3.1.2. La prassi dei codici di *Corporate Governance*. 140
3.2. Il coinvolgimento degli *stakeholders* e la cooperazione orientata verso il bene comune..... 148
3.2.1. Il possibile sviluppo e l'adozione di un approccio strumentale e democratico, fondato sul dialogo, nell'attuazione dello *stakeholderism*. ... 158
3.3. Il contratto e l'emergenza ambientale, quale ruolo riveste lo spazio negoziale?..... 164
3.3.1. Una proposta: due direttrici di cambiamento per la sostenibilità negoziale. 171
CAPITOLO IV
La giustizia consensuale alla prova del conflitto ambientale. 181
4.1. La giustizia consensuale: una via innovativa e creativa per la gestione autonoma dei conflitti. 183
4.1.1. La negoziazione quale percorso di autonomia per creare valore sostenibile nelle relazioni sociali. 194

4.2. Le caratteristiche e la disciplina della mediazione dei conflitti. 200
4.2.1. Le potenzialità della mediazione nei conflitti ambientali. 211
4.2.2. I limiti strutturali e operativi della mediazione ambientale. 220
4.3. La facilitazione ambientale e il ruolo della partecipazione nella gestione dei rischi e la prevenzione dei danni sociali e naturali..... 227
4.3.1. Dalla partecipazione alla *compliance* ambientale: la facilitazione come leva trasformativa per l'impresa sostenibile. 238
CAPITOLO V
Un'idea per la sostenibilità: l'esempio dei *Dispute Boards* per la gestione del rischio e la prevenzione dei danni ambientali nei progetti infrastrutturali..249
5.1. Le grandi opere infrastrutturali e industriali e il loro impatto ambientale e sociale, un rapporto difficile. 251
5.2. La prassi contrattuale internazionale nel settore delle costruzioni..... 254
5.3. I *Dispute Boards*: un'esperienza di giustizia consensuale per la gestione proattiva delle controversie nei contratti di appalto internazionali. 265
5.3.1. Struttura e funzionamento. 276
5.3.2. Dall'esperienza internazionale dei *Dispute Boards* alla sua trasposizione nell'ordinamento italiano con il Collegio Consultivo Tecnico.....281
5.4. Prospettive pratiche per la sostenibilità del cantiere attraverso l'utilizzo dei *Dispute Boards*: una proposta per lo sviluppo dell'istituto. 287
CONCLUSIONE..... 301
Bibliografia 305
Sitografia..... 347
Giurisprudenza..... 353
Studi e reports 356
APPENDICE
INTERVISTE DI RICERCA 1

Premessa sul metodo delle interviste e commento sui risultati raggiunti. .. 1

Intervista 24 Novembre 2023

Dott. Nicola Giudice e Dott.ssa Roberta Regazzoni (CAM – Camera Arbitrale di Milano). 6

Parte I Ambiente, comunità e sviluppo. 6

Parte II Facilitazione e FacilitAmbiente. 11

Parte III *Dispute Boards* e ambiente. 19

Intervista 2 Aprile 2024

Avv. Andrea Grazzini (AG Studio Legale) 22

Parte I Il rapporto tra l'ambiente e la pubblica amministrazione: nell'esperienza del professionista forense. 22

Parte II Gli appalti (alla luce del D.Lgs. n. 36/2023) e il rischio ambientale... 28

Parte III Collegio Consultivo Tecnico (e *Dispute Boards*): caratteristiche ed evoluzioni. 32

Intervista 10 Settembre 2024

Avv. Cinzia Pasquale (Camera Forense Ambientale – CFA) 36

Parte I La Camera Forense Ambientale: l'impegno di avvocati e giuristi di fronte all'emergenza. 36

Parte II La gestione del conflitto ambientale. 38

Intervista 12 Settembre 2024

Dott.ssa Francesca Fraulo (FIDI Toscana s.p.a.) 44

Parte I L'impresa in Toscana: l'esperienza di Fidi Toscana S.p.a. 44

Parte II Impresa e sostenibilità 45

Parte III Impresa e gestione alternativa delle controversie. 51

Intervista 12 Marzo 2025

Dott.ssa Agnese Bertello (Ascolto Attivo s.r.l.) 53

Parte I L'esperienza nella gestione consensuale dei conflitti ambientali. 53

Parte II I conflitti NIMBY 54

Parte III Partecipazione e sostenibilità per l'impresa. 56

Intervista 18 Aprile 2025

Avv. Alberto Muzzi 60

Parte I Comunità, imprese e amministrazioni centrali. 60

Parte II Imprese, comunità e responsabilità 63

Intervista 7 Settembre 2025

Ing. Romano Allione e Avv. Fabiola Viccei (Studio Legale Padovan) 69

Parte I Il settore delle costruzioni: difficoltà e impatto sociale, ambientale ed economico. 69

Parte II La gestione delle controversie (contrattuali, sociali e ambientali) nel settore delle costruzioni 74

Per la mia Terra,
i suoi fiumi, boschi
e montagne.
Alla mia Famiglia.

INTRODUZIONE

La complessità dell'impegno per la tutela ambientale, intesa come salvaguardia delle risorse naturali a vantaggio del benessere umano, ma anche al fine di mantenere l'integrità della dimensione ecologica in sé, si riflette sul ruolo e l'organizzazione del diritto. La scienza giuridica è infatti chiamata a compiere una sintesi tra gli interessi, spesso solo in apparenza contrapposti, riferiti a una pluralità estesa e non sempre immediatamente evidente di soggetti privati e pubblici, ma anche a vestire un ruolo di indirizzo nelle dinamiche sociali, innanzitutto economiche e del mercato, precisando gli obiettivi della sostenibilità. Ne consegue un'articolazione significativa, che si riflette sulle fonti del diritto determinando una produzione normativa pluri-livello, sostenuta sia dal legislatore europeo che da quelli nazionali (§§1.2 e 3.1), e si manifesta altresì negli atti di indirizzo pubblicati da attori pubblici (§§1.1.1, 3.1 e 5.3) e l'autonomia negoziale e regolamentare privata (§§ 3.1.2 e 3.3). Il quadro descritto è il riflesso dell'orizzonte sociale contemporaneo, nel quale i bisogni individuali si incontrano, o addirittura si scontrano, con interessi ampliamente riferibili alla società o direttamente alla dimensione naturale, determinando conflitti (§§2.1 e 2.2) che non possono essere ignorati dalle scienze sociali e, tra queste, specialmente dal diritto. Si delinea allora un impegno trasversale alle diverse discipline giuridiche, che coinvolge tanto gli studiosi delle materie pubbliche e amministrative, quanto i cultori del diritto civile, commerciale e dell'impresa, ognuno chiamato a offrire una prospettiva diversa e contribuire alla ricostruzione dell'esperienza sociale.

Nel contesto descritto, tra le realtà di maggiore rilievo e impatto sulla dimensione ambientale e collettiva, risalta dunque l'impresa. L'attore produttivo e trasformativo della società capitalista, che dispone delle risorse naturali, perseguendo il fine costituzionalmente riconosciuto, nella legislazione italiana, della libertà di iniziativa economica privata (Art. 41 Cost.), da svolgersi compatibilmente con la generale utilità pubblica, evitando di ledere alla salute e l'ambiente, o compromettere la sicurezza, libertà e dignità umana (§3.1.1). Tale consapevolezza e impostazione si ritrova anche nella normativa europea, che nel regolare il mercato unico si è dimostrata attenta alle pressioni dell'emergenza ambientale e le necessità collettive, chiedendo agli attori economici di conformarsi (al livello organizza-

tivo e produttivo) agli impegni sostenibili, sia rendendo noti gli impatti conseguenti all'attività produttiva o di scambio, che comunicando i piani intrapresi per mitigarli, fino al punto di fissare responsabilità e sollecitare condotte attive, supportate da sanzioni (§3.1). Ne risulta, alla fine, la richiesta di un impegno che riconosce la centrale collocazione sociale dell'iniziativa economica privata e le domanda di contribuire allo sforzo collettivo, volto a ritrovare un equilibrio tra la tutela delle risorse naturali e lo sviluppo umano. In questa prospettiva, il giurista è invitato a sostenere le descritte trasformazioni, valorizzando l'esperienza teorica maturata dallo studio delle tesi sulla responsabilità sociale dell'impresa e l'attenzione verso i portatori di interesse, argomentazioni che riconoscono come l'attività economica, oltre a esprimere interessi e obiettivi propri, costituisca anche il punto di convergenza tra istanze eterogenee, che si intrecciano al processo produttivo e di scambio, chiedendo considerazione.

Muovendo da questa ricostruzione, ci si interroga sulle modalità attraverso cui le esigenze individuate possono trovare attuazione concreta. A tal fine, la ricerca illustrata nel corso del presente lavoro è giunta a ritenere utile lo sviluppo di percorsi di confronto, partecipazione e dialogo, capaci di accrescere l'efficacia della comunicazione sulla sostenibilità. Questa, infatti, non dovrebbe limitarsi a esporre unilateralmente le iniziative avviate dall'impresa, ma assicurarsi che i destinatari comprendano le informazioni trasmesse e, d'effetto, restituiscano le loro opinioni e la percezione maturata (§3.2.1). A quel punto, sarebbe possibile valorizzare tale pluralità di contributi provenienti dalla collettività e i territori, anche sé conflittuali (§2.2), permettendo la ricerca di spazi entro cui le diverse sollecitazioni possono convivere o, addirittura, integrarsi, dimostrando come la sostenibilità, piuttosto che un fine costituisce un mezzo, a favore della competitività dell'iniziativa economica privata nel mercato. Su questa premessa, si fonda la tesi al centro dell'intero lavoro (§§4.3.1 e 5.4), secondo cui l'esperienza teorica e applicativa della giustizia consensuale (§4.1), cioè di quei percorsi che promuovono la comunicazione efficace tra posizioni contrapposte o in conflitto, per far emergere gli interessi rilevanti e comporli nell'autodeterminazione delle parti, potrebbe offrire un valido supporto alla gestione preventiva dei rischi ambientali. Evitando che degenerino in danni, idonei a compromettere le utilità naturali e il benessere sociale.

Questa argomentazione, posta nell'interrogativo sul ruolo dell'impresa verso la sostenibilità, conduce poi alla ricerca su quali istituti, del dialogo e autonomia, possano orientare l'iniziativa economica nella considerazione delle istanze sociali e gli equilibri naturali, coerentemente con il quadro normativo europeo e nazionale. Pertanto, l'approfondimento viene diretto verso due innovazioni originate dall'esperienza degli operatori giuridici ed economici (§§4.3 e 5.2), regolate dall'autonomia negoziale o da atti provenienti da organizzazioni private: la Facilitazione e i *Dispute Boards*. Questi, si sono affermati e consolidati in contesti peculiari (legati a particolari settori o problematiche), non direttamente connessi con il tema oggetto del presente lavoro o le finalità della tesi che si avanza. Eppure, per le loro caratteristiche operative e l'esperienza pratica che, progressivamente, ne sta definendo la fisionomia, si sostiene che potrebbero dimostrare notevoli potenzialità nella gestione preventiva dei rischi ambientali e sociali, anche a beneficio delle imprese chiamate ad adeguarsi agli impegni della sostenibilità. Quindi, da tali percorsi potrebbe emergere una modalità di comunicazione e partecipazione (*engagement*), funzionale al rafforzamento dei rapporti tra società civile e attori economici, come al rispetto dei limiti posti a tutela della natura, i territori e le comunità che li abitano. Allo stesso tempo, questo approccio accrescerebbe anche il patrimonio relazionale dell'impresa, offrendo contributi in grado di sostenere l'organizzazione aziendale e lo sviluppo di strategie di successo (§4.3.1).

In conclusione, dall'analisi svolta, le riflessioni sviluppate e proposte avanzate, avvalorate dal confronto con l'esperienza pratico-applicativa della responsabilità sociale dell'impresa e gli istituti di giustizia consensuale, emergono delle potenzialità che domandano l'attenzione del giurista, in special modo lo studioso del diritto commerciale e l'impresa. Quest'ultimo, infatti, è nella posizione di esaminarle e valutarle criticamente, cogliendone le ricadute a beneficio dell'iniziativa economica privata e, quindi, immaginandone i futuri sviluppi.

CAPITOLO I

Rischio e danno ambientale: definizioni, evoluzioni e legislazione.

SOMMARIO: 1.1. La tutela dell'ambiente nelle fonti e nei princìpi internazionali; 1.1.1. Per una sostenibilità sociale e ambientale: i *Sustainable Development Goals* (SDGs) delle Nazioni Unite; 1.2. Gli interventi europei e del legislatore italiano; 1.3. Il danno ambientale, definizioni, caratteristiche e problemi; 1.4. Anticipare la tutela, gestire il rischio ambientale; 1.4.1. I princìpi di prevenzione e precauzione; 1.4.2. Il principio responsabilità: l'etica nella gestione del rischio ambientale; 1.5. Una diversa prospettiva per distinguere i destinatari della tutela; 1.5.1. Generazioni presenti e future, la sostenibilità per tutti; 1.5.2. Tutelare l'ambiente o l'uomo? Antropocentrismo ed ecocentrismo.

All'inizio degli anni '70, Massimo Severo Giannini osservava che nel corso della storia, sebbene l'opera dell'uomo sulla natura si fosse sempre manifestata come continua creazione e continua distruzione, poiché questo «in ogni momento crea, modifica e distrugge il proprio ambiente»[1], mentre in passato c'era stato un sostanziale «equilibrio tra il fatto creativo ed il fatto distruttivo [...] oggi questo equilibrio si è rotto e prevale l'elemento negativo: le forze distruttive sono maggiori delle forze costruttive»[2]. Contemporaneamente, il rapporto MIT "*I limiti dello sviluppo"*[3] (noto come rapporto *Meadows*), promosso dal Club di Roma, avvisava per la prima volta dell'insostenibilità del modello di sviluppo economico moderno, segnalando la necessità di introdurre correttivi per garantirne la continuità[4]. Poco tempo dopo, disastri ambientali come quelli di Seveso, Bhopal e

---

[1] M. S. GIANNINI, *Difesa dell'ambiente e del patrimonio naturale e culturale*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffré, Torino 1971, n. 2/1971, p. 1122.

[2] *Ibid*. Tale esito si lega alla prospettiva, pienamente antropocentrica, che ha caratterizzato i due secoli successivi alla rivoluzione industriale, periodo in cui l'umanità e la natura sono state viste come entità separate, in relazione secondo un rapporto unilaterale di sfruttamento, Cfr. T. MA, Y. HU, M. WANG, et. al, *Unity of nature and man: a new vision and conceptual framework for the post-2020 global biodiversity framework*, in "National Science Review", Luglio 2021: *https://academic.oup.com/nsr/article/8/7/nwaa265/5936570*, 8 Ottobre 2025.

[3] D. H. MEADOWS, D. L. MEADOWS, et. al, *I limiti dello sviluppo. Rapporto del System Dynamics Group Massachusetts Institute of Technology (MIT) per il progetto del Club di Roma sui dilemmi dell'umanità*, EST, Roma 1972. Cfr. F. FRACCHIA, S. VERNILE, *Lo sviluppo sostenibile oltre il diritto ambientale*, in "Le Regioni", Il Mulino, Bologna 2022, nn. 1-2/2022, p. 16.

[4] v. T. BERLENGHI, *Storia del diritto ambientale*, Primiceri Ed., Padova 2018, pp. 30 e ss. Il Club di Roma è un'associazione che riunisce imprenditori, accademici, rappresentanti politici e attivisti. Il suo scopo è studiare i cambiamenti globali e comprendere quali possano essere le risposte più efficaci per fronteggiarli. È stato fondato dall'industriale italiano Aurelio Peccei e lo scienziato e imprenditore britannico Alexander King, che ne hanno promosso la prima riunione presso l'Accademia dei Lincei di Roma (da cui il Club prende il nome). Per esaustività della trattazione, riguardo il rapporto del 1972 e le sue conseguenze sulla tutela ambientale contemporanea, v. Y. SAYAMOV, *The historic Limits to Growth report: 1972 and the present world*, in U. Bardi, C. Al-

Chernobyl, devastavano comunità e territori interi, costando migliaia di morti e lasciando un segno tutt'ora evidente nell'opinione pubblica[5]. Da questi eventi si iniziava a prendere coscienza della crisi ambientale, conseguenza del continuo intervento dell'uomo sulla natura per trasformarla e plasmarla secondo i bisogni della società e dell'economia. Un contesto insostenibile. Da allora gli interventi in tutela dell'ambiente si sono moltiplicati, eppure, ad oggi, il problema continua ad aggravarsi. Malgrado negli ultimi decenni le iniziative legislative e regolamentari (nazionali, europee e internazionali) siano state innumerevoli, queste mancano di sortire gli effetti sperati e spesso le loro disposizioni si dimostrano inefficaci. Lo scopo di questo primo capitolo, pertanto, è illustrare il quadro, normativo e intellettuale, intorno ai concetti di rischio e danno ambientale, osservando i soggetti coinvolti e le dimensioni naturali compromesse. Il fine è quello di individuare gli equilibri adeguati al conseguimento di un'ecologia integrale[6], nel rapporto tra comunità umana e casa comune, intesi, rispettivamente, come la società nella sua globalità, fatta di individui, collettività, attori economici e amministrazioni, nella relazione costante, continua ed identitaria, con l'ambiente (locale e globale), le sue risorse e il territorio in cui si svolge la vita sociale e si proiettano gli interessi, economici e politici.

1.1. *La tutela dell'ambiente nelle fonti e nei princìpi internazionali.*

È vero che «l'idea di preservare la natura ha radici molto antiche»[7], tanto che si può concordare con quanto sostenuto dalla dottrina, per cui non esiste «un anno zero dei problemi dell'ambiente»[8]. Tuttavia, la tutela giuridica in questa materia è

varez Pereira (a cura di) "Limits and Beyond: 50 years on from The Limits to Growth, what did we learn and what's next?", Exapt Press, 2022.

[5] L. SALVEMINI, *Il nuovo diritto dell'ambiente tra recenti princìpi e giurisprudenza creativa*, G. Giappichelli Ed., Torino 2022, p. 50. Cfr. E. BLASI, *Il caso Seveso: ampliamento della risarcibilità del danno non patrimoniale e riflessi sulla nozione di bene-ambiente*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli Ed., Torino 2010, n.0/2010, pp. 83 e ss.

[6] L'espressione ecologia integrale non è di natura giuridica, ma origina dal pensiero del Pontefice Francesco, espresso nella *Lettera Enciclica Laudato Sì del Santo Padre Francesco sulla cura della casa comune*, Libreria Ed. Vaticana, Città del Vaticano (VA) 2015, pp. 14 e ss. Con tale formula si intende fare riferimento allo sforzo complessivo (questo sì, anche giuridico), sia rivolto verso la natura che la società, da compiersi per realizzare, effettivamente, la transizione sostenibile.

[7] L. SALVEMINI, op. cit., p. 35.

[8] M. S. GIANNINI, *Ambiente: saggio sui diversi suoi aspetti giuridici*, in "*Studi in onore di Antonino Papaldo*", Giuffrè, Milano 1975, p. 695.

recente e, trascurando alcune isolate esperienze precedenti, si può affermare che le prime iniziative in tal senso risalgono a circa cinquant'anni fa[9]. Tra queste, si deve volgere lo sguardo, innanzitutto, agli interventi fatti nella dimensione internazionale, che hanno costituito «il volano di ogni positiva evoluzione, sia dell'ordinamento comunitario che di quello degli stati nazionali»[10], offrendo strumenti che nascono dalla consapevolezza dell'estesa dimensione delle lesioni provocate dall'uomo sull'ambiente e la necessità, pertanto, di istituzioni efficaci[11].

La Conferenza di Stoccolma, organizzata dalle Nazioni Unite nel 1972 può definirsi il punto di origine del diritto internazionale dell'ambiente, inteso come «complesso di princìpi e norme strutturate e coordinate al fine di garantire la tutela del patrimonio naturale a livello internazionale»[12]. Un intervento che definisce, per la prima volta, la qualità dell'ambiente come una delle condizioni per vivere una vita degna, da tutelare e migliorare: «*for present and future generations*»[13]. Espressioni che permettono di identificare lo sviluppo di una coscienza ecologica, consapevole della dannosità della condotta umana sulla natura[14]. Eppure, gli anni '70 e '80 del secolo scorso sono stati segnati da gravissime catastrofi ambientali, che hanno inciso sui territori lasciando cicatrici tutt'ora percepibili[15]. Tragedie da

---

[9] Già prima degli anni '60 c'erano state delle azioni o degli accordi, generalmente attenti all'ambiente, i quali però non possono ritenersi pensati secondo l'odierna concezione di sostenibilità, v. T. SCOVAZZI, *La dimensione temporale del diritto internazionale dell'ambiente: i diritti delle generazioni future*, in "Riv. Giur. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 1/2023, p. 221. Cfr. G. VIVOLI, *Lineamenti di diritto dell'ambiente*, G. Giappichelli Ed., Torino 2025, pp. 33 e ss. Cfr. A. GRAZZINI, *Intervista in appendice rilasciata il 2 aprile 2023*, pp. 22 e 23.

[10] R. FERRARA, *I princìpi comunitari della tutela dell'ambiente*, in "Dir. Amm.", Giuffré, Milano 2005, n. 3/2005, p. 512.

[11] v. M. PETRACHI, *La tutela dell'ambiente nel prisma della transizione ecologica*, G. Giappichelli Ed., Torino 2023, p. 32. Cfr. G. VIVOLI, op. cit., pp. 53 e ss.

[12] L. SALVEMINI, op. cit., p. 59.

[13] ORGANIZZAZIONE NAZIONI UNITE (ONU), *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment*, Stoccolma (SE) 1972. Cfr. T. SCOVAZZI, op. cit., p. 222.

[14] Cfr. I. SIMONELLI. F. SIMONELI, *Verso la Human rights-based community globale*, FrancoAngeli, Milano 2017, p. 38 e M. PETRACHI, op. cit., p. 32. Nell'occasione della Conferenza di Stoccolma si mossero voci critiche contro le politiche ambientali che si andavano definendo, tra cui quella di Indira Gandhi che, in tale occasione, ha sottolineato il legame tra tutela ambientale e lotta alla povertà e disuguaglianze «*How can we speak to those who live in villages and in slums about keeping the oceans, the rivers and the air clean when their own lives are contaminated at the source? The environment cannot be improved in conditions of poverty*» (DTE, *Looking back at Stockholm 1972: What Indira Gandhi said half a century ago on man and environment*, in "Down to Earth", 31 maggio 2022: *https://www.downtoearth.org.in/*, 28 Aprile 2025). La critica della Prima Ministra Indiana si lega al più recente concetto di ecologia integrale, che spinge affinché lo sviluppo economico e sociale avanzi al pari con la tutela ambientale, v. nota 6.

[15] Si fa riferimento qui ai già menzionati incidenti di Seveso, Bhopal e Chernobyl, ma insieme a questi possono indicarsi pure la vicenda del Love Canal, presso Niagara Falls (US), il problema

migliaia di morti, di grosso impatto sull'opinione pubblica, tali da richiedere un ripensamento dei valori che regolano il rapporto tra società e ambiente, prima ancora che dei princìpi della disciplina e l'impianto normativo.

È in seguito a queste vicende che nel 1987 viene pubblicato il rapporto '*Our common future*'[16], curato dalla Commissione mondiale su ambiente e sviluppo diretta dalla Presidente Brundtland. Con questo viene definito il principio dello sviluppo sostenibile, secondo il quale la crescita economica e sociale deve soddisfare i bisogni della generazione attuale senza compromettere le necessità delle future (*equità intergenerazionale*). Ciò implica che l'uso delle risorse rinnovabili «non deve essere superiore al loro tasso di rigenerazione, l'immissione di sostanze inquinanti [...] non deve oltrepassare la capacità di carico dell'ambiente stesso e lo stock di risorse non rinnovabili deve restare costante nel tempo»[17]. Pertanto, è necessario orientare il sistema produttivo verso il futuro, responsabilizzando i cittadini del presente per tutelare quelli che verranno[18]. Tale principio venne raccolto, pochi anni dopo, dalla Dichiarazione di Rio del 1992, adottata al termine del primo Summit della Terra, un «momento di svolta delle politiche di tutela ambientale a livello internazionale», in cui gli Stati si resero conto che dalla questione ecologica «non si potesse più prescindere nelle scelte politiche e strategiche»[19]. Al termine degli undici giorni di lavori del vertice, «nutriti da grandi ambizioni»[20], si ottenne così una dichiarazione composta da ventisette princìpi relativi al rapporto tra ambiente e società[21]. Tra questi, anche quello che codifica espressamente lo

---

dei rifiuti tossici presso la discarica di Pitelli (SP) oppure la nota "Terra dei Fuochi" in Campania. A riguardo, v. E. BLASI, op. cit., pp. 83 e ss. e A. INNOCENTE, L*ove Canal: a Grave Concern*, in "DEP", Università Ca' Foscari, Venezia 2017, n. 35/2017, pp. 74 e ss. Cfr. A. B. CARROLL, *A History of Corporate Social Responsibility*, in "The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility," Oxford University Press, Oxford (UK) 2007, pp. 34 e 35.

[16] G. H. BRUNDTLAND, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*, United Nations General Assembly Document A/42/427, 1987.

[17] L. SALVEMINI, op. cit., p. 63. Vedi anche G. VIVOLI, op. cit., p. 57.

[18] v. T. SCOVAZZI, op. cit., p. 223. Vedi anche J. E. VIÑUALES, *Sustainable Development*, in L. Rajamani, J. Peel (a cura di) "The Oxford Handbook of International Environmental Law", Oxford University Press, Oxford (UK) 2021, pp. 286 e ss. ed E. B. WEISS, *In fairness to future generations and sustainable development*, in "American University Law Review", Washington DC (USA) 1992, VIII, n. 1, p. 19 - 26. Cfr. G. CORONA, *La storia ambientale e l'ideologia della crescita illimitata*, in "Contemporanea", Il Mulino, Bologna 2004, n. 1/2004, pp. 155 e ss.

[19] T. BERLENGHI, op. cit., pp. 239-240. Cfr. J. E. VIÑUALES, op. cit., p. 287.

[20] P. GRECO, A. P. SALIMBENI, *Lo sviluppo insostenibile. Dal vertice di Rio a quello di Johannesburg*, Mondadori, Milano 2003, p. 7.

[21] L'oggetto dei princìpi interessa: 1) La centralità dell'uomo nelle preoccupazioni per lo sviluppo sostenibile; 2) La sovranità statale nello sfruttamento delle risorse naturali; 3) Il diritto allo svilup-

sviluppo sostenibile, il numero tre, che si trova però valorizzato non solo singolarmente, ma come parte del complessivo (integrale) processo di crescita sociale ed economica inteso quale fine generale dell'azione della comunità internazionale[22]. Un obiettivo che viene rafforzato anche dal principio di cooperazione[23], per cui «gli Stati hanno il dovere di cooperare alla protezione e conservazione dell'ambiente, secondo il criterio della responsabilità comune ma differenziata»[24], anche promuovendo lo scambio di informazioni ambientali (*principio di libero accesso alle informazioni in materia ambientale*)[25]. Per le menzionate novità, la Dichiarazione di Rio rappresenta, indubbiamente, un punto di svolta notevole nella tutela globale dell'ambiente, eppure non resta completamente priva di profili critici. Tra questi, innanzitutto, emerge il limite che i princìpi affermati non costituiscono «fonte autonoma di norme internazionali»[26] ma figurano, piuttosto, nell'insieme della *soft law*, e ciò comporta che possono certamente costituire «autorevoli manifestazioni dell'opinino iuris degli Stati»[27] ma comunque, mancando

---

po, nel rispetto dell'equità intergenerazionale; 4) L'integrazione ambiente-sviluppo, per la tutela della natura; 5) La lotta alla povertà, per l'equità intragenerazionale; 6) L'attenzione alla crescita sostenibile dei paesi sottosviluppati; 7) La responsabilità comune ma differenziata degli Stati; 8) La riduzione del consumo non sostenibile; 9) L'incentivo alla ricerca scientifica e tecnologica per la sostenibilità; 10) La partecipazione pubblica dei cittadini, con l'accesso alle informazioni ambientali; 11) Lo sviluppo di politiche legislative più efficaci; 12) Lo sviluppo di politiche economiche sostenibili nel rispetto del libero mercato; 13) Il riconoscimento del risarcimento dei danni ambientali; 14) La prevenzione degli eventi di inquinamento e gestione dei rischi; 15) Il principio di precauzione; 16) Il principio 'chi inquina paga'; 17) La valutazione di impatto ambientale; 18) La cooperazione internazionale nella risposta alla emergenze ambientali; 19) La comunicazione e informazione sui rischi transfrontalieri; 20) Il ruolo delle donne nello sviluppo sostenibile; 21) Il ruolo dei giovani per lo sviluppo sostenibile; 22) La tutela ed il rispetto delle popolazioni indigene; 23) La tutela degli individui vulnerabili; 24) Il perseguimento della pace come condizione essenziale per lo sviluppo sostenibile; 25) La cooperazione internazionale per il raggiungimento degli obiettivi dello sviluppo sostenibile; 26) La risoluzione pacifica delle controversie ambientali; 27) Il rafforzamento della collaborazione tra Stati, istituzioni e società civile, con partenariati globali.

[22] v. Princ. nn. 4 e 5 Dich. Rio de Janeiro. Cfr. S. MARCHISIO, *Gli atti di Rio nel diritto internazionale*, in "Riv. Dir. Int.", Giuffré, Milano 1992, p. 584.

[23] v. Princ. n. 7 Dich. Rio de Janeiro. Già in parte presente, in Princ. n. 24 Dich. Stoccolma.

[24] v. L. SALVEMINI, op. cit., p. 70. Cfr. P. CULLET, *Common but differentiated responsibilities*, in J. E. Viñuales, (A cura di) "The Rio Declaration on Environment and Development. A commentary", Oxford University Press, Oxford (UK) 2015, pp. 229 e ss.

[25] Ivi, p. 71. v. Princ. n. 19 Dich. Stoccolma e Princ. n. 10 della Dich. Rio de Janeiro.

[26] S. MARCHISIO, op. cit., p. 582.

[27] *Ibid*. L'efficacia della *soft law*, nell'ordinamento giuridico e nel sistema delle fonti, è stata oggetto di trattazione da parte di differenti autori. Tra questi, nella dottrina costituzionale, Gustavo Zagrebelsky lo ha definitivo come un 'diritto mite', che opera ispirandosi ai valori del pluralismo, del compromesso e la coesistenza, per dare spazio a visioni differenti aiutandole a convivere. Nel diritto internazionale pubblico, in particolare, il ricorso alla *soft law* appare, più che un impegno esegetico, una prassi frequente nelle relazioni tra Stati e anche nell'operato dell'ONU, con la quale si cerca di compensare la difficoltà di ottenere regolamentazioni imperative, difficili da accettare,

di vincolatività, la loro efficacia resta subordinata alla volontà degli attuatori[28]. Una difficoltà che si è presentata negli anni successivi a Rio, nei quali gli impegni presi sono risultati mera «evocazione morale che sfugge alla regola del controllo»[29], sia per l'assenza di un'autorità in grado di farli rispettare che per l'incertezza dell'opinione pubblica negli Stati. Allora, è stato necessario intervenire nuovamente, prima con la Conferenza di Kyoto e poi con la Dichiarazione di Johannesburg, due atti che sono stati, innanzitutto, una presa di consapevolezza del «parziale insuccesso delle precedenti dichiarazioni di principio»[30], necessaria per comprendere come gettare delle nuove fondamenta.

La Convenzione di Johannesburg del 2002 ha individuato i tre pilastri dello sviluppo sostenibile: *protezione dell'ambiente*, *crescita socioeconomica diffusa* ed *eliminazione della povertà*. Un'innovazione che la rende ancora oggi attuale e che ha contribuito a ribadire l'importanza (già espressa durante la dichiarazione brasiliana) del contrasto alla povertà e al divario tra paesi sviluppati e in via di sviluppo quale presupposto fondamentale per la stabilità globale e la tutela del pianeta. Eppure, già all'alba di quest'ultima conferenza le ambizioni apparivano modeste rispetto agli impegni presi nel 1992, nei quali era stato previsto un aiuto (solidarietà) tra gli Stati per oltre cento miliardi di dollari, ridotto nel vertice sudafricano a circa un miliardo e mezzo; un notevole cambiamento negativo, che si aggiunge all'assenza di una qualsiasi cornice normativa per lo sviluppo sostenibile[31]. Mal-

---

sia per la frammentazione degli interessi coinvolti che per l'avversione degli Stati verso le limitazioni della loro sovranità. Una dinamica d'interessi simile, per quanto in contesti ben differenti, a quella presente nel diritto societario, dove l'approccio della *soft law* caratterizza la prassi dei codici di corporate governance (§3.1.2.), con cui le società di grandi dimensioni quotate (che tra loro presentano interessi diversi e dunque difficilmente conciliabili) cercano di darsi delle linee guida comuni di fronte a questioni specifiche, spesso legate alla sostenibilità ESG. A riguardo v. G. ZAGREBELSKY, *Il diritto mite*, Einaudi, Torino 1992, pp. 147 e ss., E. MOSTACCI, *La Soft Law nel sistema delle fonti: uno studio comparato*, Cedam, Padova 2008, pp. 51 e ss., M. RAMAJOLI, "*Soft Law" e ordinamento amministrativo*, in "Dir. Amm.", Giuffrè, Milano 2017, n. 1/2017, pp. 150 e ss. e G. CONTE, *L'impresa responsabile*, Giuffrè, Milano 2018, p. 293. Cfr. F. MODUGNO, *Appunti dalle lezioni sulle fonti del diritto*, G. Giappichelli ed., Torino 2002, pp. 159 e ss.

[28] A differenza, invece, delle Convenzioni di Vienna del 1985 e la Convenzione sulla diversità biologica, che hanno avuto a seguito delle ratifiche un'efficacia vincolante per gli Stati.

[29] P. GRECO, A. P. SALIMBENI, op. cit., p. 14. Cfr. E. RONCHI, *Uno sviluppo capace di futuro*, Il Mulino, Bologna 2000, pp. 24 e ss.

[30] L. SALVEMINI, op. cit., p. 55. Cfr. G. VIVOLI, op. cit., pp. 60 e ss.

[31] P. GRECO, A. P. SALIMBENI, op. cit., p. 28. La ragione di questa rivalutazione dell'impegno economico si può trovare nel diverso periodo storico in cui sono stati conclusi gli accordi. Il primo, quello brasiliano, in un contesto di ottimismo diffuso, sia negli USA che in Europa, mentre il secondo, nel 2002, si colloca in un momento di estrema incertezza, successivo all'attentato dell'11 settembre 2001, a cui è seguita l'invasione dell'Iraq e la guerra in Afganistan.

grado questi difetti, gravi e non trascurabili, si può comunque notare che in tale occasione sono state introdotte innovazioni di grande rilievo, ad esempio, considerando il ruolo assegnato alla società civile, per cui secondo gli accordi di Johannesburg si richiede una nuova forma di partecipazione, non più soltanto tra Stati, ma tra essi e le comunità locali, che fa emergere un modello di «collaborazione mirata a garantire la più ampia efficacia alle misure di protezione ambientale e, quindi, una forma – del tutto peculiare – di sussidiarietà», tale da aver reso «la protezione dell'ambiente lo strumento di diffusione di forme di democrazia partecipativa»[32]. Questi cambiamenti affermano un nuovo paradigma nella strada per la sostenibilità, che già si andava delineando nei princìpi 10 e 27 della Dichiarazione di Rio come pure, soprattutto, nella Convenzione di Aarhus del 1998, dove è stata riconosciuta l'importanza della partecipazione attiva della società ai processi decisionali ambientali, da garantire tramite il diritto di accesso alle informazioni ambientali (Art. 1 Conv. Aarhus), necessario per garantire un intervento consapevole, dunque costruttivo[33]. La ragione di fondo che determina questi progressi sta nella constatazione del moltiplicarsi degli attori giuridici attivi nella società, i quali non possono essere ignorati, specialmente se si vuole garantire l'efficacia diffusa della normativa sviluppata e il consenso attorno alle iniziative e investimenti intrapresi[34]. Si realizza, dunque, un passaggio, dal «diritto imposto al diritto negoziato»[35]

---

[32] M. PETRACHI, op. cit., p. 38. Il valore della sussidiarietà nella tutela ambientale, inquadrato con la Convenzione di Johannesburg, è un principio determinante nel perseguimento dello sviluppo sostenibile. Questo parte dalla consapevolezza che, una sfida globale richiede uno sforzo altrettanto globale, che coinvolga tutti i livelli della società e gli attori presenti in questa, privati e pubblici, supportandone le iniziative autonome e spontanee. Tutto ciò deve garantirsi anche tramite l'accesso alla giustizia e l'informazione ambientale, riconosciuto quale diritto dalla Convenzione di Aarhus del 1998. Ne consegue una spinta, che incide anche sulla natura delle fonti, che risentono di questa spinta dal basso nella loro formazione e che, pertanto, richiedono la coordinazione tra differenti attori, v. L. SALVEMINI, op. cit., pp. 71 e 72 e F. OST, *Dalla piramide alla rete: un nuovo paradigma per la scienza giuridica?*, in M. Vogliotti (a cura di) "Il tramonto della modernità giuridica. Un percorso interdisciplinare", G. Giappichelli ed., Torino 2008, pp. 42 e ss. Nella dottrina tedesca, v. H. J. KOCH, *Das Subsidiaritätprinzip im europäischen Umweltrecht*, Boorberg VS, Stuttgart/München (DE) 2004, pp. 13 e 14. L'immagine della rete, come descrizione della relazione intersociale, non è estranea all'ordinamento italiano, nel quale è addirittura l'esplicazione della concezione relazionale dell'individuo, *ex* Art. 2 Cost., v. P. GROSSI, *Un altro modo di possedere*, Giuffré, Milano 1977, pp. 375 e ss. e A. TANAS, S. GUTWIRTH, *Comunità e territorio: verso nuove relazioni giuridiche al tempo dei disordini climatici. Pensare il rapporto tra il diritto e i commons con Paolo Grossi*, in "Arch. Scialoja-Bolla", Ed. Scientifiche It., Napoli 2024, pp. 14.

[33] v. L. SALVEMINI, op. cit., p. 72. Cfr. F. FONDERICO, *Il diritto di accesso all'informazione ambientale*, in "Giorn. Dir. Amm.", Wolters Kluwer, Milano 2006, n. 6/2006, pp. 676, 678 e 679.

[34] Laddove difettino consenso e comprensione sulle politiche pubbliche, è frequente che le comunità locali si oppongano a queste, sin dalla fase progettuale e attuativa. Questo fenomeno può con-

(che meglio sarà approfondito nei capitoli II e III), in cui «la condivisione dell'informazione, del sapere, delle risorse e delle capacità permette di sviluppare, negli interstizi dell'azione statale o inter-statale, delle politiche e delle prassi su questioni di interesse comune»[36].

Per quanto riguarda la Conferenza di Kyoto, invece, nonostante le ambiziose aspettative, intese a definire obblighi vincolanti tra gli Stati per ridurre l'emissione dei gas serra inquinanti (almeno del 5,2% rispetto ai livelli del 1990 entro il 2012), i quali si sostanziano nella scelta, tendenzialmente unanime, verso politiche di mitigazione delle cause del cambiamento climatico, da attuarsi nel rispetto del principio della responsabilità comune e differenziata tra gli Stati (sviluppati ed in via di sviluppo[37]), purtroppo, a causa dell'atteggiamento ambiguo di alcuni Paesi (tra i quali, in particolare, gli USA)[38], che prima hanno firmato il protocollo e poi, successivamente hanno deciso di non ratificarlo, anche questo impegno ha mancato di raggiungere gli obiettivi fissati[39]. Così, alla fine, ne è conseguito un insuccesso che ha replicato le dinamiche già viste negli anni successivi al *summit* di Rio, nei quali è mancata una comunanza di visioni, determinata anche da opinioni pubbliche sul tema radicalmente differenti, tale per cui gli Stati si sarebbero

---

durre ai c.d. *conflitti di prossimità* (§2.2.), in cui le comunità si oppongono a interventi (pubblici o privati) che incidono sul territorio, contestando il modello di sviluppo di questi, insieme alle modalità di adozione delle decisioni. Cfr. S. STAIANO, *La sussidiarietà orizzontale, profili teorici*, in V. Baldini (a cura di) "Sussidiarietà e diritti", Satura ed., Napoli 2007, pp. 49 e 50 e A. D'ANDREA, *La prospettiva della costituzione italiana e il principio di sussidiarietà*, in M. Napoli (a cura di) "Principio di sussidiarietà Europa, Stato Sociale", Vita e Pensiero, Milano 2003, pp. 85 e ss.

[35] A. J. ARNAUD, *Le sfide della globalizzazione alla modernità giuridica*, in M. Vogliotti (a cura di) "Il tramonto della modernità giuridica. Un percorso interdisciplinare", G. Giappichelli ed., Torino 2008, p. 85.

[36] Ivi, p. 86. Cfr. F. OST, op. cit., p. 41 e M. PALAZZO, *La recuperata consapevolezza della complessità nel processo di formazione del diritto. A margine del volume di Paolo Grossi, oltre la legalità*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2020, n. 4/2020, p. 800.

[37] Nel rispetto del principio n. 7 Dich. Rio. v. S. NESPOR, *L'adattamento al cambiamento climatico: breve storia di un successo e di una sconfitta*, in "Riv. Giur. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2018, n. 1/2018, pp. 31 e 32. La scelta di mitigare il cambiamento climatico è stata finora quella (politicamente) preferita, pur se nel mentre lo spazio all'adattamento ha trovato sempre più rilievo, come nei rapporti IPCC, v. *IPCC Working Group II, Climate Change 2022: impacts, adaptation and vulnerability, Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)*, Ginevra (CH) 2022.

[38] Nell'occasione del trattato di Kyoto, gli Stati Uniti, hanno sì firmato l'accordo (durante la presidenza Clinton) ma hanno mancato di ratificarlo (durante la presidenza Bush jr.). Tale circostanza è meritevole di attenzione poiché, durante gli anni '90, gli Usa sono stati la prima nazione per emissioni di CO2 al mondo, responsabili per una quota di inquinamento pari a circa il 23%. Cfr. L. MUSCARÀ, *Crisi ambientali, scale geografiche e sistemi di governance territoriale*, in G. Perulli (a cura di) "Il danno ambientale", G. Giappichelli Ed., Torino 2012, p. 186.

[39] Obiettivi già in origine decisamente modesti v. P. GRECO, A. P. SALIMBENI, op. cit., p. 15. Cfr. S. NESPOR, op. ult. cit., pp. 40 e 41.

sentiti effettivamente vincolati agli impegni presi. Di conseguenza, il contrasto alla crisi ambientale e climatica, che nel mentre si è fatta inesorabilmente sempre più grave, ha mancato di trovare una solida base giuridica internazionale, imprescindibile per affrontare problemi globali che, invece, avrebbero bisogno di un quadro di princìpi generale e soprattutto condiviso, supportato da un sistema regolamentare in grado di offrire linee guida adattabili a seconda delle differenti necessità locali, considerando la natura diffusa delle responsabilità verso la tutela della natura e gli ecosistemi, le diseguali situazioni socioeconomiche, ma anche un rapporto con la natura che risente delle culture e sensibilità locali[40].

Ai menzionati difetti si è cercato di ovviare, dopo alcune tappe intermedie[41], con gli Accordi di Parigi alla Cop21 del 2015 i quali, mentre sono stati accolti trionfalmente dalla politica globale, dai mercati e addirittura dalle associazioni ambientaliste, sono stati visti con (opportuna) cautela da analisti e dottrina giuridica, evidentemente più consapevoli degli esiti insoddisfacenti delle precedenti convenzioni[42]. Nel contenuto, tale intesa ha costituito «oltre che un punto di partenza per un nuovo approccio al contenimento del cambiamento climatico, anche un punto di arrivo»[43]. Difatti, gli accordi di Parigi riprendono strategie, idee e princìpi già affermati nelle passate convenzioni (come il principio di precauzione e la responsabilità comune e differenziata), che continuano a costituire un punto di

[40] Si possono qui menzionare le riflessioni della dottrina tedesca (che poi saranno riprese all'inizio del successivo capitolo) per cui i problemi ed i conflitti ambientali si presentano come crisi, innanzitutto, della cultura («*Umweltprobleme und –konflikte als Kriese der Kultur*»), dunque dell'assetto di valori e conoscenze riferite ad una particolare area e comunità: v. J. HELLBRÜCK, E. KALS, *Umweltpsychologie*, Springer VS, Wiesbaden (DE) 2012, p. 113.

[41] Tra i passaggi intermedi si menziona l'Accordo di Copenaghen, seppure puramente politico e non vincolante, la Cop16 di Cancun e la Durban Platform del 2011, adottata durante la Cop17.

[42] v. S. NESPOR, *La lunga marcia per un accordo globale sul clima: dal protocollo di Kyoto all'accordo di Parigi*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffré, Milano 2016, n. 1/2016, pp. 81 e 82. Cfr. M. MONTINI, *L'accordo di Parigi sui cambiamenti climatici: miracolo o disastro?*, in "Greenreport.it", 28 Dicembre 2015: *https://www.greenreport.it/,* 5 Aprile 2025. Cfr. M. MONTINI, *L'accordo di Parigi sui cambiamenti climatici*, in "Riv. Giur. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2015, n. 4/2015, pp. 517-518 e G. F. WILL, *The Paris agreement is another false 'turning point' on the climate*, in "The Washington Post", 16 Dicembre 2015: *https://www.washingtonpost.com/*, 5 Aprile 2025. All'esito della più recente Cop29 di Baku (novembre 2024), in cui l'accordo raggiunto (a fatica) è stato giudicato molto modesto, le critiche mosse dalla citata dottrina si dimostrano ancora valide: v. F. BORTOLETTO, *La Cop29 di Baku si è conclusa con accordo solo parzialmente incoraggiante*, in "EUnews", 25 novembre 2024: *https://www.eunews.it/*, 15 gennaio 2025.

[43] Ivi, p. 83. Cfr. G. VIVOLI, op. cit., pp. 84 e 85, dove si osserva che negli Accordi del 2015 «non cambia l'*humus* di fondo», ossia «riaffermare la necessità di un accordo congiunto da parte di tutti gli Stati», ma il passaggio innovativo è piuttosto quello «dall'eteronomia all'autonomia degli obiettivi di riduzione stabiliti dalla Parte stessa». Cfr. M. MONTINI, *L'accordo*, pp. 520 e 521.

riferimento per la tutela ambientale[44]. Nondimeno, i patti raggiunti adottano pure un innovativo approccio volontaristico, con «piani contenenti contribuzioni alla riduzione globale delle emissioni volontariamente [...] assunti dagli Stati»[45], che sebbene trovino un precedente nell'insuccesso della Convenzione di Rio, guardando al contesto in cui è stato concluso l'accordo (dopo il fallimento di Kyoto) mostrano la rinnovata capacità degli attori pubblici di farsi carico di problemi globali con soluzioni condivise, in una prospettiva dal basso che «privilegia l'autoresponsabilità [...] e promuove sforzi, esperimenti e tentativi di soluzione a multipli livelli incoraggiando il formarsi di impegni collettivi»[46].

Queste osservazioni permettono di trarre la scelta di fondo assunta dagli autori dell'intesa, che trova forza nella consapevolezza per cui, in un contesto plurisoggettivo con responsabilità diffuse, la soluzione più efficace è quella che lascia spazio alla volontà dei sottoscrittori, quindi Stati, organizzazioni, comunità locali e attività economiche. In questo modo, l'assenza di vincolatività diretta delle disposizioni dell'accordo, che segna nuovamente il ricorso alla prassi della *soft law*, nel contesto contemporaneo in cui la coscienza della crisi ambientale è diffusa, non solo al livello pubblico, non si dimostra un punto debole ma una spinta verso piani più ambiziosi[47]. Potendo offrire linee guida generali, promosse da organizzazioni autorevoli, che possono essere comprese e attuate nei diversi contesti, così da ottenere una tutela più efficace, vicina ai territori e chi li abita, in un contesto di responsabilità estese e plurisoggettive[48]. Ne risulta, alla fine, un'intesa flessibile, che si adegua alle diverse condizioni sociali ed economiche degli Stati ed è con-

---

[44] A. BUONFRATE, F*onti e princìpi del diritto 'universale' dello sviluppo sostenibile tra agenda 2030 e accordo di Parigi*, in A. Buonfrate, A. Uricchio (a cura di) "Trattato breve di Diritto dello Sviluppo Sostenibile", Wolters Kluwer Italia, Milano 2023, p. 308.

[45] S. NESPOR, op. cit., p. 110.

[46] Ivi, p. 119. Viene ripreso nell'Accordo parigino il principio di sussidiarietà inizialmente affermato a Johannesburg, che dà valore a un impegno multilivello, con l'intervento dello Stato che necessita di essere integrato con l'impegno attivo della società civile. A riguardo, v. M. PETRACHI, op. cit., p. 38 e G. VIVOLI, op. cit., p. 85. Cfr. S. STAIANO, op. cit., pp. 49 e 50.

[47] Il ricorso ad approcci *soft law* si lega al modello *nudge*, ossia i meccanismi capaci di promuovere comportamenti, anche da parte degli Stati, ottenendo risultati concreti e superando la debolezza dei sistemi di *enforcement* internazionali, v. D. RUSSO, L*'approccio 'Nudge' nel diritto internazionale: una nuova frontiera della soft law*, in "Oss. Fonti", Firenze 2022, n. 2/2022, pp. 138 e ss.

[48] v. S. GRASSI, *Prospettive delle fonti del 'diritto per l'ambiente' nel nostro 'Stato Costituzionale*, in "Oss. Fonti", Firenze 2024, n. 3/2024, p. 174. Cfr. G. VIVOLI, op. cit., p. 69, dove si osserva che «il valore delle *soft law* emerge sul piano dinamico, soprattutto nel divenire delle fonti del diritto internazionale», queste norme possono infatti assolvere a una «funzione fondativa» nel momento in cui gli Stati sono «alla ricerca di un prima sintesi generale da condividere, rimandando a momenti successivi la definizione di aspetti più specifici».

trobilanciata dagli obblighi di informazione e trasparenza, che rendono evidenti i progressi di ognuno di fronte alla comunità internazionale[49].

A ormai dieci anni, tuttavia, lo sforzo richiesto dagli Accordi di Parigi non è stato ancora interamente soddisfatto. Gli Stati, infatti, hanno dimostrato un impegno insufficiente, aggravato anche dagli straordinari eventi internazionali degli ultimi anni, come la pandemia Covid-19 e le guerre, che contribuiscono all'intensificarsi dell'emergenza ambientale, come in più occasioni evidenziato anche nelle numerose controversie promosse da associazioni ambientaliste e privati, che ricadono nel fenomeno della c.d. '*Climate Litigation*'[50].

Alla fine, il quadro che emerge all'interprete, dopo aver ripercorso e approfondito la progressione di accordi internazionali che si sono susseguiti, si dimostra tutt'altro che raccolto e organico, infatti, contribuisce a indicare una direzione generale da intraprendere per tutelare la casa comune, piuttosto che un impegno multilivello e globale[51]. Per supportare questo sforzo può essere utile allora una sistematizzazione completa del diritto ambientale internazionale, come quella che sta prendendo forma nel *Global Pack of Environment* (GPE), una proposta innovativa, di matrice «non politica, ma dottrinale e civica»[52], promossa dal *Club des Juristes*[53], un gruppo di esperti internazionali, e che attualmente è oggetto di ne-

---

[49] Il valore dell'informazione ambientale è quindi nuovamente valorizzato, attuando, quanto già affermato nelle sopramenzionate convenzioni di Aarhus e Johannesburg. Tuttavia, è opportuno rilevare che, proprio l'occasione degli Accordi di Parigi, ha segnato un punto di svolta significativo, in particolare, verso il dovere di informare sull'impatto ambientale e climatico per l'impresa (Cap. III). Tutto ciò parte dalla consapevolezza per cui, l'informazione ha una funzione responsabilizzante, verso i privati (oltre che gli Stati), incentivandoli a tenere condotte rispettose del patrimonio naturale, v. L. SALVEMINI, op. cit., p. 113. Cfr. Corte Cost., Sent. n. 201/1987.

[50] Si fa riferimento ad alcuni tra i più significativi casi di contenzioso climatico, in particolare, promossi contro gli Stati, v. *Urgenda Foundation v. State of the Netherlands*, Supreme Court of the Netherlands, Trib. Roma, Sez. II Civ., Sent. n. 3552/2024, c.d. "Giudizio Universale", *Carême v. France*, Corte EDU n. 7189/2021, *Duarte Agostinho et al. v. Portugal et. al.*, Corte EDU n. 39371/2020 e *Verein KlimaSeniorinnen Schweiz et al. v. Switzerland*, Corte EDU n. 53600/2020. Cfr. M. DELSIGNORE, *Le diverse possibili declinazioni del contenzioso climatico e suoi futuri sviluppi*, in S. Catalano, G. Ligugnana (a cura di) "Il giudice di fronte alla crisi ambientale e climatica", G. Giappichelli Ed., Torino 2025, pp. 105 e ss. e W. KAHL, M. P. WELLER, *Climate Change Litigation*, Beck/Hart/Nomos, Munich (DE)/ Oxford (UK)/ Baden-Baden (DE), 2021.

[51] v. A. BUONFRATE, op. cit., p. 309. Cfr. G. VIVOLI, op. cit., pp. 91 e 92.

[52] M. MONTEDURO, S. CANDELA, A. DE NUCCIO, et. al., *Testo e contesto del progetto 'Global Pact for the Environment' proposta dal Club de Juristes*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli Ed., Torino 2018, n. 1/2018, p. 75. Per il contenuto della proposta v. GLOBAL PACT FOR THE ENVIRONMENT, in: *https://globalpactenvironment.org/en/*.

[53] v. CLUB DE JURISTES, *Renforcer l'efficacité du droit international de l'environment – Devoirs des Etats, droit des individus*, 23 Novembre 2015, in: *https://think-tank.leclubdesjuristes.com/*, 28 Aprile 2025.

goziazione tra gli Stati intenzionati ad aderirvi. Lo scopo dell'iniziativa è quello di assegnare una nuova struttura giuridica ai valori già affermati nelle dichiarazioni internazionali, integrando i princìpi più nuovi, come quello di resilienza e non-regressione e un ruolo qualificato alla società civile, le imprese e amministrazioni[54]. Un piano ambizioso che richiederà tempo per essere compiuto.

1.1.1. *Per una sostenibilità sociale e ambientale: i* Sustainable Development Goals *(SDGs) delle Nazioni Unite.*

A quanto concordato a Parigi nel 2015 si affianca l'ulteriore complesso di impegni sociali e ambientali finalizzati allo sviluppo sostenibile, riferiti alle Nazioni Unite, i *Sustainable Development Goals* (SDGs) dell'Agenda 2030[55]. Questa consiste in uno sforzo di riorganizzazione e ripensamento dei princìpi e valori affermati a livello internazionale (non solo per la tutela dell'ambiente), che vengono racchiusi in diciassette piani d'azione, eterogenei ma interconnessi, i quali rappresentano perfettamente la natura totale dello sforzo per la sostenibilità, il quale deve essere multilivello, dunque tanto ambientale, quanto sociale ed economica. Una consapevolezza che si riassume nell'eloquente sigla ESG (*Environmental, Social e Governance*), per cui l'impegno per la tutela ambientale non può prescindere dalla cura della società, contrastando fenomeni quali povertà, abbandono e disagio, dunque, coinvolgendo le comunità nell'adozione delle decisioni che le interessano e che modificano il territorio nel quale vivono[56]. Siffatti valori confluiscono nel principio, affermato proprio dall'Agenda ONU (seppure già emerso nel-

[54] A. BUONFRATE, op. cit., pp. 309 e 310. Cfr. I. INGRAVALLO, *Lineamenti del nuovo diritto internazionale dello sviluppo sostenibile*, in A. Buonfrate, A. Uricchio (a cura di) "Tratt. breve di Diritto dello Sviluppo Sostenibile", Wolters Kluwer Italia, Milano 2023, p. 300.

[55] v. Risoluzione n. 70/1 UN, 25 settembre 2015. Per il testo degli obiettivi, v. United Nations: *https://sdgs.un.org/goals*. Tali obiettivi riprendono gli impegni già portati avanti dai *Millennium Development Goals* (MDGs) che, tuttavia, hanno avuto risultati incerti, generalmente insoddisfacenti. Cfr. J. D. SACHS, *From Millennium Development goals to sustainable development goals*, in "The Lancet", Amsterdam (NL) 2012, vol. 379, pp. 2206 e ss.

[56] Sull'importanza della partecipazione per la gestione dei rischi ambientali e lo sviluppo sostenibile si rinvia all'approfondimento più dettagliato nel capitolo successivo. Quanto invece alla relazione tra le differenti dimensioni della sostenibilità, si osserva come la sinergia tra queste sia un tratto spesso mancante, che richiede di essere costruito, ricercato, progressivamente, considerando i differenti interessi presenti e i bisogni delle parti coinvolte. I quali non raramente sono in conflitto, perché fanno riferimento a considerazioni sociali e ambientali, difficilmente conciliabili, dunque fonte del conflitto, come meglio sarà approfondito, anche in questo caso, nel capito seguente. Pertanto, risaltano situazioni definibili "*sustainability v. sustainability*", come è evidenziato in M. STELLA-RICHTER, *Long-Termism*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2021, n. 1/2021, pp. 31 e 32.

la Dichiarazione di Rio), '*Leave no one behind*'[57]. Il quadro alla fine delineato mostra dunque una diversa coscienza, forse un punto di arrivo raggiunto su questi temi, per cui si vedono qui raccolti tutti i princìpi già affermati sin dal rapporto Brundtland del 1987, oltre che in occasione dei numerosi vertici appena ripercorsi. Una consapevolezza dei problemi con cui si realizza che non si può contrastare l'emergenza ambientale e climatica (obiettivi 13, 14 e 15) se non c'è al contempo l'impegno contro povertà, disagio sociale e diversità (obiettivi 1, 5, 8, 10), insieme alla garanzia dell'accesso ai beni primari per tutti (obiettivi 2, 3, 4, 6), supportando lo sviluppo tecnologico e l'utilizzo di energie e risorse rinnovabili (obiettivi 7, 9, 12) e la costruzione di spazi e sistemi sociali adeguati (obiettivi 11 e 16) con la collaborazione tra Stati e comunità (obiettivo 17).

Attualmente, l'Agenda 2030 è stata ratificata da tutti i 193 Stati membri delle Nazioni Unite, di conseguenza, i princìpi affermati sono divenuti parte integrante delle politiche nazionali e costituiranno un programma comune nei prossimi anni, per una sostenibilità completa, che tenga conto (come si evince dai diciassette obiettivi) di numerosi problemi sociali e ambientali, diversi tra loro ma interconnessi. Ne risulta un impegno che coinvolge attivamente non solo i poteri pubblici, ma anche gli operatori economici privati, innanzitutto le imprese, insieme alle comunità locali e associazioni rappresentative degli interessi di queste.

1.2. *Gli interventi europei e del legislatore italiano.*

Stringendo il campo di analisi, è a questo punto opportuno volgere lo sguardo sulle evoluzioni portate avanti dal legislatore europeo e italiano, supportate dall'impegno attivo di una giurisprudenza che si è dimostrata, spesso, consapevole interprete delle necessità sociali ed ambientali.

Osservando dapprima l'esperienza euro-unitaria, si può constatare come la preoccupazione ambientale costituisca uno dei più importanti e risalenti settori d'impegno congiunto tra le nazioni europee. Il punto d'inizio di siffatta attenzione

[57] Ass. Gen. ONU, Ris. Assemblea 25 settembre 2015, *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*, 21 ottobre 2015, Dich. n. 4. Cfr. Principio n. 5 Dich. Rio de Janeiro. A riguardo, v. A. BUONFRATE, op. cit., pp. 310 e ss. e G. VIVOLI, op. cit., p. 92. Nella dottrina internazionale, v. T. KARIMOVA, C. GOLAY, *Poverty Eradication*, in J. E. Viñuales, (A cura di) "The Rio Declaration on Environment and Development. A commentary", Oxford University Press, Oxford (UK) 2015, pp. 182 e ss.

può essere infatti rintracciato nella *Prima comunicazione sulla politica ambientale*[58] del 1971, con cui la CEE ha affermato l'importanza di agire per la natura e gli ecosistemi, un impegno poi raccolto dall'*Atto Unico Europeo* del 1986 nel quale, per la prima volta, sono stati fissati (all'Art. 25) gli obiettivi della salvaguardia e il miglioramento della qualità dell'ambiente, insieme ai princìpi della sussidiarietà, azione preventiva, correzione alla fonte dei danni causati all'ambiente e 'chi inquina paga'[59]. Diverse dichiarazioni, che nel tempo hanno assunto un valore strutturale, tanto da essere integrate nel Trattato dell'Unione Europea, in cui all'Art. 3 comma 3, si afferma che l'Unione «si adopera per lo sviluppo sostenibile [...] e su un elevato livello di tutela e di miglioramento della qualità dell'ambiente», nella realizzazione della «solidarietà tra le generazioni» e tutelando la salute dell'uomo di cui, all' Art. 191 comma 1 TFUE[60]. In questo modo, al livello comunitario hanno trovato collocazione attiva tutti quei differenti princìpi, già affermati nei numerosi accordi e dichiarazioni internazionali ripercorsi, che si sono inseriti nell'ordinamento giuridico europeo, «idoneo ad incidere sui singoli ordinamenti nazionali»[61], anche grazie alla possibilità per i giudici di risolvere il conflitto tra norma interna e unitaria, applicando direttamente quest'ultima[62]. Per tali ragioni, nel tempo, il diritto UE si è dimostrato il meccanismo prevalente tramite cui le norme internazionali sono penetrate nelle legislazioni interne, seguendo un percorso «'discendente', dalle regolazioni sovranazionali a quelle nazionali»[63]. Un

[58] SEC – 71 – 2616 def. del 22 luglio 1971, p. 3 e ss.
[59] v. T. BERLENGHI, op. cit., p. 257, C. TRIPODINA, op. cit., p. 339 e M. RENNA, op. cit., p. 65. Tale principio si ritrova già affermato in seno alla Dichiarazione di Rio de Janeiro al Principio n. 16, v. M. FITZMAURICE, *Liability and compensation*, in J. E. Viñuales, (A cura di) "The Rio Declaration on Environment and Development. A commentary", Oxford University Press, Oxford (UK) 2015, pp. 351 e ss. L'approccio 'chi inquina paga' è stato criticato in dottrina, perchè si basa «sull'assunto che chi provoca danni ambientali ne è responsabile e dovrebbe sopportarne il costo, ma implica anche che si possa danneggiare l'ambiente pagando, così trasfigurandosi il principio in chi paga inquina» v. M. PENNASILICO, *Ambiente e iniziativa economica: quale bilanciamento?*, in "NLCC", CEDAM, Padova 2024, n. 1/2024, p. 49.
[60] v. C. TRIPODINA, op. cit., p. 339. Cfr. P. FOIS, *Il diritto ambientale dell'Unione Europea*, in G. Cordini, P. Fois, S. Marchisio (a cura di) "Diritto ambientale. Profili internazionali, europei e comparati", G. Giappichelli ed., Torino 2017, p. 70 e S. RODOTÀ, *Tra solidarietà e dignità: tornare ai princìpi*, in "Riv. Crit. Dir. Priv.", Jovene, Napoli 2022, n. 4/2022, pp. 455 e ss.
[61] L. SALVEMINI, op. cit., p. 88. Si fa riferimento alle Sentenze *Van Gend en Loos v. Nederlandse Administratie der Belastingen*, CGUE n. 26/1962 e *F. Costa v. ENEL*, CGUE n. 6/1964.
[62] v. Corte Cost., Sent. n. 170/1984 c.d. "Granital". Cfr. P. CRAIG, G. DE BÚRCA, *EU Law. Text, cases and materials*, Oxford University Press, Oxford (UK) 2020, pp. 329 e ss.
[63] L. COSTATO, S. MANSERVISI, *Profili di diritto ambientale nell'Unione Europea*, CEDAM, Padova 2012, p. 17. Cfr. P. FOIS, op. cit., p. 62. Sulla tendenza a integrarsi e completarsi a vicenda tra i differenti livelli, nazionale, comunitario ed internazionale, del diritto, v. A. RUGGERI, *I dirit-*

esempio di queste spinte è la Direttiva 2004/35/CE, con la quale si è sviluppata una disciplina comune per la prevenzione e riparazione del danno ambientale, sulla base del principio '*chi inquina paga*'[64], e da cui è derivato il c.d. *Codice dell'Ambiente* italiano (D.Lgs. n. 152/2006), che riveste un ruolo cardine nell'ordinamento interno. Inoltre, tale direttiva ha anche il merito di aver definito alcune espressioni chiave tra cui quella di 'danno ambientale' e 'operatore'[65]. La prima, definita all'Art. 2 quale nocumento alle specie e habitat protetti (contro la biodiversità) e danno alle acque e al terreno (inquinamento idrico e del suolo), la seconda, invece, all'Art. 8, riferita alla persona (fisica o giuridica, pubblica o privata) che esercita un'attività professionale o detiene un potere economico al fine del funzionamento di essa, che sarà tenuta alle azioni di prevenzione e riparazione dei danni cagionati all'ambiente[66].

Guardando infine alle più recenti politiche europee, si devono menzionare sia il c.d. *Green Deal*, avviato nel 2019 e integrato con il progetto *RePower EU* per la transizione energetica, che anche il piano *Next Generation EU*, entrambi progetti ambiziosi ed estesi, che vedono lo sviluppo del continente (e la sua ripresa economica e sociale dopo la pandemia Covid-19) come inscindibilmente legato alla transizione ecologica[67]. Tali interventi, vista la loro portata, sembrano in grado di determinare un «processo di trasformazione giuridica potenzialmente profonda, in

---

ti fondamentali tra carte internazionali e costituzione (dalla forza delle fonti alle ragioni dell'interpretazione), in M. Vogliotti (a cura di) "Il tramonto della modernità giuridica. Un percorso interdisciplinare", G. Giappichelli Ed., Torino 2008, pp. 146-148.

[64] Principio che si ritrova al punto n. 16 Dich. Rio e, al livello europeo, dapprima all'Art. 174 del Trattato di Nizza. Successivamente alla Dir. 2004/35/CE, l'approccio 'chi inquina paga', invece, viene ribadito nella Comunicazione Comm. 2008/C82/01 anche per la gestione dei rifiuti. Tale principio desta perplessità, specialmente a fronte dei danni climatici, in cui è difficile individuare responsabili specifici, e le contaminazioni storiche, dove il responsabile dell'inquinamento è arduo da indicare e, anche se individuato, può essere estinto o incapiente, v. C. PASQUALE, *Intervista in appendice rilasciata il 10 Settembre 2024,* p. 42. Cfr. L. SALVEMINI, op. cit., pp. 110 e 111.

[65] v. L. COSTATO, S. MANSERVISI, op. cit., p. 107.

[66] *Ibid*. Le definizioni di danno e operatore sono di fondamentale importanza per la disciplina del danno ambientale, in particolare, con riguardo ai profili risarcitori e agli oneri di prevenzione.

[67] v. C. TRIPODINA, op. cit., p. 339. Cfr. A. BUONFRATE, *Green Deal e Next Generation EU per la ripresa e la resilienza dell'Unione*, in A. Buonfrate, A. Uricchio (a cura di) "Trattato breve di Diritto dello Sviluppo Sostenibile", Wolters Kluwer It., Milano 2023, p. 32 e Id., *Princìpi del nuovo diritto dello sviluppo sostenibile*, Wolters Kluwer It., Milano 2020, p. 47. L'importanza della transizione ecologica, al fine dello sviluppo sociale ed economico europeo, è stata evidenziata anche nel rapporto '*The Future of European Competitiveness'*, dove si osserva che la UE è «*world leader in sustainability and environmental standards and progress towards a circular economy, backed by the most ambitious global targets for decarbonisation*», così M. DRAGHI, *The Future of European Competitiveness – Part A*, Commissione Europea, Lussemburgo (LU) 2024, p. 11.

grado di incidere sulle varie componenti della costituzione economica», che viene sottoposta «a torsioni significative»[68] poiché vengono rafforzati gli obiettivi alternativi alla concorrenza, le politiche sociali e richiesto un modello di crescita circolare e rigenerativo. Dunque, si spinge verso cambiamenti estesi, che per quanto coinvolgano l'intera società invitano, soprattutto, a un'analisi giuridica rivolta con attenzione alle imprese e al sistema produttivo, che dovranno adeguarsi alle nuove esigenze di un'economia orientata verso la sostenibilità, rivestendo un ruolo socialmente attivo (come si vedrà meglio nel Capitolo III). Pertanto, un'altra azione intrapresa in questo contesto è anche quella della *Strategia Industriale Europea* (adottata nel 2020), che parte dalle difficoltà della crisi pandemica per immaginare un modello produttivo europeo che, una volta rilanciato, potrà sostenere il continente nell'impegno per la transizione ecologica (e digitale)[69]. Quest'ultime iniziative comunitarie, in particolare, si dimostrano fondamentali ai fini del presente lavoro, perché confermano quanto l'impresa costituisca un attore chiave nella politica ambientale unitaria e negli sforzi verso la sostenibilità (Art. 3 TUE), una qualità che gli deriva proprio dall'assetto di princìpi già visti, interpretati in considerazione di quello della libera concorrenza, di cui all'art. 120 TFUE, pilastro del mercato interno in Europa[70]. Come già affermato sin dal *Libro Verde* della Commissione Europea del 2001 '*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*', in cui si riconosce che l'attenzione, ambientale e sociale, deve essere supportata da valutazioni di lungo periodo sull'attività produttiva e la crescita economica[71]. Pertanto, lo stesso principio '*chi inquina paga'* deve leggersi in funzione del favorire una più efficiente gestione della società, permettendogli di internalizzare i costi relativi al pregiudizio ambientale provocato ma, allo stesso modo, anche il principio del libero accesso alle informazioni ambientali condiziona l'impresa, imponendogli oneri di *disclosure*, affiancati da maggiori responsabilità imprenditoriali che si estendono sulla filiera produttiva, anche qualora siano

[68] E. CHITI, *Verso una sostenibilità plurale? La forza trasformatrice del Green Deal e la direzione del cambiamento climatico*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 3/2021, pp. 131 e 134 *Passim*. Cfr. A. BUONFRATE, op. ult. cit., p. 49.
[69] v. A. BUONFRATE, *Green Deal*, p. 338 e M. DELSIGNORE, op. cit., p. 104.
[70] v. A. GENOVESE, *La gestione ecosostenibile dell'impresa azionaria. Fra regole e contesto*, Il Mulino, Bologna 2023, pp. 62 e 63. Cfr. L. SALVEMINI, op. cit., p. 93.
[71] v. Libro Verde Comm. Comunità Europee, COM(2001) 366, p. 4. Cfr. G. CONTE, op. cit., p. 66.

coinvolti *partners* esterni all'UE (in questo senso vanno le direttive UE 2464/2022 e UE 1760/2024, approfondite al capitolo III)[72].

L'esperienza e gli sviluppi della tutela ambientale nella normativa europea hanno segnato profondamente il diritto interno italiano, per cui addirittura la stessa Costituzione è ora integrata dall'impegno per lo sviluppo sostenibile. Difatti, una delle più recenti innovazioni in materia è proprio la L. Cost. n. 1/2022, con cui sono stati modificati gli Artt. 9 e 41 della Costituzione. Questi ora inquadrano il bene ambiente come «limite alla libertà di iniziativa economica e [...] finalità della programmazione dei controlli in campo economico»[73] e rappresentano una novità significativa con la quale, per la prima volta nella storia repubblicana, sono stati modificati i princìpi fondamentali della Costituzione[74]. L'ideazione di siffatta riforma non è stata frutto di un repentino cambio di mentalità, bensì il punto di arrivo della progressiva integrazione nella Carta fondamentale delle tematiche relative alla natura e la sostenibilità, sviluppate inizialmente al livello internazionale e comunitario e reso possibile grazie al pluridecennale sforzo della dottrina giuridica e la giurisprudenza della Corte costituzionale e la Cassazione[75]. Le due Corti, infatti, nel difetto di un riferimento esplicito nel testo originario della Costituzione, hanno rintracciato i fondamenti della protezione ambientale negli Artt. 2, 9 e

---

[72] v. L. SALVEMINI, op. cit., p. 87 e A. GENOVESE, op. cit., p. 64. Cfr. D. LENZI, R*ischio ambientale e obbligo di diligenza nell'agire amministrativo*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione Ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, pp. 126 e ss. e A. SANTONI, *Adeguatezza degli assetti organizzativi d'impresa e gestione del rischio ambientale*, in id., p. 117. Sull'accesso alle informazioni, v. F. FONDERICO, op. cit., pp. 678 e ss.

[73] G. L. CONTI, *Costituzione e ambiente: prendere sul serio la legge costituzionale 1/2022*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 1/2023, p. 117. Vedi anche G. VIVOLI, op. cit., pp. 283 e ss. Cfr. C. PASQUALE, *Int. cit*., p. 41.

[74] Ivi, p. 118. Cfr. U. SALANITRO, *La responsabilità ambientale dopo la riforma costituzionale e la lotta al cambiamento climatico*, in "Riv. Dir. Civ.", CEDAM, Padova 2024, n. 2/2024, pp. 229 e ss. ed E. DI SALVATORE, *Brevi osservazioni sulla revisione degli articoli 9 e 41 della Costituzione*, in "Costituzionalismo.it", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 1/2022, pp. 2 e 3.

[75] Tra cui, innanzitutto, si menzionano Cass. SS.UU. Sent. n. 5172/1979, che per prima ha identificato il diritto all'ambiente nel diritto alla salute, insieme a Corte Cost., Sentt. n. 210/1987 e 641/1987, le quali hanno inserito tale diritto nel novero dei diritti soggettivi. A queste hanno seguito poi Cass. Sez. III Pen., Sent. n. 9837/1996, con cui si è riconosciuta l'offensività del danno ambientale, sia verso la natura che contro la persona umana, nella sua dimensione individuale e sociale, e Corte Cost., n. 399/1996, che ha ribadito la connessione tra ambiente, salute e diritto alla vita. Cfr. M. MICHETTI, *La tutela dell'ambiente nella giurisprudenza della Corte costituzionale*, in "Scritti in onore di Antonio d'Atena", Giuffré, Milano 2015, pp. 1895 e ss. e C. PASQUALE, *Int. cit.*, p. 41, la quale giudica non eccezionale la modifica agli Artt. 9 e 41 Cost., perché semplicemente dà «crisma costituzionale a diritti già affermati in giurisprudenza [...], però nella qualità legislativa raggiunge forse dei risultati diversi, non soddisfacenti, come quelli sperati. È uno di quei casi in cui il silenzio del legislatore, forse, sarebbe stata l'opzione migliore, perché avrebbe mantenuto l'equilibrio raggiunto» dalla giurisprudenza e la dottrina.

32 interpretati estensivamente, partendo dai valori del paesaggio e la salute dell'uomo, per teorizzare un diritto «all'ambiente salubre»[76]. Successivamente, la prima effettiva integrazione di un riferimento ambientale nella Carta fondamentale si è avuta con la L. Cost. n. 2/2001 che, riformando il Titolo V, ha introdotto nel nuovo art. 117 la tutela di questo tra le materie di legislazione esclusiva dello Stato[77]. Infine, gli ultimi anni sono stati un ulteriore periodo di intensa attività per la giurisprudenza costituzionale, che si è trovata di fronte al dilemma tra libertà d'impresa e tutela ambientale, ora esplicitato all'Art. 41 Cost., affrontando la drammatica questione dell'Ilva di Taranto[78], un conflitto dove si sono scontrati i «quattro titani del diritto costituzionale»[79]: lavoro, salute, ambiente e libertà d'iniziativa economica. L'esito di questo procedimento ha tentato di comporre un equilibrio, in cui valorizzare i diversi interessi in gioco, tra i quali non deve emergere un diritto superiore, appunto «tiranno»[80], in grado di comprimere gli altri.

Tuttavia, oltre il livello costituzionale, è possibile constatare che le attenzioni del legislatore italiano sulla tutela dell'ambiente non sono assolutamente recenti, infatti, sono iniziate già dagli anni '60, in risposta alle prime azioni giudiziarie contro l'inquinamento[81]. Tra questi interventi è possibile menzionare, innanzitutto, la L. n. 615/1966 '*Provvedimenti contro l'inquinamento atmosferico*' e il lavoro della c.d *Commissione Franceschini*, istituita con la L. n. 310/1964, che hanno

---

[76] v. C. TRIPODINA, *La tutela dell'ambiente nella Costituzione italiana: tra interessi delle generazioni future e responsabilità della generazione presente*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 1/2023, p. 335, L. M. TONELLI, *Tutela dell'ambiente e costituzione: tra vecchie problematiche e recenti proposte di riforma dell'art. 9 Cost*., in "Archivio Giuridico", Mecchi Ed., Modena 2020, n. 4/2020, p. 1174 e R. BIFULCO, *Una rassegna della giurisprudenza costituzionale in materia di tutela dell'Ambiente*, in "Corti Supreme e Salute", Pacini Giur., Pisa 2019, n. 2/2019, p. 306. Cfr. Corte Cost., Sentt. 210/1987 e 641/1987 che, inoltre, hanno contribuito a indirizzare le lesioni contro l'ambiente nella competenza del giudice ordinario. In più, anche Cass. SS.UU., Sent. nn. 1463/1979 e 5172/1979. La corrispondenza tra diritto a un ambiente salubre e alla salute è stata, inoltre, confermata dalla sentenza della Corte Europea dei Diritti dell'uomo, v, Corte EDU, Ric. n. 51567/2014 *Cannavacciuolo et al. v. Italia*, 30 Gennaio 2025.

[77] v. A. GRAZZINI, *Int. cit*., p. 24.

[78] Corte Cost., Sent. 85/2013. Cfr. Id., Sentt. 63/2016 e 58/2018.

[79] C. TRIPODINA, op. cit., p. 338.

[80] Corte Cost., Sent. 85/2013. Cfr. L. M. TONELLI, op. cit., pp. 1189 e 1190, D. PAMELIN, *Il difficile bilanciamento tra il diritto alla salute e libertà economiche: i casi ILVA e TEXACO-CHEVRON*, in "Costituzionalismo.it", Ed. Scientifica, Napoli 2017, n. 2/2017, pp. 4 e ss. e C. TRIPODINA, op. cit., p. 338. Cfr. U. SALANITRO, op. cit., p. 237.

[81] Azioni giudiziarie differenti, ma che hanno trovato un punto d'arrivo nella sentenza Cass. SS.UU. Sent. n. 5172/1979. Cfr. G. BUSETTO, *Linee evolutive del diritto all'ambiente*, in "Iustitia", UGCI, Roma 2015, n. 1/2015, p. 11, l'autore osserva che le prime azioni sono state intraprese a fronte della grave situazione di inquinamento dei corsi d'acqua nel Nord Italia, contesto che ha poi richiesto l'intervento del legislatore, giunto con la L. n. 319/1976, sull'inquinamento idrico.

posto le basi per una prima riflessione in materia, interrogandosi sulla nozione di bene ambiente e cercando di individuare gli strumenti più adatti alla sua tutela[82]. Tali iniziative segnano l'inizio della presa di consapevolezza sulla questione ambientale in Italia e sono state seguite da numerose elaborazioni dottrinali e interventi legislativi e giurisprudenziali[83], che hanno condotto infine alla L. n. 349/1986, con cui è stato istituito il Ministero dell'Ambiente e introdotta la fattispecie di responsabilità *ex* Art. 18, che disciplina con rilevanza autonoma l'offesa contro la natura, poiché rivolta a un bene giuridico a sé, da tutelare tramite gli istituti della responsabilità civile o l'azione giurisdizionale amministrativa[84]. Una statuizione, quest'ultima, tutt'altro che pacificamente accettata in quegli anni, poiché si è inserita nel dibattito dottrinale tra orientamenti '*pluralisti*', per i quali nel parlare di natura ed ecosistemi si doveva fare riferimento alle eterogenee declinazioni della tutela ambientale, riferibili al paesaggio, la difesa del suolo, l'acqua, l'aria e l'urbanistica[85], e orientamenti (al tempo minoritari) '*monisti*' che, al contrario, guardavano all'ambiente come elemento unitario, poiché altrettanto unitarie ne sono le minacce[86]. Così, l'Art. 18 è stato oggetto anche delle pronunce dei giudici costituzionali, che si sono espressi con le sentenze n. 210/1987 e 641/1987, anche per rispondere al dibattito sopraesposto, che stava diventando un problema per lo

---

[82] v. M. S. GIANNINI, *Ambiente*, pp. 688 e ss.

[83] Tra cui si menziona ancora Cass. SS.UU., Sent. n. 5172/1979, con cui si è inserito il diritto a un'ambiente salubre nel diritto alla qualità della vita (Art. 32 Cost). Cfr. M. FRANCO, op. cit., pp. 15 e ss. Cfr. Corte EDU, Ric. n. 51567/2014.

[84] Art. 18 L. n. 349/1986. Cfr. Cass, Sez. I Civ., Sent. 4362/1992. Si sottolinea, come rilevato dalla giurisprudenza (Corte App. Napoli, Sez. I Civ., n. 90/2011), che il danno ambientale era tutelabile già da prima dell'Art. 18, venendo apprezzato (*ex* Artt. 2, 3, 9, 41 e 42 Cost.) quale «espressione di un autonomo valore collettivo del complesso delle risorse ambientali e degli esseri viventi che caratterizzano un determinato habitat, specificamente tutelato, in quanto tale, dall'ordinamento», così C. BOVINO, B. BIANCANIELLO, *Il danno all'ambiente dalla normativa alle Corti*, in "Il Corriere Giuridico", Wolters Kluwer, Milano 2017, n. 3/2017, p. 398. Cfr. G. VIVOLI, op. cit., p. 235.

[85] v. M. S. GIANNINI, op. ult. cit., pp. 698 e ss., il quale sostiene che i beni ambientali costituiscono «un gruppo non omogeneo, in quanto regolato da atti normativi distinti, ispirati ad ordini concettuali diversi, elaborati in tempi diversi». Cfr. *ex multis* G. TORREGROSSA, *Introduzione al diritto urbanistico*, Giuffré, Milano 1987, p. 13, dove è affermato che «i beni ambientali costituiscono un gruppo non omogeneo». Cfr. Corte Cost., Sent. n. 239/1982.

[86] v. A. POSTIGLIONE, *Ambiente: il suo significato giuridico unitario*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffré, Milano 1985, n. 1/1985, pp. 32 e ss., che afferma: «sarebbe inconcepibile una disciplina giuridica dell'inquinamento, quasi che esso costituisca da solo l'ambiente. Come pure è indubitabile che beni culturali e ambientali per il profondo legame che li lega meritano una considerazione unitaria, anche perché entrambi minacciati sul territorio». Cfr. F. FRACCHIA, *Sulla configurazione giuridica unitaria di ambiente: art. 2 Cost. e doveri di solidarietà ambientale*, in "Dir. Econ.", Mucchi Ed., Modena 2002, p. 215. L'orientamento monista è stato successivamente sostenuto dalla Cassazione, v. Cass. SS.UU., Sent. n. 1463/1979 e n. 5172/1979.

sviluppo e l'interpretazione dell'intero diritto dell'ambiente, al punto che, addirittura, era diventato difficile comprendere quali fossero le lesioni che ne giustificassero l'applicazione[87]. La Corte costituzionale, allora, ha seguito l'approccio monista, quantunque minoritario, sostenendo che si dovesse propendere per «una concezione unitaria del bene ambientale comprensiva di tutte le risorse naturali e culturali»[88], poiché questo è composto da diverse componenti che «nell'insieme sono riconducibili a unità»[89].

Da tali discussioni, tra la visione pluralista e monista, si comprende quanto la L. n. 349/1986 abbia rappresentato un intervento avanzato, che ha dotato l'Italia di una normativa (in quegli anni) innovativa, con princìpi e istituti strutturati[90]. Tuttavia, la gravità della crisi ambientale non si è arrestata e l'impianto normativo nazionale, seppure ben pensato, si è dimostrato obsoleto e ha richiesto nuovi interventi, che, negli anni, si sono sommati andando a costituire un quadro normativo esteso ma incerto, definibile alluvionale[91]. Dunque, sulla spinta della già menzionata Direttiva 2004/35/CE, il legislatore italiano è intervenuto con la legge delega n. 308/2004, con l'obiettivo di riorganizzare e coordinare il frammentato sistema normativo ambientale, scopo che si è provato a conseguire con il D.Lgs. n. 152/2006, detto '*Codice dell'Ambiente*'. L'esito di questo intervento non è stato del tutto soddisfacente, innanzitutto, perché ha mancato di esaustività nel regolare la materia e si è portato con sé i vizi del precedente sistema normativo, successivo alla legge del 1986. Ne è emersa, alla fine, una legislazione «confusa»[92], conseguenza anche di una legge delega generica a causa dalla «inafferrabilità dell'oggetto e dei beni giuridici da tutelare»[93], che è conseguenza anche della «forte velocità dei cambiamenti che contraddistinguono il fenomeno ambientale»[94]. Tutti fattori che hanno reso indeterminato il perimetro d'azione del legisla-

[87] v. T. BERLENGHI, op. cit., p. 223. Cfr. G. VIVOLI, op. cit., pp. 237 e ss.
[88] Corte Cost., Sent. n. 210/1987.
[89] Corte Cost., Sent. n. 641/1987. Cfr. Id. n. 617/1987. A riguardo, v. R. PANETTA, *Il danno ambientale*, G. Giappichelli ed., Torino 2003, pp. 49 e 50.
[90] T. BERLENGHI, op. cit., p. 45.
[91] v. F. FONDERICO, *La codificazione del diritto dell'ambiente in Italia: modelli e questioni*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffré, Milano 2006, n. 3/2006, pp. 615 e 616.
[92] T. BERLENGHI, op. cit., p. 46. Cfr. C. PASQUALE, *Int. cit*., p. 37. L'esito incerto del D.Lgs. n. 152/2006 è stato determinato anche dall'iter di approvazione, v. G. VIVOLI, op. cit., p. 271.
[93] A. MOLITERNI, *Problemi e prospettive della codificazione del diritto dell'ambiente*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 1/2022, p. 6.
[94] *Ibid.* Vedi anche C. VIVOLI, op. cit., pp. 272 e 273. Cfr. C. PASQUALE, *Int. cit*., pp. 37 e 38.

tore, al punto che il testo conseguito, benché chiamato codice, appare in realtà più una raccolta che non riunisce con omogeneità gli istituti della materia e manca di strutturata forma giuridica[95]. Eppure, oltre le critiche, sebbene sostanzialmente fondate, si può trovare del buono in questo decreto poiché, a uno sguardo d'insieme, possibile ora all'esito dei numerosi aggiornamenti, riesce comunque a offrire, efficacemente, una visione complessiva sui rimedi presenti in tutela dell'ambiente, mostrando «un quadro dalle linee più armoniche le cui singole tonalità compongono la trama di una serie di azioni che può essere percepita [...] in chiave preventiva o reattiva alle sfide ambientali»[96]. Perciò, si può addirittura sostenere che quanto infine è effettivamente emerso, plausibilmente, era già nelle idee del legislatore, il quale dall'inizio non puntava alla stesura di un codice completo per il diritto dell'ambiente ma, piuttosto, perché consapevole delle caratteristiche della materia (e soprattutto della sua veloce evoluzione, spinta anche dalle innovazioni tecnologiche), a un processo di codificazione incrementale, progressivo e da perfezionare nel tempo[97]. In questo modo viene lasciato un ruolo determinante all'interprete, il quale è tenuto a leggere le disposizioni come vera «norma d'azione»[98], da adeguare costantemente e progressivamente al fatto specifico che si intende normare, rinnovandole oltre il significato originariamente dichiarato. Così, il D.Lgs. 152/2006, malgrado i difetti che hanno richiesto numerosi adattamenti, è riuscito a ottenere un ruolo centrale nel sistema della tutela dell'ambiente italiano, posizione che tuttora riveste.

Ad oggi, tuttavia, l'assetto normativo italiano in materia e, soprattutto, il Codice dell'Ambiente restano comunque insufficienti, al punto da apparire distanti dalla realtà a cui si fa riferimento[99]. Nel mentre, il legislatore nei nuovi interventi pa-

---

[95] T. BERLENGHI, op. cit., p. 46. Cfr. G. VIVOLI, op. cit., p. 272 e U. SALANITRO, *I princìpi generali del Codice dell'ambiente*, in F. Alcaro et al. "Valori della persona e modelli di tutela contro i rischi ambientali e genotossici", Firenze University Press, Firenze 2008, p. 373. Cfr. C. PASQUALE, *Int. cit*., p. 37. Sul problema delle codificazioni, v. P. CAPPELLINI, *Codici*, in M. Fioravanti (a cura di) "Lo Stato moderno in Europa", Laterza Ed., Roma/Bari 2008, pp. 102 e ss.

[96] v. G. D. COMPORTI, *Codice dell'ambiente e responsabilità ambientale*, in. "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, p. 46.

[97] v. A. MOLITERNI, op. cit., p. 7. Dello stesso avviso anche Cons. Stato, parere n. 3838/2007.

[98] Espressione ripresa da T. ASCARELLI, *Norma giuridica e realtà sociale*, in id. "Problemi giuridici", Giuffré, Milano 1959, p. 70.

[99] Si nota un'insufficienza della normativa ambientale, determinata dalla difficoltà del legislatore di stare al passo con l'evoluzione scientifica e l'ipertrofia di questa nel tempo ristretto, v. C. PASQUALE, *Int. cit*., pp. 37 e 38. Cfr. L. PRATI, *Diritto alla salubrità dell'ambiente e danno esi-*

re costantemente in difficoltà nel reagire adeguatamente alla questione ecologica, limitandosi a provvedimenti economici o produttivi, comunque ristretti[100], non sempre efficaci, che per quanto siano importanti debbono anche essere integrati da princìpi e valori guida, poiché «l'assetto sociale non si fonda solo sui fattori economici ma soprattutto sulla qualità della vita»[101]. Ciò che è avvenuto, dunque, è il distacco tra la norma e gli interessi che dovrebbe tutelare, per cui l'efficacia delle disposizioni cede di fronte al sopraggiungere di nuovi bisogni e necessità, in un contesto in costante mutamento, per questo il D.Lgs. n. 152/2006 si dimostra carente negli obiettivi di assicurare completezza, esaustività e stabilità alla normativa in materia[102]. In tal senso, è assente nel codice un riferimento alla tutela della biodiversità, difetto che per quanto si spiega osservando che «quando venne redatto, il tema della biodiversità non era ancora del tutto maturato»[103], non ne giustifica la mancata integrazione nei successivi aggiornamenti[104], oppure, ancora non si rinviene nel testo uno specifico riferimento alla salvaguardia delle risorse idriche, sempre più importanti a fronte delle conseguenze del cambiamento climatico[105]. Nondimeno, la più grande assenza è quella degli strumenti di partecipazione, progettazione cooperativa e accesso alle informazioni ambientali (che saranno appro-

---

stenziale in rapporto alla Dir. 35/2004/CE, in F. Giampietro (a cura di) "La responsabilità per danno all'ambiente. L'attuazione della direttiva 2004/35/CE", Giuffré, Milano 2006, pp. 89 e 90.

[100] Ad esempio, si menziona il recente D.L. n. 116/2025, c.d. "*decreto Terra dei Fuochi*", che interviene sulla gestione illecita dei rifiuti, inasprendone le pene. Cfr. G. VIVOLI, op. cit., p. 272.

[101] G. BUSETTO, op. cit., p. 15. Tale principio è tra i più rilevanti nel panorama europeo, v. Corte EDU, Ric. n. 51567/2014. Cfr. L. SALVEMINI, op. cit., pp. 89 e 90. Recentemente, il principio che valorizza la qualità della vita è stato interpretato, sebbene in diverse declinazioni, anche dalla riforma costituzionale del 2022 e il PNRR, che hanno cambiato il modo di approcciarsi all'emergenza ambientale e climatica, v. A. BUONFRATE, *Gli effetti della transizione ecologica sul codice dell'ambiente*, in A. Buonfrate, A. Uricchio (a cura di) "Trattato breve di Diritto dello Sviluppo Sostenibile", Wolters Kluwer Italia, Milano 2023, p. 566.

[102] Come osservato in A. MOLITERNI, op. cit., p. 10.

[103] M. V. FERRONI, *La perdita della biodiversità, gli strumenti di tutela ed il codice dell'ambiente*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 1/2022, p. 142.

[104] Specialmente se si considera che la tutela della biodiversità, è elemento chiave dell'azione UE, nel c.d. Green Deal: v. CONSIGLIO UE, *Biodiversità: come l'UE protegge la natura*, in: *https://www.consilium.europa.eu/it//*. In tal senso il legislatore italiano si è attivato nel PNRR, in cui l'esigenza di tutela della biodiversità è richiamata: v. V. BILARDO, *Il danno alla biodiversità*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 2/2021, p. 539.

[105] v. A. BUONFRATE, op. ult. cit., p. 567. La tutela delle risorse idriche, nel contesto italiano attuale, si dimostra un'urgente necessità. Specialmente se si considera la realtà del mezzogiorno e in particolare delle isole, dove la siccità è un problema grave e frequente, v. N. AMADORE, *L'anno orribile delle campagne siciliane: la siccità ora fa paura*, in "Il Sole 24 Ore", 27 settembre 2024: *https://www.ilsole24ore.com/*, 17 gennaio 2025 e P. DELL'ANNO, *L'acqua, le sue funzioni e l'interesse nazionale*, in C. A. Graziani (a cura di) "Le risorse preziose: lo sguardo del giurista", Atti del V incontro del club dei giuristi dell'ambiente, Giuffré, Milano 2005, pp. 7 e ss.

fonditi nei Cap. II e IV), «istituti trasversali e veri pilastri della disciplina»[106] qui trattata, affermati in più occasioni al livello internazionale, come all'Art. 1 della Dichiarazione di Aarhus[107]. Questi percorsi risultano essenziali al fine di una gestione efficace dell'emergenza ambientale, per risolvere gli eventi di danno contro la natura e gli ecosistemi, o il territorio e le sue risorse, coinvolgendo le comunità e gli attori sociali che abitano i territori, come imprese e amministrazioni.

1.3. *Il danno ambientale, definizioni, caratteristiche e problemi.*

Al termine della panoramica compiuta sulla legislazione nazionale, europea e internazionale, finalizzata alla tutela dell'ambiente, occorre dirigere l'attenzione sulla natura e le caratteristiche dei danni contro tale bene, per poterne comprendere le caratteristiche e i principali problemi. La disciplina ambientale, come appena visto, si compone infatti di differenti elementi e fonti, che necessitano di essere trasposte nella dimensione fattuale, ne consegue allora, uno sforzo per l'interprete il quale dovrà rivestire una funzione costruttiva, per cui (facendo riferimento alla dottrina sull'interpretazione) sarà tenuto, qui più che altrove, a «ordinare unitariamente a sistema norme frutto di tendenze diverse e ricostruire tipologicamente la realtà in funzione della intelligenza della disciplina»[108]. A tal fine, è perciò utile, innanzitutto, soffermarsi sulle definizioni di alcuni concetti ed espressioni in uso, un'attività dal valore apparentemente limitato alla forma, ma che in realtà agevola l'impegno esegetico consentendo all'analisi di muoversi tra le differenti fonti, trovandovi un tratto di congiunzione funzionale alla più estesa ed efficiente tutela della natura e la biosfera[109]. Pertanto, risulta opportuno rintracciare un significato generale ma funzionale per i termini ambiente e danno ambientale, un'attività dif-

---

[106] A. MOLITERNI, op. cit., p. 8. Si rinvia al contenuto della Convenzione di Johannesburg, §1.1.

[107] L'importanza della partecipazione nella gestione dei danni ambientali, gli impatti dell'inquinamento o le conseguenze delle calamità naturali, è ora valorizzata anche dalla normativa italiana, innanzitutto, il c.d. *Codice Ricostruzione* (L. 40/2025), ma anche il c.d. *Codice Protezione Civile* (D.Lgs. n. 1/2018), v. nota 50 Cap. II. Cfr. M. V. FERRONI, L*a partecipazione dei privati e le procedure di ricostruzione*, in F. Giglioni (a cura di) "Le regole della ricostruzione post-calamità", Ed. ETS, Pisa 2024, pp. 239.

[108] T. ASCARELLI, op. cit., p. 72.

[109] Come rilevato in Cons. n. 5, Dir. 2004/35/UE, si evidenzia che «bisognerebbe definire le nozioni necessarie ad una corretta interpretazione ed applicazione della disciplina prevista dalla presente direttiva, specie per quanto riguarda la definizione di danno ambientale». Sul valore, nell'interpretazione, della lingua e significato dei vocaboli, si rinvia agli studi di Rodolfo Sacco, v. R. SACCO, *Il concetto di interpretazione del diritto*, G. Giappichelli ed., Torino 2023, pp. 74 e 75.

ficile, che pare «destinata a rimanere sterile»[110], poiché queste costituiscono espressioni giuridicamente indeterminate, al punto da poter essere definite liquide visto che, come i fluidi, assumono forme differenti a seconda dei contesti in cui vengono inquadrate. Nondimeno, sia il legislatore italiano che europeo hanno sperimentato alcune descrizioni, che si dimostrano funzionali a circoscrivere l'attenzione su specifici eventi che assumono rilevanza ecologica.

Partendo dalla menzionata L. 349/1986, si osserva come da questa siano stati tratti alcuni spunti di riflessione interessanti per la ricostruzione del termine 'ambiente', il quale qui appare (per alcuni autori di orientamento pluralista[111]) sia come «una nuova categoria di bene pubblico»[112] da garantire in via risarcitoria (*ex* Art. 18 L. n. 349/1986), che anche come «bene-sintesi, caratterizzato da una relazione di equilibrio tra uomo, fauna, flora, biocenosi e i loro biotopi»[113]. Tuttavia, all'opposto, altri hanno considerato che per quanto si possa interpretare estensivamente il testo della legge, in realtà, manca una puntuale classificazione dell'espressione, la quale non è rimasta implicita ma è stata completamente presupposta dal legislatore, «senza apportare con le sue contorte disposizioni, alcun contributo di selezione e precisazione»[114].

Le due già citate pronunce della Corte costituzionale del 1987 hanno interpretato il termine 'ambiente' in senso uniforme, dandogli valore come misura per la

---

[110] C. VIVANI, *Il danno ambientale*, Cedam, Padova 2000, p. 2.
[111] v. nota 85. Cfr. N. ASSINI, *Risorse ambientali e danno valutabile*, in C. A. Graziani (a cura di) "Le risorse preziose: lo sguardo del giurista", Atti del V incontro del club dei giuristi dell'ambiente, Giuffré, Milano 2005, pp. 205 e ss.
[112] E. F. SCHLITZER, C. IMPOSIMATO, *L'ambiente e la sua tutela risarcitoria*, in G. Perulli (a cura di) "Il danno ambientale", G. Giappichelli Ed., Torino 2012, pp. 54 e 55.
[113] L. BARBIERA, *Qualificazione del danno ambientale nella sistematica generale del danno*, in P. Perlingieri "Il danno ambientale con riferimento alla responsabilità civile", Ed. Scientifiche It., Napoli 1991, p. 113. L'autore trae questa definizione guardando agli artt. 7 comma 1 e 1 comma 2 della legge, mettendoli anche a paragone con l'Art. 1 Legge Federale Svizzera sulla protezione dell'Ambiente del 7 ottobre 1983, che si impegna a proteggere «l'uomo, la fauna e la flora, le loro biocenosi e i loro biotopi dagli effetti dannosi e molesti, e di conservare in modo duraturo le basi naturali della vita, in particolare la diversità biologica e la fertilità del suolo». L'interpretazione del termine ambiente come sintesi verbale, tra i differenti significati che racchiude il vocabolo, è da ricondursi non tanto alla L. 349/1986, ma in origine alla dottrina di M. S. GIANNINI, *Insediamenti territoriali e rapporti tra norme e ambiente: criteri e metodologie*, in "Atti dei Convegni Lincei", Accademia Nazionale dei Lincei, Roma 1976, p. 212, dello stesso Autore si veda anche Ambiente, p. 15. P. DELL'ANNO, *Manuale di diritto ambientale*, Cedam, Padova 1998, p. 11.
[114] M. LIBERTINI, *La nuova disciplina del danno ambientale e i problemi generali del diritto dell'ambiente*, in P. Perlingieri "Il danno ambientale con riferimento alla responsabilità civile", Ed. Scientifiche It., Napoli 1991, p. 23.

qualità della vita e habitat per l'uomo, in cui vive e agisce[115]. Una lettura ribadita, successivamente, anche dalla dottrina, secondo cui l'ambiente si sostanzia in «equilibrio ecologico [...] della biosfera e dei singoli ecosistemi di riferimento»[116], ne risulta quindi un significato ampio che può includere in sé tutto, dunque sia il territorio che il paesaggio naturale ed urbano, come pure la salubrità delle risorse e degli ambienti[117]. Il punto di arrivo di queste riflessioni si ritrova, alla fine, nel D.Lgs. n. 152/2006 in cui, grazie all'impronta di fondo lasciata dal legislatore europeo con la Dir. 2004/35/UE, emerge una definizione del termine in esame legata alle risorse naturali e le utilità che l'uomo può trarre da queste[118], la quale è stata confermata, più recentemente, anche dai nuovi interventi comunitari, quali il *Green Deal* e il *Programma di Azione 2030* del Consiglio europeo[119], in cui il termine è inteso come «capitale naturale dell'Unione europea»[120], da tutelare e migliorare al fine di proteggere la salute e il benessere dei cittadini. A questi significati consegue e si affianca anche l'espressione *patrimonio naturale*, diretta a valorizzare verticalmente le utilità che dall'ambiente possono derivare all'uomo, e la quale perciò si riferisce alle risorse e beni ambientali, ritenute fondamentali per la società e che quindi «richiedono una protezione speciale per preservarne il valore ecologico, scientifico, estetico, culturale e ricreativo»[121].

---

[115] v. Corte Cost. n. 210/1987 e n. 610/1987. Cfr. Cass. Sent. n. 440/1989.
[116] B. CARAVITA, *Diritto pubblico dell'ambiente*, Il Mulino, Bologna 1990, p. 53.
[117] Ivi, p. 54. Cfr. R. PANETTA, op. cit., p. 50 e L. PRATI, op. cit., p. 80.
[118] Una definizione che conferma quella della Corte costituzionale del 1987 e che si dimostra, tuttavia, indubbiamente antropocentrica, come altrimenti non potrebbe essere, giacché l'ambiente assume rilevanza per il diritto nella misura in cui «intercetta l'esigenza di tutela di interessi umani». Così, M. CAFAGNO, D. D'ORSOGNA, F. FRACCHIA, *Nozione giuridica di ambiente e visione sistemica*, in "Dir. Proc. Amm.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2018, n. 3/2018, pp. 718 e 719.
[119] v. Com. Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, COM (2019) n. 640 e VIII Programma d'azione per il 2030.
[120] S. GRASSI, *La tutela dell'ambiente nelle fonti internazionali, europee ed interne*, in "Federalismi.it", 5 Giugno 2023, n. 13/2023, p. 15, in: *https://www.federalismi.it/index.cfm.*
[121] E. M. LOMBARDI, *La conservazione del patrimonio naturale e dell'assetto ambientale: prospettive in tema di responsabilità*, in P. Lucarelli, A. Santoni "Questione Ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, p. 202. Il termine patrimonio naturale risale alla Convenzione sulla protezione del patrimonio mondiale, culturale e naturale dell'umanità del 1972, accordo promosso dall'UNESCO nel quale all'art. 2 si fa riferimento ai «monumenti naturali costituiti da formazioni fisiche e biologiche o da gruppi di tali formazioni di valore universale eccezionale [...]; le formazioni geologiche e fisiografiche e le zone strettamente delimitate costituenti l'habitat di specie animali e vegetali minacciate, di valore universale eccezionale dall'aspetto scientifico o conservativo; i siti naturali o le zone naturali strettamente delimitate di valore universale eccezionale dall'aspetto scientifico, conservativo o estetico naturale».

Quanto, invece, alla nozione e il concetto giuridico di 'danno ambientale', si può constatare che la legge del 1986 sia stata esplicita a riguardo, permettendo l'ingresso «a pieno titolo»[122] di questa fattispecie nell'ordinamento, inquadrandola come «qualunque fatto doloso o colposo in violazione di disposizioni di legge o di provvedimenti adottati in base a legge che comprometta l'ambiente, ad esso arrecando danno, alterandolo, deteriorandolo o distruggendolo in tutto o in parte»[123]. Guardando poi livello comunitario, un'ulteriore definizione emerge dalla Direttiva 2004/35/UE, per cui un danno è di carattere ambientale in tre diverse circostanze, quando *a*) lede le specie e gli habitat naturali protetti, producendo un significativo effetto negativo sul raggiungimento o il mantenimento di uno stato di conservazione favorevole, oppure *b*) allorché danneggia le acque, che vengono alterate significativamente nel loro stato ecologico, chimico o quantitativo che, da ultimo, *c*) quando viene contaminato il terreno, compromettendo la salute umana (Art. 2 Dir. 2004/35/UE). Inoltre, la direttiva descrive cosa sia un danno, definendolo «mutamento negativo misurabile di una risorsa naturale o un deterioramento misurabile di un servizio di una risorsa naturale» (Art. 2). Queste spiegazioni del legislatore euro-unitario si dimostrano strutturate e sono state riprese, interamente, dall'art. 300 del D.Lgs. n. 152/2006, che costituisce l'attuazione della normativa europea.

Tuttavia, il quadro che emerge va anche a restringere la platea delle fattispecie assoggettate alla disciplina della responsabilità ambientale, considerando solo le attività economiche, commerciali o imprenditoriali, responsabili secondo un «criterio generale di imputazione [...] di tipo oggettivo»[124]. Osservando poi, empiricamente, le diverse fattispecie di danno ambientale, è possibile notare come questo presenti senz'altro caratteristiche peculiari, giacché lede un valore comune che, oltre a far capo a un interesse condiviso, che spetta a ogni consociato, presenta anche una sua distinta personalità la quale necessita di una tutela ulteriore[125].

---

[122] T. BERLENGHI, op. cit., p. 222.
[123] Art. 18 L. 349/1986. Un testo di simile tenore è stato ripreso dall'Art. 58 del D.Lgs. 152/1999 sul danno ambientale conseguente ad inquinamento idrico. Cfr. R. PANETTA, op. cit., p. 65.
[124] A. QUARANTA, *L'evoluzione della politica ambientale e della disciplina del danno ambientale nella politica comunitaria,* in F. Giampietro (a cura di) "La responsabilità per danno all'ambiente. L'attuazione della direttiva 2004/35/CE", Giuffré, Milano 2006, p. 32. All'imputazione di tipo oggettivo sono escluse le fattispecie di danno contro le specie e gli habitat naturali protetti, per cui è indicata una responsabilità a titolo di dolo o colpa (Ivi, pp. 32 e 33).
[125] Inteso immateriale e unitario: v. Corte Cost. Sent. nn. 641/1987 e 126/2016. Cfr. P.G. MONATERI, *Illecito e responsabilità civile*, in "Tratt. Dir. Priv.", Giappichelli Ed., Torino 2002, p. 215.

Dunque, ne risulta una lesione che si estende secondo una triplice dimensione: *pubblica*, quale offesa a un bene curato dalle istituzioni dello Stato, *collettiva* perché danneggia un valore sociale e comune, e infine *personale*, per il pregiudizio che subisce il singolo al quale è negato il godimento del bene ambiente[126].

Questa diversa estensione del danno porta all'ulteriore interrogativo su quale sia il soggetto legittimato a far valere la lesione. Difatti, a un primo sguardo sull'ordinamento italiano ed europeo emerge un «*favor* per l'amministrazione della tutela del danno ambientale»[127], che incoraggia l'azione amministrativa pubblica rispetto a quella ordinaria e civile, destinando il risarcimento allo Stato stesso (che poi, eventualmente, provvederà a ristorare i privati danneggiati)[128]. In tal caso, il principale legittimato attivo è individuato nel Ministero dell'Ambiente, come confermato dalla L. 97/2013, che ha modificato l'Art. 311 D.Lgs. 152/2006, perciò, l'azione per la riparazione del danno ambientale, sia in forma specifica che per equivalente (*ex* Art. 2058 c.c.), appare più un «completamento della funzione amministrativa di ripristino ambientale imputata al Ministro dell'Ambiente che deve anche provvedere alla riparazione in via sostitutiva del responsabile del danno nel caso in cui costui resti inerte»[129]. Questa scelta era già stata inquadrata

---

[126] Questa struttura a più livelli è stata rilevata, innanzitutto, dalla Corte costituzionale (nella già più volte citata pronuncia Corte Cost. n. 641/1987), che ha constatato come la natura sia un bene oggetto della fruizione, sia della collettività che dei singoli, al punto da assurgere a diritto della personalità. Per cui, l'esigenza di mantenere e garantire un ambiente salubre diventa, così, «un presupposto necessario per lo sviluppo della persona, un bene irrinunciabile, un interesse da tutelare ad ogni costo», come affermato in R. PANETTA, op. cit., p. 82. Inoltre, al fine della migliore comprensione del rapporto tra dimensione pubblica e collettiva, è utile il riferimento alla risorsa 'suolo'. La quale è costantemente oggetto del diritto di proprietà, oppure lottizzata o ancora sfruttata al fine dell'iniziativa economica privata ma, al contempo, è una risorsa che varca «i confini tracciati da criteri proprietari o da regole d'uso di stampo civilistico o urbanistico» quando ci si rivolge alle sue funzioni paesaggistiche, oppure ai cicli vitali della biodiversità o anche all'assetto idrogeologico. Come spiegato in M. CAFAGNO, D. D'ORSOGNA, F. FRACCHIA, op. cit., pp. 734 e 735. Cfr. U. SALANITRO, *Danno ambientale (Interessi collettivi e individuali)*, in "Le parole del Diritto. Scritti in onore di Carlo Castronovo", Jovene ed., Napoli 2018, p. 445. Proprio per questa sua triplice dimensione, l'Avvocato Grazzini nell'intervista spiega che la tutela dell'ambiente richiede una serie di interventi «ad ampio raggio», v. A. GRAZZINI, *Int. cit*., p. 23.

[127] S. BOCCHINI, *L'interesse alla salvaguardia ambientale. Profili critici sulla 'statalizzazione' della riparazione del danno ambientale*, in "Nuove Autonomie", Ed. Scientifica, Napoli 2020, n. 2/2020, p. 525.

[128] v. Cass. Sez. III, Sent. n. 25010/2008. Addirittura, il decreto del 2006 ha abrogato anche l'Art. 9 D.Lgs. n. 267/2000, il quale apriva alle azioni risarcitorie promosse dalle associazioni di protezione ambientale, che dal codice dell'ambiente sono ridimensionate in un mero potere di denuncia oppure in un ricorso al Giudice Amministrativo, Cfr. E. F. SCHLITZER, C. IMPOSIMATO, op. cit., p. 63 e R. MARTINOLI, *Tutela dell'ambiente e ADR: profili ricostruttivi della mediazione e facilitazione ambientale*, in "Resp. Civ. e Prev.", Giuffré, Milano 2024, n. 3/2024, pp. 1013 e 1015.

[129] E. F. SCHLITZER, C. IMPOSIMATO, op. cit., p. 63. Cfr. A. GRAZZINI, *Int. cit*., p. 23.

dall'Art. 18 della legge del 1986, che mostrava il danno ambientale non come «conseguenza della lesione di un diritto soggettivo privato all'ambiente salubre» ma quale «danno pubblico»[130], per cui legittimato ad agire era lo Stato, a prescindere dalle perdite subite, ma perché garante della conservazione dell'ambiente e il ripristino dello stesso[131]. Tuttavia, tale funzione conservativa e ripristinatoria, affidata esclusivamente all'autorità pubblica, non convince del tutto. Per cui, dall'elenco dei legittimati attivi di cui all'Art. 309 D.Lgs. n. 152/2006 si ritiene che non sia possibile rintracciare un'assoluta «limitazione della legittimazione ad agire alla sola autorità governativa»[132], che non è accettabile (né sperabile) soprattutto qualora il danno incida sulla dimensione soggettiva[133]. Quindi, laddove l'evento lesivo non si limiti a compromettere le risorse naturali in generale, ma le «utilità che tali risorse conferiscono alla collettività»[134], insieme a una varietà di situazioni soggettive che sono «al contempo espressione di meritevolezza della tutela, ma anche della molteplicità degli interessi protetti»[135].

A questa conclusione, che estende la legittimazione attiva a seguito del danno ambientale, si giunge in conseguenza di due diversi apprezzamenti. Il primo è legato a un'interpretazione sistematica, per cui se si considera il valore dell'ambiente, nella complessità dell'ordinamento europeo, come «capitale natu-

---

[130] G. ALPA, *La natura giuridica del danno ambientale*, in P. Perlingieri "Il danno ambientale con riferimento alla responsabilità civile", Ed. Scientifiche It., Napoli 1991, p. 107. *Passim.*

[131] v. G. D. COMPORTI, op. cit., p. 35.

[132] U. SALANITRO, op. ult. cit., p. 453. Cfr. R. PANETTA, op. cit., p. 68, M. DELSIGNORE, op. cit., p. 113 e G. M. MARSICO, *Sul contratto "ecologico" e "sostenibile": tra teoria dogmatica dell'autonomia privata e tutela pubblicistica ambientale nella moderna e attuale concezione del diritto dei contratti*, in "RCC", Corte dei Conti, Roma 2024, n. 3/2024, pp. 100 e ss.

[133] Come rilevato 30 anni fa, da Cass. Sez. III Pen., Sent. n. 9837/1996. Su questa linea, di recente, v. Cass. Civ. Sez. III, Ord. n. 7073/2024, Cfr. S. BOCCHINI, op. cit., p. 537, R. MARTINOLI, op. cit., p. 1015 e C. VIVANI, op. cit., pp. 65 e ss. Cfr. C. PASQUALE, *Int. cit*., pp. 40 e 41.

[134] U. SALANITRO, op. ult. cit., p. 454. La dimensione collettiva delle utilità dei beni naturali avvicina la riflessione, di cui sopra, al tema dei 'beni comuni', tra i quali l'ambiente può essere ricondotto, mostrandolo come finalizzato alla realizzazione degli interessi di tutti i cittadini: v. P. DURET, *Taking 'commons' seriously: spigolature su ambiente come bene comune e legitimatio ad causam*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Giappichelli Ed., Torino 2013, n. 1/2013, p. 13 e A. DANI, *Le risorse naturali come beni comuni*, Ed. Effigi, Arcidosso (GR) 2013, pp. 64 e ss. Cfr. S. RODOTÀ, *I beni comuni. L'inaspettata rinascita degli usi collettivi*, La scuola di Pitagora ed., Napoli 2018, pp. 33 e ss., P. GROSSI, *Il mondo delle terre collettive*, in "La Nuova Giuridica", FUP, Firenze 2022, n. 1/2022, pp. 10-12 e I. MUSO, *Analisi economica e beni comuni ambientali*, in L. Sacconi, S. Ottone (a cura di) "Beni comuni e cooperazione", Il Mulino, Bologna 2015, pp. 123.

[135] R. TISCINI, *Tutela inibitoria e cambiamento climatico*, in "Riv. Dir. Proc.", Cedam, Padova 2024, n. 2/2024, p. 333. v. Cass. SS.UU., Sent. n. 5668/2023 e R. MARTINOLI, op. cit., p. 1013.

rale»[136], da difendere al fine di garantire diritti personali (seppure di rilevanza anche collettiva e pubblica), quali la salute o il benessere (Art. 32 Cost.), ma anche per soddisfare gli interessi privati all'utilizzo economico e produttivo delle risorse naturali (come garantisce, l'Art. 41 Cost. fissandone anche i limiti), non si può limitare la legittimazione alla sola sfera pubblica, perché ne conseguirebbe una lesione del diritto di azione, *ex* Art. 24 Cost.[137]. Il secondo, invece, guarda al precedente rapporto tra l'Art. 18 L. 349/1986 e la disciplina sulla responsabilità civile *ex* Art. 2043 c.c., infatti, come rileva la dottrina «le due norme non sono alternative bensì complementari», dunque «il ricorso ad entrambe è necessario o quanto meno auspicabile per approntare incisivi ed efficaci strumenti rimediali in caso di torto ecologico»[138]. Sulla base di queste considerazioni, allora, si aprirebbe l'azione anche ai privati, così da tutelare «il diritto (personale o patrimoniale) di ciascuno»[139], inteso quale relazione diretta tra ambiente e individuo, che può essere lesa sia come danno biologico che patrimoniale e morale, con il criterio della *vicinitas* (prossimità) quale «elemento di differenziazione di tale interesse rispetto a quello della generalità»[140], nel quadro del comune fine della conservazione dei valori naturali. In questo modo, si potrebbe assicurare la tutela di interessi che non possono essere apprezzati solo attraverso una considerazione pubblica universalizzata, che conduce a una delega esclusiva nell'azione statale, che sarebbe prefe-

---

[136] S. GRASSI, op. cit., p. 15. Vedi, Dir. 2004/35/UE, insieme a Green Deal e Piano d'Azione 2030, v. nota 119. Sul valore dell'interpretazione europea, nel processo di avvicinamento tra ordinamenti, v. D. ZIINO, *Profili dell'interpretazione giuridica*, Giuffré, Milano 2011, pp. 148 e ss.

[137] Queste osservazioni fanno riferimento alla giurisprudenza della Cassazione, v. Cass. Civ. Sez. III, Ord. n. 7073/2024 e Cass. Pen. Sez. III, Sent. n. 36514/2006. Sostanzialmente affine a questa linea, anche Cass. Pen., Sez. III, Sent. n. 24677/2014, per cui, sebbene legittimato ad agire per il risarcimento del danno ambientale di natura pubblica sia solo lo Stato, i privati, soli o associati, possono esercitare l'azione civile (in sede penale) ai sensi dell'art. 2043 c.c. per ottenere il risarcimento del danno, patrimoniale o non patrimoniale, conseguente alla lesione dei diritti. Cfr. U. SALANITRO, op. ult. cit., pp. 454 e 465 ed E. F. SCHLITZER, C. IMPOSIMATO, op. cit., p. 64.

[138] R. PANETTA, op. cit., p. 68.

[139] *Ibid.* Cfr. S. BOCCHINI, op. cit., p. 537. Si fa riferimento alle riflessioni sull'indisponibilità dei diritti, sostenendo che non comporta la «inibizione del potere dispositivo», poiché sussiste uno «spazio di manovra», che ne permette l'esercizio, v. M. ROBLES, M*eritevolezza «ambientale» del contratto e transigibilità degli interessi,* Ed. Scientifiche It., Napoli 2019, p. 48. Siffatte riflessioni consentono di affiancare la 'indisponibilità', come sinonimo di inalienabilità.

[140] S. BOCCHINI, op. cit., p. 537. La dottrina sostiene che a sorreggere tali azioni, specialmente relative al contenzioso climatico, «non vi sia un diritto soggettivo tipicamente individuato, bensì si muovano interessi superindividuali (diffusi o collettivi) comuni ad un gruppo, tale che la lesività della condotta, quand'anche incidente sulla singola posizione soggettiva, sia adeguatamente rappresentata in quanto collocata nel contesto del gruppo stesso», v. R. TISCINI, op. cit., p. 333.

ribile lasciare «aggiuntiva e ausiliare rispetto a quella dei singoli»[141], poiché invece necessitano di riguardo anche nella dimensione privata e nella relazione tra interessi di cittadini e imprese. Siccome il danno pregiudica, direttamente, la persona, nella sua sfera giuridica individuale e sociale e non si limita alla violazione formale della norma, né alla sola offesa del bene naturale[142].

Da questa ricostruzione il giurista può ipotizzare «un diritto soggettivo all'ambiente»[143], per cui anche il singolo e non solo l'autorità amministrativa, è legittimato ad agire in giudizio per far valere il proprio diritto soggettivo, relativo a interessi diffusi[144]. Un'interpretazione che sembra confermata anche dalla riforma costituzionale del 2022, in cui i limiti all'iniziativa economica privata, al secondo comma dell'Art. 41 Cost., mostrano una dimensione soggettiva dell'ambiente, per la quale il legislatore ha ritenuto che «talune componenti [...] non siano soltanto oggetto della protezione normativa, ma siano tutelabili anche quali interessi riferibili a determinati soggetti»[145]. Dunque, sembra opportuno accogliere una definizione integrale del diritto in esame, che permetterebbe di riqualificarlo «in termini soggettivi e/o riconoscendo un upgrade di tutela»[146], aprendo a interessi personali, non solamente pubblici[147]. A tal fine, alcuni istituti del diritto

---

[141] S. BOCCHINI, op. cit., p. 537. L'autrice afferma che «la natura 'plurisoggettiva' dell'interesse alla salvaguardia ambiente» deve essere intesa quale «aggregazione di più interessi individuali, talché la legittimazione ad agire va riconosciuta *in primis* ai singoli abitanti colpiti dall'evento lesivo», lasciando «aggiuntiva e residuale» quella della generalità (quindi, per essa, lo Stato). Cfr. Corte EDU, Ric. n. 51567/2014.

[142] v. E. F. SCHLITZER, C. IMPOSIMATO, op. cit., p. 64. Come evidenziato, «nel danno all'ambiente è ravvisabile un "danno alla collettività" e, al tempo stesso, un "danno non patrimoniale alla persona" come danno alla qualità della vita, con la conseguenza che appare ipotizzabile un sistema "risarcitorio" differentemente articolato», così M. ROBLES, op. cit., p. 60. Cfr. F. RATTO TRABUCCO, *La tutela dell'ambiente fra diritto, antropocentrismo ed ecocentrismo*, in "Danno e responsabilità", Wolters Kluwer It., Milano 2019, n. 4/2019, p. 487.

[143] *Ibid*. Cfr. U. SALANITRO, op. ult. cit., p. 448. Diritto già affermato anche nella giurisprudenza della Cassazione, come 'diritto soggettivo all'ambiente salubre': v. nota 76.

[144] v. Cass. Civ., Sez. III, Sent. n. 11059/2009. La tutela ambientale si potrebbe attuare «secondo un circuito rimediale che, partendo da cerchi concentrici esteriori e, quindi, a maggiore percezione sociale [...], avanza, in una sorta di "spirale rovesciata", sino a dimensioni sempre più intime», così M. ROBLES, op. cit., p. 58. Cfr. E. BLASI, op. cit., 96 e R. TISCINI, op. cit., p. 334.

[145] U. SALANITRO, *La responsabilità*, cit. p. 242. La tesi di Salanitro è in linea anche con quella di Roberta Tiscini, la quale sostiene che si debba parlare, in relazione all'ambiente, di una «situazione individuale corredata da un apposito strumento giudiziale, a prescindere da ulteriori diritti individuali sottostanti»: v. R. TISCINI, op. cit., p. 334 e C. PASQUALE, *Int. cit*., pp. 40-42.

[146] Ivi, p. 245. Cfr. F. RATTO TRABUCCO, op. cit., p. 487.

[147] Tali considerazioni si legano alla prassi della c.d. *Climate Change Litigation*, dove associazioni ambientaliste rappresentative di interessi collettivi (*ex multis* v. *Milieudefensie et al. v. Royal Dutch Shell*, Hague, NL, *District Court e Urgenda Foundation v. State of the Netherlands, Supreme Court of the Netherlands*) o addirittura singoli (*Luciano Lliuya v. RWR AG,* Essen, DE, Higher

privato entrerebbero in campo per assicurarne la tutela, specialmente laddove la lesione danneggi diritti individuali (come salute e proprietà), legittimando azioni inibitorie e risarcitorie[148]. Nondimeno, l'applicazione degli istituti della responsabilità civile ha dimostrato come l'attenzione agli aspetti privatistici, legati al rapporto con l'ambiente, permetterebbe anche di ottenere una pressione sulle imprese inquinanti, sostenendo in questo modo l'interesse sociale, nel senso di effettività della tutela, e favorendo la «razionalizzazione delle scelte imprenditoriali in vista del perseguimento di finità di interesse generale»[149], affinché si possa ottenere un effetto deterrente, con la conseguente mitigazione «del rischio ambientale attraverso l'adozione di misure di sicurezza appropriate, la riduzione del livello di pericolosità, se non, addirittura, la sua cessazione»[150].

Regional Court) hanno agito (o stanno ancora agendo) in giudizio, di fronte al giudice ordinario, chiedendo agli Stati o imprese di agire contro il cambiamento climatico: v. M. DELSIGNORE, op. cit., pp. 108 e ss., W. KAHL, M. P. WELLER, op. cit. e M. HINTEREGGER, *Civil liability and the challenges of climate change: a functional analysis*, in "Journal of European Tort Law", De Gruyter, Berlino (DE) 2017, n. 2/2017, pp. 239 e ss. Cfr. B. POZZO, *Riflessioni privatistiche sulla tutela costituzionale dell'ambiente: uno sguardo comparato*, in A. Favole, G. Palchetti, G. Tarli Barbieri (a cura di) "I diritti della natura. Confronti tra antropologia, filosofia e giurisprudenza", FrancoAngeli, Milano 2024, pp. 135 e ss. La prima azione italiana di questo genere, presentata di fronte al Tribunale di Roma, tuttavia, ha avuto esito negativo (Trib. Roma, Sez. II Civ., Sent. n. 3552/2024), giacché il giudice adito si è dichiarato in difetto assoluto di giurisdizione, affermando che non sussiste un «diritto soggettivo dei cittadini al corretto esercizio del potere legislativo», rispondendo così alla domanda degli attori che chiedevano che lo Stato italiano venisse condannato per non essersi impegnato nel contrasto al cambiamento climatico. La particolarità del procedimento italiano, comunque, ha riguardato l'azione promossa, di carattere civile, poiché fondata sulla responsabilità aquiliana ex artt. 2043 e 2058 c.c., giacché ciò che si faceva valere era la lesione dei singoli per l'inattività dello Stato italiano a fronte degli obblighi di prevenzione: v. A. VITALE, *Il caso "giudizio universale" di fronte al Tribunale di Roma. Una breve riflessione sulle fonti*, in "Le rubriche dell'Osservatorio": *https://www.osservatoriosullefonti.it/*, n. 1/2022 e A. MOLFETTA, *La sentenza Giudizio Universale in Italia: un'occasione mancata di 'fare giustizia' climatica*, in "Oss. Costituzionale", AIC, n. 5/2024, pp. 187 e ss. Cfr. SALANITRO, op. ult. cit., p. 258.

[148] v. U. SALANITRO, op. ult. cit., p. 242 ed E. MOSCATI, *Dall'art. 18 alle modifiche del T.U. ambientale. Una fisiologica evoluzione legislativa ovvero lo stravolgimento della responsabilità per danno ambientale*, in "Europa Dir. Priv.", Giuffré, Milano 2022, n. 3/2022, p. 582 e P. G. MONATERI, op. cit., p. 215. Cfr. C. Cost., Sent. n. 184/1986 e Cass. SS.UU., Sent. n. 5668/2023.

[149] E. MOSCATI, op. cit., p. 582. Ciò rimanda all'idea per cui «i sistemi di responsabilità del terzo millennio [...] non sarebbero più di tipo prettamente sanzionatorio» ma «andrebbero in una triplice dimensione», preventiva, distributiva e retributiva: v. F. DEGL'INNOCENTI, *Rischio di impresa e responsabilità civile. La tutela dell'ambiente tra prevenzione e riparazione dei danni*, Firenze University Press, Firenze 2013, p. 38.

[150] *Ibid.* Questo si lega alle riflessioni sul principio di precauzione (art. 191 TFUE), che può essere attuato proprio tramite le forme della responsabilità civile: v. F. ROCCO, *Alcuni spunti giurisprudenziali comunitari e un'importante enunciazione della giurisprudenza italiana sul principio di precauzione e sul conseguente obbligo risarcitorio (art. 191 TUE e art. 3 ter D.Lgs n. 152/2006)*, in G. Perulli (a cura di) "Il danno ambientale", G. Giappichelli Ed., Torino 2012, pp. 13 e ss. Cfr. T.A.R. Lazio, sez. II, n. 663/2012, sul rapporto tra principio di precauzione, libertà economiche e libera prestazione dei servizi (vedi anche Artt. 101, 49 e 56 TFUE).

Questa consapevolezza, comunque, non era estranea al passato sistema definito dall'Art. 18 L. 349/1986, il quale, considerando il momento risarcitorio, prevedeva un percorso di attribuzione soggettiva del danno affine a quello della responsabilità civile seppure, al contempo, rispetto a questo «in un rapporto di specialità»[151]. Il cambiamento si è poi consolidato negli anni successivi, grazie a una rilettura di questa fattispecie in senso «oggettivo e solidale»[152] da parte della giurisprudenza[153], recepita infine dal D.Lgs. n. 22/1997 c.d. *Decreto Ronchi* (abrogato dall'Art. 264 D.Lgs. n. 152/2006) che, al comma 2 dell'Art. 17, adotta un modello di risarcimento in forma specifica della lesione finalizzato al ripristino dello stato dei luoghi e che, da allora, è stato accolto in via prioritaria per i danni ambientali, derogando ai criteri di cui all'Art. 2058 c.c. Questo approccio si è differenziato dal sistema dell'Art. 18 poiché ha previsto «una tutela reintegratoria a carattere tendenzialmente reale e oggettivo»[154], in carico a tutti i soggetti che hanno contribuito a determinare il danno, sia nei casi dolosi e colposi che in quelli dove la responsabilità è oggettiva o da cosa in custodia (*ex* Artt. 2050 e 2051 c.c.)[155]. Una via estesa, addirittura al punto da implicare, secondo autorevole dottrina, «tutti i soggetti a vario titolo coinvolti nella fattispecie inquinante [...] attraverso il coinvolgimento anche del proprietario o detentore/gestore incolpevole»[156]. In tale si-

---

[151] F. PERES, *Il risarcimento del danno all'ambiente nella matrice terreno e la disciplina per la bonifica dei siti contaminati*, in G. Perulli (a cura di) "Il danno ambientale", G. Giappichelli Ed., Torino 2012, p. 87.

[152] B. POZZO, *Danni ambientali: nuove prospettive nel codice dell'ambiente*, in F. Alcaro et al. "Valori della persona e modelli di tutela contro i rischi ambientali e genotossici", Firenze University Press, Firenze 2008, p. 51. Tale interpretazione è stata influenzata anche dalle esperienze europee, difatti si avvicina all'approccio della *Umwelthaftungsgesetz* (Legge sulla responsabilità civile per danni all'ambiente) tedesca del 1991, che prevedeva una responsabilità oggettiva per i danni conseguenti a immissioni nocive (v. M. WANDT, *Liability for environmental damage and insurance cover under German Law*, in "ZVersWiss", Springer, Berlino 2020, p. 214). Tale scelta di sistema, tra responsabilità oggettiva e soggettiva (o per un modello misto), trova diverse ragioni, infatti, «la responsabilità soggettiva può essere considerata come uno strumento certamente idoneo al *risk spreading*» mentre «la responsabilità oggettiva è più adeguata in circostanze ove il danneggiante è nella posizione di poter valutare meglio, rispetto alle potenziali vittime o ai giudici, i costi e i benefici riferibili a un particolare livello di attività», così E. M. LOMBARDI, op. cit., p. 211.

[153] v. Cass. Civ. Sez. I, Sent. n. 9211/1995. La giurisprudenza più recente, invece, è di differente avviso, per cui il proprietario incolpevole del fondo inquinato non risponde dei danni, perciò non si applicano gli artt. 2050 e 2051 c.c., giacché la normativa ambientale ha carattere speciale rispetto alle disposizioni ordinarie del Codice civile: v. Cass. SS.UU. Sent. n. 3077/2023.

[154] G. D. COMPORTI, op. cit., p. 39

[155] v. L. SALVEMINI, op. cit., p. 342 ed E. F. SCHLITZER, C. IMPOSIMATO, op. cit., p. 64.

[156] G. D. COMPORTI, op. cit., p. 40. In realtà, seppur ampia, questa estensione non è assoluta, ma «richiede lo svolgimento da parte del soggetto di un'attività a carattere materiale o comunque spiccatamente operativo e che deve essere rigorosamente dimostrata» come determinante per

stema, almeno in linea ideale, il risarcimento per equivalente avrebbe dovuto essere ridotto al minimo, solo a casi eccezionali nei quali non vi poteva essere alcuna riparazione, eppure, guardando all'azione pratica del Ministero dell'Ambiente, emerge come questa sia divenuta la soluzione preferita negli accordi di programma per la bonifica dei "Siti di Interesse Nazionale" (S.I.N.)[157]. Ciò ha costituito un serio problema, poiché il danno ambientale non è equiparabile a una qualunque altra lesione e perciò una compensazione pecuniaria, per quanto detta equivalente, in realtà non lo è mai del tutto. La ragione è che il bene ambiente presenta caratteristiche diverse da un qualunque altro e offre, parimenti, utilità che si distribuiscono sulla società in modo completamente diverso rispetto a un qualsiasi altro valore. Quanto si afferma, ad esempio, può essere compreso osservando le comunità locali danneggiate (§§2.1. e 2.2), per cui si apprende che il risarcimento in forma specifica figura come «unica ristorazione in grado di soddisfare la comunità offesa»[158]. Tuttavia, tale approccio non è sempre percorribile e addirittura, frequentemente, il sistema della bonifica si dimostra insufficiente a fronte delle peculiarità del danno, specialmente nel contesto di crisi climatica oppure se si considerano le contaminazioni storiche[159]. In siffatte circostanze, allora, si dovrà ricorrere alla tutela risarcitoria per equivalente, che solo in apparenza soddisfa gli individui lesi e rappresenta, in ogni caso, una soluzione antropocentrica (insufficiente) la quale non potrà rimediare a quanto patito dall'ambiente, inteso come valore indipendente dalle utilità che l'uomo può trarre[160].

---

l'inquinamento, quindi «si esclude che il proprietario incolpevole, solo perché titolare del diritto domenicale sul sito inquinato, possa essere obbligato ad attivarsi per effetto della notifica di un'ordinanza di bonifica»: v. R. LEONARDI, *L'oggettivizzazione della responsabilità in tema di bonifiche ambientali e l'affermazione dell'ambiente come bene inviolabile*, in "Riv. Giur. Edilizia", Giuffré, Milano 2019, n. 6/2019, p. 1555. Cfr. Cons. Stato Sez. IV, n. 5021/2018.

[157] v. F. PERES, op. cit., p. 89. Sullo stato delle bonifiche in Italia, v. F. ARANEO et. al., *Lo stato delle bonifiche dei siti contaminati in Italia: secondo rapporto sui dati regionali*, ISPRA, Roma 2023, Rapp. n. 387/2023 ed E. SOMALVICO, A. PERGOLIZZI, *Il lungo cammino delle bonifiche. Primo report e analisi del fenomeno,* Commissario Unico per la realizzazione degli interventi necessari all'adeguamento alla normativa vigente delle discariche abusive presenti sul territorio nazionale, Ed. Fondazione Margherita Hack, Trieste/Giulianova(TE) 2021, p. 79.

[158] *Ibid.* Cfr. U. SALANITRO, *Danno ambientale*, p. 454 e P.G. MONATERI, op. cit., pp. 220 e 221. Cfr. E. MOSCATI, op. cit., p. 604.

[159] Il quadro delle bonifiche in Italia mostra delle criticità. Eloquente è lo stato dei c.d. procedimenti "storici", aperti negli anni precedenti al 2000 e ad ora non conclusi, se non completamente fermi. Questi sono più di 4200 e rappresentano il 13% dei procedimenti di bonifica presenti nel territorio nazionale: v. F. ARANEO et al, op. cit., pp. 122 e ss. Cfr. C. PASQUALE, *Int. cit*., p. 42.

[160] Purtroppo, l'ambiente considerato come bene o valore in sé, soffre un congenito difetto di rappresentanza giuridica, che non permette di considerarne direttamente le sue posizioni distinte, in-

Le osservazioni finora compiute sono state raccolte sia dalla direttiva europea del 2004 che, successivamente, dal T.U. Ambiente. Nel quadro configurato viene innanzitutto confermata la natura oggettiva e solidale della responsabilità per il fatto illecito d'inquinamento ambientale[161], strutturata attorno al principio 'chi inquina paga' (Art. 3 *ter* D.Lgs. n. 152/2006), mentre per la gestione del danno, da attuarsi in funzione «ripristinatoria e reintegratoria»[162], viene introdotta una «biforcazione della operazione rimediale»[163], che si ritrova negli Artt. 304 e 305 del T.U. Ne consegue, dunque, che laddove vi sia un danno imminente, ci sarà prima una fase preventiva (Art. 304), attraverso l'adozione di misure urgenti «di prevenzione e di messa in sicurezza»[164] mentre, nel caso in cui la lesione si sia già verificata scatta una fase di ripristino ambientale, nella quale devono essere adottate «tutte le iniziative praticabili per controllare, circoscrivere, eliminare o gestire in altro modo, con effetto immediato, qualsiasi fattore di danno» (Art. 305 comma 1). Le misure a quel punto attivabili possono essere distinte in tre categorie: *a) primarie*, dirette a ripristinare le condizioni del luogo colpito, *b) complementari*, da adottare anche in un sito differente rispetto all'area dell'evento in quelle circostanze dove lo stato dei luoghi non può essere riportato alle condizioni originarie e infine *c) compensative*, che consistono di migliorie su specie e habitat protetti, per controbilanciare il danno[165]. Tali provvedimenti sono considerati di natura reintegrativa, sebbene gli ultimi due esempi solo indirettamente vadano a ricostituire l'equilibrio naturale leso, quindi se ne comprende l'insufficienza, in particolare, se

---

dipendenti dal danno patito dall'uomo, v. R. KILLEAN, *Environmental Restorative Justice in Transitional Settings*, in B. Pali, M. Forsyth, F. Tepper (a cura di) "The Palgrave Handbook of Environmental Restorative Justice, Palgrave Macmillan, Londra (UK) 2022, 251 e ss.

[161] Affermata prima dal D.Lgs. n. 22/1997 c.d. *Decreto Ronchi*. Cfr. B. POZZO, op. ult. cit., p. 51. Bisogna osservare come questa responsabilità, oggettiva e solidale, sia da qualche anno oggetto di progressivo dibattito da parte della giurisprudenza. Alcuni giudici richiedono infatti una condotta attiva, materiale o operativa, del soggetto inquinante, che deve essere rigorosamente dimostrata (v. Cons. Stato, Sez. II n. 7033/2019, Cons. Stato, Sez. IV n. 2021/2018, Cons. Stato, Sez. V n. 3756/2015 e CGUE, Sent. n. 378/2008), mentre altri confermano la natura oggettiva della responsabilità ambientale (come Cons. Stato, Ad. Plen. n. 10/2019). Cfr. R. LEONARDI, op. cit., pp. 1554 e ss. il quale specifica, prendendo posizione nel dibattito, che la responsabilità oggettiva, sebbene possa comprendersi nel fine di ottenere «un rimedio più forte ed estremo per la tutela del bene ambiente», si pone in contrasto con il principio 'chi inquina paga', come delineato dalla Dir. 2004/35/UE, oltre che con la necessità di valorizzare «l'accertamento del nesso di causalità esistente tra la condotta inquinante e il danno prodotto». Cfr. E. M. LOMBARDI, op. cit., p. 210.

[162] R. LEONARDI, op. cit., p. 1559.

[163] G. D. COMPORTI, op. cit., p. 48.

[164] Art. 304 comma 1, D.Lgs. n. 152/2006. Cfr. A. GRAZZINI, *Int. cit*., p. 24.

[165] G. D. COMPORTI, op. cit., p. 49.

l'attenzione non considera il valore del bene ambiente in sé, insieme alle comunità che con questo hanno un legame e da cui traggono utilità. Ne conseguirà che le ricadute dell'inadeguata gestione potranno essere gravi, sia al livello naturale che sociale, e necessitano perciò di una tutela strutturata, in favore di tutti gli interessi.

1.4. *Anticipare la tutela, gestire il rischio ambientale.*

Provocatoriamente, la scrittrice Eliza Victoria si domanda «*How do you apologise to a river?*»[166], un interrogativo in apparenza naif, ma che reca con sé alcune profonde considerazioni sui danni ambientali, che originano dalla consapevolezza per cui l'evento lesivo, una volta avvenuto, lascia il segno, cambia per sempre il contesto nel quale si è prodotto. Dunque, le conseguenze negative dei danni verificatisi non possono essere rimosse del tutto[167], sia localmente che sistematicamente, perché «quand'anche sia possibile ripristinare lo *status quo ante*, con la riparazione si ha un dispendio di energie e di risorse che potevano essere impiegate diversamente, in modo più proficuo e produttivo»[168]. Così, mentre la cicatrice resta su ecosistemi e comunità compromesse, cambiando le loro esistenze, anche per rimediare al danno devono essere affrontate spese importanti, che limitano le disponibilità per nuovi investimenti, da parte dell'impresa o l'amministrazione tenuta alla bonifica. Di conseguenza, è necessario pensare a «una riallocazione soggettiva del danno, o meglio del costo dello stesso, dalla vittima al danneggiante, così da incentivare quest'ultimo ad adottare misure preventive efficienti»[169], dirette a evitare i danni, gestendo il rischio ambientale. Da queste osservazioni si capisce quanto la scelta tra prevenzione e riparazione non derivi solo da valutazioni di ordine etico, ma anche economiche, poiché la seconda ha spesso costi elevati e

---

[166] E. VICTORIA, *Down the river*, in "Multispecies Cities: Solarpunk Urban Futures", World Weaver Press, Albuquerque (USA) 2021. Cfr. J. M. S. AMPARO, E*nvironmental restorative justice in the Philippines: the innovations and unfinished business in waterways rehabilitation*, in B. Pali, M. Forsyth, F. Tepper (a cura di) "Palgrave Handbook of Environmental Restorative Justice, Palgrave Macmillan, Londra (UK) 2022, p. 477.

[167] Come dimostrato anche dallo stato delle bonifiche in Italia, vedi note nn. 155 e 156.

[168] F. DEGL'INNOCENTI, op. cit., p. 39.

[169] *Ibid*. Il giurista dovrebbe interessarsi non solo della patologia, ma anche dell'organizzazione delle fasi di gestione degli eventi che incidono l'ambiente, v. C. ANGELICI, *Responsabilità sociale dell'impresa codici etici e autodisciplina*, in V. Di Cataldo, P. M. Sanfilippo (a cura di) "La responsabilità sociale dell'impresa. In ricordo di Giuseppe Auletta", G. Giappichelli Ed., Torino 2011, p. 80. Siffatto impegno è rilevante, poiché consegue all'azione di prevenzione, *ex* Art. 304 D.Lgs. n 152/2006.

questi devono essere comparati con quelli complessivi della prevenzione che, sebbene inferiori, rappresentano comunque voci di spesa significative[170]. Per prevenire i danni ambientali, quindi, sarà preferibile gestire i rischi che li possono determinare, che consistono di pericoli che possono sorgere da attività antropiche o fatti naturali, i quali, laddove si realizzino, possono determinare un evento lesivo.

Pertanto, la Protezione Civile, al fine di accrescere la consapevolezza pubblica sul tema, ha approfondito questi argomenti, inquadrando il rischio ambientale nella formula[171]: R = *f* (H, E, V, C). In questa R ci si riferisce al rischio, riferito ai beni esposti nell'area di interesse, espresso in termini di probabilità o frequenza di accadimento di predefinite conseguenze, mentre *f* è la funzione del rischio, in cui H esprime la pericolosità dell'area di interesse, E l'esposizione, V la vulnerabilità, sociale e naturale, che aumenta all'aumentare del rischio e C, invece, la capacità di risposta degli esposti considerati nella valutazione, insieme con il sistema di protezione civile. Tale formula, seppure significativa e valida sul piano generale, tuttavia, offre un'espressione del rischio ampia, perché potrebbe essere connessa a qualsiasi pericolo, anche quelli in cui manca una specifica valutazione del rischio. Questa, infatti, «può essere riferita a determinati esposti [...] e a una precisa metrica. Inoltre, il rischio può essere riferito a un singolo evento di scenario oppure a tutti gli eventi che potranno avvenire, con le relative probabilità di accadimento»[172]. Di conseguenza, deve essere calcolata tenendo in considerazione il contesto dell'area oggetto di valutazione (lettere H, E e V), che può essere mutevole, in quanto condizionato da eterogenei fattori sia naturali (rischio idrogeologico, climatico, ecc.) che antropici (infrastrutture, sistemi di intervento, ecc.).

---

[170] Si possono distinguere tre diversi approcci gestionali ai profili di rischio ambientali, comuni nelle imprese ma anche per le amministrazioni. Quelli *a)* reattivi, dove si decide di intervenire una volta che l'evento si è già manifestato per riparare; *b)* proattivi, in cui ci si attiva laboriosamente per prevenire i danni, individuando e gestendo i rischi con strategie specifiche, ponderate sul contesto di intervento; Infine, *c*) strategici, indirizzati a predisporre un'organizzazione generale dell'attività produttiva compatibile con l'ambiente, fissando obiettivi di sostenibilità sul lungo periodo, v. A. AMBER, *The essence and mechanism of environmental safety management*, in "Green, Blue and Digital Economy Journal", Baltija Pub., Riga (LV) 2023, N. 2/2023, p. 3 ed E. M. LOMBARDI, op. cit., pp. 206 e 207. Questi approcci vengono adottati a seconda di scelte di convenienza, a seguito, di una valutazione dei costi o per le ragioni determinate dalla natura del rischio.

[171] v. M. DOLCE, A. MIOZZO, *La protezione civile in Italia*, Protezione Civile e Min. dell'Istruzione, Roma 2020, pp. 8 e 9.

[172] *Ibid.*

I ricercatori dell'ISPRA (*Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale*), proprio con riguardo al contesto in esame, suddividono allora il rischio ambientale in due fattispecie: la *crisi* e l'*emergenza*[173]. Per cui con la prima si intende quella situazione in cui, da un evento, possono determinarsi situazioni potenzialmente dannose sulle quali è opportuno intervenire per mitigare il rischio, mentre con la seconda si fa riferimento a una situazione pericolosa per l'immediata integrità delle matrici ambientali, e che perciò richiede urgentemente interventi di gestione. Una volta calcolato il rischio, tenendo in considerazione tutti i fattori che lo condizionano, tuttavia, l'attività non sarà finita, è infatti opportuno gestirlo (azione che rientra nella lettera C della formula). In questo caso, come osserva la dottrina, «gli attori economici possono assumere tre distinti atteggiamenti», innanzitutto, vi può essere *a)* un'avversione al rischio (c.d. *risk averse actor*), per cui si «preferisce sostenere un esborso economico maggiore del valore stimato del rischio onde trasferire le eventuali conseguenze su di un terzo» (tramite, ad esempio, un contratto di assicurazione), oppure è possibile *b)* tollerare il rischio, «piuttosto che trasferirne su terzi il valore stimato», o ancora *c)* essere indifferenti alle eventualità, per cui «né si desidera sopportare il rischio né trasferirlo su di un altro soggetto»[174]. Tutte queste variabili incidono sulle attività di gestione, richiedendo al diritto di definire linee guida generali, utili al legislatore affinché possa normare in modo proficuo (seppure generale) e agli operatori perchè possano muoversi agevolmente tra situazioni in cui concorrono conoscenze tecniche differenti dalla scienza giuridica, che necessitano comunque di essere conside-

---

[173] v. ISPRA, *Rischio ambientale*, in *https://www.isprambiente.gov.it/it*, 10 giugno 2024.

[174] E. M. LOMBARDI, op. cit., p. 206 *Passim*. La differenza degli atteggiamenti può essere determinata dalle due valutazioni possibili a monte, la misurazione qualificata del rischio (MCR) e la valutazione del rischio con conseguente analisi costi-benefici (ACRB). Entrambi approcci criticati dagli studiosi, perché il primo viene reputato di struttura utilitaristica, oltre che inadeguato a sintetizzare tutti i casi di comprensione e decisione degli esseri umani, sebbene migliorabile per mezzo di tecniche di calcolo etiche, dunque che tengano da conto del fine della tutela naturale e sociale, mentre il secondo si ritiene lacunoso, dunque insufficiente a rendere un risultato che effettivamente riflette la realtà, come spiega K. S. SHRADER-FRECHETTE, *Valutare il rischio. Strategie e metodi di un approccio razionale*, Guerini studio, Milano 1993, pp. 231 e ss. Si rileva, infine, che queste diverse attitudini verso il rischio che conseguono sono rilevanti per l'assicurazione dal rischio ambientale stesso. Una tipologia di trasferimento del pericolo, contrattuale, di rilievo per lo studio in questa materia, soprattutto perché l'assicurazione opererebbe qui in presenza di condizioni di rischio ed incertezza, non di alea effettiva, aspetto che potrebbe dar luogo a problemi di funzionamento per l'istituto, a riguardo v. Id., cit., pp. 207 e ss. e S. LANDINI, *Assicurabilità e indennizzabilità dei rischi catastrofali ambientali*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, pp. 19 e ss.

rate, trasponendo nel diritto un lessico scientifico, il quale descrive la realtà naturale e che, seppur costruito su fondamenti differenti da quelli legali, è imprescindibile all'attività esegetica[175]. I princìpi che ne risultano, elaborati nella consapevolezza della relazione tra tecnico e giudico, dietro l'impulso delle convenzioni internazionali e il legislatore europeo, sono quelli di prevenzione e precauzione, a cui deve essere affiancato il principio responsabilità, di origine etica e filosofica.

1.4.1. *I princìpi di prevenzione e precauzione.*

Rivolgendo l'attenzione ai primi due princìpi rivolti alla gestione del rischio, quelli di *prevenzione* e *precauzione* (Art. 191 TFUE), si apprezza il valore di questi come chiavi di lettura, non tanto della normativa, ma degli eventi materiali stessi[176]. Nondimeno, tali concetti, seppure in apparenza assimilabili, mostrano tra loro un netto «discrimine [...] da un punto di vista teorico-concettuale»[177], innanzitutto, perchè la prevenzione opera laddove vi sia certezza che il danno possa verificarsi, quindi per la limitazione di rischi oggettivi, mentre la precauzione cerca di evitare l'evento anche se solo potenziale, dunque per la limitazione di rischi ipotetici[178]. Nonostante ciò, l'effetto che ottengono entrambi è spostare il tempo della tutela, integrando operativamente l'azione sui fattori di rischio.

---

[175] Il valore del linguaggio tecnico-scientifico nell'interpretazione giuridica è stato oggetto anche delle riflessioni di Rodolfo Sacco, il quale sostiene che «la cosiddetta concezione economico-sociale» dei vocaboli, dunque il loro significato non riconducibile a quello proprio della scienza giuridica, «rileva in quanto nozione soggettiva dell'interprete», così R. SACCO, op. cit., pp. 75 e 76. La funzione specifica del ricorso a questo linguaggio è funzionale anche al passaggio dalla norma astratta alla norma applicata (*Sein* e *Sollen* della legge, l'essere di questa nella realtà e quanto, invece, è prescritto in generale), per cui l'interpretazione permette di dare concreta efficacia al diritto, come spiegato in G. ZACCARIA, *L'arte dell'interpretazione. Saggi sull'ermeneutica giuridica contemporanea*, Cedam, Padova 1995, pp. 59 e ss.

[176] Sviluppati al livello comunitario e inquadratati dall'art. 191 TFUE: «La politica dell'Unione in materia ambientale mira a un elevato livello di tutela, tenendo conto della diversità delle situazioni nelle varie regioni dell'Unione [...] è fondata sui princìpi della precauzione e dell'azione preventiva, sul principio della correzione [...] alla fonte, dei danni causati all'ambiente, nonché sul principio "chi inquina paga"» (Art. 191 comma 2 TFUE). Ciò è ribadito sia nel sesto programma d'azione per l'ambiente che nel Libro Verde della Commissione in materia di responsabilità civile per danno ambientale: v. R. ROTA, *Profili di diritto comunitario dell'ambiente*, in P. Dell'Anno, E. Picozza (a cura di) "Trattato di diritto dell'ambiente", Cedam, Padova 2012, p. 221.

[177] F. DEGL'INNOCENTI, op. cit., p. 85.

[178] v. F. ROCCO, op. cit., p. 13. Cfr. J. PEEL, *Precaution*, in in L. Rajamani, J. Peel (a cura di) "The Oxford Handbook of International Environmental Law", Oxford University Press, Oxford (UK) 2021, p. 303 e U. SALANITRO, *I princìpi*, p. 382.

Il principio della prevenzione, nella normativa ambientale italiana, può essere rintracciato all'Art. 304 D.Lgs. n. 152/2006 (titolato 'azione di prevenzione'), per cui «quando un danno ambientale non si è ancora verificato, ma esiste una minaccia imminente che si verifichi, l'operatore interessato adotta, entro ventiquattro ore e a proprie spese, le necessarie misure di prevenzione e di messa in sicurezza». Perciò, la nozione in esame si sostanzia di un obbligo di fare, del quale è onerato colui che «esercita o controlla un'attività professionale avente rilevanza ambientale [...] oppure chi comunque eserciti potere decisionale sugli aspetti tecnici e finanziari di tale attività»[179], che deve anche adeguatamente valutare il rischio, considerando assieme «il livello di certezza riguardo al verificarsi di un evento», «la vulnerabilità del sistema sociale ed economico» e «la quantificazione finanziaria delle conseguenze economiche e sociali»[180]. Un giudizio all'apparenza (esclusivamente) fattuale, ma che in realtà implica «dal primo approccio [...] dei giudizi di valore»[181], i quali conducono a valutazioni sulle priorità dell'azione soggettive, oltre che oggettive, tali da avere impatto su individui e comunità coinvolte e che pertanto si auspica saranno considerati nella fase decisionale.

Diverso, invece, è il concetto di precauzione inquadrato all'Art. 301 del Codice dell'Ambiente, il quale prescrive che «in caso di pericoli, anche solo potenziali, per la salute umana e per l'ambiente, deve essere assicurato un alto livello di protezione»[182]. Tale principio, rispetto a quello dell'azione preventiva, sposta più in-

---

[179] Art. 302 comma 4 D.Lgs. n. 152/2006. Da tale definizione di "operatore", che deve intendersi ampia e orientata in senso sostanziale, si può osservare la volontà del legislatore di estendere la portata soggettiva della tutela ampiamente, a tutti quei soggetti che hanno un controllo effettivo sull'attività, v. C. PASQUALE, L. PACE, *Danno ambientale. Il ruolo dell'operatore e la minaccia di danno ambientale*, 2023, in "Lexambiente": *https://lexambiente.it/*, 8 giugno 2024.

[180] F. RICCARDI, *Il rischio: essere responsabili di fronte all'incertezza*, in "Agg. Sociali", Milano 2020, p. 201.

[181] *Ibid.* Esempi del principio di prevenzione si possono evidenziare anche nelle attività a rischio incidenti, quelle per cui vi è un conosciuto rischio di eventi dannosi, oppure nelle discipline di pianificazione ambientale, v. M. RENNA, *I princìpi in materia di tutela dell'ambiente*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli Ed., Torino 2012, n. 1-2/2012, p. 77.

[182] Art. 301 comma 1 D. Lgs. n. 152/2006. Tale principio è stato definito, per la prima volta, in occasione della Conferenza di Rio de Janeiro (1992), a cui è conseguita la c.d. Dichiarazione di Rio sullo sviluppo sostenibile, nella quale di precauzione si parla al punto n. 15: «la mancanza di una completa certezza scientifica non potrà essere addotta come motivo per rimandare iniziative costose in grado di prevenire il degrado ambientale». Il che significa e comporta che «l'assenza di piena certezza scientifica non deve costituire un motivo per differire l'adozione di misure adeguate ed effettive [...] dirette a prevenire il degrado ambientale»: F. ROCCO, op. cit., p. 15. A livello internazionale tale principio è riconosciuto anche dalla WTO, trovando applicazione anche oltre i profili ambientali (v. *UNU-IAS Report, Trading Precaution: the precautionary principle and the WTO*,

dietro la gestione dei rischi, chiedendo che si agisca cautelativamente «pur in presenza soltanto di un rischio che l'ambiente possa subire danni significativi [...], senza che la mancanza di una prova scientifica certa al riguardo possa essere usata come pretesto per non adottare o rinviare l'adozione di efficaci misure preventive»[183]. Ebbene, la nozione di precauzione rappresenta «l'esempio della indefettibile connessione tra scienza e politica nella materia» e appare quale «vero e proprio paradigma fondamentale del diritto dell'ambiente e dei numerosi profili di complessità che emergono nella sua produzione»[184] ciò, intuitivamente, costituisce anche un aspetto critico, per cui si richiede cautela poiché sebbene deroga alla necessità di un esatto fondamento scientifico per agire contro una determinata fonte di rischio, comunque «la sua affermazione non deve in alcun modo tradursi nella possibilità di dare seguito a suggestioni o paure destituite di qualsiasi fondamento», dopotutto l'Art. 191 comma 3 TFUE è chiaro: «l'azione in materia ambientale deve essere sempre fondata sui dati scientifici e tecnici disponibili»[185].

Passando dal livello dei princìpi all'attuazione di questi in concreto, la prevenzione e la precauzione contro i danni ambientali si realizzano seguendo due tipi di misure di contrasto: le politiche di 'mitigazione' e 'adattamento'. Queste sono diverse tra loro, perché le prime sono indirizzate su una scala ampia, addirittura globale, mentre le seconde sono di carattere locale, dirette alla resilienza delle società e territori che così si preparano alle conseguenze della crisi ambientale[186]. Tale diversità richiede una differenza di approccio, perciò per la mitigazione saranno op-

---

UNU-IAS, Yokohama (JPN) 2005, pp. 6 e ss.) mentre in UE è stato riconosciuto come un principio generale ex Artt. 3, 6, 152, 153 nn. 1 e 2 e 174 nn. 1 e 2 TUE.

[183] M. RENNA, op. cit., p. 80. Per apprezzare l'attivazione del principio in esame, v. ISPRA, *Rapporto sulle criticità ambientali e il principio di precauzione nel D. Lgs. n. 152/2006*, ISPRA, Roma 2020. Cfr. J. PEEL, op. cit., p. 304, per cui «*the reference to 'full scientific certainty' does not justify its application in the case of any uncertainty; something more than speculation is required*».

[184] M. CECCHETTI, *Diritto ambientale e conoscenze scientifiche tra valutazione del rischio e principio di precauzione*, in "Federalismi.it", 21 settembre 2022, n. 24/2022, p. 24, in: *https://www.federalismi.it/index.cfm*, 5 Luglio 2025.

[185] M. RENNA, op. cit., p. 80. *Passim*. Il rischio è che si giunga a una degenerazione della tutela, creando uno stallo per la paura di assumere rischi o perchè qualche pericolo possa apparire in futuro. Dunque, tali princìpi devono essere temperati secondo il principio della proporzionalità, di cui all'Art. 5 TUE. Ne consegue che, realizzare la sostenibilità, significa prendere decisioni orientate nel senso della scienza tecnica, che deve dialogare con quella giuridica e sociale, offrendogli conoscenze integrative che permettono l'adozione di decisioni meglio ponderate, effettive, coscienti della realtà concreta, dei suoi rischi e pericoli v. A. AVAGLIANO, *Etica, scienza e diritto alla prova della sostenibilità*, in "Riv. Int. Fil. Dir.", Giuffré, Milano 2023, n. 1/2023, p. 151.

[186] v. G. OSTI, *Disastri ambientali: quale risposta dalle scienze sociali?*, in "Agg. Sociali", Milano 2019, p. 489.

portune attività di monitoraggio, con la raccolta e analisi dei dati ottenuti al fine della «più generale acquisizione ed elaborazione dei dati osservativi necessari a verificare l'impatto delle attività umane sul sistema climatico»[187]. Invece, per l'adattamento, si dovrà guardare al particolare, alle realtà locali interessate dagli interventi e minacciate dai rischi ambientali, giacché soluzioni prestabile e calate sui territori si dimostrerebbero inadeguate e dunque, è preferibile costruirle su misura, beneficiando della saggezza delle comunità[188]. La ragione di queste considerazioni è stata spiegata dal sociologo Paul Slovic, che ha osservato come *«response to hazards is mediated by social influences»*[189] pertanto sarà opportuno, nello sviluppo delle misure di gestione del rischio ambientale, osservare il corpo sociale, « spesso considerato dai decisori e dagli esperti come una realtà che va solo gestita e non ascoltata»[190] mentre, all'opposto, è necessario stabilire con questo un dialogo attivo e a doppio senso[191], anche perchè i costi della mitigazione e prevenzione, sono da imprese e amministrazioni poi ripartiti su cittadini e consumatori i quali, di conseguenza, avranno tangibile interesse nell'essere coinvolti, quali *stakeholders*, potendo far valere i loro bisogni e necessità[192].

---

[187] G. REDIGONDA*, Monitoraggio del cambiamento climatico e nuove tecnologie*, in P. Lucarelli, A. Santoni "Questione Ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, p. 92.

[188] Un profilo fondamentale, perchè ragionare della resilienza delle comunità è trattare di un dato soggettivo, perciò variabile, condizionabile a seconda delle emozioni, i bisogni e interessi degli individui coinvolti. Laddove le politiche di adattamento, realizzate con l'intervento sulle comunità, falliscano, il rischio è che queste percepiscano tali approcci in modo ostile, in ogni momento e in ogni circostanza, portando ai c.d. *conflitti di prossimità* (§2.1). Cfr. M. BAGLIANI, E. DANSERO, *Politiche per l'ambiente. Dalla natura al territorio*, Utet Università, Novara 2011, p. 322. Vedi anche E. KOCHSKÄMPER, et al., *Participation for effective environmental governance? Evidence from water framework directive implementation in Germany, Spain and United Kingdom*, in "J. Env. Manag.", Elsevier, Amsterdam (NL) 2016, p. 738.

[189] P. SLOVIC, *Perception of Risk*, in "Science", AAAS, Washington DC (USA) 1987, p. 281.

[190] F. RICCARDI, op. cit., p. 206.

[191] Come sostenuto in dottrina: «*risk communication and risk management efforts are destined to fail unless they are structured as a two-way process. Each side, expert and public, has something valid to contribute. Each side must respect the insights and intelligence of the other*» v. P. SLOVIC, op. cit., p. 285. Tali considerazioni si ritrovano anche nella giurisprudenza del Consiglio di Stato, il quale sostiene che la tutela dell'ambiente, basata sull'azione preventiva, rappresenta una «nuova assiologia compositiva» (Cons. Stato, Sez. VI, Sent. n. 8167/2022), in cui la dialettica, tra privati e tra pubblico e privato, detta le coordinate per un'azione collaborativa in grado di permettere il reale ripristino dell'ambiente: v. C. PASQUALE, L. PACE, op. cit.

[192] Seppure, per gli esperti intervistati, la partecipazione del pubblico è un aspetto da ponderare con cura, sia perché «il diritto dell'ambiente è caratterizzato da un forte tecnicismo», quindi potrebbe non sempre essere compreso correttamente (§2.3), ma anche perché «se manca una forte opposizione e non c'è una concreta sensibilizzazione contraria al progetto» non sempre si riuscirà a ottenere un'effettiva partecipazione, per cui i cittadini sentiranno di non avere interesse nella vicenda, v. A. GRAZZINI, *Int. cit*., p. 27. Riguardo l'espressione *stakeholders*, si ritiene che sia ade-

Tuttavia, affrontare profili soggettivi, quale il coinvolgimento della comunità locale sui profili di rischio, reca con sé un problema di percezioni, poiché vi è una rappresentazione dei fenomeni dissimile in ognuno e, soprattutto, una comprensione radicalmente diversa tra esperti e società (§2.3.3.)[193]. Le ragioni di quanto affermato sono legate a fattori come il gruppo sociale di appartenenza o la familiarità con le fonti del rischio stesse, ma ciò che è senz'altro determinante è altresì la figurazione dell'evento, perché la società «è molto legata alla narrazione del fenomeno» e dunque la percezione del rischio «è un problema di comunicazione, che determina un antagonismo, talvolta irragionevole»[194]. Si deve perciò distinguere tra «rischio percepito e rischio reale o oggettivo, probabilità di accadimento percepita e probabilità di accadimento reale»[195], classificazioni terminologiche che aiutano a predisporre un sistema d'informazione efficace, determinante per la gestione dei rischi ambientali. Un'attività che non può limitarsi alla raccolta e valutazione dei dati scientifici, ma che deve riguardare anche la divulgazione di questi, tenendo in considerazione il *target* cui è rivolta, esperti, società o decisori. Facendo sì che ognuno di questi gruppi «si renda consapevole delle esigenze e delle sensibilità degli altri due, così da poter interagire efficacemente»[196], affinché le azioni intraprese possano godere del consenso necessario e l'operatore possa muoversi con cognizione del contesto, ponderando i rischi presenti.

1.4.2. *Il principio responsabilità: l'etica nella gestione del rischio ambientale.*

Per completare le riflessioni in corso deve menzionarsi un ulteriore principio, quello di responsabilità. Esso si dimostra importante in quanto contrassegna il

---

guata agli argomenti trattati, perché riunisce in un concetto l'importanza di un approccio relazionale tra impresa (o anche amministrazione) e individui influenzati dalle sue operazioni, permettendo di valorizzare i profili soggettivi dietro le decisioni, che devono guardare ai dati e agli interessi dei coinvolti: v. R. E. FREEMAN, et. al, *The problems that Stakeholders Theory tries to solve*, in S. D. Dmytriyev, R. E. Freeman (a cura di) "R. Edward Freeman's selected works on stakeholder theory and business ethics", Springer, Berlino (DE) 2023, p. 5.

[193] P. SLOVIC, op. cit., p. 285. Cfr. A. GRAZZINI, *Int. cit*., pp. 27 e 28 e F. RICCARDI, op. cit., p. 203, il quale fa riferimento agli studi – risalenti ma pur sempre validi – dell'esperto di tecnologie nucleari americano Chauncey Starr: v. C. STARR, *Social Benefit versus Technological Risk*, in "Science", AAAS, Washington DC (USA) 1969, pp. 1232 e ss.

[194] N. GIUDICE, *Intervista in appendice rilasciata il 24 novembre 2023*, p. 8. Un profilo per cui si rinvia al successivo capitolo dove sarà approfondito il problema dei conflitti di prossimità (§2.2).

[195] F. RICCARDI, op. cit., p. 202.

[196] *Ibid.*

procedimento interno, psicologico, con il quale gli operatori si approcciano alle decisioni. Tale termine, responsabilità, sarà ricorrente nelle seguenti pagine (specialmente Cap. III e IV), declinato in modo diverso a seconda degli attori esaminati (comunità locali, amministrazioni pubbliche o imprese) e, per quanto possa sembrare affine ai concetti di precauzione e prevenzione, in realtà gli si contrappone, perché mentre questi presentano carattere operativo, essa appare a un livello più generale, quello dei valori: chiamando alla «immanente responsabilità di ciascuno nel dover accogliere consapevolmente i problemi fondamentali della vita»[197], per realizzare gli obiettivi della sostenibilità. Pertanto, tale principio non è rintracciabile in alcun testo normativo ma nella letteratura e filosofia, che è utile richiamare, perchè possono rappresentare una risorsa esegetica preziosa per comprendere l'approccio dell'uomo alla realtà che lo circonda[198].

A riguardo, si devono innanzitutto menzionare le riflessioni sul principio responsabilità (*Das Prinzip Verantwortung*) fatte dal filosofo Hans Jonas il quale, con questo concetto richiama il dovere etico, nell'agire e prendere decisioni, di considerare le conseguenze di queste sul lungo termine, valorizzando i bisogni di tutti: *«Handle so, das die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens aud Erden»* (Agisci in modo tale che gli effetti della tua azione siano compatibili con la permanenza della vita umana reale sulla terra)[199]. Di seguito, un altro autore che può richiamarsi è Rabindranath Ta-

---

[197] P. LUCARELLI, *Sostenibilità e benessere: un'endiadi ancora da esplorare nella realtà dell'impresa*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione ambiente. Itinerari giuridici dell'impresa" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, p. 4. Cfr. A. JANNARELLI, *Princìpi ambientali e conformazione dell'autonomia negoziale: considerazioni generali*, in M. Pennasilico (a cura di) "Contratto e ambiente. L'analisi 'ecologica' del diritto contrattuale", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, p. 23. Queste riflessioni rimandano al pensiero di autorevole dottrina che, studiando il mercato, ha tentato di mitigarne i rischi, sostenendo che altro non fosse che «mero strumento», perciò «qualsiasi pericolo non viene da lì ma sempre e soltanto dall'uomo», v. P. SCHLESINGER, *Persona e mercato*, in "Riv. Trim. Dir. Proc. Civ.", Giuffré, Milano 1996, p. 799.

[198] Il pensiero filosofico permette una trans-disciplinarietà funzionale al superamento della scienza specialistica (giuridica) per affrontare problemi dell'umanità tutta, quale parte dell'ambiente, v. P. LUCARELLI, op. cit., p. 3. Sul valore della filosofia nell'interpretazione del diritto, v. G. ZACCARIA, op. cit., pp. 59 e ss. e Id., *Questioni di interpretazione*, Cedam, Padova 1996, pp. 21 e ss.

[199] H. JONAS, *Das Prinzip Verantwortung. Sonderausgabe. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*, Insel Verlag, Berlino 1988, p. 16. Cfr. C. CIAPPEI, D. NINCI, *Etica di impresa*, Firenze University Press, Firenze 2006, pp. 215 e 216 e C. ATZENI, *L'etica ambientale tra diritto, crisi ecologica e libertà fondamentali: profili giuridico-filosofici*, in "Federalismi", 21 Febbraio 2024, n. 4/2024, in: *https://www.federalismi.it/index.cfm,* 2 Dicembre 2025. Tale pensiero è affine alle parole del Patriarca di Costantinopoli, richiamato nella Lettera Enciclica *Laudato Sì*, che parla della responsabilità di ognuno a fronte dei temi ecologici «nella misura in cui tutti noi causiamo piccoli danni ecologici, siamo chiamati a riconoscere il nostro apporto, piccolo o grande,

gore (primo premio Nobel non occidentale) che, in una delle sue poesie, ha evocato il rapporto tra uomo e natura mettendone in evidenza il limite, per cui trasformare l'ambiente, forzarlo nell'essere, non è un'azione che l'individuo può permettersi: «No: sbocciare il fiore in germoglio non è per voi. Voi potete scuoterlo, il germoglio, potete colpirlo; ma trasformarlo in fiore sorpassa la vostra virtù»[200]. Un adagio che, ad oltre un secolo, contrasta con la crisi raggiunta nella relazione tra umanità e pianeta, per cui irresponsabilmente si trasforma e danneggia la natura. La consapevolezza di questi pensatori, seppur tra loro culturalmente lontani, scaturisce dalle medesime osservazioni del mondo, che vengono dall'aver vissuto a cavallo tra periodi di profondo cambiamento, nei quali è mutato il rapporto tra società e ambiente e si è presa cognizione di ciò. Sono infatti gli anni in cui si sviluppa l'ecologia, scienza diretta «a conoscere e a promuovere la tutela dell'ambiente di fronte alle aggressione degli umani»[201], la quale avrebbe condotto a una «riflessione sulla pericolosità della moderna tecnologia e dello stesso uomo, che minaccia l'intera natura con il suo potere»[202], dimenticandosi di essere egli stesso parte del mondo che danneggia[203]. Da questi richiami è possibile trarre il valore della responsabilità quale autolimite per l'uomo che, grazie all'etica, riesce a condurre una lettura degli eventi tale da permettergli di assumere decisioni consapevoli, coscienti sulle conseguenze, affinché le azioni della comunità umana possano estendersi nei limiti della natura, realizzandosi in modo sostenibile[204].

Il principio responsabilità penetra allora nell'applicazione delle norme, divenendo una sfida per il giurista, che tramite questo valore può «rompere i confini di

---

allo stravolgimento e alla distruzione dell'ambiente»: v. *Lettera Enciclica 'Laudato Sì'*, op. cit., p. 9. La fonte citata costituisce un testo importante per le riflessioni, anche giuridiche, su ambiente e sostenibilità, oltre l'apporto teologico, v. P. MADDALENA, *L'Enciclica 'Laudato sì di Papa Francesco. Riflessi Giuridici*, in *https://www.istitutobioetica.it/,* 13 giugno 2024.

[200] R. TAGORE, *Ricolta Votiva*, trad. italiana E. Taglialatela, Carabba Ed., Lanciano (CH) 1917, p. 33. Cfr. A. AVAGLIANO, op. cit., p. 161.

[201] F. PASCUAL, *Il principio responsabilità e la bioetica. Riflessioni sulle proposte di Hans Jonas*, in "Alpha Omega", Ateneo Pont. Regina Apostolorum, Roma 2009, n.2/2009, p. 198.

[202] Ivi, p. 198. L'Enciclica *Laudato sì* dimostra una consapevolezza significativa: «i progressi scientifici più straordinari, le prodezze tecniche più strabilianti, la crescita economica più prodigiosa, se non sono congiunte ad un autentico progresso sociale e morale, si rivolgono, in definitiva, contro l'uomo»: v. *Lettera Enciclica 'Laudato Sì'*, p. 5. Cfr. F. CLEMENTI, *La riforma dell'art. 9 Cost. e l'Enciclica Laudato si'*, in "JusVP", Milano 2022, n. 3/2022, pp. 332 e ss.

[203] v. A. JANNARELLI, op. cit., pp. 23 e 24.

[204] L'importanza della responsabilità (*ownership*) è richiamata anche dagli studiosi sulla negoziazione (approfondita al §4.1.1.), che sottolineano i rischi di un atteggiamento deresponsabilizzante, specialmente per le gravi ricadute nel lungo termine, v. G. NARDONE, S. BARTOLI, *L'arte della negoziazione. Trasformare i conflitti in accordi*, Ponte alle Grazie, Milano 2025, pp. 24 e ss.

concezioni ormai inadeguate a rappresentare oggi la realtà e i bisogni dell'umanità»[205], in particolare, legandosi a fenomeni che saranno meglio analizzati nei successivi capitoli, come il ruolo sociale dell'impresa e la prassi dei codici di *corporate governance* (Cap. III), ma anche il coinvolgimento della comunità locali e la comunicazione per affrontare il conflitto ambientale (Cap. II). Integrando il diritto, che sarà applicato in modo sostenibile, non tanto perché richiesto dalla norma ma perché così giudicato giusto, poiché responsabile.

1.5. *Una diversa prospettiva per distinguere i destinatari della tutela.*

Precedentemente, si è inquadrato il danno ambientale evidenziandone gli aspetti singolari che ne hanno determinato spesso una tutela insufficiente, la quale ha reso necessario, in dottrina e giurisprudenza, lo sviluppo di prassi e riflessioni in grado di rivolgersi, diversamente, alla relazione tra uomo e natura: valorizzando quest'ultima in ottica di continuità dei benefici che possono essere tratti e superando l'approccio antropocentrico che lega il danno solo all'essere umano e la sua sfera giuridica. Affinché l'ambiente venga garantito, oltre che per le utilità che ne derivano (e che l'evento di danno compromette), anche quale valore con una sua distinta personalità. Questo permette di ipotizzare una soggettivizzazione della natura, la quale potrebbe sembrare un «paradossale ritorno a paradigmi antichissimi [...] estranei alla vicenda storica del pensiero occidentale moderno»[206], poiché la storia giuridica, almeno europea, ha visto «la soggettività appannaggio dell'essere umano, o delle formazioni sociali cui la sua azione ordinante dà vita»[207]. Nondimeno, una serie di recenti vicende, che non possono essere trascurate nell'analisi in corso, dimostrano come sia ipotizzabile la soggettivizzazione giuridica della dimensione naturale, tramite «forme di riemersione e rivincita dei diritti indigeni [...] ma al tempo stesso anche ipotetici paradigmi di un diritto ecologico postmo-

[205] P. LUCARELLI, op. cit., p. 13.
[206] M. RIZZUTI, *Soggettività e tutele*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione Ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, p. 243. Cfr. L. GIORDANA, *Dalle isole alle montagne: fare società oltre l'umano*, in A. Favole, G. Palchetti, G. Tarli Barbieri (a cura di) "I diritti della natura. Confronti tra antropologia, filosofia e giurisprudenza", Franco-Angeli, Milano 2024, pp. 53 e ss.
[207] Ivi, p. 245. Cfr. C. A. GRAZIANI, *Dal diritto alla terra al diritto della terra*, in Id. (a cura di) "Le risorse preziose: lo sguardo del giurista", Atti del V incontro del club dei giuristi dell'ambiente, Giuffré, Milano 2005, pp. 17 e ss.

derno che mira ad una [...] più efficace tutela contro lo sfruttamento umano»[208]. A ciò si lega, parimenti, il crescente peso che hanno acquisito, anche nelle relazioni economiche e negoziali, i diritti della persona, contrapposti a quelli patrimoniali, conseguenza del riflettersi sull'ambiente dei diritti alla salute e la vita[209]. Questi, dunque, non devono essere intesi solo come esistenza e integrità biologica dell'individuo, ma quale «dimensione espansiva della vita, quella del *ben-essere*, inteso come sviluppo e progresso»[210], dunque verso una tutela di ordine qualitativo, che trova fondamento, per il singolo, nel pieno sviluppo della persona umana, all'Art. 3 Cost., mentre per la società, nel progresso materiale e spirituale di cui all'Art. 4. Da ciò si rende opportuno mettere da parte il fine lucrativo, per una riallocazione delle utilità degli atti dispositivi, limitando le ricadute negative.

Pur senza entrare nel merito di queste esperienze, si ritiene comunque opportuno osservarle, ai fini del presente lavoro, quale espressione dei cambiamenti contemporanei spinti dall'emergenza ambientale e i problemi sociali come povertà o difficoltà d'accesso alle risorse. Realtà che costituiscono per il giurista un invito a «riflettere sulla necessità tanto di una gerarchia dei valori essenziali per la sopravvivenza, quanto di una 'conversione ecologica' dell'esperienza giuridica»[211],

---

[208] M. RIZZUTI, op. cit., p. 247. L'autore menziona la giurisprudenza Indiana, che ha riconosciuto personalità giuridica ai fiumi Gange e Yamuna (v. High Court of Uttarakhand, *Mohd Salim v. State of Uttarakhand*, Writ Petition (PIL) n. 126/2014) e le loro sorgenti nei ghiacciai himalayani (v. High Court of Uttarakhand, *Lalit Miglani v. State of Uttarakhand*, Writ Petition (PIL) n. 140/2015), insieme all'esperienza costituzionale di Ecuador e Bolivia, con i diritti riconosciuti alla *Pacha Mama* (art. 71 Cost. Ecuador: «*La naturaleza o Pacha Mama, donde se reproduce y realiza la vida, tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos*») e la *Ley de Derechos de la Madre Tierra* del 2010 e, ancora, all'accordo tra Stato neozelandese e Maori per il riconoscimento della personalità giuridica del fiume *Te Awa Tupua*, Cfr. A. TANAS, S. GUTWIRTH, op. cit., pp. 14 e ss. e D. R. BOYD, *The rights of nature. A legal revolution that could save the world*, ECW Press, Toronto (CA) 2017, pp. 131 e ss. e A. MASTROMARINO, A. PEDROLLI, *La prospettiva costituzionale nella tutela dell'ambiente: uno sguardo interdisciplinare*, in A. Favole, G. Palchetti, G. Tarli Barbieri (a cura di) "I diritti della natura. Confronti tra antropologia, filosofia e giurisprudenza", FrancoAngeli, Milano 2024, pp. 71 e ss. Queste esperienze possono apparire stravaganze al giurista occidentale, legate a visioni del mondo primitive, ma non si deve dimenticare che tali paesi sono rappresentanti attivi della vita economica e politica mondiale, con cui gli operatori pubblici e privati trattano quotidianamente, tenendo anche in considerazione queste visioni del mondo, che sono tutt'altro che unicità, bensì espressioni del modo di pensare di parte della società umana.

[209] v. G. BUSETTO, op. cit., p. 15, il quale afferma che «la politica ha tardato ad accorgersi che esiste la questione ecologica e, nei temi lunghi che la distinguono si è resa conto che l'assetto sociale non si fonda solo sui fattori economici ma soprattutto sulla qualità della vita».

[210] M. MONTEDURO, *La tutela della vita come matrice ordinamentale della tutela dell'ambiente*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 1/2022, p. 429.

[211] M. PENNASILICO, *Emergenza e ambiente nell'epoca pandemica. Verso un diritto dello 'sviluppo umano ed ecologico'*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2021, n. 3/2021, p. 495.

per individuare percorsi in grado di equilibrare il rapporto tra uomo e natura, realizzando un'ecologia integrale, dunque una sostenibilità che significa anche sviluppo delle relazioni che si interfacciano con l'ambiente, garantendo che le utilità che ne derivano siano preservate e ridistribuite. Ne risulta una sfida per il diritto, in tensione con le sue strutture originali, poiché dovrà intercettare «l'esigenza di tutela di interessi umani»[212] che hanno soggettività proprio perché rivolti all'individuo, contrapponendoli con la simile qualifica per gli elementi naturali, formalmente privi di una personalità giuridica. Nondimeno, è evidente la necessità di un'estensione della tutela, che parta dal testo normativo e si evolva a considerare i princìpi elaborati (§§1.1. 1.4), per riferirsi non unicamente agli interessi della natura, in sé considerata, ma a quelli dell'uomo che si riflettono sull'ambiente. Per cui la sostenibilità assume una veste rinnovata, che si estende oltre il significato economico aprendosi a letture solidaristiche[213].

1.5.1. *Generazioni presenti e future, la sostenibilità per tutti.*

Le risorse che l'ambiente offre alla società giungono a quest'ultima grazie alla capacità di conservarle (o almeno non esaurirle) delle generazioni passate[214]. Tuttavia, specialmente dal secolo scorso, la continua crescita della popolazione mondiale, assieme allo sviluppo delle economie e la produzione industriale, ha messo

---

[212] M. CAFAGNO, D. D'ORSOGNA, F. FRACCHIA, op. cit., p. 719.

[213] Si nota il rapporto tra i termini ambiente e benessere, che richiede una lettura d'insieme del diritto, per cui «contratto, impresa, proprietà, diritti anche patrimoniali possono essere interpretati in una prospettiva che tenga conto del '*ben-essere'*», come spiega P. PERLINGIERI, *Persona, ambiente e sviluppo*, in M. Pennasilico (a cura di) "Contratto e ambiente. L'analisi 'ecologica' del diritto contrattuale", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, p. 339. Cfr. P. LUCARELLI, op. cit., pp. 3 e 4 e S. PERSIA, *Proprietà e contratto nel paradigma del diritto civile 'sostenibile'*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli ed., Torino 2018, n. 1/2018. Cfr. Corte EDU, Ric. n. 51567/2014.

[214] Una considerazione nota al mondo, innanzitutto, per il già citato studio MIT promosso dal Club di Roma "I limiti dello sviluppo" che, poi, per il rapporto Brundtland, ma che richiama anche le parole di Giorgio La Pira, allora Sindaco di Firenze, nel discorso '*Le città non possono morire*', pronunciato il 2 ottobre 1952 nel Salone dei Cinquecento, per il Convegno dei Sindaci di tutto il mondo: «quale è il diritto che le generazioni presenti possiedono sulle città da esse ricevute dalla generazioni passate? La risposta, è chiaro, non può essere che questa: è un diritto di usare, migliorandolo e non distruggendolo o dilapidandolo, un patrimonio visibile ed invisibile, reale ed ideale, ad esse consegnato dalle generazioni passate e destinato ad essere trasmesso – accresciuto e migliorato – alle generazioni future. Usare, migliorare e ritrasmettere la casa comune», in FONDAZIONE LA PIRA, *Le città non possono morire*, in "GiorgioLaPira.org": *https://giorgiolapira.org/*, 12 giugno 2023. A riguardo, si deve fare riferimento anche alle idee di Henry Lefebvre, che ha teorizzato un diritto alla città, che appartiene agli abitanti di questa, presenti e futuri, che possono in trovarvi crescita e sviluppo, v. H. LEFEBVRE, *Il diritto alla città*, Ombre Corte, Verona 2014.

in crisi questa capacità traslativa intergenerazionale. Ciò si lega all'affrontato tema dello sviluppo sostenibile (§1.1.), che chiede di riflettere su come le nuove generazioni possano essere tutelate, la teoria alla base di queste considerazioni è quella dell'equità intergenerazionale, che «presuppone che le generazioni future abbiano diritto di ricevere dalle generazioni presenti un patrimonio naturale di valore almeno pari a quello che queste ultime hanno ereditato dalle generazioni precedenti»[215]. Eppure, ciò conduce all'interrogativo su come possa essere garantito questo diritto, un quesito difficile da sciogliere, perchè le generazioni del domani ancora non sono venute a esistenza e dunque, mancano fisicamente della voce per farsi sentire e (apparentemente) della capacità di agire.

Alla questione si è risposto osservando che il diritto a ereditare il pianeta, si contrappone al dovere delle generazioni presenti di agire per questo, di modo da garantirlo e trasmetterlo avendo cura della casa comune[216], una riflessione che è stata affermata, inizialmente, dalla Corte Suprema delle Filippine nel caso *Oposa v. Factoran (1993) G. R. n. 101083*, con cui è stato riconosciuto il diritto ad agire in giudizio per le generazioni future, facendo valere il dovere di protezione dell'ambiente in capo ai presenti. In particolare, tale procedimento ha visto ricorrere ai giudici dello Stato asiatico quarantatré minori filippini, insieme ai loro genitori (in proprio e quali rappresentanti dei figli), congiuntamente con una ONG locale, contro il Segretario del Dipartimento dell'Ambiente e Risorse Naturali delle Filippine, chiedendo «*the right to a balanced and healthful ecology*»[217], dunque una maggiore tutela delle foreste pluviali del paese, affinché potessero essere pre-

---

[215] T. SCOVAZZI, op. cit., p. 225. Cfr. M. RIZZUTI, op. cit., p. 250 ed E. B. WEISS, op. cit., pp. 19-26. Affermato, come già visto in precedenza (§1.1.), prima dalla Dichiarazione di Stoccolma del 1972, poi ribadito dal rapporto Brundtland nel 1987, in modo compiuto ed esaustivo, e confermato nella Dichiarazione di Rio de Janeiro nel 1992. Un richiamo all'equità intergenerazionale si ritrova poi nel preambolo della Convenzione di Aarhus del 1998. Nella normativa comunitaria, invece, la responsabilità intergenerazionale non trova esplicita normazione, eppure si può trarre in via interpretativa dai princìpi dello sviluppo sostenibile e la tutela dei diritti umani, per cui è possibile estendere la tutela di questi (con la clausola di flessibilità ex art. 352 TFUE) in via analogica.

[216] Ciò rimanda anche alle riflessioni di Martin Heidegger, per cui l'esserci, ossia l'esistere, si lega al prendersi cura dell'altro, che diviene 'cura condivisa' (*Mitsorge*) ed 'aver cura' (*Fürsorge*): v. S. CASTELLUZZO, *Martin Heidegger, l'esserci come con-essere e la 'cura'*, in "Synesis", Rio de Janeiro (BR) 2016, n. 1/2019, pp. 198 e ss. Allo stesso modo, si menziona ancora il principio responsabilità, trattato nel §1.4.2., come sviluppato in H. JONAS, op. cit., p. 16.

[217] Corte Suprema delle Filippine, *Oposa v. Factoran* (1993) G. R. n. 101083, 30 luglio 1993. Tale sentenza fa eco all'Art. 16 Cost. Filippine: «*El Estado protegerá y defenderá el derecho del pueblo a una ecología equilibrada y sana, con arreglo al ritmo y armonía de la naturaleza*».

servate e, dunque, trasmesse ai posteri[218]. Delle premesse singolari, inedite, che però sono state accolte dalla Corte Suprema locale, la quale ha affermato che:

«*We find no difficulty in ruling that they can, for themselves, for others of their generation and for the succeeding generations, file a class suit. Their personality to sue in behalf of the succeeding generations can only be based on the concept of intergenerational responsibility insofar as the right to a balanced and healthful ecology is concerned […]. Every generation has a responsibility to the next to preserve that rhythm and harmony for the full enjoyment of a balanced and healthful ecology*»[219].

La pronuncia riportata ha riconosciuto allora, per la prima volta, al livello giurisprudenziale, la dottrina dell'equità intergenerazionale, intesa come possibilità dei presenti di agire in giudizio per coloro che verranno, al fine di tutelare i loro diritti e aspettative[220]. Eppure, nel caso filippino, i risultati sono purtroppo stati modesti perché in seguito alla pronuncia non sono stati intaccati i contratti forestali che permettevano l'abbattimento delle foreste pluviali[221]. Nondimeno, bisogna riconoscere quanto tale sentenza sia stata un punto di svolta, che ha permesso la diffusione di un diritto costituzionale a un ambiente sano, da garantire nell'interesse delle future generazioni (Art. 16 Cost. Filippine), costituito quale *«self-executing and actionable right per se, the enforcement of which can be a valid cause of action, sufficient to provide standing to a citizen bringing suit thereunder»*[222]. Ne è seguito un precedente che ha permesso simili affermazioni anche in altre esperienze costituzionali, come quella italiana (Art. 9 Cost.), tedesca

---

[218] v. T. SCOVAZZI, op. cit., p. 229.
[219] *Oposa v. Factoran* (1993) G. R. n. 101083.
[220] v. M. RIZZUTI, op. cit., p. 251. L'autore parla di «metafora giuridica», poiché in concreto si parla del conferimento di «speciali poteri d'azione in capo a determinati rappresentati umani ed attuali». Tale teoria è stata ribadita anche dalla Corte costituzionale tedesca (Bundesverfassungsgericht – BvG), che nel 2021 ha giudicato le politiche climatiche adottate in Germania inadeguate alla tutela delle generazioni future: v. BvR n. 2656/1, *Neubauer v. Germany*. Cfr. L. J. KOTZÉ, *Neubauer et al. versus Germany: planetary climate litigation for the Anthropocene?*, in "German Law Journal", Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2021, n. 8/2021, pp. 1423 e ss.
[221] v. D. B. GATMAYTAN, *The illusion of intergenerational equity: Oposa v. Factoran as a pyrrhic victory*, in "Georgetown Int. Env. Law Rev.", Georgetown University Law Center, Washington D.C. (USA) 2003, p. 459. Pronunce affini al procedimento del 1993 ci sono state negli USA, v. District Court of Oregon, *Juliana v. United States*, n. 6.15-cv-01517, 10 Novembre 2016.
[222] M. SOCORRO, et. al., *Maximizing the value of Oposa v. Factoran*, in "The Georgetown Int. Env. Law Rev.", Georgetown University Law Center, Washington D.C. (USA) 2003, n. 3/2003, p. 496. Dello stesso avviso anche D. B. GATMAYTAN, op. cit., p. 485.

(Art. 20a G.G.), svedese (Art. 2 G.L.), norvegese (Art. 112 G.L.) e brasiliana (Art. 225 Cost.), oltre che un modello di tutela d'innanzi alla giustizia ordinaria[223].

Tuttavia, a questo punto, si deve osservare come siffatta attenzione verso il futuro, che la dottrina della tutela tra generazioni comporta, non debba in ogni modo distrarre dalle disuguaglianze del presente, perciò la salvaguardia dell'ambiente deve essere parallelamente *intergenerazionale* e *intragenerazionale*, affinché possa garantire l'equo accesso alle risorse naturali per tutti[224]. Dunque, la sostenibilità deve essere intesa in senso integrale, quindi anche in senso sociale ed economico oltre che nella sua declinazione ambientale, divenendo più di un semplice aggettivo, ma un vero e proprio programma operativo, retto dal principio di responsabilità, che si affianca al diritto allo sviluppo (in capo a tutti i Paesi del mondo) inteso come crescita delle conoscenze e benessere[225]. Ciò, in particolare, è importante anche per la diffusione globale della responsabilità ambientale, che nei paesi in via di sviluppo viene vista come limite alla crescita, imposto dalle economie del primo mondo, generando un sentimento negativo in grado di compromettere l'impegno mondiale per il contrasto all'emergenza ambientale, mosso parimenti dalla percezione che il diritto internazionale sia una prerogativa delle nazioni avanzate, che lo usano (e abusano) a danno delle altre, relegate a osservatori inerti[226]. Di conseguenza, sarà opportuno rappresentare questi eterogenei interessi, ri-

---

[223] v. B. POZZO, *Riflessioni*, pp. 136 e ss. L'autrice qui fa riferimento alla giurisprudenza della Corte Suprema Norvegese (v. Supreme Court of Norway, *Nature and Youth Norway, Greenpeace Nordic, et. al. v. The State of Norway*, case n. 20-0501052SIV-HRET, 22 Dicembre 2020), per cui l'art. 112 non è una semplice dichiarazione di principio, ma un provvedimento azionabile, con un contenuto specifico che pone un diritto soggettivo attivo, oppure al caso *Juliana et al. v. United States of America et al*., n. 18-36082 (9th Cir. 2020) dove è stato sostenuto (ma non riconosciuto dalla Corte) che gli enti sovrani sono garanti nei confronti delle risorse naturali e perciò, tenuti a salvaguardarle. Cfr. *Duarte Agostinho et al. v. Portugal et. al*., Corte EDU n. 39371/2020.

[224] v. B. ALMASSI, *Climate reparations, compensation and intergenerational restorative justice*, in B. Pali, M. Forsyth e F. Tepper "The Palgrave Handbook of Environmental Restorative Justice, Palgrave Macmillan, Londra (UK) 2022, pp. 201 e 202. Cfr. T. SCOVAZZI, op. cit., pp. 217 e ss., F. FRACCHIA, S. VERNILE, op. cit., p. 19 e A. AVAGLIANO, op. cit., p. 154.

[225] Tale diritto è stato affermato, innanzittuto, dalla Dichiarazione delle Nazioni Unite del 1986 sul 'Diritto allo Sviluppo': v. Ris. Ass. Gen. ONU n. 41/128 del 4 Dicembre 1986. Cfr. U. D. ACHARYA, *Is development a lost paradise? Trade, environment, and development: a triadic dream of international law*, in "Alberta L. Rev.", University of Alberta, Edmont (CA) 2007, p. 416. Il diritto allo sviluppo si lega agli obiettivi dell'Agenda 2030, che si impegnano proprio per una crescita anche dei paesi più poveri, nel rispetto dell'ambiente e la conservazione delle risorse.

[226] v. U. D. ACHARYA, op. cit., p. 402. A riguardo, si veda ancora quanto affermato da Indira Gandhi in occasione della Conferenza di Stoccolma (v. nota 14). Un'affermazione, apparentemente in contrasto con la sfida globale per la sostenibilità ma che, in realtà, la completa, perchè è in linea con il dovere, nel curarsi delle generazioni future (sostenibilità intergenerazionale), di prendersi

feribili a tempi, luoghi e culture diverse, nella gestione dei rischi e riparazione dei danni, il che è possibile adottando un approccio capace di tutelare nel futuro le utilità ambientali, lavorando sulle relazioni degli attori coinvolti. Quindi, non concentrandosi sulla sanzione per l'evento di danno ma sulla restituzione dei valori compromessi, ristorandoli cosicché vi possa essere un esito migliorativo, dell'ambiente e la società[227].

1.5.2. *Tutelare l'ambiente o l'uomo? Antropocentrismo ed ecocentrismo.*

Come già anticipato, un problema nella gestione dei rischi e riparazione dei danni ambientali è quello della rappresentanza degli interessi *extra*-umani, riferibili alla natura e l'ecosistema, tanto che il diritto dell'ambiente pare «teatro di un conflitto culturale di fondo»[228], con un principio antropocentrico che ha caratterizzato le prime elaborazioni legislative in materia che sta lasciando spazio a una concezione orientata verso la natura[229]. Tale contesto comporta che gli strumenti sanzionatori o riparativi spesso non riescano a rimediare alle conseguenze ambientali del danno, lasciando inappagati interessi che, invece, sarebbe opportuno considerare ricostituendo il valore degli ecosistemi lesi. Perciò, corti e giuristi

---

cura anche di quelle presenti (sostenibilità intragenerazionale). Un'impostazione ripresa dall'assetto programmatico dei 17 SDGs delle Nazioni Unite (§1.1.1.), dove la sfida ambientale passa tramite obiettivi sociali, la lotta alla povertà, le disuguaglianze, l'inclusività e la giustizia.

[227] v. U. D. ACHARYA, op. cit., p. 402. Le osservazioni compiute si legano alle riflessioni sulla proprietà ambientale, per cui si tutela la natura in prospettiva dell'interesse della collettività (intragenerazionalità) e le generazioni future (intergenerazionalità), v. G. OPPO, *Princìpi,* in "Tratt. Buonocore", G. Giappichelli Ed., Torino 2001, p. 46, C. DESIDERI, E. A. IMPARATO, *Beni ambientali e proprietà. I casi del National Trust e del Conservatoire de l'espace littoral*, Giuffré, Milano 2005, pp. 12 e ss. e P. GROSSI, *Un altro modo*, pp. 375 e ss. Come osservato in dottrina, «il godimento della terra finisce per essere "contemplazione", sì che la facoltà di godimento, per essere esercitata, esige che il bene sia conservato», ne segue che «il potere di disposizione, a sua volta, non può che essere strumentale al medesimo godimento, identificandosi con il potere di gestire il bene per la sua conservazione», così M. PENNASILICO, *"Proprietà ambientale" e "contratto ecologico": un altro modo di soddisfare i bisogni*, in "Rass. Dir. Civ.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2018, n. 4/2018, pp. 1269. Tali riflessioni si legano alla dottrina dei beni collettivi, per cui «terra e uomo formano quella combinazione interagente che chiamiamo oggi ambiente, qui lo scopo primario è l'armonizzazione fra comunità utilizzatrice e la *res frugifera*». Ne consegue una responsabilità per cui se «si debbono mettere in conto dei sacrifici, si addosseranno sui soggetti, perché la terra deve essere conservata intatta nella sua funzione vitale per le generazioni future», v. P. GROSSI, "*Usi civici": una storia vivente*, in "Arch. Scialoja-Bolla", Giuffré, Milano 2008, n. 1/2008, p. 24. Cfr. Id., *La proprietà collettiva e le sue dimensioni ambientale e sociale: introduzione ai lavori*, in Id., pp. 11 e ss.

[228] M. PENNASILICO, *Emergenza*, p. 501.

[229] v. C. A. GRAZIANI, op. cit., pp. 17 e ss. Seppure la tutela così configurata sia diretta, inevitabilmente, alla valorizzazione di interessi umani, cfr. M. CAFAGNO, D. D'ORSOGNA, F. FRACCHIA, op. cit., pp. 718 e 719 e D. R. BOYD, op. cit., pp. 102 e ss.

hanno saputo sviluppare forme di personalità giuridica riferite a entità naturali, non umane, quali fiumi, ghiacciai e foreste, grazie a una prassi indicata con il termine *Earth Jurisprudence*[230]. Un fenomeno avvenuto, inizialmente, in Paesi culturalmente vicini a forme di personalizzazione dell'ambiente, quali India, Nuova Zelanda o Stati sudamericani[231], ma che si è poi diffuso anche in occidente, in Spagna o USA[232], rendendo questi artifizi giuridici non più esotismi, difficili da calare nella realtà europea, ma strumenti concreti di tutela ambientale che aprono nuove strade[233].

In Spagna, in particolare, al fine di salvaguardare la laguna del Mar Menor (Murcia), messa in pericolo dalle attività industriali e turistiche, oltre che dall'urbanizzazione crescente, è stata approvata la Ley 19/2022 (originata da un'iniziativa legislativa popolare) che ha riconosciuto personalità giuridica al bacino, affermandone «*el derecho a existir [...]a la conservación [...]a la restauración*»[234]. Dunque, una serie di diritti che ne permettono la preservazione, inibendo le attività che possano metterne in pericolo l'integrità e quindi obbligando l'amministrazione pubblica ad adottare misure finalizzate a «*restablecer la dinámica natural y la resiliencia del ecosistema, así como sus servicios ecosistémico*»[235]. Negli USA, invece, un simile caso ha riguardato il lago Erie in cui, grazie a un'iniziativa legislativa popolare dei cittadini di Toledo (Ohio), diretta a contrastare l'inquinamento delle acque, è stata riconosciuta al bacino personalità giuridica. Tuttavia, la c.d. *Lake Erie Bill of Rights* ha avuto vita breve, perché il Tribunale Federale ne ha dichiarato l'incostituzionalità, richiamando una delle prime pro-

---

[230] v. A. PELIZZON, *La 'personalità ambientale': un nuovo principio di diritto per la giustizia climatica?*, in "Ianus", Università degli Studi di Siena, Siena 2023, n. 28/2023, p. 158. Cfr. C. STONE, *Should trees have standing? Toward legal rights for natural objects*, in "Southern California Law Review", USC Gould School of Law, Los Angeles (US) 1972, n. 45/1972, pp. 450 e ss.
[231] Tra cui in particolare l'Ecuador, che dal 2008 ha costituzionalizzato la giustizia ambientale, strutturando il quadro dottrinale e giurisprudenziale emerso: v. A. PELIZZON, op. cit., p. 159.
[232] v. E. MUREDDU, *La laguna che avrà gli stessi diritti di un cittadino*, in "EuropaToday", 22 settembre 2022: *https://europa.today.it/*, 13 giugno 2024 e S. SAMUEL, *Lake Erie now has legal rights, just like you*, "Vox", 27 febbraio 2019: in *https://www.vox.com/*, 13 Giugno 2024.
[233] v. D. R. BOYD, op. cit., pp. 104 e ss.
[234] v. L. GUTIÉRREZ CASTILLO, *Estudio del primer ecosistema con personalidad jurídica en Europa: análisis a luz de la obligación internacional de proteger y del derecho comparado*, in "Cuadernos de Derecho Transnacional", Universidad Carlos III, Madrid (ES) 2023, p. 593.
[235] *Ibid.*

nunce della Corte Suprema sull'argomento, che si era pronunciata (negativamente) sul quesito della legittimazione ad agire nel diretto interesse dell'ambiente[236].

In conclusione, osservando queste esperienze, è possibile rimanere suggestionati dall'idea di un ambiente personificato, che gode di diritti al pari di un umano, ma che comunque solo tramite questo può azionarli[237]. Tuttavia, vi sono difficoltà logiche importanti le quali, specialmente negli ordinamenti occidentali, rendono il diritto inevitabilmente (e strutturalmente) rivolto verso interessi antropologici, difficilmente adattabili a queste creazioni[238]. Nondimeno, gli esempi riportati, insieme a quelli di Filippine, Nuova Zelanda e Sudamerica, possono essere letti quantomeno come gesto di provocazione, volto a segnalare tramite queste iniziative, l'insofferenza delle comunità verso l'inadeguata tutela dell'ambiente e gli ecosistemi, troppo incentrata sugli interessi apparentemente solo umani e secondo un rapporto unilaterale di sfruttamento[239]. Il danno ambientale, allora, si manifesta determinando una spaccatura nella società civile che può essere saldata solo grazie all'impegno collettivo, che coinvolge gli attori sociali, cittadini e imprese, a cui è richiesto di adeguare il proprio agire quotidiano in modo responsabile.

Nelle pagine che seguono, l'analisi sarà rivolta specialmente a questa dimensione sociale, imprescindibile fondamento di ogni azione per la sostenibilità ambientale, in ossequio al concetto, più volte evocato, di ecologia integrale.

---

[236] USSC, *Sierra Club v. Morton*, 405 U.S. 727 (1972). v. E. HEISIG, *Federal judge strikes down Toledo's Lake Erie Bill of Right as unconstitutional, says sweeping law is too vague*, in "Cleveland.com", 28 febbraio 2020, in *https://www.cleveland.com*, 13 giugno 2024.

[237] v. A. PELIZZON, op. cit., p. 172.

[238] v. V. L. GUTIÉRREZ CASTILLO, op. cit., p. 592. Cfr. A. PELIZZON, op. cit., pp. 173 - 175, dove è spiegato che «gli elementi naturali non sono persone fisiche nel senso giuridico tradizionale poiché tale spazio è riservato esclusivamente agli esseri umani [...]. Allo stesso tempo, gli elementi 'naturali' non sono, né potrebbero mai essere, creazioni puramente 'artificiali' poiché non esistono in uno stato puramente astratto». Ne consegue che le «categorie esistenti di personalità giuridica sono intrinsecamente incapaci di contenere la persona immaginata di numerosi sostenitori di una giurisprudenza ecologica emergente». Cfr. A. DOBSON, *Justice and the environment*, Oxford University Press, Oxford (UK)/New York (USA) 1998, pp. 176 – 180.

[239] Cfr. P. LUCARELLI, op. cit., pp. 3, 4 e 13.

CAPITOLO II

Il conflitto ambientale: caratteristiche e problemi. Le dinamiche delle comunità e la risposta incompleta del diritto.

SOMMARIO: 2.1. Il conflitto ambientale: soggetti, interessi e problemi; 2.1.1. Comunità, tempo e territorio, lineamenti identitari dei conflitti ambientali; 2.2. I conflitti di prossimità quali esperienze eterogenee di opposizioni sociali; 2.3. Il ruolo strategico della comunicazione e la partecipazione nello sviluppo della fiducia; 2.3.1. L'esperienza del dibattito pubblico e l'inchiesta pubblica; 2.3.2. L'evoluzione incerta degli istituti di partecipazione pubblica; 2.3.3. La necessità delle conoscenze tecniche per affrontare il conflitto: l'importanza dell'intervento degli esperti e il relativo rischio; 2.4. Prevenzione e risoluzione, gli itinerari contrapposti per affrontare il conflitto ambientale; 2.4.1. Potenzialità e limiti delle vie eteronome a fronte dei danni ambientali. Il processo, in particolare quello civile; 2.4.2. L'arbitrato nella gestione dei conflitti ambientali; 2.4.3. Prevenire il conflitto: una necessità.

Nel precedente capitolo è stato ripercorso lo sviluppo normativo per la tutela dell'ambiente, inquadrando i princìpi che hanno ispirato la disciplina, derivanti non solo dalle normative. Ne sono seguite riflessioni che hanno cercato di rispondere a un problema che attualmente si va costantemente aggravando, al punto da presentarsi come una crisi ambientale, quindi un'emergenza trasversale che coinvolge saperi differenti e, soprattutto, soggettività diverse, ponendo al centro il rapporto «tra sfruttamento intensivo delle risorse naturali» e «la profonda sperequazione nella loro distribuzione sociale»[1]. Tutto ciò si lega al sentimento di crisi, non solo ambientale, percepita nelle società contemporanee, determinato dall'incertezza dei tempi recenti, segnati da eventi straordinari come la pandemia da Covid-19, le ostilità geopolitiche e l'aumento dei prezzi determinato dall'inflazione[2].

---

[1] G. RUOCCO, *Vizio o virtù? Considerazioni introduttive sui conflitti ambientali (in Italia)*, in G. Ruocco e M. Stori (a cura di) "La democrazia alla prova dei conflitti ambientali", Ass. a Sud-CDCA, Roma 2016, p. 22 *Passim*. Il contesto attuale di crisi ambientale può essere definito una '*wars of want*', per cui «*the combination of worldwide industrialization and population growth is putting even more pressure on resources that are unalterably finite. The result is not only the degradation of the plant – including enormous and irreparable damage to the other species – but a bitter human conflict*», v. J. GRAY, *Wars of Want*, in "The Guardian", 21 Agosto 2001, in: *https://www.theguardian.com/uk*, 18 Luglio 2024. Cfr. M. ROBLES, *Per una 'grammatica' (negoziale) dei conflitti ambientali*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2021, n. 1/2021, p. 50.

[2] Cfr. S. COSCARELLI, *Il disastro ambientale pandemico*, in "Rass. Dir. Civ.", Ed. Scientifiche, Napoli 2023, n. 4/2023, pp. 1212 e ss. Cfr. F. OST, *Dalla piramide alla rete: un nuovo paradigma*

Quest'animo, nelle parole della dottrina, si riflette inevitabilmente anche sul diritto, che appare «rotto e diviso [...] nell'oblio dell'unità perduta o nell'attesa di un'unità futura»[3]. Eppure, non si deve dimenticare che simili momenti critici rappresentano preziose opportunità di cambiamento, specialmente per i giuristi, che devono saper cogliere i periodi incerti quale occasione per fermarsi a riflettere sulle inadeguatezze dell'architettura sociale ed economica, per ripensarle in modo nuovo, aperto all'orizzonte dei tempi che cambiano[4]. Pertanto, l'espressione crisi, riferita alla materia ecologica, consente di evincere quanto essa costituisca una questione di equilibri, perché nella relazione tra uomo e natura, mentre gli interessi del primo (intesi nella definizione di «aspirazione al godimento di un bene [...] considerato come idoneo ad appagare un bisogno»[5]) per essere soddisfatti vanno a erodere l'integrità della seconda, al contempo, la tutela dell'ambiente passa dall'impegno, sia della società che del singolo, per garantire la continuità delle risorse naturali[6]. Ne risulta un moto che reca con sé un'apparente contraddizione, poiché l'evento dannoso viene dalla soddisfazione di un beneficio vitale riferibile a colui che è chiamato a evitare il danno, il quale deve quindi ritrovare l'equilibrio con la natura, prima di tutto, soppesando i propri bisogni. Per tale motivo, i rapporti sociali che riguardano l'ambiente appaiono inevitabilmente conflittuali. Queste considerazioni, hanno portano la dottrina tedesca a parlare di «*Umweltprobleme und –Konflikte als Kriese der Kultur*»[7] (problemi e conflitti ambientali

---

per la scienza giuridica?, in M. Vogliotti (a cura di) "Il tramonto della modernità giuridica", G. Giappichelli ed., Torino 2008, p. 29 e ss.

[3] N. IRTI, *Il diritto e la crisi*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2022, nn. 5-6/2022, p. 1072.

[4] Si menziona l'etimologia del termine crisi: *Κρίσις* (*"scelta, decisione*). Un'osservazione che rimanda alle parole di Carnelutti, che sosteneva: «la crisi, d'un organismo o d'un sistema, si avverte quando viene un momento della sua vita, in cui il massimo sforzo al quale è sottoposto, serve a scoprirne il valore». Rendendo tale attimo un occasione di svolta, come «un nodo che si scioglie, un'illusione che svanisce, una verità che si conquista»: v. F. CARNELUTTI, *La morte del diritto*, in "La crisi del diritto", CEDAM, Padova 1953, p. 183. Cfr. P. LUCARELLI, *Sostenibilità e benessere: un'endiadi ancora da esplorare nella realtà d'impresa*, in P. Lucarelli, A. Santoni "Questione Ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, p. 13.

[5] P. CALAMANDREI, *Corso di istituzioni di diritto processuale*, Ed. Poligrafica Universitaria, Firenze 1935, p. 23.

[6] Come si è già potuto apprezzare osservando il principio di responsabilità (§1.4.2).

[7] J. HELLBRÜCK, E. KALS, *Umweltpsychologie*, Springer VS, Wiesbaden (DE) 2012, p. 113. Gli autori osservano: «*Die Allmende-Klemme bzw. das sozio-ökologische Dilemma verdeutlichen, dass diese Verzichte oftmals mit kurzfristigen individuellen Belastungen einhergehen, während der langfristige Nutzen sozialisiert ist»* (Il dilemma dei beni comuni e il dilemma socio-ecologico chiariscono che queste rinunce sono spesso accompagnate da oneri individuali a breve termine, mentre i benefici a lungo termine sono socializzati). Ciò rimanda alle riflessioni sui beni comuni,

come crisi della cultura), espressione che si spiega guardando a quanto, i valori di ognuno (*Kultur*), gli interessi e bisogni (*Bedürfnissen*), si intrecciano con la salvaguardia della casa comune, che può essere preservata solo tramite l'impegno, del singolo e della società intera (§1.4.2.). Non a caso, uno dei termini attualmente più ricorrenti in ecologia, ma anche nell'economia e diritto, è la sigla ESG (*Environmental, Social* e *Governance*), che si riferisce a una sostenibilità integrale, estesa secondo tre direttrici complementari: l'ambiente, la società e l'organizzazione. Livelli diversi, cui conseguono differenti visioni del mondo e necessità, le quali devono costituire un momento positivo, nel quale «valorizzare gli elementi costruttivi e gli stimoli [...] che derivano dal confronto tra posizioni contrapposte, suscettibili di far esplodere il conflitto»[8].

Il presente capitolo illustra le caratteristiche dei conflitti ambientali, per favorire una riflessione sugli interessi che generalmente li determinano, gli attori (sociali ed economici) che li animano e in che modo questo genere di conflittualità si origina dalle comunità, affinché sia possibile individuare poi i migliori strumenti che possano favorirne la gestione.

2.1 *Il conflitto ambientale: soggetti, interessi e problemi.*

Prima di iniziare l'esame del conflitto ambientale, per giungere al migliore inquadramento di questo genere di controversie, facendo ordine tra i concetti menzionati, occorre una premessa terminologica. A tal fine, è utile aprire le pagine del metaforico «vocabolario del conflitto ambientale»[9], per circoscrivere l'analisi e chiarire alcuni vocaboli chiave, quali conflitto e lite. Guida imprescindibile in questo compito sono le parole di un maestro del passato, Francesco Carnelutti, che si è premurato di spiegare il *conflitto* come lo scontro di interessi riferibili a due o più parti, concorrenti tra loro perché si escludono a vicenda[10], mentre *lite* i conflit-

---

v. nota 201, Cap. III. Cfr. P. P. BARETTA, *Bonifiche e sostenibilità ambientale: una lunga presa di coscienza*, in G. Perulli (a cura di) "Il danno ambientale", G. Giappichelli ed., Torino 2012, p. 198.

[8] V. DINI, *I conflitti ambientali: caratteristiche fondamentali e origine*, in L. Musselli (a cura di) "La gestione dei conflitti ambientali", Ed. Scientifiche It., Napoli 2019, p. 13. Cfr. A. AVAGLIANO, *Etica, scienza e diritto alla prova della sostenibilità*, in "Riv. Int. Fil. Dir.", Giuffré, Milano 2023, n. 1/2023, pp. 152 e 153.

[9] M. ROBLES, op. cit., p. 50.

[10] v. F. CARNELUTTI, *Lezioni di Diritto Processuale Civile* – Vol. I, in A. Trabucchi (a cura di) "I classici della Cedam", Cedam, Padova 1986, p. 14, ove si afferma che «vi è conflitto fra due inte-

ti inquadrati nei binari del diritto, dunque quelli nei quali le parti concorrono al regolamento giuridico delle posizioni in contrasto ricorrendo all'intervento di un terzo decisore[11]. Questa distinzione permette di cogliere, già al primo sguardo, la differenza strutturale per cui il conflitto è il più grande insieme entro cui si colloca la lite, che si pone in rapporto di specialità rispetto al primo. Successivamente, da questi termini, si può poi apprezzare la contrapposizione tra interessi e diritti, nella quale la controversia può determinare sia una lesione della sfera giuridica di una delle parti come pure un'insoddisfazione dei bisogni di queste[12]. Ciò non comporta diversi livelli di gravità del conflitto, perché le parti coinvolte possono patire sia per la lesione del diritto che per l'insoddisfazione di un interesse, ma chiede differenti approcci, attraverso distinti itinerari di gestione delle ostilità[13]. Infine, osservando il dato temporale, è utile rilevare come i due concetti esposti si pongano (in linea di massima) su due momenti conseguenti, per cui il conflitto emerge prima e poi, una volta inquadrato nel diritto, si evolve in lite.

Da queste diverse descrizioni Carnelutti comprende che il conflitto si attiva quando «la situazione favorevole per il soddisfacimento di un bisogno esclude la situazione favorevole per la soddisfazione di un bisogno diverso»[14], determinando un malcontento laddove si tenti la soddisfazione di un interesse piuttosto che l'altro. Mentre, invece, riguardo la lite, evidenziandone la corrispondenza con lo strumento del processo, osserva come lo scopo dell'intervento giudiziale sia pro-

---

ressi quando la situazione favorevole per il soddisfacimento di un bisogno esclude la situazione favorevole per il soddisfacimento di un bisogno diverso». Definizioni richiamate sui conflitti ambientali, in S. DALLA BONTÀ, *Conflitto e lite ambientale. Una definizione difficile. Mediazione e processo (civile) a confronto*, in "Riv. Giur. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 2/2022, p. 398. Cfr. F. CARNELUTTI, *Teoria generale del diritto*, Foro Italiano, Roma 1946, pp. 12 e 13.

[11] v. F. CARNELUTTI, *Lezioni*, p. 131. Il termine lite si identifica più che nel conflitto d'interessi nel processo stesso, formalmente inteso, come comune già nel diritto romano (per cui si ritrovano espressioni quali «*sub judice lis est*» oppure «*litem inferre*» e «*litem orare*»), v. F. CARNELUTTI, *Sistema di diritto processuale civile*, Cedam, Padova 1936, p. 40.

[12] Carnelutti, si è premurato anche di definire gli interessi, qualificandoli come il «rapporto tra un bisogno dell'uomo e un quid atto a soddisfarlo. [...] l'interesse si definisce come una situazione favorevole al soddisfacimento di un bisogno», Ivi, p. 3.

[13] v. J. A. SIEGEL, *Alternative dispute resolution in environmental enforcement cases: a call for enhanced assessment and greater use*, in "Pace Envtl. L. Rev", Pace University, New York (US) 2007, n. 1/2007, pp. 203 e ss. Cfr. I. PAGNI, *Mediazione e processo nelle controversie civili e commerciali: risoluzione negoziale delle liti e tutela giudiziale dei diritti*, in "Le Società", Wolters Kluwer, Milano 2010, n. 5/2010, p. 621.

[14] F. CARNELUTTI, *Sistema*, p. 12. Cfr. Id., *Teoria*, p. 12.

prio la «giusta composizione»[15] di questa, da interpretarsi quale soddisfazione dei diritti riconosciuti alle parti della controversia, ma anche come valorizzazione dei loro bisogni, al di là delle strette pretese giuridiche.

Passando da queste definizioni al più specifico conflitto ambientale, si può sostenere che questo consiste in una disputa sociale, la quale può sorgere attorno a contrapposti interessi, riferibili a due o più parti e relativi alla difesa dell'ambiente di una determinata area geografica o alla tutela dei diritti delle società che lo abitano oppure, ancora, con riguardo all'utilizzo e la distribuzione delle risorse naturali[16]. Questo genere di controversie può coinvolgere soggetti, privati o pubblici, quali comunità locali, imprese e pubbliche amministrazioni (o addirittura, come visto nel §1.5.1., pure le generazioni future), con ogni parte che è fonte di bisogni unici, determinati da fattori eterogenei, sia economici (perché ad esempio legati allo sfruttamento delle risorse o l'esecuzione di un'attività produttiva) che culturali, etici e morali[17]: quindi, potenzialmente confliggenti[18]. La dinamica con cui questi eventi si manifestano, può mostrare poi una serie di «comportamenti di confronto e azioni mutualmente ostacolanti per limitare l'azione della parte rivale

---

[15] F. CARNELUTTI, *Lezioni*, p. 82 e Id., *Sistema*, p. 40. Definizioni che sono state contestate da un altro passato maestro del diritto, il Calamandrei, che rispose al Carnelutti, prendendone le distanze, sostenendo che quest'ultimo avesse lasciato fuori degli importanti spazi di intervento del potere giurisdizionale, come le sentenze dichiarative e costitutive, dove manca il conflitto di interessi, v. P. CALAMANDREI, *Il concetto di 'lite' nel pensiero di Francesco Carnelutti*, in "Riv. Dir. Proc. Civ.", Cedam, Padova 1928, pp. 19 e ss. Cfr. P. SPAZIANI, *Le discussioni di due amici sulla funzione del processo. Carnelutti, Calamandrei e la polemica sul concetto di lite*, in "Il Diritto Vivente", Ass. Mag. Ind., Roma 2023: *https://www.rivistaildirittovivente.it/*, 10 Dicembre 2025.

[16] v. C. PASQUALE, *Intervista in appendice rilasciata il 10 settembre 2024*, p. 38, che parla di conflitto ambientale con riguardo alla «conflittualità legata a una diseguale distribuzione dei pesi ambientali oppure a un accesso iniquo alle risorse». Cfr. CENTRO DOCUMENTAZIONE CONFLITTI AMBIENTALI (CDCA), *Mappare i conflitti, dare voce alle comunità*, in "Dossier conflitti ambientali. Mappe, saperi, strumenti per le ecologie di domani", CDCA, Roma 2019, p. 2 e R. G. SIDAWAY, *Resolving Environmental Disputes*, Earthscan Routledge, New York (US) 2005, p. 1.

[17] v. V. DINI, op. cit., p. 14, l'autrice spiega che «è innegabile che la definizione di un fatto come illecito/illegittimo e produttivo di un danno ambientale sia in gran parte il risultato di un giudizio che dipende da una visione culturale, filosofica, economico-politica e sociale da cui si parte: c'è così, chi privilegia i conflitti connessi alla pianificazione urbanistica e alla gestione del territorio, chi identifica i conflitti con quelli che hanno a oggetto i comportamenti che incidono sulla quantità e sulla qualità di risorse esauribili». Osservazioni affini sono state fatte anche in C. PASQUALE, *Int. cit*., p. 39, dove si afferma che gli obiettivi ambientali, che nelle contestazioni si intendono raggiungere «sono condizionati dalla evoluzione storica, sociale e politica che si vive». Cfr. T. CLARKE, T. R. PETERSON, *Environmental conflict management*, SAGE, Thousand Oaks (USA)/Londra (UK) 2016, pp. 5 e 6. Ritorna qui la definizione poc'anzi menzionata dei conflitti ambientali come «*Kriese der Kultur*», v. J. HELLBRÜCK, E. KALS, op. cit., p. 113.

[18] Quindi, riferendoci ancora alle parole di Carnelutti, il conflitto di interessi presente presuppone, nella sua estensione e varietà, che talvolta «il soddisfacimento di un bisogno esclude [...] la soddisfazione di un bisogno diverso», determinando un'ostilità, v. F. CARNELUTTI, *Sistema*, p. 12.

e garantirsi il raggiungimento del proprio obiettivo», nella spesso errata consapevolezza che «gli obiettivi da raggiungere risultano reciprocamente escludenti»[19]. Inoltre, è proprio questa diversità di significati che porta anche a un'indeterminatezza dei protagonisti, al punto che, «addirittura, vittime e responsabili possono coincidere»[20], per cui è difficile individuarli singolarmente. Quindi, in conclusione, tali dispute consistono nello scontro tra necessità e visioni del mondo relative allo spazio antropico e naturale, considerate alternative.

Tuttavia, i conflitti ambientali non devono essere visti come un urto tra mondi differenti, quello dell'ambiente contro quello dell'uomo, giacché consistono in realtà nell'incontrarsi di questi per confluire in un'entità unitaria, di cui sono parti inseparabili («*singular entity that makes each part inseparable from the other*»[21]). Si capisce allora come sia un genere di controversie che vede un insieme di legami, corrispondenti a bisogni diversi, che convergono perché la loro esistenza è inscindibilmente legata l'un l'altro[22]. Per questo, la dottrina osserva come il conflitto dimostri una «dimensione comune di coesistenza e compartecipazione [...] (la quale) fa riferimento a un'esperienza che ha in sé un elemento positivo, il mettere assieme e, uno negativo, rappresentato dalla divergenza fra i soggetti coinvolti»[23].

---

[19] M. BAGLIANI, E. DANSERO, *Politiche per l'ambiente. Dalla natura al territorio*, Utet, Novara 2011, p. 317. A riguardo, è utile il riferimento ai nove livelli di *escalation* del conflitto individuati da Glasl, per cui laddove l'ostilità sia radicata, perché non affrontata per tempo o in difetto di dialogo, le parti individueranno sempre di più nell'altro la ragione del problema, dimenticando addirittura l'originale motivazione della controversia, v. F. GLASL, *Le fasi della diagnosi del conflitto nelle organizzazioni*, in R. Ballreich, F. Glasl (a cura di) "La gestione sistemica dei conflitti nelle organizzazioni", ed. italiana A. Baukloh, P. Lucarelli, Utet Giur., Milano 2021, p. 72.

[20] V. DINI, op. cit., p. 17. Cfr. G. NARDONE, S. BARTOLI, *L'arte del negoziazione. Trasformare i conflitti in accordi*, Ponte alle Grazie, Milano 2025, pp. 24 e ss.

[21] v. J. LEE, *Environment and conflict*, in A. Swain, J. Öjendal (a cura di) "Routledge Handbook of Environmental Conflict and Peacebuilding", Routledge, Londra (UK) 2019, p. 19. Cfr. P. LUCARELLI, op. cit., p. 13. Vedi anche J. HELLBRÜCK, E. KALS, op. cit., p. 114, in cui si osserva che, la pluralità di valori e la crescente pressione per affrontare i problemi ambientali attuali, fanno sì che opinioni e punti di vista diversi sull'uso delle risorse naturali sfocino sempre più spesso in conflitti («*Diese Pluralität von Werten und der zunehmende Druck, mit aktuellen und prognostizierten Umweltproblemen umzugehen, befördern, dass unterschiedliche Meningen und Ansichten über die Nutzung natürlicher Ressourcen immer häufiger zu Konflikten führen*»).

[22] v. M. L. ELLIOTT, S. KAUFMAN, *Enhancing environmental quality and sustainability through negotiations and conflict management: research into systems, dynamics and practices*, in "Negotiation and conflict management research", Wiley, Hoboken (USA) 2016, n. 3/2016, p. 200.

[23] V. DINI, op. cit., p. 13. Cfr. L. CATALDI, *Le politiche partecipative tra partecipazione e conflitto. Evidenze empiriche da un'indagine campionaria in Piemonte e Lombardia*, in "Riv. It. Politiche Pubbliche", Il Mulino, Bologna 2012, p. 354. In dottrina, si osserva come «il conflitto, e la correlata dialettica che naturalmente scaturisce dal confronto diretto, rappresenta, non soltanto il sostrato su cui si sviluppa il lavoro delle parti [...], ma anche l'opportunità per una nuova regola-

Eppure, tale affinità non significa che il conflitto ambientale si manifesta in modo unico, siccome può rappresentare sia «il contrasto di posizioni [...] derivante dalla compresenza di istanze, aspettative e interessi non convergenti in materia di sfruttamento e trasformazione del contesto naturale»[24], che «la condizione di esplicito scontro sociale [...] innescata da situazioni di questo (o di altro) tipo, in assenza di un'efficace azione di mediazione politica o giurisdizionale»[25]. Ne risulta un'ambiguità concettuale, che non deriva dalla superficialità di osservatori e dottrina ma dall'oggettiva indeterminatezza di questi fenomeni, che si mostrano ogni volta diversi, cambiando a seconda dei *backgrounds* sociali in cui si manifestano. Difatti, questo genere di ostilità possono assumere «contorni e contenuti spesso non nitidi, quasi mobili, in ragione della complessità non solo fattuale, ma anche sistematica che caratterizza la nozione di 'ambiente' quanto quella di 'danno' che esso può patire»[26]. Perciò, si osserva come spesso non concernono tanto «la dimensione ecologica, come dimensione fisica e misurabile dei beni e servizi ambientali [...], ma riguardano i progetti di territorio che prevedono una nuova definizione del ruolo delle risorse e delle relazioni tra società e risorse e tra gruppi sociali»[27]. Ne emerge un quadro di conflitto ampio, che coinvolge molteplici interessi (naturali e umani, sociali e territoriali), tanto che si potrebbe meglio parlare di interconnessione[28], termine opposto a quello di antropocene, inteso come «epo-

---

mentazione dei rapporti reciproci», così F. FERRARIS, *Mediazione civile e giurisprudenza: storia di un rapporto controverso*, in "I contratti", Wolters Kluwer It., Milano 2017, n. 6/2017, p. 710.

[24] L. SCUCCIMARRA, *Risorse, giustizia, potere. Appunti per un vocabolario del 'conflitto ambientale'*, in G. Ruocco e M. Stori (a cura di) "*La democrazia alla prova dei conflitti ambientali*", Ass. a Sud-CDCA, Roma 2016, p. 29. Cfr. J. HELLBRÜCK, E. KALS, op. cit., p. 114.

[25] *Ibid.* Ciò si lega alla crisi della rappresentanza politica, che negli ultimi anni sta portando a un crescendo dei conflitti, determinati dalla difficoltà di rappresentare la volontà sociale nelle decisioni dei rappresentanti: v. F. SALMONI, *Crisi della rappresentanza e democrazia: l'antiparlamentarismo e i corsi e ricorsi dei populismi*, in "Rivista AIC", Ass. It. Costituzionalisti, Roma 2020, n. 4/2020, pp. 517 e ss. Cfr. M. LUCIANI, *Il paradigma della rappresentanza di fronte alla crisi del rappresentanto*, in N. Zanon, F. Biondi (a cura di) "*Percorsi e vicende attuali della rappresentanza e della responsabilità politica. Atti del Convegno, Milano 16-17 Marzo 2000*", Giuffré, Milano 2001, pp. 110 e ss. Cfr. M. L. ELLIOTT, S. KAUFMAN, op. cit., p. 200.

[26] S. DALLA BONTÀ, op. cit., p. 396.

[27] M. BAGLIANI, E. DANSERO, op. cit., p. 320. Come sarà osservato anche al §4.2.1.

[28] v. P. CARPENTIERI, *Relazioni e conflitti tra ambiente e paesaggio*, in "Federalismi.it": *https://www.federalismi.it/index.cfm*, 5 giugno 2023, n. 13/2023, p. 79. Cfr. J. LEE, op. cit., p. 19. Al concetto di *interconnessione* fa riferimento Massimo Palazzo, che analizzando la teoria delle fonti, di fronte alla realtà della società contemporanea, rileva come questa non sia più piramidale ma una rete, nella quale nodi, corrispondenti a differenti soggetti, sono tra loro in interconnessione, influenzandosi e integrandosi. Al punto che si può sostenere che «la giuridicità contemporanea appare un concerto a più voci», così M. PALAZZO, *La recuperata consapevolezza della comples-*

ca in cui l'essere umano è diventato così potente e arrogante da incidere [...] il destino geologico della terra», ma che valorizza, invece, «la richiesta di riconoscimento dell'interdipendenza tra gli abitanti di Gaia, la Terra, umani e non umani»[29]. Ciò permette di leggere le conflittualità ambientali come azioni in difesa, non solo dei beni naturali ma piuttosto dei valori umani in relazione con l'ambiente, inteso quale luogo in cui la società umana si riconosce, anche per interessi costituzionali, integrati ora, esplicitamente, negli Artt. 9 e 41 Cost.[30].

Pertanto, per provare a dare un primo ordine schematico si possono, prima di tutto, distinguere i conflitti ambientali a seconda delle ragioni di fondo che li animano e le pratiche di intervento adottate[31]. Si individuano, allora, il modello *a) ambiente e sicurezza*, in cui la controversia è «reazione obbligata [...] alla scarsità di risorse e richiede l'azione dello Stato nel garantire una nuova forma di sicurezza, quella ambientale». A seguire si ha lo schema *b) ambiente e negoziazione*, in cui il conflitto risulta «dalla difficoltà delle parti coinvolte ad adottare le procedure di mediazione e negoziazione» pertanto si incorre «in errori tipici che impediscono alle parti di generare un clima di fiducia reciproca, provocando l'accrescimento del conflitto». Infine, si osserva il modello *c) ambiente ed eco-cittadinanza*, in cui la disputa è vista come «opportunità di confronto tra progettualità territoriali alternative che hanno attori di riferimento, costi e benefici sociali e ambientali differenti»[32]. Di questa ripartizione si apprezza la presenza di dinamiche generali dietro le dispute ambientali nelle quali la società civile riveste un ruolo chiave, perché vuole riappropriarsi di spazi decisionali, su natura e territorio, al fine di contribuire alla progettazione degli interventi di imprese e amministrazioni, che agiscono, producono e decidono sui territori.

---

sità nel processo di formazione del diritto. A margine del volume di Paolo Grossi, *Oltre la legalità*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2020, n. 4/2020, p. 800. Vedi anche F. OST, op. cit. p. 32 e 41.

[29] A. FAVOLE, *La natura siamo noi: ecco l'epoca del 'Koinocene'*, in "Il Corriere della Sera", 28 Febbraio 2021: *https://www.corriere.it/*, 11 luglio 2024. Cfr. S. COSCARELLI, op. cit., p. 1212.

[30] V. DINI, op. cit., p. 15. Come visto nel capitolo precedente, interessi come la salute, lo sviluppo individuale e sociale dell'uomo, l'economia, si interfacciano con l'ambiente, v. F. CLEMENTI, *La riforma dell'art. 9 Cost. e l'Enciclica Laudato si'*, in "Jus", VP, Milano 2022, n. 3/2022, pp. 335 e ss. e B. POZZO, *Riflessioni privatistiche sulla tutela costituzionale dell'ambiente: uno sguardo comparato*, in A. Favole, G. Palchetti, G. Tarli Barbieri (a cura di) "I diritti della natura. Confronti tra antropologia, filosofia e giurisprudenza", FrancoAngeli, Milano 2024, pp. 136 e ss.

[31] M. BAGLIANI, E. DANSERO, op. cit., p. 322.

[32] *Ibid. Passim.* Cfr. A. HARTMANN-PIRAUDEAU, *Out of the spiral of conflict*, Springer, Wiesbaden (DE) 2022, p. 7. La natura del conflitto quale opportunità è stata affermata anche dalla dottrina economica, che evidenzia la portata generalmente benefica e diffusa del reclamo, condotto anche da pochi individui: v. L. ZINGALES, *Manifesto capitalista*, Rizzoli, Milano 2012, p. 258.

Quanto appena osservato permette di offrire un inquadramento finale sui conflitti ambientali, per cui si può affermare che questi si sostanziano in contrapposizioni tra differenti «pretese e contro-pretese su singole questioni»[33], la cui risoluzione dovrebbe favorirsi in modo proattivo, ben prima che possano degenerare in lite. Permettendo un bilanciamento dei valori in gioco e la valorizzazione (e laddove possibile anche la soddisfazione) dei bisogni di ognuno, natura compresa, da intendersi quale insieme unitario in interconnessione[34]. Tuttavia, per quanto ricondotti gli interessi a unità, non si riscontra un'uniformità dei fenomeni di conflitto che, di conseguenza, non possono essere ridotti a categoria unitaria. Perché le conflittualità ambientali «non sono una categoria omogenea»[35], ma una «lente focale attraverso cui leggere singoli fenomeni che presentano elementi comuni»[36], relativi a contesti diversi, quali la costruzione di opere e infrastrutture, la produzione industriale, la gestione dei rifiuti, l'inquinamento e la tutela del paesaggio.

2.1.1 *Comunità, tempo e territorio, lineamenti identitari dei conflitti ambientali.*

Alla luce delle riflessioni fatte non si può che osservare come le singole dispute nella controversia, in realtà, «costellano un conflitto più ampio»[37], nel quale le differenti ostilità mostrano spesso tra loro un *fil rouge* comune, che si sostanzia nelle «dinamiche dell'ingiustizia e dell'esclusione sociale», pronte a esplodere «quando è presente una problematica legata alla scarsità di risorse o al degrado ambientale o quando vengono messi in discussione i diritti ambientali»[38]. Perciò è fondamentale riferirsi alle comunità locali, tra i protagonisti di questi eventi, al fine di contestualizzarli nel tempo, nello spazio e soggettivamente, collocandoli nel-

[33] S. DALLA BONTÀ, op. cit., p. 400.
[34] v. P. CARPENTIERI, op. cit., p. 19, v. nota 28. Cfr. J. HELLBRÜCK, E. KALS, op. cit., p. 115.
[35] M. DI PIERRI, *Conflitti ambientali: per una sintomatologia dell'insostenibilità*, in G. Ruocco e M. Stori (a cura di) "*La democrazia alla prova dei conflitti ambientali*", Ass. a Sud-CDCA, Roma 2016, p. 44.
[36] *Ibid.* La necessità di guardare alle dinamiche sociali, nei conflitti ambientali, rimanda al concetto di ecologia integrale (nota 6, Cap. I), che necessita di essere concretizzato, verso le relazioni delle comunità con il bene ambiente, facendolo evolvere come linea guida nella pratica, v. A. HENKEL, S. BERG. D. MADER, A. MÜLLER, et. al., *Dilemmata der Nachhaltigkeit: zur Relevanz und kritischen Reflexion in der Nachhaltigkeitsforschung*, Nomos, Baden-Baden (DE) 2023, p. 17.
[37] S. DALLA BONTÀ, op. cit., p. 400. Cfr. G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., p. 35.
[38] M. G. IMBESI, *Il valore sociale della mediazione ambientale*, in "Giureta - Riv. Dir. dell'economia, dei trasporti e dell'ambiente", Università degli Studi di Palermo, Palermo 2010, n. 10/2010, p. 515 *Passim*. Cfr. M. BAGLIANI, E. DANSERO, op. cit., p. 317.

la loro dimensione storica e sociale senza la quale non possono essere compresi né spiegati, perché il modo in cui si manifestano è legato proprio ai luoghi e il tempo di riferimento[39]. Da questo, si comprende come le controversie ambientali rivestano anche un valore identitario[40], giacché «l'essere umano, inteso collettivamente come 'società', agisce e si realizza all'interno dell'ambiente e ogni conseguenza del suo comportamento vi si ripercuote»[41]. Tali considerazioni aiutano anche a definire il concetto di territorio, che non deve intendersi solo quale spazio fisico, ma «insieme delle relazioni che su di esso hanno luogo e che definiscono, materialmente e simbolicamente, il significato che [...] ha per chi lo vive», da questa rete di rapporti viene la comunità, che si dimostra «il frutto di relazioni e costruzioni sociali», che «ne definiscono l'esistenza e ne sostanziano il significato»[42].

Le premesse fatte, permettono allora di individuare nei conflitti ambientali le caratteristiche dello scontro sociale, per cui le singole conflittualità si dimostrano come «pezzi di un mosaico che configura nel suo insieme una critica radicale rispetto a determinate politiche di sfruttamento»[43], costituendo una «manifestazione sintomatica e localizzata dell'insostenibilità del modello di gestione dei territori e delle risorse» contro cui le comunità reagiscono, spesso positivamente, con «pratiche [...] di cittadinanza attiva e partecipazione»[44], rivolte verso destinatari, non per forza pubblici ma pure privati, come le imprese (approfondite al Cap. III).

---

[39] Si rinvia agli studi della dottrina tedesca v. T. SARETZKI, *Umwelt- und Technikkonflikte: Theorien, Fragestellungen, Forschungsperspektiven*, in P. H. Feindt, T. Saretzki (a cura di) "*Umwelt- und Technikkonflikte*", VS Verlag, Wiesbaden (DE) 2010, p. 38. Cfr. F. GLASL, op. cit., p. 63.

[40] Il conflitto ambientale rappresenta l'incontro tra culture con visioni del mondo diverse, che debbono essere considerate nella gestione del conflitto, rappresentando non solo un tratto di complessità quanto una fonte di conoscenze che, sebbene popolari, vanno trattate con rispetto, al pari dei saperi scientifici, v. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., pp. 5 e 6 e P. IMPERATORE, *Territori in lotta. Capitalismo globale e giustizia ambientale nell'era della crisi climatica*, Meltemi, Milano 2023, p. 41. Cfr. L. PELLIZZONI, *Territorio e movimenti sociali. Continuità, innovazione o integrazione?*, in "Poliarchie", Ed. Universitaria Trieste, Trieste 2014, n. 2/2014, pp. 41 e 42.

[41] M. ROBLES, op. cit., p. 43. Cfr. M. MAGGIOLINI, G. POMATTO, *Fonti nuove, conflitti vecchi: l'approccio top-down non paga. Due impianti fotovoltaici a confronto*, in "Riv. It. Politiche Pubbliche", Il Mulino, Bologna 2016, p. 404.

[42] P. IMPERATORE, op. cit., p. 9. *Passim*. Si comprende, dagli studi sulla negoziazione, l'importanza che viene rivolta all'empatia, v. G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., pp. 35 e ss.

[43] M. DI PIERRI, op. cit., p. 52. Cfr. G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., p. 35.

[44] Ivi, p. 44. Cfr. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, *Gli strumenti per la composizione dei conflitti ambientali nella realizzazione delle infrastrutture per la crescita*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 2/2023, p. 447, U. ALLEGRETTI, *La democrazia partecipativa in Italia e in Europa*, in "Rivista AIC", Ass. It. Costituzionalisti, Roma 2011, n. 1/2011, p. 2 e V. DINI, op. cit., p. 18. Si può menzionare il ruolo dei c.d. *Environmental Human Rights Defenders*, riconosciuti dalle Nazioni Unite come «*individuals and groups who, in their personal or professional capacity*

Le realtà contestate, a questo punto, dovrebbero auspicabilmente cogliere queste azioni come occasioni di confronto e scambio di idee, per realizzare produzioni e investimenti consapevoli, sfruttando il patrimonio di conoscenze offerto direttamente dalle comunità locali[45], affinché gli operatori economici possano, non solo essere socialmente accettati, ma godere di un capitale relazionale inteso quale rete di rapporti collettivi, capaci di favorire lo sviluppo economico e dimensionale dell'azienda[46]. Questo è un significativo esempio di come sia possibile svestire la connotazione negativa che contrassegna il conflitto, presentandolo, invece, come opportunità di cambiamento collettivo per la società[47]. Un elemento che non cesserà di esistere, perché non è tratto patologico ma fisiologico dei processi sociali («*a normal part of human interaction*»[48]), da sfruttare positivamente, scoprendone la dimensione costruttiva, in grado di promuovere comunicazione e partecipazione tra diversi gruppi, con interessi dissimili e culture politiche eterogenee, che si impegnano per la tutela delle stesse risorse[49].

---

and in a peaceful manner, strive to protect and promote human rights relating to the environment», v. UN ENVIRONMENT PROGRAMME, *Who are environmental defenders?*, in: *https://www.unep.org,* 4 Luglio 2024. Vedi anche UN ENVIRONMENT PROGRAMME, *Environmental Rule of Law. First Global Report*, UNEP, Nairobi (KE) 2019, p. 178. Cfr. A. SCHEIDEL, D. DEL BENE, J. LIU, et. al., *Environmental conflicts and defenders: a global overview*, in "Global Environmental Change", Elsevier, Amsterdam (NL) 2020, n. 63/2020, p. 3.

[45] v. A. PETRELLA, *Innovazione e conflitti nella gestione locale delle energie rinnovabili: quattro casi italiani a confronto*, in "Stato e Mercato", Il Mulino, Bologna 2012, n. 2/2012, p. 284 ed E. KOCHSKÄMPER, et al., *Participation for effective environmental governance? Evidence from water framework directive implementation in Germany, Spain and United Kingdom*, in "J. Env. Manag.", Elsevier, Amsterdam (NL) 2016, p. 738.

[46] v. F. FRAULO, *Intervista in appendice rilasciata il 12 settembre 2024*, p. 49. Sull'importanza del capitale sociale e relazionale per l'impresa ed il suo sviluppo, v. A. BONOMI, *Comunità e imprese che sanno mobilitare le risorse sociali*, in "Il Sole 24 Ore", 3 maggio 2023: *https://www.ilsole24ore.com/,* 27 giugno 2024 e M. MIGHELI, *Il valore degli 'intangibili' e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche*, in "Working paper on knowldege society series", Fond. Adriano Olivetti, n. 2/2012, p. 9. Cfr. P. IMPERATORE, op. cit., p. 68. Queste riflessioni si legano anche alla teoria dello *stakeholderism*, e sulle potenzialità di questa, strumentali al lucro, si rinvia ai §§3.2. e 3.2.1.

[47] v. L. SÁNCHEZ-VÁZQUEZ, *Mediación en conflictos ambientales. Una aproximación preliminar desde la investigación para la Paz*, in "Complexus", ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara, Tlaquepaque (MX) 2014, p. 12, il quale afferma che «*el concepto de conflicto también es revisado desde esta perspectiva, dejando a un lado las connotaciones negativas que lo ligan a la violencia. La clave está en presentar les conflictos como una oportunidad de cambio, verlos como conflictos abiertos y no centrarse en la dimensión negativa».* Cfr. L. CATALDI, op. cit., p. 353.

[48] T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 3. Cfr. C. PASQUALE, *Int. cit.*, pp. 39 e 40.

[49] Ivi, p. 2. La dottrina, osservando i conflitti sociali avvenuti in Italia (ad esempio contro la TAP, la TAV e MUOS), rileva che i dimostranti provengono da origini diverse, non sono professionisti della contestazione, né tantomeno espressione di categorie ritenute più esposte alla protesta (es. studenti e operati). Ci sono, ad esempio, ex forze dell'ordine, docenti e madri, che cambiano la loro percezione del conflitto nella «lotta per il territorio», aderendo alle proteste, v. P. IMPERATO-

Si apprezza quindi, nuovamente, quanto i conflitti ambientali siano in realtà convergenza, poiché lo scontro tra gli interessi delle parti è anche l'incontro tra esse, che oltre a essere un momento di tensione sarà soprattutto occasione di costruzione (torna il concetto, già visto, di interconnessione), per cui si potrà promuovere il dialogo tra differenti gruppi sociali coinvolti, incoraggiandoli nella ricerca di soluzioni condivise su questioni che «presentano un grado di complessità molto elevato, accanto a potenzialità di sviluppo e creatività altrettanto importanti»[50]. Emerge, allora, il valore della resilienza delle comunità, espressione con cui si fa riferimento alla capacità di reagire agli eventi, senza che quanto accaduto possa lacerare i legami che uniscono la collettività. Una qualità che si lega alla fiducia, la quale passa dal riconoscimento della vulnerabilità del singolo, che lo porta a rivolgersi alla società sicuro della "risposta" comune, anche in mancanza di una garanzia formale a riguardo[51].

RE, op. cit., pp. 45 e 56 e ss. È esemplificativo di questo la vicenda delle donne di Kruščica (Bosnia-Erzegovina), protagoniste di una protesta in difesa dell'omonimo fiume contro due impianti idroelettrici che sostenevano potessero incidere negativamente sulle condizioni di vita locali, v. M. BONA, *Kruščica: le donne al centro della battaglia per i beni comuni*, in "Osservatorio Balcani e Caucaso Transeuropa", 8 Marzo 2018: *https://www.balcanicaucaso.org/,* 25 Gennaio 2025. Cfr. G. RUOCCO, op. cit., p. 22. Cfr. A. SCHEIDEL, D. DEL BENE, J. LIU, et. al., op. cit., pp. 2 e 5.

[50] V. DINI, op. cit., p. 14. Cfr. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 3. Il legislatore italiano si è dimostrato consapevole dell'importanza di coinvolgere le comunità interessate da eventi di danno ambientale o catastrofi naturali, per lo sviluppo di piani di gestione dell'emergenza e la ricostruzione. In tal senso, il primo intervento è stata Ord. PCdM n. 36/2017, diretta a regolare la partecipazione delle popolazioni colpite dagli eventi sismici del 2016, successivamente, il contenuto di questa è stato ripreso prima dall'Art. 18 comma 2 D.Lgs. n. 1/2018 (c.d. *'Codice Protezione Civile'*), che assicura la partecipazione dei cittadini, singoli o associati, al processo di elaborazione dei piani di protezione civile, e poi dagli Artt. 8 comma 3 e 15 comma 2 L. 40/2025 (c.d. '*Codice Ricostruzione'*), che regolano le modalità di partecipazione collettiva alle scelte di pianificazione territoriale e definizione degli atti e provvedimenti del processo di ricostruzione, come pure alla conferenza permanente. Cfr. M. V. FERRONI, *La partecipazione dei privati e le procedure di ricostruzione*, in F. Giglioni (a cura di) "Le regole della ricostruzione post-calamità", Ed. ETS, Pisa 2024, pp. 242 e ss. e F. GIGLIONI, *Verso il codice della ricostruzione*, in Id., pp. 19 e ss.

[51] Cfr. P. CARPENTIERI, op. cit., p. 80. Il rapporto di fiducia tra singolo e comunità, non è che l'esplicarsi della sussidiarietà orizzontale, *ex* Artt. 2 e 118 Cost., per cui si incentivano le iniziative dal basso che curano il bene comune, v. R. C. BONFANTI, B. OBERTI, E. RAVAZZOLI, et. al., *The role of trust in disaster risk reduction: a critical review*, in "Int. J. Env. Research and Public Health", MDPI, Basilea (CH) 2024, p. 1 e L. GUI, *L'energia cinetica dei Piani di zona*, in F. Lazzari, L. Gui (a cura di) "Partecipazione e cittadinanza. Il farsi delle politiche sociali nei Piani di zona", FrancoAngeli, Milano 2013, p. 47, in cui si afferma che «la crescita verso una sussidiarietà autentica, parrebbe invece possibile proprio sul piano locale, nell'incontro di livello 'micro' nei territori, dove la distanza interattiva [...] non risulta tanto ampia da far perdere la valenza di possibile reciproca contaminazione culturale e ideale». Cfr. G. L. CONTI, *Costituzione e ambiente: prendere sul serio la legge costituzionale 1/2022*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 1/2023, p. 138, S. BOCCHINI, *L'interesse alla salvaguardia ambientale. Profili critici sulla 'statalizzazione' della riparazione del danno ambientale*, in "Nuove Auton.", Ed. Scientifica, Napoli 2020, n. 2020, p. 537 e M. INTERLANDI, *Ambiente, beni di interesse comune e dirit-*

Osservando alcuni esempi significativi di queste risposte, creative e collettive, che possono derivare dalla reazione a seguito dei danni ambientali (*lato sensu*, anche conseguenti a eventi tellurici o la pandemia) si considera, innanzitutto, il caso dei c.d. *comuni vibranti*[52], piccole realtà, spesso montane, coinvolte dal sisma dell'Aquila del 2009, che si sono impegnate per una rigenerazione urbana al fine di contrastare lo spopolamento. Queste comunità già stavano vivendo un calo della popolazione e, in risposta al terremoto, hanno cercato di trovare un nuovo scopo ai territori: «reinterpretandoli alla luce delle nuove caratteristiche di una società ormai cambiata»[53]. Successivamente, si può poi menzionare l'esperienza del gruppo *#WeCare*[54], sviluppato dall'iniziativa degli imprenditori del distretto biomedicale di Mirandola (MO), finalizzato a ricostruire la dimensione sociale del territorio, compromessa prima dal terremoto dell'Emilia (2012) e poi dalla pandemia. In particolare, tale azione ha inteso rifondare degli spazi di relazione e socialità in favore delle nuove generazioni, a cui dovrà essere passato il testimone imprenditoriale sul polo produttivo locale, di oltre 300 aziende.

Proseguendo nell'analisi, oltre l'aspetto comunitario del conflitto ambientale si può osservare anche l'elemento temporale che conduce a ulteriori ripartizioni, indicate dalla letteratura in materia come controversie *a) upstream, b) midstream* e *c) downstream*[55]. La prima categoria si riferisce alle controversie riguardo il «*planning or policy making*»[56], la seconda, invece, concerne autorizzazioni di carattere amministrativo, attinenti a interventi di interesse ambientale, mentre l'ultima si lega alla fase esecutiva (il momento di «*compliance and enforce-*

---

ti 'collettivi', in "Dir Proc. Amm.", Ed. Scientifiche, Napoli 2015, n. 1/2015, p. 228. Si delinea un'immagine di territorio come «superficie delimitata in rapporto a un sistema attivo», per cui si fa, prima di spazio geografico, luogo di convergenza soggettiva, v. F. PELLIZZONI, op. cit., p. 9.

[52] v. ABRUZZO OPENPOLIS, *Lo spopolamento della montagna abruzzese è inevitabile?*, 10 Aprile 2024, in: *https://www.openpolis.it*, 25 Giugno 2024. Cfr. A. DE RENZIS, A. FAGGIAN, G. URSO, *Distant but vibrant places. Local determinants of adaptability to peripherality*, in "*Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie",* Wiley & Sons, Hoboken (USA) 2022, pp. 483 e ss. Sulle potenzialità della partecipazione nella normativa nazionale, v. nota 50.

[53] N. GIUDICE, *Intervista in appendice rilasciata il 24 novembre 2023*, p. 7.

[54] v. DISTRETTO BIOMEDICALE MIRANDOLESE, *Nasce a Mirandola il gruppo #WeCare*, 7 febbraio 2023, in: *https://distrettobiomedicale.it/,* 27 giugno 2024.

[55] v. K. EMERSON, T. NABATCHI, et. al., *The challenges of environmental conflict resolution*, in R. O'Leary e L. B. Bingham (a cura di) "The promise and performace of environmental conflict resolution", Routledge, New York (US) 2003, p. 4.

[56] T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 3.

ment»)[57]. Pertanto, le ostilità possono emergere sia nei momenti di prevenzione dei danni, con la gestione dei rischi che rientra nei conflitti '*upstream*', quanto nelle attività di bonifica conseguenti, riferibili invece a quelli '*downstream*'. Questa classificazione, fondata sui differenti momenti nei quali può presentarsi il conflitto, aiuta a evidenziare l'importanza del fattore cronologico per cui, a seconda del tempo vi sarà un contesto di riferimento differente, che chiamerà in gioco soggetti con bisogni dissimili, da tenere in considerazione[58]. Così l'elemento temporale si lega alle caratteristiche dei luoghi in cui si presenta l'evento e contribuisce a definirne la struttura, che assume ogni volta forme diverse, che richiedono risposte ponderate a seconda delle esigenze.

Infine, guardando alle organizzazioni, tra cui specialmente l'impresa, possono evidenziarsi tre approcci organizzativi in risposta alla gestione delle questioni ambientali: modelli *a) reattivi*, *b) proattivi* e *c) strategici*. I primi sono strutturati per reagire una volta che l'evento è avvenuto, mentre i secondi prevedono operazioni e interventi pianificati al fine di prevenire i danni ambientali, gestendo i rischi, mentre gli ultimi guardano a obiettivi sul lungo termine, in grado di ottenere risultati globali[59]. Quale tra questi approcci sia preferibile è una domanda che non può avere risposta generale, poiché in realtà ognuno di questi è virtualmente valido a seconda del tipo di attività e organizzazione, dunque, un approccio rispetto all'altro può essere scelto a seconda delle circostanze e gli eventi particolari.

Le diverse osservazioni finora compiute, insieme a quelle fatte sulle classificazioni dei conflitti ambientali, fanno capire quanto siano opportune ogni volta soluzioni diverse. Con approcci e rimedi giuridici al conflitto su misura, definiti a seconda delle esigenze che si presentano, i quali possono essere efficaci solo se esprimono la consapevolezza del contesto di riferimento[60].

---

[57] v. K. EMERSON, T. NABATCHI, et. al., op. cit., p. 4, sulla seconda categoria (*b*) si osserva che «*involves administrative permitting, for example, the granting of environmental permits».*

[58] v. M. PENNASILICO, *Emergenza e ambiente nell'epoca pandemica. Verso un diritto dello 'sviluppo umano ed ecologico'*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2021, n. 3/2021, p. 503.

[59] v. A. AMBER, *The essence and mechanism of environmental safety management*, in "Green, blue & digital economy journal", Baltija Publishing, Riga (LV) 2023, n. 2/2023, p. 3. Questa classificazione richiama quella già riportata al §1.4., in cui si distinguono gli attori a seconda della loro propensione al rischio, v. E. M. LOMBARDI, *La conservazione del patrimonio naturale e dell'assetto ambientale: prospettive in tema di responsabilità*, in P. Lucarelli e A. Santoni "Questione Ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, p. 206.

[60] La necessità di un approccio particolare al conflitto ambientale (c.d. *tailor made),* è stata espressa anche dall'ONU, che giudica positiva la prassi delle c.d. *Environmental Courts*, notando come

2.2. *I conflitti di prossimità quali esperienze eterogenee di opposizioni sociali.*

Una gestione inadeguata dell'impatto di un'opera, un investimento industriale o le conseguenze di un evento dannoso contro un territorio, può determinare ripercussioni che si riflettono sull'atteggiamento delle comunità locali, queste, di conseguenza, possono sviluppare un senso di sfiducia, in grado di condurre a un'opposizione generalizzata verso le iniziative e attività intraprese localmente, percepite a priori come ostili. Tale situazione può generare dei conflitti, detti di 'di prossimità' o 'vicinali', che sono espressione di una contrarietà radicata nei territori e nelle società che li abitano[61]. A riguardo, bisogna prima di tutto rilevare che questo genere di controversie non ricade sempre sotto la lente dei conflitti ambientali, giacché, per quanto ci siano opposizioni contro infrastrutture e attività industriali, indesiderate dai locali perché considerate pericolose per la qualità della vita dei cittadini oppure per la natura e gli ecosistemi circostanti[62], o la gestione delle risorse, in altri casi, l'opposizione si è manifestata anche contro interventi di natura urbanistica, come la riqualificazione di aree residenziali[63]. Nondimeno, gli esempi di conflitti di prossimità legati all'ambiente (per paura di danni e inquina-

---

questo genere di conflitti si prestino a soluzioni su misura, bilanciate sulle esigenze delle comunità e caratteristiche dei territori: «*tailoring legal remedies to the harm and benefit derived from the harm both deters misconduct and instills a sense of fairness in the environmetal rule of law*», v. UN ENVIRONMENT PROGRAMME, *Environmental Rule of Law. First Global Report,* p. 223.

[61] v. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., pp. 446 e 447 e G. MANFREDI, *I metodi di gestione dei conflitti ambientali*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffré, Milano 2024, n. 3/2024, pp. 718 e ss. Cfr. F. SCIARRETTA, *La declinazione dell'amministrazione: le decisioni partecipate nel campo delle grandi opere infrastrutturali*, in "Riv. AIC", Ass. It. Costituzionalisti, Roma 2020, n. 3/2020, p. 37, A. SCHEIDEL, D. DEL BENE, J. LIU, op. cit., p. 2 e V. DINI, op. cit., p. 15. I conflitti di prossimità sono stati affrontati per primi dalla dottrina francese, v. P. MELE, *Conflits de proximité et dynamiques urbaines*, Press. Univ. Rennes, Rennes (FR) 2013 e G. SÉNÉCAL, *Conflits de proximité et coopération. Une géographie des acteurs et des interactions sociales*, in "Cahiers de géographie du Québec", Un. Laval, Quebec (CAN) 2005, n. 138/2005, pp. 277 e ss.

[62] v. A. AVERARDI, *Amministrare il conflitto: costruzione di grandi opere e partecipazione democratica*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffré, Milano 2015, n. 4/2015, p. 1174. Cfr. N. GIUDICE, *Int. cit.*, p. 8 e A. BERTELLO, *Intervista in appendice rilasciata il 12 marzo 2024*, p. 54.

[63] La ragione di quest'ultime controversie, frequenti spesso nelle grandi città, si ritrova nella paura delle comunità locali, che intendono le azioni di imprese o amministrazioni nei loro quartieri come finalizzate ad allontanare i residenti, per riconvertire i quartieri in favore di una popolazione più benestante, oppure per l'uso turistico, tale fenomeno è spesso indicato con il termine 'gentrificazione'*,* v. G. SEMI, *Breve manuale per una gentrificazione carina*, Mimesis, Sesto San Giovanni (MI) 2023. Cfr. G. SCHINAIA, *Il paradosso 'gentrificazione': città più ricche e poveri esclusi*, in "Avvenire", 19 Agosto 2023: *https://www.avvenire.it/,* 24 giugno 2024. Si veda anche, nella dottrina sociale tedesca, J. BLASIUS, *Gentrification und die Verdrängung der Wohnbevölkerung*, in R. Kecskes, M. Wagner, C. Wolf (a cura di) "Angewandte Soziologie", VS Verlag für Sozialwissenschaften, Berlino (DE) 2004, pp. 21 e ss. Cfr. N. GIUDICE, *Int. cit.,* pp. 9-11.

mento) e la sostenibilità sono decisamente più frequenti, dunque rappresentano la componente numericamente più significativa della fattispecie in esame[64].

Osservando qualche esempio di queste controversie, si possono richiamare quelle di carattere industriale, specialmente contro le imprese chimiche, realtà diffusa in Italia e innegabilmente inquinante, proprio perché produce prodotti che hanno un impatto sulla natura e gli ecosistemi, oppure che emettono sostanze contaminanti come i PFAS (sostanze perfluoro alchiliche)[65]. Inoltre, l'intervistato Nicola Giudice, cita anche lo specifico caso di cementificio in Veneto, attività energivora che alimenta la produzione tramite la combustione di rifiuti[66]. Si possono poi segnalare diversi esempi di contestazioni contro le infrastrutture, tra cui la più celebre nella cronaca è quella contro la linea ferroviaria AV Torino-Lione, dove contro i movimenti c.d. *NO-TAV,* l'ostilità è giunta a essere particolarmente violenta, tanto che lo Stato ha reagito con l'intervento dell'esercito per difendere i cantieri[67]. Oppure, ancora, si considerino le proteste contro i parchi eolici di Cerignola, Potenza e Oppido Lucano e quelle in opposizione agli impianti di trattamento dei rifiuti[68]. Da ultimo, le proteste per la gestione delle risorse naturali, come l'acqua, tra cui le recenti opposizioni contro la deviazione delle sorgenti del fiume Shushicë (nei pressi di Valona, in Albania), le cui acque servirebbero per rifornire le strutture turistiche della costa, in constante crescita presso le località di Himare, Dhermi e Palasë[69], determinando un contrasto tra comunità locali e turi-

[64] Si fa riferimento ai dati raccolti dall'Osservatorio Nimby Forum, che ha raccolto annualmente (fino al 2018) tutti i fenomeni di conflitto di prossimità in Italia, grazie a uno studio su oltre 1000 testate giornalistiche, locali e nazionali. Per il 2017 l'osservatorio ha osservato attive 317 contestazioni, con il 57,41 % di queste concentrate nel settore energetico e il 35,96% da impianti e progetti per trattamento dei rifiuti. Con riguardo sempre al settore energetico, gli impianti più contestati sono quelli per le energie rinnovabili, che rappresentano il 73,33 % delle contestazioni, v. OSSERVATORIO NIMBY FORUM, *L'era del dissenso,* Comm. Europea/Min. dell'Ambiente e tutela del territorio e mare/Min. delle infrastrutture e dei trasporti, 13° Ed. 2017/2018, p. 15, v. S. FANETTI, *Energie rinnovabili: politiche e normative per superare le opposizioni locali ai nuovi impianti*, in "Riv. Giur. Amb.", Giuffré, Milano 2022, n.3/2022, p. 773 e L. PELLIZZONI, *Territorio*, p. 9.

[65] v. N. GIUDICE, *Int. cit.*, p. 10. Cfr. P. IMPERATORE, op. cit., p. 52, l'autrice menziona il ruolo delle "*mamme NO PFAS"* in Veneto, che hanno permesso di sollevare l'attenzione su questo agente contaminante tramite una raccolta indipendente di evidenze scientifiche e la loro mobilitazione.

[66] Ivi, p. 9. Un genere di conflitto analogo, sempre riferibile ad un cementificio, viene citato anche in: J. HELLBRÜCK, E. KALS, op. cit., p. 114.

[67] v. A. AVERARDI, op. cit., p. 1181 e ss. e M. BAGLIANI, E. DANSERO, op. cit., p. 333. Cfr. P. IMPERATORE, op. cit., pp. 46 e 47.

[68] v. A. BERTELLO, *Int. cit.*, p. 58 e NIMBY FORUM, op. cit., p. 73.

[69] v. C. ELIA, N. BOGDANI, *The Battle for the Shushica Valley*, in "Oss. Balcani e Caucaso transeuropa", 22 Luglio 2024: *https://www.balcanicaucaso.org/eng,* 26 Luglio 2024 e RES PUBLICA, *Nis debati gjyqësor për HEC-et në Shushicë: Komuniteti dhe shoqëria civile kundër ndërtimit të*

smo (in particolare, imprese del settore turistico), che è costantemente in crescita, non solo in Albania, ma in tutta Europa.

I conflitti di prossimità finora esaminati, sia nel linguaggio giornalistico che nella letteratura giuridica e sociale, sono spesso menzionati come sindromi c.d. NIMBY (*Not In My Back Yard*)[70]. Un termine con cui ci si riferisce a quelle contestazioni, contro progetti o interventi, in cui «uno o più membri di una comunità locale si oppongono all'ubicazione di un'opera di interesse generale nel proprio territorio» (es. parchi eolici o impianti di gestione dei rifiuti) seppure, riconoscendone la desiderabilità sociale, «non solleverebbero obiezioni se la stessa [...] fosse realizzata altrove»[71]. Si tratta, dunque, di «una reazione [...] talvolta non ponderata, non lucida, spinta dalla paura di danni alla propria salute e alla comunità di appartenenza»[72]. Tali esempi di ostilità possono anche degenerare in forme più radicali, divenendo sindromi c.d. BANANA (*Build Absolutely Nothing Anywhere*

---

paligjshëm të HEC-eve në Parkun Kombëtar të Vjosës, in "EcoAlbania": *https://ecoalbania.org/*, 2024. La contestazione lungo il fiume Shushicë si dimostra interessante, innanzitutto, perchè mostra il contrasto tra modelli di sviluppo economico e sociale, ognuno (seppur in modo diverso) legato alla natura, con una realtà prevalentemente rurale e un'altra turistica, internazionale, sostenuta da investimenti stranieri. Poi, anche perché interessa il settore turistico, che per lungo tempo è stato ritenuto una "*smokeless industry*", mentre ora si sta dimostrando difficilmente conciliabile, sia con l'ambiente che, soprattutto, con le comunità locali, le quali difficilmente riescono a convivere con il turismo di massa, a riguardo v. G. MENEGUS, *Appunti per un governo della città turistica*, in "IPOF", CNR, 2024, n. 1/2024, p. 79, sulla realtà albanese v. A. PRIFTI, E. ZENELAJ, *Challenges towards sustainable tourism for regional development of Vlore region*, in "EJSD", ECSDEV, Roma 2013, pp. 287 e ss. Nondimeno, le proteste lungo lo Shushicë si pongono anche nel contesto delle ampie contestazioni per la tutela del bacino del fiume Vjosa (del quale lo Shushicë è un affluente), contro la costruzione di impianti idroelettrici, culminate nella prima sentenza ambientale pronunciata dai giudici amministrativi albanesi (*Gjykata e Apelit Administrativ Tiranë*, Vendimi nr. 1240/2024), oltre che nella dichiarazione dell'area come parco nazionale: v. K. MCVEIGH, *'The hydropower goldrush': how Europe's first wild river national park saw off the dams*, in "The Guardian": *https://www.theguardian.com/europe,* 2023.

[70] v. R. OCCHILUPO, G. PALUMBO, P. SESTITO, *Le scelte di localizzazione delle opere pubbliche: il fenomeno Nimby*, in F. Balassone e P. Casadio (a cura di) "Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione", Banca D'Italia, Roma 2011, p. 319 e P. LUCARELLI, E. DE NAPOLI, Please in my backyard*: impresa e società civile nella co-progettazione ambientale*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione Ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" – Vol. II, Pacini Giur., Pisa 2025, pp. 299 e ss. Cfr. G. CERRINA FERONI, *Contesto e prospettive delle energie rinnovabili in Italia: tra diritto e politica*, in "Federalismi.it": *https://www.federalismi.it/index.cfm*, 25 giugno 2014, n. 13/2014, p. 15 e V. DINI, op. cit., p. 15.

[71] S. FANETTI, op. cit., p. 775. Cfr. L. TORCHIA, *Le scelte di localizzazione delle opere pubbliche: il fenomeno Nimby - Discussione*, in F. Balassone e P. Casadio (a cura di) "Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione", Banca D'Italia, Roma 2011, p. 357 e G. CERRINA FERONI, op. cit., p. 15. Cfr. NIMBY FORUM, *Il passo lento. Energia, ambiente e infrastrutture in Italia*, ARIS, Perugia 2008, pp. 16 e ss. e G. MANFREDI, op. cit., pp. 718 e ss.

[72] N. GIUDICE, *Int. cit.*, p. 10. Cfr. A. BERTELLO, *Int. cit*., pp. 54 e 55, la quale osserva come alla base delle proteste Nimby vi sia «una preoccupazione comprensibile rispetto alla tutela del benessere e la qualità della vita, sulla quale si innestano tutta una serie di informazioni anche sbagliate, se non parziali, che falsano la percezione delle comunità coinvolte».

Near Anything) o NIABY (*Not In Anybody's Back Yard*), che si differenziano dalla prima perché sono resistenze totali, contro l'opera o intervento, indipendentemente dalla sua collocazione territoriale[73].

Guardando, poi, ai protagonisti di queste opposizioni, si precisa che oltre alle resistenze dal basso, mosse dall'iniziativa autonoma delle comunità, un ruolo importante è rivestito anche dagli enti pubblici e dai politici locali, con atteggiamenti talvolta «dettati dall'ambizione politica, che sfruttano l'ansia e la disinformazione, ma anche le legittime e motivate perplessità della popolazione, per ottenere vantaggi in termini di consenso»[74]. In questi casi si può parlare di fenomeni NIMTO (*Not In My Term of Office*), laddove si tenta di trasferire l'onere di decisioni, reputate impopolari, sulle successive amministrazioni, oppure NIMEY (*Not In My Election Year*), in cui si contestano i progetti per rimandarne l'accettazione, al fine di evitare influenze elettorali[75].

Da quanto osservato, si capisce come questi contrasti rappresentino un serio ostacolo per lo sviluppo economico, industriale e infrastrutturale, perché comportano ritardi considerevoli che si traducono in costi ulteriori e conseguente generale disincentivo per gli investimenti. Un problema di tale rilevanza che, nel 2005, la Corte costituzionale si è espressa in merito, pronunciandosi su una controversia relativa allo stoccaggio dei rifiuti nucleari, affermando che:

«la comprensibile spinta, spesso presente a livello locale, ad ostacolare insediamenti che gravino per il rispettivo territorio degli oneri connessi (secondo il noto detto "*not in my backyard*"), non può tradursi in un impedimento insormontabile alla realizzazione di impianti necessari per una corretta gestione del territorio e degli insediamenti al servizio di interessi di rilievo ultraregionale»[76].

Questa pronuncia del Giudice delle Leggi fa comprendere in quale misura i conflitti di prossimità, specialmente di interesse ambientale, rappresentino un se-

---

[73] v. R. OCCHILUPO, G. PALUMBO, P. SESTITO, op. cit., p. 319. Anche M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 446, che evidenzia come i conflitti NIMBY siano diffusi «tanto nei Paesi industrializzati quanto in quelli meno sviluppati. Le opere oggetto dei conflitti sono, nella maggior parte dei casi, grandi opere e infrastrutture [...] o impianti per il trattamento dei rifiuti».

[74] S. FANETTI, op. cit., pp. 777 e 778.

[75] Questi comportamenti sono frequenti in Italia, dove la tensione elettorale è continua, tanto da portare a «evitare o procrastinare a tempo indeterminato decisioni in merito a progetti che si suppongono particolarmente controversi o conflittuali, a prescindere dall'effettiva utilità pubblica che la loro realizzazione assicurerebbe», v. M. BAGLIANI, E. DANSERO, op. cit., p. 329 e G. MANFREDI, op. cit., p. 722. Cfr. P. LUCARELLI, E. DE NAPOLI, op. cit., pp. 306 e ss.

[76] C. Cost, Sent. n. 62/2005. Cfr. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 447.

rio problema e, dunque, non possano essere ridotti a meri "capricci" dei cittadini. A riguardo, si è rilevato che «Nelle dinamiche di conflitto emergono e si consolidano, nella quasi generalità dei casi, pratiche e nuove sperimentazioni di cittadinanza attiva e partecipazione. [...] Analizzando i conflitti emerge come essi sottendano invariabilmente un vulnus democratico; ad essere propugnata è un'istanza partecipativa: si rivendica il diritto ad essere coinvolti nei processi decisionali che riguardano la gestione del proprio territorio»[77].

Da queste premesse teoriche e giurisprudenziali, che analizzano una realtà frequente e dinamica, si comprende come le ostilità analizzate, compresi i fenomeni NIMBY e gli altri sopra richiamati, siano invero contestazioni solo superficialmente riducibili all'opposizione contro la singola opera o intervento[78], mostrando una più ampia messa in discussione del «monopolio della razionalità, legittimità e informazione»[79] attribuito a chi è chiamato ad assumere decisioni di interesse generale, escludendo dal processo di formazione della risoluzione proprio coloro che

---

[77] M. PIERRI, op. cit., p. 44. Cfr. P. IMPERATORE, op. cit., p. 48. Ciò è stato osservato anche dalla dottrina statunitense, per cui «*Nimby Environmental protests often generate positive innovation irrespective of whether or not they are successful in achieving the original aim of the protest*», così M. A. HADDAD, *NIMBY is beautiful. How local environmental protest are changing the world*, in C. Haeger, M. A. Haddad (a cura di) "Nimby is beautiful: cases of local activism and environmetal innovation around the world", Berghahn, New York (USA)/ Oxford (UK) 2015, p. 201. Anche l'intervistata Agnese Bertello riconosce come i conflitti Nimby siano caratterizzati dalla «difficoltà di comprendere, in maniera approfondita, quelle che sono le caratteristiche, non soltanto del progetto ma anche del contest generale nel quale questo si va ad inserire», v. A. BERTELLO, *Int. cit*., p. 54.

[78] v. F. SCIARRETTA, op. cit., p. 38 e G. MANFREDI, op. cit., pp. 718 e ss. A riguardo, si vedano ancora le contestazioni per le sorgenti dello Sushicë (Albania), che mostrano un'insofferenza profonda, nel contrasto tra comunità rurali e investitori moderni, contro un turismo di massa e internazionale. Dunque, due modelli di vita (ed economia) diversi, con popolazioni su cui si interviene che hanno anche una marcata identità culturale ed etnica. Cfr. C. ELIA, N. BOGDANI, op. cit.

[79] A. AVERARDI, op. cit., p. 1174, v. P. MELE, op. cit., p. 8, che afferma «*les conflits et controverses ont souvent été analysés comme mettant au jour des dysfonctionnements des processus d'information, de participation ou de concertation liés aux choix d'implantation, aux modalités de fonctionnement d'équipements ou au contrôle des impacts de certaines activités*». Cfr. L. PELLIZZONI, op. cit., p. 10. È significativo quanto osservato dall'intervistato Alberto Muzzi, che spiega quanto dietro le decisioni delle amministrazioni (ma anche le grandi imprese) vi sia un approccio complesso, in quanto «il processo decisionale coinvolge tanti attori, su un piano orizzontale e anche verticale [...] perché tali decisioni sono assunte spesso in un quadro di contesto – economico, sociale e normativo – che muta in continuazione con grande rapidità», l'esito è allora il distacco tra decisori e coloro su cui si decide, v. A. MUZZI, *Intervista in appendice rilasciata il 18 Aprile 2025,* p. 60. Un caso di studio eloquente, a riguardo, sono le proteste contro il nucleare avvenute nel Baden-Württemberg duranti gli anni '70, le quali non si sono limitate a opporsi alla costruzione delle centrali ma sono divenute un percorso di confronto, analisi e progettazione di politiche pubbliche condivise per chiedere, un ripensamento dei processi di adozione delle decisioni, v. C. HAGER, *From Nimby to Networks. Protest and innovation in German Energy Politics*, in C. Haeger, M. A. Haddad (a cura di) "Nimby is beautiful: cases of local activism and environmetal innovation around the world", Berghahn, New York (USA)/ Oxford (UK) 2015, pp. 40 e ss.

poi direttamente subiranno le esternalità negative conseguenti, ossia le comunità locali[80]. Queste sono spesso le realtà più fragili, a cui mancano le risorse economiche, sociali e politiche per rispondere con una mobilitazione efficace[81]. Non a caso, gli effetti di un conflitto ambientale e sociale non sono solamente la «conseguenza diretta dei problemi ambientali, ma sono il risultato del contesto socio-economico nel quale avvengono», infatti, «le questioni ambientali vengono acutizzate da situazioni di povertà ed esclusione»[82]. Alla base dei conflitti di prossimità vi è spesso uno sbilanciamento, per cui «mentre i benefici (veri o presunti) di alcuni progetti di localizzazione sono diffusi a volte per un'area molto vasta, i costi sono, invece, concentrati principalmente sulle comunità locali»[83].

Siffatte controversie, in realtà, rappresentano «una questione di equità nell'esercizio del potere pubblico»[84], tramite cui la società civile chiede di essere coinvolta nelle decisioni che la riguardano, legittimata dal principio costituzionale della sussidiarietà orizzontale (Art. 118 comma 4 Cost.)[85], così da far valere i suoi interessi, poiché ogni opera di pubblica utilità rappresenta «un determinato modello di sviluppo che porta con sé non solo la contrapposizione tra interessi generali o

---

[80] v. G. SÉNÉCAL, op. cit., p. 277, in cui si afferma che «*les conflits de proximité apparaissent dans la vie quotidienne à l'intersection de l'expérience individuelle et de l'action collective, alors que le sujet cherche à s'opposer à des systèmes abstraits et, paradoxalement, à se les approprier*». Cfr. C. PASQUALE, *Int. cit.*, p. 41. Cfr. M. A. HADDAD, op. cit., p. 202.

[81] v. G. CERRINA FERONI, op. cit., p. 15.

[82] M. BAGLIANI, E. DANSERO, op. cit., p. 333. Cfr. M. G. IMBESI, op. cit., p. 515. Facendo ancora riferimento all'esperto Alberto Muzzi, i conflitti Nimby «potrebbero essere evitati, in molti casi, lavorando su programmi di corretta informazione e di sensibilizzazione. Molto spesso, infatti, le resistenze sono dovute, in buona misura, alla disinformazione», A. MUZZI, *Int. cit*., p. 62.

[83] U. BARELLI, *I limiti alle energie rinnovabili con particolare riferimento alla tutela della biodiversità*, in "Riv. Giur. Amb.", Giuffré, Milano 2014, n. 1/2014, p. 24. Cfr. F. SCIARRETTA, op. cit., p. 46 e P. IMPERATORE, op. cit., p. 75. Vedi anche A. MUZZI, *Int. cit.*, pp. 61 e 62.

[84] A. AVERARDI, op. cit., pp. 1175 e 1215. Cfr. A. HARTMANN-PIRAUDEAU, op. cit., p. 10, che afferma «*if someone feels that their thinking, feeling or wanting is being impaired, then there is a conflict*». Cfr. L. PELLIZZONI, op. cit., p. 11. Gli intervistati, sul deficit democratico dietro le conflittualità Nimby, osservano che l'unico modo per risolvere queste ostilità passa «solamente dalla costruzione del dialogo, che deve essere profondo, collaborativo e condiviso, perché deve approfondire le dinamiche sociali sottese e spesso inespresse», così A. BERTELLO, *Int. cit.*, p. 56.

[85] v. U. BARELLI, op. cit., p. 26 e P. PERLINGIERI, *La sussidiarietà nel diritto privato*, in "Rass. Dir. Civ.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, n. 2/2016, p. 687. Il valore della sussidiarietà orizzontale, quale principio di organizzazione sociale e attribuzione di competenze e poteri, è stato evidenziato dal Consiglio di Stato, che lo descrive come percorso di autonomia non collegato al fenomeno dell'entificazione ma, allo sviluppo democratico volontario della società civile: v. Con. St., Sez. VI, n. 6554/2010. Inoltre, il valore della sussidiarietà, al fine della composizione delle conflittualità ambientali, è stato inquadrato nel c.d. *terzo pilastro* della convenzione di Aarhus, v. M. ROBLES, op. cit., p. 53. Cfr. H. J. KOCH, *Das Subsidiaritätprinzip im europäischen Umweltrecht*, Boorberg VS, Stuttgart/München (DE) 2004, pp. 31 e ss. e S. RODOTÀ, *Tra solidarietà e dignità: tornare ai princìpi,* in "Riv. Crit. Dir. Priv.", Jovene, Napoli 2022, n. 4/2022, pp. 455 e ss.

locali, ma [...] anche il tema dell'individuazione delle esigenze ritenute comuni e prioritarie» che richiede il «bilanciamento tra interessi conservativi e protettivi (tutela dell'ambiente, del territorio, della salute pubblica) e interessi produttivi»[86]. Pertanto, guardando all'impatto delle opere e gli interventi sui territori, si devono rintracciare i due costi connessi alla localizzazione, quelli di costruzione e gestione dell'edificato e le disutilità gravanti sulla società, di carattere economico e ambientale. Ebbene, quest'ultime sono spesso difficili da valutare e variano a seconda del contesto territoriale o il tipo di opera, una caratteristica che rende di conseguenza difficile la determinazione delle compensazioni destinate ai danneggiati[87].

Al fine di superare queste forme di opposizione, sono stati individuati differenti approcci, i quali possono essere suddivisi, generalmente, in interventi *ex ante* ed *ex post*. Quest'ultimi operano successivamente alla definizione del progetto e il contratto, consentendo all'impresa o l'amministrazione di decidere sulla localizzazione dell'opera in autonomia, prima di intraprendere un dialogo con la comunità ospitante, con la quale si dialoga solo successivamente al fine di individuare eventuali varianti utili alla migliore tollerabilità della costruzione, oppure, forme di compensazione monetaria. Un approccio del genere presenta chiare criticità, determinate dallo squilibrio negoziale tra le parti coinvolte, le quali vedranno l'opera già definita (imposta unilateralmente), senza alcuna iniziativa di confronto con le comunità locali dei luoghi di intervento, che potrebbero subire inesorabilmente i costi sociali conseguenti. La società civile riuscirebbe allora ad acquisire un notevole potere negoziale, al punto da poter chiedere elevate compensazioni o variazioni potenzialmente in grado di compromettere il progetto, che potrebbe perciò venire completamente abbandonato[88].

---

[86] F. SCIARRETTA, op. cit., p. 46. Come spiegato in dottrina, il conflitto si presenta quale momento di confronto tra progettualità territoriali alternative, v. M. ROBLES, op. cit., p. 53.

[87] v. R. OCCHILUPO, G. PALUMBO, P. SESTITO, op. cit., pp. 320 e 321 e F. PELLIZZONI, op. cit., p. 11. Cfr. M. DELSIGNORE, A. MARRA, A. SQUAZZONI, *La partecipazione nelle decisioni*, in P. Garrone, et. al. (a cura di) "Sussidiarietà e ... governo delle infrastrutture. Rapporto sulla sussidiarietà 2022/2023", Fond. per la sussidiarietà, Milano 2023, p. 128. È rilevante l'esempio delle installazioni di impianti eolici, in cui si presenta una conflittualità dettata dalla scarsa attenzione al riparto costi e benefici derivanti dall'opera, v. A. PETRELLA, op. cit. pp. 310 e ss. Cfr. A. BERTELLO, *Int. cit.*, p. 56, la quale osserva come spesso i cittadini non siano consapevoli delle conseguenze dell'opera e le alternative, quindi «se manca la coscienza sull'alternativa, effettivamente formatasi nella discussione e nel confronto, la decisione resterà viziata».

[88] Ivi, p. 322. Cfr. A. AVERARDI, op. cit., p. 1173 e V. MOLASCHI, *La democratizzazione delle decisioni* science and technology based*. Riflessioni sul diritto pubblico*, in "Nuove Auton.", Ed.

Questa «natura successiva ed eventuale del dialogo instaurato tra le parti» costituisce secondo la dottrina «un nodo irrisolto»[89], il quale ha accentuato il dissenso della società, che quando ha avuto voce l'ha avuta in «una fase successiva a quella della progettazione dell'opera; fase in cui, com'è facilmente intuibile, la decisione era già stata presa e, soprattutto, la partecipazione dei cittadini [...] avrebbe potuto esclusivamente attenuare le conseguenze negative»[90], ma non evitarle. Si comprende così che il ricorrente insuccesso dei progetti a seguito delle contestazioni può generare, nel tempo, un cronico disincentivo agli investimenti, soprattutto di maggiori dimensioni, la cui necessità invece è crescente[91].

In questa prospettiva, risulta pertanto preferibile l'approccio preventivo, che consente di progettare l'opera insieme alla comunità (come sarà meglio illustrato al Capitolo IV). Tuttavia, anche tale strada non appare esente da difficoltà, giacché richiede adempimenti prodromici che passano per il confronto tra le parti, le quali dovranno scambiarsi tutte le informazioni necessarie sull'intervento e condividere i reciproci bisogni e interessi, tramite un percorso di comunicazione che può avvenire solo attraverso «un processo di graduale acquisizione di fiducia reciproca e uno sforzo di assimilazione e chiarificazione»[92]. Il rischio, infatti, è che laddove persista una diffidenza tra comunità, amministrazioni e imprese, le informazioni comunicate da uno saranno percepite come irrealistiche dagli altri, rendendo il dialogo infruttuoso. Portando a una difficoltà comunicativa che determinerebbe

---

Scientifica, Napoli 2017, n. 3/2017, p. 473. A queste considerazioni si lega la difficoltà, ricorrente negli appalti d'opera, specialmente di grandi dimensioni, di gestire le variazioni, gli interventi modificativi delle modalità esecutive già concordate, dettati da esigenze operative o progettuali, o per meglio adattarsi alle necessità fatte presenti dagli *stakeholders*, che incidono tanto sulle modalità esecutive quanto sui costi (§5.1). Questi cambiamenti sono intuitivamente fonte di conflitto, perché vi si scontrano nuove necessità, con le ambizioni e volontà già inquadrate e determinate, sia nel contratto che nel progetto. Pertanto, è richiesta la massima collaborazione e sinergia tra appaltante e appaltatore, oltre che tra questi e gli eventuali *stakeholders* intervenuti, che devono dialogare rintracciando nuovi punti di equilibrio e modificando l'intervento per far fronte alle nuove necessità (v. §3.3). Cfr. E. GUERINONI, *L'esecuzione dell'appalto*, in V. Di Gregorio (a cura di) "L'appalto privato e pubblico", Utet Giur., Milanofiori Assago (MI) 2013, p. 223. Vedi anche D. RUBINO, G. IUDICA, *Dell'appalto*, in "Commentario al Codice civile", Zanichelli, Bologna 2007, pp. 252 e ss. e R. PANETTA, *Il contratto di appalto*, Giappichelli, Torino 2016 p. 222.

[89] A. DI MARTINO, *Il dibattito pubblico per la realizzazione delle grandi infrastrutture,* in "Nuove Auton.", Ed. Scientifica, Napoli 2017, n. 3/2017, p. 534.

[90] *Ibid*. Cfr. M. ROBLES, op. cit., p. 52.

[91] v. N. GAREMO, S. MATZINGER, R. PALTER, *Megaprojects: The good, the bad, and the better*, in "McKinsey & Company", 1 Luglio 2015: *https://www.mckinsey.com/*, 14 Maggio 2025.

[92] R. OCCHILUPO, G. PALUMBO, P. SESTITO, op. cit., p. 325. Cfr. DALLA BONTÀ, op. cit., p. 407 e A. BERTELLO, *Int. cit*., p. 55. Si rinvia a quanto affermato a nota 84.

solo un crescendo del conflitto, al punto che, addirittura, le ragioni alla base di questo potrebbero essere perse di vista, identificando invece l'ostilità sulla persona con cui si interagisce[93]. Ciò conduce a quella che gli studiosi tedeschi hanno definito «*Konfliktvirulenz*»[94], un fenomeno che determina un *loop*, dove una parte presenta delle rivendicazioni poiché si sente trattata ingiustamente, mentre le altre le ritengono ingiustificate, persino pretenziose e, dunque, motivano le proprie posizioni criticando quelle avversarie[95]. Emerge allora, nuovamente, l'importanza di costruire fiducia reciproca, per cui si comprende che «la strada migliore per gestire il fenomeno non è certamente quella di reprimere il dissenso»[96], prevedendo sanzioni contro le associazioni e comunità che si oppongono[97], oppure chiudendosi dietro comunicazioni istituzionali o peggio, ricorrendo alla forza pubblica[98]. Al contrario, è maggiormente efficace fare un passo indietro e costruire un dialogo con le comunità, partendo dalla consapevolezza per cui il territorio non corrisponde solo a «un ambiente fisico [...], quanto all'articolato insieme di elementi materiali e simbolici che si allegano all'interazione dei gruppi sociali che vivono in

---

[93] v. F. GLASL, *Auto-aiuto nei conflitti*, ed. italiana A. Corinne Baukloh e G. Scotto, Edipress, Firenze 2019, pp. 123-125 e 142-144, dove si osserva che all'inasprirsi del conflitto, questo giungerà a un punto in cui si identificherà la ragione delle ostilità nella controparte, portando il fine del conflitto stesso nell'annientare l'altro. Cfr. F. GLASL, *Le fasi*, p. 72. Si fa riferimento, inoltre, agli studi dell'*Harvard Negotiation Project* che sull'approccio al conflitto ribadiscono l'importanza di separare la persona dal problema, così R. FISHER, W. URY, B. PATTON, *L'arte del negoziato*, trad. italiana A. Giobbio, XXV ed., Corbaccio, Milano 2023, p. 47. Cfr. G. FRIEDMAN J. HIMMELSTEIN, *La mediazione attraverso la comprensione. Sfidare il conflitto: princìpi e tecniche di un metodo rivoluzionario*, ed. italiana M. Faggiano e L. Ristori, FrancoAngeli, Milano 2012, p. 39.

[94] J. HELLBRÜCK, E. KALS, op. cit., p. 116.

[95] *Ibid.* Una dinamica che ricorda la c.d. *spirale del conflitto*, la quale si manifesta dai primi attimi di incomprensione e degenera fino all'ostilità completa contro l'altra parte, com'è stato osservato nella letteratura sulla gestione dei conflitti: «*as we notice that a difference of opinion, a difference of interest, a small dispute cannot be settled, that we cannot simply tick it off and put it aside, we are at the starting point of the conflict spiral.* […] *We think about this conflict more and more often, thought gyroscopes develop, which we can stop only with difficulty. These thoughts are not positive. They weigh us down.* […] *When they come, we feel like we are being controlled by them*», così A. HARTMANN-PIRAUDEAU, op. cit., pp. 57 e ss., L. CATALDI, op. cit., p. 354 e F. GLASL, *Auto-aiuto*, pp. 142-144. Cfr. G. FRIEDMAN J. HIMMELSTEIN, op. cit., pp. 22 e 23.

[96] S. FANETTI, op. cit., p. 778. La repressione del dissenso non è altro che un modo per evitare il conflitto, chiudendolo e tirandolo fuori, eppure così l'escalation è inevitabile. v. A. HARTMANN-PIRAUDEAU, op. cit., p. 16 e P. IMPERATORE, op. cit., pp. 46 e 47.

[97] A riguardo, si menziona la prassi dei 'fogli di via' o il daspo, restrittivi della libertà individuale, ma meno evidenti del ricorso alla forza, perciò risaltano meno nell'opinione pubblica e sono più facilmente attivabili. Eppure, tali misure hanno comunque «influito sulla vita lavorativa di vari attivisti che hanno perso il posto di lavoro o la possibilità di cercare occupazione, non potendovisi recare a causa di questo obbligo di allontanamento», così P. IMPERATORE, op. cit., p. 141.

[98] v. A. AVERARDI, op. cit., p. 1182 e P. IMPERATORE, op. cit., p. 139.

quell'area»[99]. Dunque, si deve accogliere una definizione di ambiente relazionale, per cui tale bene non è costituito solo dalla natura, ma da tutte le relazioni che si intrecciano tra questa e l'uomo, così si può comprendere come i danni in esame non si limitino solo a offendere la casa comune ma il senso di «attaccamento emotivo al territorio»[100], parte dell'identità sociale di chi lo abita[101].

Le considerazioni che precedono permettono di soffermarsi anche sul momento successivo allo spegnersi dei conflitti, la fase di de-mobilitazione, un processo a lungo termine che, sebbene importante, risulta poco approfondito dalla ricerca[102]. In questo, benché non vi sia più evidenza della comunità in lotta, le dinamiche che le opposizioni hanno attivato seguitano a vivere, lasciando sul territorio il capitale politico e tecnico che ha permesso lo sviluppo della contestazione e da cui possono trarre vigore nuove lotte[103]. Ne consegue che, se non risolte nel profondo, le ostilità torneranno a manifestarsi, anche per ragioni differenti, perché le condizioni di fondo che le hanno determinate presentano natura carsica, una tendenza a riaffiorare qualora solamente represse. Da ciò si comprende quanto la soluzione non possa che passare dall'interlocuzione attraverso strumenti di partecipazione effettivi, perché le scelte infrastrutturali e industriali richiedono di essere trattate in modo da «non polarizzare i conflitti tra posizioni che risultano in partenza [...] incompatibili»[104]. Il tutto, inoltre, deve essere attuato agendo per tempo, poiché una comunicazione tardiva non è sufficiente a scongiurare le resistenze locali, ma

---

[99] M. MAGGIOLINI, G. POMATTO, op. cit., p. 402. Cfr. L. PELLIZZONI, op. cit., p. 9.

[100] *Ibid.* Si fa riferimento, ancora al già citato concetto "*interconnessione*": v. P. CARPENTIERI, op. cit., p. 79 e F. OST, op. cit., p. 41. Cfr. P. IMPERATORE, op. cit., p. 41.

[101] Il rapporto tra conflitto, interessi e territorio è importante per il diritto, perché «c'è, nel profondo nascere e svolgersi del diritti, un legame terrestre, un'originaria necessità di luoghi», come spiega N. IRTI, *Norma e luoghi. Problemi di geo-diritto*, Laterza, Roma/Bari 2001, p. 3. Si rinvia all'espressione 'ecologia integrale', ripercorsa nel precedente capitolo, v. §§1.1. e 1.4.2.

[102] P. IMPERATORE, op. cit., p. 65.Cfr. L. PELLIZZONI, op. cit., p. 10.

[103] v. P. IMPERATORE, op. cit., pp. 42, 43 e 68, che sostiene come le opposizioni passate, ad esempio contro il Terzo Valico o la TAP, abbiano favorito l'affermarsi dei movimenti '*Fridays for Future*' o '*Extinction Rebellion*', che hanno giovato di reti già presenti. Pertanto, è possibile constatare che «il conflitto di prossimità sarà un canale di sfogo per differenti ostilità, anche sedimentatesi nella memoria collettiva, non direttamente legate alla singola opera: un tratto che renderà [...] più difficile instaurare un discorso oggettivo», v. A. BERTELLO, *Int. cit.*, p. 55.

[104] A. AVERARDI, op. cit., p. 1182. Considerando il settore delle costruzioni ed edile (approfondito al Cap. V), si rileva come la «costruzione di relazioni con le comunità locali all'insegna della trasparenza, del dialogo e della collaborazione» costituisca «una premessa indispensabile per la buona riuscita dell'opera», v. M. DELSIGNORE, A. MARRA, A. SQUAZZONI, op. cit., p. 125. Cfr. D. CIFERRI, *Infrastrutture e sostenibilità*, in Id., p. 196, che suggerisce di valutare gli effetti economici, legati a un investimento infrastrutturale, in una prospettiva ampia, quindi considerando «sia lo stimolo diretto connesso alla costruzione dell'opera, sia le ricadute sull'economia locale».

piuttosto si richiedono «tecniche procedimentali e dialogiche [...] idonee a sciogliere il 'conflitto sulla decisione', neutralizzando gli antagonismi»[105].

2.3. *Il ruolo strategico della comunicazione e la partecipazione nello sviluppo della fiducia.*

Quanto finora sostenuto consente di comprendere come la comunicazione sia un pilastro fondamentale nella gestione dei conflitti ambientali, che non deve limitarsi a restituire i dati in modo unilaterale (e improduttivo), ma costituire un procedimento di partecipazione e coinvolgimento pluridirezionale, in cui confronto e dialogo tra le parti siano finalizzati alla definizione partecipata del progetto[106]. Sarà allora possibile costruire uno spazio di fiducia in cui raggiungere un accordo «non solo accettato, ma condiviso e poi attuato»[107]. Questo, sul piano pubblico, assume una rilevanza insieme «verticale ed orizzontale»[108], poiché permette sia di definire il rapporto tra lo Stato che interviene e i cittadini che tra questi stessi, collocandosi in un punto di equilibrio tra i princìpi di giustizia, sussidiarietà e democrazia, che reggono i pubblici poteri[109]. Mentre, guardando alle relazioni tra privati, quindi anche tra imprese e comunità (rapporto che sarà approfondito nel successivo capitolo), la partecipazione appare un valore determinante per la sostenibilità perché solo il «potenziamento del coinvolgimento attivo e diretto di tutti gli *stakeholder* potrà avviare un reale cambiamento verso l'adozione di politiche di maggiore sostenibilità», permettendo «un più equilibrato bilanciamento dei vari

---

[105] A. AVERARDI, op. cit., p. 1182. Sull'importanza dell'informazione, gli studioso hanno osservato come solo questa, insieme al confronto sociale, possa consentire di «comprendere i vantaggi dell'infrastruttura, dimostrando che nel lungo termine essi superano gli svantaggi che nell'immediato l'opera può comportare», così M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 449. Cfr. M. MERSINI, A. MARRA, A. SQUAZZONI, op. cit., p. 125, dove si sostiene che la decisione amministrativa di realizzare o meno un'opera «non deve soltanto avvenire in tempi certi e non eccessivamente dilatati, ma deve anche avere una forte base di legittimazione».

[106] *Ibid.* Vedi anche M. ROBLES, op. cit., p. 51 e T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 2.

[107] Ivi, p. 1183. Cfr. A. DI MARTINO, op. cit., p. 536. Nel senso di favorire la partecipazione, il confronto e la definizione condivisa di progetti e interventi, si pongono sia il D.Lgs. 1/2018 che la L. 40/2025, visti a nota n. 50. Cfr. M. V. FERRONI, op. cit., pp. 247 e 248.

[108] S. CASSESE, *La partecipazione dei privati alle decisioni pubbliche. Saggio di diritto comparato*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffré, Milano 2007, n.1/2007, p. 14.

[109] *Ibid.* Cfr. M. PETRACHI, *La tutela dell'ambiente nel prisma della transizione ecologica,* G. Giappichelli ed., Torino 2023, p. 38, A. FARÌ, *La sussidiarietà orizzontale in materia ambientale: il ruolo dei privati e l'esercizio di funzioni pubbliche*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli ed., Torino 2015, n. 3/2015, pp. 2 e ss.

interessi in gioco»[110] e creando «un luogo di riflessione collettiva»[111]. Una consapevolezza già espressa dalla convenzione di Aarhus del 1998 e ora strutturata, al livello comunitario, con attenzione sull'impresa, nella Dir. 2024/1760/UE sulla *Due Diligence,* Artt. 13, 15 e 16 (§§ 3.1. e 3.1.1.)[112].

Inoltre, è altresì opportuno assicurarsi che i dati comunicati siano compresi, poiché l'elevata complessità tecnica del panorama attorno agli eventi di danno ambientale può determinare un «allarme che alimenta più il fenomeno NIMBY che la tutela effettiva dell'ambiente»[113]. Dunque, unicamente informare non sarà sufficiente a scongiurare le resistenze locali, consapevolezza che dimostra quanto la rappresentazione dei fatti e gli interventi sia un profilo importante, considerando come la comunità locale sia di solito «molto legata alla narrazione del fenomeno»[114], circostanza che rende la gestione dei conflitti ambientali e di prossimità, sostanzialmente, «un problema di comunicazione, che determina un antagonismo, talvolta irragionevole, verso tutto ciò che è industriale e produttivo, ritenuto immediatamente dannoso»[115]. Da ciò si può comprendere la rilevanza che riveste lo sviluppo sistematico di strumenti di partecipazione e ascolto, strutturati da imprese e amministrazioni in favore delle comunità per giungere a deliberazioni consapevoli (trattati al capitolo IV)[116]. Percorsi capaci di superare il modello unilaterale

---

[110] F. DENOZZA, *Sostenibilità e corporate governance: dagli investitori agli stakeholder*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2023, n. 2-3/2023, p. 313 *Passim*. Cfr. Id., *Lo scopo della società tra short-termism e stakeholder empowerment*, in "Riv. ODC", G. Giappichelli ed., Torino 2021, n. 1/2021, pp. 56 e ss. e P. LUCARELLI, op. cit., p. 14.

[111] *Ibid.* Cfr. A. BERTELLO, *Dal* Débat public *al dibattito pubblico*, in L. Musselli (a cura di) "La gestione dei conflitti ambientali. Nuove strategie e nuovi strumenti operativi", Ed. Scientifiche It., Napoli 2019, pp. 116 e 117.

[112] v. L. BOGGIO, M. PUNTO, *Sostenibilità e responsabilità degli amministratori*, in "Giur. It.", Utet Giur., Milano 2024, p. 1236 e M. ROBLES, op. cit., p. 53.

[113] N. GIUDICE, *Int. cit.*, p. 8.

[114] *Ibid.* Cfr. A. HARTMANN-PIRAUDEAU, op. cit., p. 70.

[115] *Ibid.* Come fa notare l'intervistata Agnese Bertello: «quanto alle comunità, dunque i cittadini, coloro che abitano i territori, bisogna essere molto chiari sulle richieste che si pongono a loro, cosa si offre e cosa si chiede in cambio, spiegando il perché possiamo essere importanti per loro», in questo modo, attraverso la comunicazione si possono comprendere i benefici che possono derivare dall'intervento, invece, contestato, v. A. BERTELLO, *Int. cit.*, p. 57.

[116] A riguardo, si veda il significato del deliberare, che in questi argomenti deve essere inteso più che semplice pronunciarsi, come «un processo, precedente alla decisione, connotato dal confronto tra posizioni e argomentazioni; esso si svolge all'insegna dello scambio di informazioni e punti di vista, cosa che migliora i meccanismi decisionali ed orienta le scelte verso l'interesse comune», così V. MOLASCHI, op. cit., p. 469. Cfr. A. AVERARDI, *La decisione amministrativa tra dissenso e partecipazione. Le ragioni del 'dibattito pubblico'*, in "Munus", Ed. Scientifica, Napoli 2018, n. 1/2018, p. 134 e L. CATALDI, op. cit., p. 353. Si rinvia, sulla normativa a riguardo, a nota 50.

top-down, che ha caratterizzato la costruzione di opere e infrastrutture in passato, tenendo in considerazione gli interessi dei differenti *stakeholders*[117].

Eppure, nonostante sia da tempo diffusa la consapevolezza sulla validità di questi approcci, gli stessi figurano ancora in «uno stato embrionale»[118], che non concede alla comunicazione pluridirezionale lo spazio che merita, limitandosi ad esperimenti non collocati organicamente nella dimensione operativa e nei processi attivi delle imprese o l'amministrazione[119]. Difatti, perfino nell'occasione di un'iniziativa dall'eccezionale portata innovatrice, quale il PNRR, la partecipazione alla fase progettuale degli interventi non è stata contemplata, sebbene questa costituisca un valore legato alle missioni e obiettivi del progetto di ripresa, per cui si spera che venga almeno valorizzata nella successiva fase dell'attuazione, affinché i progetti possano essere accettati dalle comunità che ne potranno comprendere i lati positivi o, al contrario, contestarne le inadeguatezze[120]. In questo modo si

---

[117] v. L. TORCHIA, op.cit., p. 358. Cfr. M. DELSIGNORE, A. MARRA, A. SQUAZZONI, op. cit., p. 125 e ASSOCIAZIONE AVANZI, *Introduzione ai conflitti ambientali*, in Aa.Vv. "La mediazione dei conflitti ambientali. Linee guida e testimoniane degli esperti", Fond. Pubblicità Progresso, Milano 2016, pp. 28 e ss. Considerando l'impresa, quest'attenzione rimanda al tema della *Corporate Social Responsability*, ovverosia l'attenzione di imprese e imprenditori nei confronti degli *output* dell'attività economica a produttiva verso comunità, ambiente e collettività. Queste riflessioni, già rintracciabili nella dottrina statunitense del primo Novecento (v. J.M. CLARK, *The changing basis of economic responsibility*, in "J. Political Economy", University of Chicago, Chicago (US) 1916, pp. 209 e ss.), hanno trovato recente collocazione anche nella politica delle istituzioni comunitarie europee già dal c.d. Libro Verde della Commissione UE (*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*), COM (2001) 366, a cui sono seguiti ulteriori rilevanti interventi come la direttiva 2014/95/UE sulle dichiarazioni di carattere non finanziario. Cfr. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 11.

[118] *Ibid*. Tra gli esempi virtuosi si può menzionare la Legge Regionale Toscana, L.R. n. 69/2007 '*Norme sulla promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali*', diretta alla promozione e rafforzamento della partecipazione sociale, oppure la più recente Legge Regionale Pugliese, L.R. n. 28/2017, sui processi partecipativi, che struttura percorsi di confronto tra gli attori territoriali, sostenendo la partecipazione attiva dei cittadini alla programmazione strategica, v. L. GIAMPIETRO, *Prospettive future sulla comunicazione, partecipazione e mediazione*, in id. (a cura di) "Conflitti Ambientali: mediazione, transazione, accordi", Wolters Kluwer It., Milano 2018, p. 34 e A. MUZZI, *Int. cit*., pp. 62 e 63. Infine, si può menzionare anche l'esperienza britannica, che prima attraverso l'attività dell'*Infrastructure Planning Commission* e poi del *Planning Inspectorate*, sostiene la partecipazione civica alla programmazione degli interventi pubblici.

[119] Restano attuali le riflessioni in M. NIGRO, *Il nodo della partecipazione*, in "Riv. Trim. Dir. e Proc. Civ.", Giuffré, Milano 1980, n. 1/1980, pp. 225 e ss. È evidente il forte legame tra ambiente e partecipazione, che si spiega osservando quanto «entrambi i profili siano rapportati allo stato attuale delle nostre democrazie e alle aspre critiche cui esse così frequentemente sono sottoposte»: v. E. OLIVITO, *Partecipazione e ambiente. Uno sguardo critico*, in "Dir. Pubbl.", Il Mulino, Bologna 2011, p. 563. La spinta verso efficaci percorsi di partecipazione dovrebbe essere sorretta anche dall'attuazione della normativa nazionale, specialmente la recente L. 40/2024, v. nota 50.

[120] A riguardo, è opportuno evidenziare come nel testo europeo del piano di ricrescita e resilienza (Reg. UE 2021/241) la comunicazione ai fini partecipativi era stata contemplata. Infatti, all'Art. 18 par. 4 lett. *q)* è previsto che «gli Stati membri dovrebbero [...] fornire una sintesi del processo di

riuscirà a concedere spazio alla «democrazia degli abitanti»[121], coinvolgendo attivamente coloro che vivono i territori, i quali devono costituire un'unità guida per le amministrazioni e imprese che portano avanti le iniziative, affinché possano ponderare le azioni a seconda dei bisogni delle società coinvolte[122]. Non si dimentichi poi che l'impegno per la divulgazione delle informazioni ambientali, tra tutti i cittadini, supportato da itinerari di inclusione e dialogo attivo, è affermato al livello internazionale, recentemente anche dagli Accordi di Parigi[123]. Inoltre, questo è da tempo un principio anche della disciplina ambientale italiana, sin dall'Art. 14 L. n. 349/1986, ripreso poi dall'Art. 3 *sexie*s D.Lgs. n. 152/2006, in favore di chiunque abbia un interesse giuridicamente rilevante da far valere. Da ultimo, la partecipazione e il dialogo sono poi stati valorizzati dall'Art. 18 D.Lgs. n. 1/2018 '*Codice Protezione Civile*', dove si assicura la partecipazione dei cittadini al processo di elaborazione dei piani di protezione civile, e l'Art. 8 comma 3 L. 40/2025 '*Codice Ricostruzione*', che regola il coinvolgimento della collettività alla pianificazione territoriale sui luoghi colpiti da calamità naturali[124]. Ne risultano, alla fi-

---

consultazione condotto conformemente ai quadri giuridici nazionali, delle autorità locali e regionali, delle parti sociali e di altri portatori di interessi pertinenti coinvolti nell'attuazione dei loro piani per la ripresa e la resilienza». v. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., pp. 448 e 449. Cfr. E. PROFUMI, *Il Recovery Plan? Una grande occasione in cui i cittadini sono relegati a semplici spettatori*, in "EconomiaCircolare.com*",* 9 giugno 2021, in: *https://economiacircolare.com/,* 26 giugno 2024 ed E. FREDIANI, *Percorsi evolutivi della partecipazione civica al tempo del piano nazionale di ripresa e resilienza*, in "Dir. Amm.", Giuffré, Milano 2023, n. 2/2023, p. 307.

[121] E. PROFUMI*, L'economia circolare deve avere relazioni con i luoghi*, intervista a Giovanni Allegretti in "EconomiaCircolare.com", 10 giugno 2021: *https://economiacircolare.com/*, 26 giugno 2024; Cfr. Id., *L'economia circolare è anche la sostenibilità circolare delle opere*, intervista a Marianella Sclavi pubbl. in Id.*,* 16 luglio 2021. Cfr. M. DELSIGNORE, A. MARRA, A. SQUAZZONI, op. cit., pp. 124 e 125 e M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 449.

[122] Cfr. S. CASSESE, op. cit., p. 14. Cfr. E. FREDIANI, op. cit., pp. 308-309.

[123] Art. 1 Conv. Aarhus, dove si statuisce che la finalità dell'accordo è «tutelare il diritto di ogni persona, nelle generazioni presenti e future, a vivere in un ambiente atto ad assicurare la sua salute e il suo benessere», che si assicura proprio tramite «il diritto di accesso alle informazioni, di partecipazione del pubblico ai processi decisionali e di accesso alla giustizia in materia ambientale». Gli Accordi di Parigi (2016), invece, all'Art. 12, prevedono un obbligo di informazione che si declina in educazione ambientale, per cui le parti debbono cooperare «nell'assumere le misure necessarie, ove opportuno, a migliorare l'istruzione, la formazione, la sensibilizzazione e la partecipazione del pubblico nonché l'accesso del pubblico alle informazioni in materia di cambiamenti climatici». Cfr. E. OLIVITO, op. cit., p. 562 e V. MOLASCHI, *The implementation of the second pillar of the Aarhus Convention in Italy: the need for reform and for introduction of the so-called deliberative arenas*, in B. Vanheusden, L. Squintani (a cura di) "EU Environmental and Planning Law aspects of large-scale projects", Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2018, pp. 143 e ss.

[124] Cfr. Cons. Stato, Sez. IV, n. 24/2010, in cui si afferma che il diritto di accesso alle informazioni ambientali è strumentale rispetto alla protezione di un'ulteriore o sottesa situazione soggettiva, la quale non deve essere qualificata come interesse legittimo o diritto soggettivo, ma può consistere anche in un interesse collettivo, o diffuso, o semplice o anche di fatto. Cfr. M. PENNASILICO, *Manuale di diritto civile dell'ambiente*, Ed. Scientifiche It., Napoli 2014, p. 66.

ne, una serie di diritti garantiti dal contrapposto dovere di informare in capo a coloro che esercitano una funzione pubblica[125]. Pertanto, l'inerzia del legislatore nel prevedere modelli di partecipazione attiva, funzionali ed efficaci, è una mancanza sostanziale che richiede di essere indagata, per comprendere come rimediarvi.

Queste osservazioni permettono di acquisire consapevolezza sull'importanza di adottare un approccio collaborativo al fine di gestire il conflitto ambientale, capace di superare il modello unilaterale *decidi-annuncia-difendi*, inadeguato perché «esaspera le contrapposizioni in quanto ingenera nei cittadini il timore [...] che le decisioni sui progetti da realizzarsi, 'a cose già fatte', comportino vantaggi solo per gruppi di potere o coagulati attorno ad interessi economici»[126]. Invece, attraverso la partecipazione, da instaurarsi nel momento «in cui sono ancora aperte tutte le opzioni»[127], si permette lo sviluppo di soluzioni consensualmente accettate, nella consapevolezza che se mancasse il coinvolgimento della società nel processo deliberativo l'accettazione pubblica risulterebbe minima[128]. Dunque, l'inclusione del contributo dei privati al processo decisionale, specialmente pubblico, appare fondamentale poiché permette all'amministrazione «una migliore conoscenza dei fatti e interessi sui quali essa deve basare le sue scelte»[129], mentre aiuta la comuni-

---

[125] v. F. MACIOCE, *Profili civilistici della informazione ambientale*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli ed., Torino 2019, n. 3/2019, p. 80. Tale diritto (soggettivo) a essere informati ha trovato, prima, tutela all'Art. 14 L. n. 349/1986, poi disciplina amministrativa nell'Art. 22 L. n. 241/1990 e, infine, collocazione nel codice dell'ambiente (D. Lgs. n. 152/2006), Art. 3 *sexies* n. 1. Il valore non è solo d'interesse amministrativo, per cui si può agire chiedendo l'ottemperanza della PA, ma diventa «pretesa azionabile e dunque posizione soggettiva qualificata» (F. MACIOCE, op. cit., p. 83). Perché si determina una lesione del bene della vita, essere informati, al quale l'interesse legittimo è collegato, tutelabile in via cautelare e, eventualmente, anche risarcitoria come stabilito dalla giurisprudenza, v. Cass. SS.UU. n. 500/1999. Ne consegue che l'informazione ambientale, assurge anche a diritto posto a salvaguardia del diritto alla salute e di proprietà, tutelabili da responsabilità, oggettiva o soggettiva, per responsabilità contrattuale ed extracontrattuale (artt. 2043 e 2051 c.c.), in caso di inadempimento. Cfr. M. PENNASILICO, op. cit., pp. 62 e 69.

[126] V. MOLASCHI, *La democratizzazione*, p. 473.

[127] A. AVERARDI, op. ult. cit., p. 136.

[128] v. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 11. Questi percorsi sono definiti '*diplomazia popolare*', termine con cui indicano la gestione del conflitto che «si muove su più possibili percorsi di cooperazione e conflitto tra le parti, dalla dimensione economica a quella culturale, alla comunicazione. [...] Essa fornisce chiavi interpretative e strumenti di azione, sia in termini teorici sia pratici, anche nei conflitti socio-ambientali che sono spesso caratterizzati da una forte dimensione ideologica e richiedono un profondo lavoro di costruzione delle relazioni su diversi piani», v. M. BAGLIANI, E. DANSERO, op. cit., p. 343 e M. ROBLES, op. cit., p. 53.

[129] S. CASSESE, op. cit., p. 14. Cfr. L. CATALDI, op. cit., p. 353 e F. SCIARRETTA, op. cit., p. 49. Oltre la dottrina e la normativa (v. nota 50), l'importanza del coinvolgimento collettivo per ottenere decisioni pubbliche o private efficaci, è stata confermata anche dall'esperienza pratica raccolta nelle interviste, v. A. BERTELLO, *Int. cit.,* pp. 57 e 58. Cfr. A. MUZZI, *Int. cit*., pp. 65 e 66.

tà a «far valere i suoi diritti sin dalla fase preparatoria della decisione»[130], coinvolgendo gli *stakeholders* interessati dal processo deliberativo[131], «attraverso istituti che dovrebbero consentire una discussione pubblica ben informata e razionale»[132]. Allo stesso modo, anche nella dimensione privata la partecipazione appare in grado di garantire maggiore consapevolezza ed efficacia sulle decisioni adottate, per cui l'impresa socialmente attenta beneficia del confronto con le comunità locali, ottenendo informazioni, acquisite considerando una varietà di interessi, che gli permettono una *governance* più efficace (come sarà osservato al capitolo successivo)[133]. Evitando il conflitto, che compromette l'immagine della società ma anche il successo degli investimenti compiuti[134].

2.3.1. *L'esperienza del dibattito pubblico e l'inchiesta pubblica.*

Un legislatore che si è dimostrato virtuoso sul tema della partecipazione pubblica è quello francese, il quale ha sostenuto lo sviluppo di buone pratiche interessanti, che meritano un'analisi comparata con l'esperienza italiana, necessaria per assicurare completezza alla ricerca, permettendo di interrogarci ancora sui limiti nella gestione delle conflittualità ambientali. Affinché sia possibile renderci conto del «perchè vengono seguite certe impostazioni e non altre nei vari problemi e del perché si formino certe soluzioni e non altre»[135] nei diversi ordinamenti nazionali.

Tra i modelli sviluppati oltralpe si riconoscono in particolare due istituti, l'inchiesta pubblica (*enquête publique*) e il dibattito pubblico (*débat publique*). Entrambe procedure condotte da organismi terzi, dirette a garantire la massima

---

[130] S. CASSESE, op. cit., p. 14. Cfr. L. MUSCARÀ, *Crisi ambientali, scale geografiche e sistemi di governance territoriale*, in G. Perulli (a cura di) "Il danno ambientale", G. Giappichelli ed., Torino 2012, p. 193.

[131] Una necessità ribadita, al livello internazionale, dalle Nazioni Unite: v. UN ENVIRONMENT PROGRAMME, *Environmental Rule of Law. First Global Report,* p. 229. Un modello interessante a cui può farsi riferimento è quello della città di Friburgo in Brisgovia (DE), per lo sviluppo del quartiere Vauban, a seguito dell'abbandono di un complesso militare stabilito nell'area della città fino agli anni '90, v. S. MÖSSNER, *Sustainable urban development as consensual practice: post-politics in Freiburg, Germany*, in "Regional Studies", Routledge, Londra (UK) 2016, pp. 972 e ss.

[132] G. MANFREDI, *Il regolamento sul dibattito pubblico: democrazia deliberativa e sindrome Nimby*, in "Urbanistica e appalti", Wolters Kluwer It., Milano 2018, n. 5/2018, p. 605.

[133] v. F. DENOZZA, *Sostenibilità,* pp. 313 e ss. e U. TOMBARI, *Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental Social Governance (ESG) e 'scopo della società'*, in "Riv. Dir. Comm.", Piccin, Roma 2021, n. 2/2021, p. 228. Cfr. P. LUCARELLI, E. DE NAPOLI, op. cit., pp. 310 e ss.

[134] v. C. Cost., Sent. n. 62/2005. Cfr. P. IMPERATORE, op. cit., p. 94.

[135] T. ASCARELLI, *Ordinamento giuridico e processo economico*, in id. "Problemi giuridici", Giuffré, Milano 1959, p. 41.

partecipazione grazie a una comunicazione delle informazioni rilevanti, completa e accessibile a tutti, che permette agli *stakeholders* di prendere visione e cognizione del progetto e gli interventi[136]. L'inchiesta pubblica, specialmente, ha il fine di informare i cittadini, prendendo in considerazione gli interessi dei terzi che assumono decisioni rilevanti per l'ambiente e consiste, dunque, in un mezzo di carattere istruttorio, solo indirettamente partecipativo[137]. Da questa si differenzia poi il dibattito pubblico, invece «volto a prevenire i conflitti tra cittadini e pubblica amministrazione con l'obiettivo di giungere ad una decisione condivisa ed efficace»[138], informando le comunità coinvolte dall'intervento, proprio per incentivarne la partecipazione e ottenere una soluzione concordata. L'istituto è disciplinato dall'Art. 2 L. 95-101 (c.d. *Loi Barnier*), la quale prevede che tale strumento non sia «la sede della decisione, che resta sempre di competenza delle autorità pubbliche, ma [...] una fase dialogica del più ampio processo di definizione della scelta finale»[139], che sarà incardinata su tre elementi: *a)* l'informazione del pubblico, *b)* la partecipazione delle collettività interessate allo sviluppo delle scelte e la *c)* collaborazione con il lavoro del *maître d'ouvrage* e l'amministrazione competente[140].

L'esperienza francese non ha lasciato indifferente il legislatore italiano, il quale ha previsto il dibattito pubblico, per la prima volta, nell'occasione del c.d. *Codice dei Contratti Pubblici*, all'Art. 22 del D.Lgs. n. 50/2016, per le opere infrastrutturali o architettoniche di rilevanza sociale che possono avere un impatto sull'ambiente, le città o il territorio[141]. Tali progetti sono stati individuati esatta-

---

[136] v. R. OCCHILUPO, G. PALUMBO, P. SESTITO, op. cit., p. 353. Cfr. V. MOLASCHI, op. ult. cit., pp. 474 e ss.

[137] v. A. AVERARDI, *Amministrare*, p. 1197. Per una panoramica sull'esperienza francese, approfondita sull'istituto del dibattito pubblico, v. J. C. HELIN, R. HOSTIOU, *Enquêtes publiques*, in "Revue Juridique de l'Environnement", Lavoisier, Cachan (FR) 2012, n. 1/2012, pp. 143 e ss.

[138] M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 452.

[139] A. AVERARDI, op. cit., p. 1199. v. L. MUSSELLI, *Il dibattito pubblico: un inquadramento giuridico*, in Id. (a cura di) "La gestione dei conflitti ambientali. Nuove strategie e nuovi strumenti operativi", Ed. Scientifiche It., Napoli 2019, p. 94.

[140] *Ibid*. Cfr. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 453. Cfr. R. ROMI, *Le débat public dans le droit positif*, in M. Revel, C. Blatrix, et. al. (a cura di) "Le débat public: une expérience française de démocratie participative", La Découverte, Parigi (FR) 2007, pp. 57 e ss., vedi anche A. BERTELLO, op. cit., p. 107 e V. MOLASCHI, op. cit., p. 475.

[141] v. P. VIPIANA, *La disciplina del dibattito pubblico nel regolamento attuativo del Codice degli appalti, tra anticipazioni regionali e suggestioni francesi*, in "Federalismi.it": *https://www.federalismi.it/index.cfm*, 23 Gennaio 2019, n. 2/2019, p. 4 e A. AVERARDI, *L'incerto ingresso del dibattito pubblico in Italia*, in "Gior. Dir. Amm.", Wolters Kluwer It., Milano 2016, n. 4/2016, p. 506. L'introduzione del dibattito pubblico, nell'ordinamento nazionale, è stata spinta anche dal legislatore europeo con la Direttiva 2003/35/UE, che ha rafforzato le procedure di dialo-

mente dal d.P.C.M. n. 76/2018, al quale il decreto ha rinviato, dove si definisce l'istituto come il «processo di informazione, partecipazione e confronto pubblico sull'opportunità, sulle soluzioni progettuali di opere, su progetti o interventi»[142]. In sostanza, lo scopo di questo strumento dovrebbe essere andare a colmare:

«il vuoto partecipativo nella legislazione nazionale attraverso uno strumento di inclusione nelle decisioni di interesse collettivo che permetta ai cittadini di concorrere alle scelte inerenti all'allocazione e alla costruzione delle opere aventi determinate tipologie e soglie dimensionali, interloquendo sia sugli aspetti tecnici, sia sulle ricadute sul territorio, sull'ambiente e sulla salute pubblica»[143].

Una novella che non è passata inosservata, tanto che anche la Corte costituzionale si è espressa in suo favore, definendo il dibattito pubblico insieme all'inchiesta pubblica (*ex* Art. 24 *bis* D.Lgs. n. 152/2006):

«una fondamentale tappa del cammino della cultura della partecipazione, rappresentata da un modello di procedimento amministrativo che abbia, tra i suoi passaggi ineliminabili, il confronto tra la pubblica amministrazione proponente l'opera e i soggetti, pubblici o privati, ad essa interessati e coinvolti dai suoi effetti, alimentandosi così un dialogo che [...] faccia emergere eventuali più soddisfacenti soluzioni progettuali e [...] disinneschi il conflitto potenzialmente implicito in qualsiasi intervento»[144].

Eppure, è opportuno sottolineare che questa introduzione non costituisce una novità, perché non è che il punto d'arrivo seguito alle sperimentazioni locali, spinte anche dall'interesse della dottrina per il dibattito pubblico[145]. Tra questi esperienze si può menzionare, ad esempio, quanto organizzato per la realizzazione della variante autostradale di Genova[146], oppure l'iniziativa del legislatore regionale

---

go e confronto collettivo, specialmente nei programmi di recupero urbano e sviluppo sostenibile del territorio 'PRUSST', per cui si prevede che l'amministrazione debba confrontarsi con le comunità di riferimento, favorendo l'informazione e la partecipazione, v. A. MUZZI, *Int. cit.*, p. 62.

[142] Art. 2, D.P.C.M. 10 maggio 2018 n. 76.

[143] F. SCIARRETTA, op. cit., p. 47. Cfr. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., pp. 451 e ss.

[144] Corte Cost., Sent. n. 235/2018. Giurisprudenza citata anche in M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p, 453. Cfr. F. SCIARRETTA, op. cit., p. 33.

[145] v. L. MUSSELLI, op. ult. cit., p. 95. Cfr. G. CERRINA FERONI, op. cit., p. 15, V. MOLASCHI, op. cit., p. 465 e P. VIPIANA, op. cit., p. 5.

[146] L'intervento genovese è stato definito il «più noto tentativo di affrontare una decisione infrastrutturale 'intrattabile', tramite il ricorso a una strumentazione giuridica diversa da quella ordinaria», come spiega A. AVERARDI, op. ult. cit., pp. 1183 e ss.

toscano con la L. R. n. 69/2007 '*Norme sulla partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali*', ispirata al menzionato modello francese[147].

Osservando l'ambito di applicazione del modello di dibattito pubblico introdotto dal legislatore nazionale italiano con l'Art. 22 D.Lgs. 50/2016, si rileva come questo sia rivolto, obbligatoriamente, verso opere di grandi dimensioni o importanza strategica, economica o sociale, sia di tipo infrastrutturale che industriale, mentre facoltativamente per i progetti di dimensioni minori, laddove lo ritenga generalmente opportuno l'istituzione competente[148]. Le parti coinvolte dalla procedura sono l'amministrazione aggiudicatrice, la commissione nazionale per il dibattito pubblico[149] e un coordinatore della discussione, cui spetta «l'organizzazione del processo inclusivo e la sua gestione» e che viene scelto o tra i dirigenti del ministero competente o tramite un criterio selettivo apposito[150]. Infine, la procedura è ovviamente aperta a tutti gli ulteriori partecipanti interessati. La durata del dibattito (Art. 5 comma 2 d.P.C.M. n. 76/2018) è prevista in massi-

---

[147] v. L. MUSSELLI, op. ult. cit., pp. 96 e ss. e P. VIPIANA, op. cit., p. 5. Cfr. A. MUZZI, *Int. cit.*, p. 62. Cfr. A. FLORIDIA, *Democrazia deliberativa e processi decisionali: la legge della Regione Toscana sulla partecipazione*, in "Stato e Mercato", Il Mulino, Bologna 2008, p. 84. La L. R. n. 69/2007, è ora affiancata anche dalla legge regionale per l'urbanistica, L. R. n. 65/2014, che stabilisce (Art. 36) come «ogni piano urbanistico, operativo, di indirizzo territoriale, strutturale che anche i regolamenti operativi ed urbanistici che danno la disciplina del territorio, debbono essere preceduti da una fase di partecipazione necessaria», assicurata dal garante delle partecipazione (regionale o comunale), tenuto a vigilare sulla pubblicazione della procedura e raccogliere gli interventi, così A. GRAZZINI, *Intervista in appendice rilasciata il 2 aprile 2024*, p. 27. Vedi Art. 36 L. R., Regione Toscana, n. 65/2014: «La Regione, in collaborazione con le province, la città metropolitana e i comuni, promuove e sostiene le modalità più efficaci di informazione e di partecipazione dei soggetti interessati al governo del territorio». Vedi ancora A. GRAZZINI, *Int. cit.*, p. 27, che spiega come così si possa attuazione al principio democratico, per cui chiunque può «dare attuazione al proprio punto di vista del quale [...] se ne deve dare conto». Cfr. A. MUZZI, *Int. cit*., p. 63.

[148] Nell'All. 1, d.P.C.M. n. 76/2018, sono individuate dodici tipologie di opere per cui è obbligatorio il dibattito pubblico: 1. Autostrade e strade extraurbane principali, 2. Tronchi ferroviari per il traffico a grande distanza, 3. Aeroporti, 4. Porti marittimi commerciali, 5. Interporti, 6. Interventi per la difesa del mare e delle coste, 7. Piattaforme di lavaggio delle acque di zavorra delle navi, 8. Impianti destinati a trattenere le acque, 9. Opere che prevedano il trasferimento d'acqua tra regioni diverse, 10. Elettrodotti aerei, 11. Infrastrutture energetiche e 12. Infrastrutture ad uso sociale, culturale, sportivo, scientifico o turistico, v. P. VIPIANA, op. cit., p. 20 e V. MANZETTI, *Il 'dibattito pubblico' nel nuovo codice dei contratti*, in "Federalismi.it": *https://www.federalismi.it/index.cfm*, 28 Febbraio 2018, n. 5/2018, pp. 8 e ss. Cfr. L. MUSSELLI, op. cit., pp. 99 e ss.

[149] *Ex* Art. 4 d.P.C.M. n. 76/2018, della Commissione Nazionale fanno parte: n. 2 rappresentanti (uno con funzione di Presidente) designati dal Ministro delle infrastrutture, n. 3 designati dal PCdM, n. 5 nominati, ciascuno, dal Ministro dell'ambiente, dal Ministro dello sviluppo economico, dal Ministro dei beni e le attività culturali, dal Ministro della giustizia e dal Ministro della salute, infine, n. 5 rappresentanti nominati dalla Conferenza Unificata, di cui n. 2 in rappresentanza delle regioni, n. 1 dall'UPI e n. 2 dall'ANCI. In più, il Ministero delle Infrastrutture può integrare tale composizione anche con n. 3 esperti competenti in materia di mediazione dei conflitti, progettazione partecipata e dibattito pubblico, i quali prendono parte ai lavori senza diritto di voto.

[150] F. SCIARRETTA, op. cit., p. 51. Cfr. V. MOLASCHI, op. cit., p. 478.

mo quattro mesi a decorrere dalla pubblicazione del dossier di progetto[151], ma è prorogabile per altri due su proposta del coordinatore. Il procedimento si avvia (Art. 8 d.P.C.M. n. 76/2018) a seguito della presentazione e pubblicazione sul sito dell'amministrazione aggiudicatrice o dell'ente aggiudicatore del dossier di progetto dell'opera (Art. 7 d.P.C.M. n. 76/2018), di seguito viene organizzato e gestito in considerazione delle «caratteristiche dell'intervento e delle peculiarità del contesto sociale e territoriale di riferimento», tramite «incontri di informazione, approfondimento, discussione e gestione dei conflitti, [...] nei territori direttamente interessati, e nella raccolta di proposte e posizioni da parte dei cittadini» (Art. 8 comma 2 d.P.C.M. n. 76/2018). Da queste previsioni si capisce quale sia stato l'intento alla base dell'iniziativa del legislatore, che ha introdotto il dibattito con l'intento di condurre «all'adozione di una decisione a seguito di un confronto aperto e partecipato. Una decisione di tal fatta, infatti, potrà essere compresa dai cittadini, anche se non necessariamente condivisa»[152], poiché comunque ne avranno intese le caratteristiche di massima, gli intenti alla base e le conseguenze[153]. Ebbene, ciò fa comprendere come lo scopo ultimo dell'istituto non sia quindi tanto la decisione congiunta, ma promuovere «l'accettazione da parte delle comunità interessate, convogliando al suo interno ogni forma di dissenso»[154].

Tuttavia, mentre le normative regionali restano vigenti[155], quella nazionale ha subito profondi stravolgimenti, a partire dalla L. n. 120/2020 c.d. '*Decreto Semplificazioni*', che ha permesso la deroga di questa procedura al fine di accelerare il procedimento esecutivo delle grandi opere infrastrutturali o architettoniche, per far fronte alla situazione seguita al Covid-19. Una deroga della quale però, secondo gli studiosi, «non si comprende pienamente la *ratio*»[156], poiché per quanto sarebbe stata (in parte) giustificata, semmai laddove riferita a interventi strettamente

[151] Il dossier di progetto è l'input della procedura di dibattito pubblico. Qui si illustrano le opportunità dell'intervento, le soluzioni progettuali, le valutazioni di impatto sociale o ambientale (Art. 7 d.P.C.M. n. 76/2018), v. G. MANFREDI, op. cit., p. 607 e N. PETRUCCO*, Il dibattito pubblico alla prova dei fatti*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 3/2022, pp. 171 ss.
[152] M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 456.
[153] Infatti, nel dibattito pubblico «non è necessario giungere alla condivisione con la cittadinanza interessata alla scelta», ma piuttosto il suo scopo è «garantire il diritto di informazione e giungere ad una decisione motivata e partecipata», come spiega N. PETRUCCO, op. cit., p. 172.
[154] F. SCIARRETTA, op. cit., p. 54. Cfr. A. DI MARTINO, op. cit., p. 545.
[155] Insieme a quella Toscana, si menziona la legge sulla partecipazione dell'Emilia-Romagna, L.R. n. 3/2010 e la Puglia, L.R. n. 28/2017. Cfr. P. LUCARELLI, E. DE NAPOLI, op. cit., pp. 308 e ss.
[156] M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 456.

legati all'emergenza pandemica, invece, così generalizzata, pare solo intesa a «sminuire la portata dell'istituto che appena iniziava a muovere i primi passi e dipingerlo come causa del rallentamento dei procedimenti di progettazione e realizzazione infrastrutturali»[157]. Dimenticandone, inoltre, la doverosità alla luce del testo della convenzione di Aarhus e gli Accordi di Parigi, che richiedono lo sviluppo di percorsi partecipativi al fine della gestione dei conflitti sociali e ambientali[158].

Successivamente, nel contesto del PNRR, con l'Art. 46 del D.L. n 77/2021, l'istituto è stato nuovamente reintrodotto ma con alcune semplificazioni procedurali e, soprattutto temporali, finalizzate a garantirne lo svolgimento in tempi certi e brevi, appunto ridotti a trenta giorni (con il potere della Commissione nazionale di sostituire il responsabile del dibattito pubblico incaricato, in caso di inerzia). Un cambiamento che, indubbiamente, segna un'inversione di tendenza rispetto all'annullamento integrale dell'istituto avvenuto con la L. 120/2020, ma che porta a tutt'altro che maggiore chiarezza, inserendo stravolgimenti che snaturano lo strumento facendo emergere un quadro sempre «più [...] problematico per un istituto che non ha ancora avuto modo di dispiegare le sue potenzialità»[159].

Eppure, indipendentemente dalle modifiche più recenti, che limitano le potenzialità dell'istituto, si deve rilevare che il dibattito pubblico sin dalla sua introduzione ha raccolto opinioni severe su numerosi suoi profili, oggettivamente critici. Tra queste, la dottrina ha evidenziato una grave mancanza di imparzialità per quei soggetti chiamati a guidare la consultazione, come il coordinatore, una figura che ha «il compito di fissare discrezionalmente le modalità di svolgimento della procedura» e, prima delle ultime modifiche, anche «segnalare alla Commissione nazionale eventuali anomalie nello svolgimento del dibattito pubblico, e [...] redige-

[157] M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 456. Il venire meno del dibattito pubblico si unisce alle mancanze sulla digitalizzazione della pubblica amministrazione che, seppure supportata dal PNRR, manca ancora di mostrare risultati sostanziali, v. A. MUZZI, *Int. cit*., p. 62.
[158] Come spiega N. PETRUCCO, op. cit., p. 173.
[159] R. FABBRI, *PNRR e dibattito pubblico. Prospettive di applicazione per uno strumento di democrazia deliberativa*, in "Riv. Giur. del Mezzogiorno", Il Mulino, Bologna, p. 105. Dello stesso avviso anche N. PETRUCCO, op. cit., pp. 174 e 175. Tra i cambiamenti, scompare la figura della Commissione Nazionale per il dibattito pubblico, non reintrodotta nell'Art. 40 All. 1.6 D.Lgs. n. 36/2023, c.d. *Nuovo codice dei contratti pubblici* (in cui ora l'istituto è regolato), e dove, per quanto riguarda le tempistiche, lo svolgimento del dibattito è contratto al punto che, piuttosto che aiutare a velocizzare le procedure esecutive, determinerà un aumento del contezioso, conseguente alle opposizioni contro i progetti, v. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., pp. 456 e ss.

re la relazione conclusiva del dibattito»[160]. Tale ruolo risulta imprescindibile, in quanto «responsabile del confronto pubblico, tenuto a dare impulso alla procedura»[161] ma, nonostante ciò, resta una figura la cui imparzialità è dubbia, giacché «è opinabile che l'individuazione del coordinatore sia stata affidata agli apparati ministeriali»[162], che possono influenzarne l'operato, anche indirettamente. Questo costituisce un aspetto problematico, perché al contrario simili strumenti di partecipazione, al fine della gestione del dissenso delle comunità locali, dovrebbero essere retti «da un organo *super partes*»[163], poiché senza la garanzia di terzietà per coloro che guidano la procedura difficilmente sarà possibile ottenere un dialogo costruttivo, macchiando la fiducia dei partecipanti con il timore di essere manipolati proprio da chi, invece, dovrebbe garantirne l'equa presenza. Nondimeno, tale criticità è aggravata dall'assenza di un organo di controllo e tutela in chiusura del sistema e anch'esso imparziale, quale è la *Commission Nationale du Débat Public* in Francia, una figura che sebbene fosse stata abbozzata nella disciplina italiana (la Commissione Nazionale di cui all'Art. 4 d.P.C.M. n. 76/2018), pur senza «dare le medesime garanzie di indipendenza ed imparzialità»[164] del modello d'oltralpe, è stata rimossa a seguito delle modifiche del 2023[165]. Un'altra critica è stata poi rivolta contro le soglie economiche della procedura, obbligatoria nei progetti dal valore superiore a € 150 milioni, oltre che ai limiti restrittivi per proporla dove opzionale[166]. Infine, è stata contestata anche la collocazione normativa dello stru-

---

[160] G. MANFREDI, op. cit., p. 606. Cfr. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 458.
[161] F. SCIARRETTA, op. cit., p. 52.
[162] G. MANFREDI, op. cit., p. 606. Cfr. A. DI MARTINO, op. cit., p. 544.
[163] A. DI MARTINO, op. cit., p. 544. Inoltre, l'autore fa presente che «il rispetto della terzietà e dell'indipendenza degli organi che dirigono il dibattito pubblico viene altrettanto minato dal ruolo del Comitato di monitoraggio; in modo particolare, si prevede che questo organo, che avrà, tra gli altri compiti, quello di verificare le modalità con le quali viene garantita la partecipazione, sia composto dalle amministrazioni locali» (Ivi, p. 545). Cfr. R. REGAZZONI, *Int. cit*., p. 12.
[164] *Ibid.* Cfr. F. SCIARRETTA, op. cit., p. 51.
[165] v. V. MOLASCHI, op. cit., p. 480. L'importanza di un organo del genere è stata evidenziata anche dal Consiglio di Stato (Cons. St., Parere n. 359/2018), che ne ha chiesto (piuttosto che la cancellazione) il potenziamento nel suo ruolo di monitoraggio. Cfr. A. DI MARTINO, op. cit., p. 544.
[166] Per i progetti dove è opzionale si pretende la richiesta da parte della Presidenza del Consiglio dei Ministri o i Ministeri interessati, oppure da parte di un Consiglio Regionale o una Provincia o Città metropolitana o un Comune capoluogo di provincia, da uno o più consigli comunali o unioni di comuni rappresentativi complessivamente di almeno 100.000 abitanti, da almeno 50.000 elettori, da almeno un terzo dei cittadini elettori per gli interventi che interessano le isole con non più di 100.000 abitanti e per il territorio di comuni di montagna, v. F. SCIARRETTA, op. cit., p. 52. Contro la rigidità delle soglie economiche per il dibattito pubblico si è espresso il Consiglio di Stato, che ha affermato che tali requisiti «sono di importo così elevato da finire per rendere [...] minimale il ricorso a tale istituto, che rappresenta invece una delle novità di maggior rilievo del nuovo Codi-

mento, incluso nel codice dei contratti pubblici, nel titolo sulla pianificazione, programmazione e progettazione (Artt. 21 e ss. D.Lgs. n. 50/2016). L'intenzione del legislatore, dietro tale ordine, sembra sia stata, quella di assicurare la partecipazione dei cittadini sin dalla fase embrionale del progetto, dunque dal momento in cui tutte le proposte possono essere ancora percorse e nuove idee possono formularsi, passando dalla «negoziazione del conflitto, a situazioni di generale negoziazione sul contenuto discrezionale della scelta dell'amministrazione»[167]. Tuttavia, sebbene tale decisione sia comprensibile, la collocazione del dibattito pubblico nel Codice dell'ambiente, o almeno un richiamo in esso, sarebbe stata preferibile, in quanto dimostrazione di «attenzione ai valori della tutela ambientale, cui il diffondersi di forme partecipative è finalizzato»[168].

2.3.2. *L'evoluzione incerta degli istituti di partecipazione pubblica.*

Dalle osservazioni finora fatte, l'interprete può riscontrare un contesto caotico, determinato da un legislatore apparentemente incostante, che sembra non riuscire ad adottare una linea unica, al punto che pare «abbia deciso di rinnegare l'istituto del dibattito pubblico prima ancora di averne consentito una sua reale applicazione e diffusione»[169]. Ottenendo alla fine uno strumento mutilato, che non valorizza la capacità propositiva della partecipazione, ma che è finalizzato solo a negoziare il consenso con le comunità locali[170]. Eppure, nonostante quanto rilevato, si sostiene che il giudizio sulla condotta del legislatore non debba essere severo, poiché trattare gli strumenti partecipativi e consensuali, richiede grande prudenza per non cadere nell'errore di entusiasmarsi per solo apparenti panacee, quindi è necessario sganciare «il piano delle riflessioni ideali da quello delle decisioni concrete»[171], per concentrarsi anche sui problemi di questi istituti.

---

ce dei contratti e che, se bene utilizzato, potrebbe costituire anche un valido strumento deflattivo del contenzioso», così Parere Cons. St. n. 359/2018. Cfr. G. MANFREDI, op. cit., pp. 607 e 608.

[167] A. DI MARTINO, op. cit., p. 541. Seguendo la constatazione per cui è opportuno che il dibattito abbia luogo nel momento in cui, anche l'opzione di non realizzare l'opera, sia presente sul tavolo, v. A. AVERARDI, *L'incerto*, p. 509 e M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., pp. 451 e ss.

[168] V. MOLASCHI, op. cit., p. 477. Cfr. nota n. 50.

[169] M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 461. Cfr. V. MOLASCHI, op. cit., pp. 480 e 481.

[170] v. A. DI MARTINO, op. cit., p. 545. Cfr. P. LUCARELLI, E. DE NAPOLI, op. cit., p. 301.

[171] E. OLIVITO, op. cit., p. 607. Cfr. A. BERTELLO, op. cit., p. 109. Nella dottrina statunitense, che è utile menzionare per l'approfondimento che presenta, grazie ad una prassi sugli istituti di ADR estesa e diffusa, v. N. G. SIPE, *An empirical analysis of environmental mediation,* in "J.

Infatti, la partecipazione pubblica può talvolta ridursi a «nient'altro che la mera espressione della propria opinione, senza alcuna possibilità di incidere sui processi decisionali e con la sola vaga consolazione che essa venga presa in adeguata considerazione»[172], trasformandosi da istanza dal basso a «strumento di legittimazione autoreferenziale, attraverso il quale *élites* di potere sono in grado di costruire il consenso di gruppi minoritari su politiche o provvedimenti diversamente osteggiati»[173]. In più, addirittura, delle volte «il cittadino neanche sa che potrebbe fare delle osservazioni»[174], tanto che gli strumenti partecipativi, laddove «manca una forte opposizione e non c'è una concreta sensibilizzazione contraria al progetto, raramente possono venire efficacemente utilizzati»[175]. La ragione per cui questo avviene è legata all'idea che la partecipazione sia automaticamente democratica, quando invece non è così, poiché «la democraticità ne costituisce semmai un carattere eventuale, che deve essere perseguito e garantito»[176]. In più, come già visto considerando il dibattito pubblico, gli studiosi hanno criticato la modalità di gestione delle informazioni raccolte tramite le procedure in esame, per cui la figura del coordinatore del dibattito non si considera sufficiente a garantirne la direzione imparziale, giacché l'esecuzione dell'istituto resta soggetta all'amministrazione aggiudicatrice, la quale potrebbe spingere per una gestione unilaterale delle decisioni pubbliche, anche coperta da apparente partecipazione, finalizzata ad assicurarsi il benestare dei cittadini[177].

Pertanto, bisogna ricordare come l'obiettivo di questi istituti, di confronto con le comunità, sia ancora prima (anzi, proprio al fine) di sviluppare soluzioni condivise e su misura, «svelare pacificamente le posizioni in campo, mostrando le prio-

---

American Planning Ass.", APA, Chicago (USA), 1998, vol. 64 n. 3, p. 276 mentre, in quella Svedese, altrettanto interessante per l'attenzione ai profili ambientali, v. E. STORSKRUBB, *Alternative Dispute Resolution in the EU: Regulatory challenges*, in "European Rev. of Private Law", Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn (NL) 2016, n. 1/2016, pp. 19 e 27.

[172] E. OLIVITO, op. cit., p. 605. Cfr. A. BERTELLO, op. cit., p. 115.

[173] Ivi, p. 606. L'autrice spiega che ciò può avvenire perché «l'immissione nei processi decisionali di interessi settoriali e particolaristici e, soprattutto, la loro capacità di determinarne gli esiti finali snaturano il bene in questione, annullandone il carattere delle 'comunalità'. Si determina così il paradosso per cui la partecipazione, da strumento per risaltare le pratiche comunitarie di impiego delle risorse, diviene tramite per l'affermazione dissimulata di interessi comuni solo a pochi», ivi, p. 608. Cfr. V. MOLASCHI, op. cit., p. 479.

[174] A. GRAZZINI, *Int. cit.*, p. 27.

[175] *Ibid.* Cfr. P. LUCARELLI, E. DE NAPOLI, op. cit., p. 300 e ss.

[176] E. OLIVITO, op. cit., p. 608. Cfr. A. AVERARDI, *Amministrare*, p. 1218.

[177] v. L. MUSSELLI, op. cit., p. 104 e A. AVERARDI, *L'incerto*, p. 509. Cfr. V. MOLASCHI, op. cit., p. 481, A. DI MARTINO, op. cit., p. 544. e A. AVERARDI, *Amministrare*, p. 1217.

rità dei diversi attori, per poi verificare se queste possono trasformarsi in maniera condivisa»[178]. Un compito che può essere svolto solo laddove vi sia «un organismo formalmente e sostanzialmente terzo, in grado di raccogliere la fiducia dei cittadini»[179]. Inoltre, è fondamentale anche che la procedura si svolga in un tempo in cui «tutte le opzioni sono ancora aperte, inclusa quella di non realizzare l'infrastruttura proposta», cosicché sia possibile contribuire effettivamente, per influenzare realmente le decisioni dell'interveniente. Due elementi questi, che sono condizione essenziale per l'efficace partecipazione pubblica e lo sviluppo della fiducia reciproca tra chi presenta l'opera e le comunità del territorio coinvolto, eppure, due condizioni che «non sono garantite nella normativa introdotta»[180].

2.3.3. *La necessità delle conoscenze tecniche per affrontare il conflitto: l'importanza dell'intervento degli esperti e il relativo rischio.*

Come osservato, la gestione sostenibile dei conflitti ambientali deve riguardare il rapporto tra l'uomo e la natura, ricercando una dimensione di equilibrio in cui si tenga conto, contemporaneamente, dei bisogni della società e la fragilità degli ecosistemi (§§1.4.2. e 1.5). Un'esigenza che per essere soddisfatta impone di ricorrere a competenze scientifiche diverse da quelle delle discipline giuridiche o sociali, come la biologia, ecologia e climatologia[181], al fine di ottenere un contributo tecnico, che non si limiti a misurare l'impatto di un evento sul territorio, ma sia mirato a dimostrare il rapporto danno-fonte e comunicarlo agli interessati[182].

Nondimeno, la ragione del permeare della tecnica in modo così capillare non si limita solo alla fisionomia dei conflitti ambientali, ma è stata spinta anche dalla

---

[178] A. AVERARDI, *L'incerto*, p. 509. Questo approccio, volto a svelare i poli di interessi presenti è comune, sia alle dinamiche della partecipazione pubblica, che alla dottrina dello *stakeholderism*, osservata al §3.2., considerata nell'organizzazione dell'impresa. In tal senso, è interessante notare l'importanza dei processi comunicativi di partecipazione pubblica, i quali vanno attuati «ponendosi in ascolto» delle comunità, così da «far comprendere quali sono le ragioni che muovono la realizzazione dell'opera, valorizzando le legittime preoccupazioni », v. A. BERTELLO, *Int. cit.*, p. 55.
[179] *Ibid.* Cfr. V. MOLASCHI, op. cit., p. 480.
[180] Ivi, p. 480 *Passim*. Cfr. A. DI MARTINO, op. cit., p. 546.
[181] v. V. DINI, op. cit., p. 17, P. IMPERATORE, op. cit., p. 42 e A. AVAGLIANO, op. cit. ,p. 151. Cfr. A. GRAZZINI, *Int. cit.*, pp. 24-26 e C. PASQUALE, *Int. cit*., pp. 38-39.
[182] v. A. GRAZZINI, *Int. cit*., pp. 27 e 28. Questo è importante perché la crescente complessità scientifica delle questioni sociali e ambientali, interdisciplinari e interdipendenti, determina, nella popolazione, un aumento dell'insicurezza, che è terreno fertile per il conflitto, v. N. GIUDICE, *int. cit*., pp. 9 e 10. Cfr. V. MOLASCHI, op. cit., p. 465 e T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 4. Sul valore del linguaggio tecnico nell'interpretazione del diritto, v. nota n. 175 Cap. I.

costante situazione emergenziale degli ultimi anni, che specialmente dopo la pandemia Covid-19 (ma in modo minore anche se crescente, già negli anni precedenti, successivi alla crisi economica del 2008) ha segnato tanto l'agire del legislatore come il sentire della società e, sebbene in diversa misura, l'operato delle Corti[183]. Ciò ha spinto a «porre tra parentesi il valore della certezza del diritto e la conseguente prevedibilità delle regole e calcolabilità delle decisioni, per affidarsi al principio di precauzione»[184] (§1.4.1.), tramite cui la conoscenza tecnica penetra nei ragionamenti giuridici[185]. Perciò, viene chiamata in causa «nella dinamica dei conflitti [...] quale risorsa cui si ricorre [...] per il *policy-making* e la scelta sociale»[186] quella che la dottrina definisce *expertise*, termine riferito sia alla varietà di conoscenze specialistiche di alcuni individui coinvolti quanto all'applicazione in concreto di questo insieme di competenze[187]. L'esperto si presenta allora come colui, dotato di facoltà analitiche fondate su pratica ed esperienza, in grado di offrire indicazioni su come agire e decidere in un momento di incertezza sugli eventi e le ricadute di questi[188]. In tale contesto «il *know-how* vince sul *know-why*»[189], al punto che anche coloro che detengono il potere decisionale si affidano agli esperti, misurando ogni azione sul parere tecnico, perchè ogni determinazione sembra così meglio giustificabile e motivabile attraverso dati empirici[190].

---

[183] Cfr. M. DELSIGNORE, *Il ruolo del giudice nel decostruire l'applicazione della scienza nelle controversie di diritto ambientale*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2024, n. 1/2024, p. 134. Ciò si osserva, specialmente, nell'evoluzione della legislazione europea sulla responsabilità sociale dell'impresa e il coinvolgimento degli stakeholders, v. §3.1.

[184] M. PENNASILICO, *Emergenza*, p. 497. Cfr. A. BARONE, *Emergenza pandemica, precauzione e sussidiarietà orizzontale*, in "PA Persona e Amministrazione", Univ. Urbino, Urbino (PU) 2020, n. 1/2020, pp. 186 e ss. e R. D'AGOSTINO, *Emergenza pandemica, crisi del sapere e funzioni pubbliche necessitate, i diritti fondamentali scientificamente condizionati al tempo del covid-19*, in "PA Persona e Amministrazione", Univ. Urbino, Urbino (PU) 2020, n. 2/2020, p. 406.

[185] v. N. IRTI, op. cit., p. 1069. Il principio di precauzione, come visto al §1.4., di derivazione europea, si trova regolato all'Art. 191, comma 3, TFUE e, nella normativa nazionale, all'Art. 301 D.Lgs. n. 152/2006. Cfr. R. D'AGOSTINO, op. cit., p. 409.

[186] L. PELLIZZONI, *La politica dei fatti*, in id. (a cura di) "Conflitti Ambientali. Esperti, politica, istituzioni nelle controversie ecologiche", Il Mulino, Bologna 2011, p. 7.

[187] Ivi, p. 8.

[188] v. S. JASANOFF, *Designs of Nature: science and democracy in Europe and the United States*, Princeton University Press, Princeton (USA) 2005, p. 211. Vedi anche L. PELLIZZONI, op. ult. cit., p. 8. Cfr. M. PENNASILICO, op. ult. cit., p. 497.

[189] L. PELLIZZONI, op. ult. cit., p. 9. Cfr. V. MOLASCHI, op. cit., p. 466.

[190] La valutazione sulle questioni tecniche viene rimessa, in ultima istanza, alla cognizione del giudice, che decide spesso a seguito delle analisi e gli studi compiuti da esperti o nominati su istanza di parte o d'ufficio, v. M. DELSIGNORE, op cit., pp. 137 e 138. Considerando invece il contesto sociale, sebbene si possa pensare che la decisione supportata da informazioni tecniche sia più facilmente giustificabile, in realtà, questa potrebbe porre un muro tra decisore e collettività, come

Eppure, ciò è spinto da un'errata consapevolezza, giacché i saperi tecnici sono solo in apparenza oggettivi. L'assunto per cui le scienze sono tutte esatte, infatti, risulta fuorviante se lo si intende applicare all'analisi di fenomeni complessi e indeterminati, «spesso scarsamente o assolutamente non conosciuti»[191], quali il clima o le conseguenze di alcuni eventi sulla salute o l'ambiente. Si rischia di cadere, in questo modo, nella «tecnocrazia»[192], dove ogni azione viene giustificata nel nome di una scienza solo formalmente neutrale, anche a causa del modo in cui viene evocata nei procedimenti, che ne altera i risultati poiché gli esperti «rispondono a domande che non hanno scelto» e sono tenuti a «sintetizzare la conoscenza disponibile», oltrepassando «i confini della propria disciplina e le costrizioni dei propri limiti di conoscenza»[193]. Alla fine, quanto ottenuto saranno piuttosto «pareri basati su una comprensione imperfetta di temi che non ricadono [...] nelle competenze di nessuno»[194], quindi il ricorso a eterogenee conoscenze scientifiche per gestire i conflitti ambientali, sebbene imprescindibile, rappresenta un problema al punto che il «sapere tecnico può diventare ostaggio del dibattito»[195]. Allora, anche in presenza di evidenza empirica, l'esito dei conflitti resterà segnato dall'incertezza, che si affianca al timore di conseguenze sul lungo periodo, rendendo ogni soluzione adottata ardua ad essere accettata[196].

---

osserva A. MUZZI, *Int. cit*., p. 62, per il quale le resistenze delle comunità, «sono dovute, in buona misura, alla disinformazione e alla mancanza di cultura su questioni che hanno anche una forte componente tecnico-specialistica, difficilmente comprensibile dal comune cittadino».

[191] N. GIUDICE, *Int. cit*., p. 10. Cfr. M. DELSIGNORE, op. cit., p. 153, M. PENNASILICO, op. ult. cit., p. 497 e R. D'AGOSTINO, op. cit., pp. 405 e ss. Cfr. C. PASQUALE, *Int. cit*., pp. 37 e 38.

[192] V. MOLASCHI, op. cit., p. 467. Si possono menzionare, sull'argomento, due contrapposte teorie, riguardo il rapporto tra scienze tecniche e giuridiche: la *teoria della co-produzione*, per cui il diritto stesso, in determinate condizioni, può assumere un ruolo orientatore verso i risultati scientifici, e la *teoria separatista*, che considera scienza e diritto radicalmente distinti, per cui uno finirebbe per dominare sull'altro, limitandolo, a riguardo, v. A. AVAGLIANO, op. cit., pp. 156 e 157.

[193] L. PELLIZZONI, op. cit., p. 9. *Passim.* Vedi, M. DELSIGNORE, op. cit., p. 153, che osserva come «l'idea dell'oggettività che suscita la scienza non è tale se non all'apparenza e viene meno quando la si cala nel caso concreto». Sui rischi nell'utilizzo delle conoscenze tecniche mette in guardia anche Natalino Irti, che lega scienza ed economia, definite «potenze della sconfinatezza», v. N. IRTI, op. cit., p. 1068. Cfr. E. SEVERINO, *Il destino della tecnica*, Rizzoli, Milano 2009.

[194] Ivi, p. 10.

[195] N. GIUDICE, *Int. cit.*, p. 10. Considerando le valutazioni tecniche, che legittimano l'operato dell'amministrazione (ad esempio, nel caso dei procedimenti di autorizzazione alla realizzazione di impianti industriali), la dottrina giuridica ha osservato che il sindacato del giudice, a riguardo, è necessariamente «estrinseco», sebbene domandi comunque «un'analisi attenta non solo del ragionamento condotto, ma dei dati tecnici raccolti a suo supporto e, quindi, della completezza dell'istruttoria», così M. DELSIGNORE, op. cit, p. 148. Cfr. L. PELLIZZONI, op. ult. cit., p. 9.

[196] v. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 7. Cfr. N. GIUDICE, *Int. cit*., p. 10.

Da queste riflessioni si capisce in che misura le conoscenze tecniche possano costituire sia una risorsa che un rischio per la gestione consensuale e partecipata del conflitto ambientale, che può risultarne arricchita, con l'apporto di dati che consentono scelte consapevoli, oppure può venirne compromessa, perché oppressa dal tecnicismo e l'impropria gestione delle informazioni raccolte[197].

Nonostante ciò, il ricorso al sapere scientifico, sia naturalistico e biologico che sociale e giuridico, resta irrinunciabile, poiché solo in questo modo si possono ottenere chiavi di lettura dei conflitti ambientali che permettono di osservarli con consapevolezza. Pertanto, la questione non sarà come evitare il contributo tecnico ma come utilizzarlo, non dimenticando che «l'autorevolezza degli scienziati e degli esperti, così come quella dei politici responsabili delle decisioni sui processi di innovazione, può trovare nuova linfa dal sottoporre tali processi al confronto discorsivo con la società»[198]. Appare dunque chiaro, dal quadro che emerge, come qualsiasi decisione unilaterale, anche supportata da solide evidenze scientifiche, difficilmente rappresenterà la strada giusta, perché se i dati non verranno compresi dai destinatari questi si troveranno a convivere con una soluzione imposta, contro la quale si opporranno[199]. Eppure, lo stesso infausto risultato si potrebbe ottenere ugualmente seguendo un approccio solo in apparenza partecipativo, poiché questo non è immediatamente garanzia della migliore gestione del conflitto ambientale[200]. Perché laddove le informazioni saranno unilateralmente comunicate da una parte ma non comprese dalle altre, o restituite in modo alluvionale senza adeguata visione e senza contestualizzarle a seconda dell'intervento, coloro coinvolti dal procedimento finiranno per non partecipare effettivamente o per farlo solo in sen-

---

[197] Cfr. A. GRAZZINI, *Int. cit.*, pp. 27 e 28. Cfr. L. STRUFFI, *Il ruolo degli esperti nella controversia sull'inceneritore di Trento*, in L. Pellizzoni (a cura di) "Conflitti Ambientali. Esperti, politica, istituzioni nelle controversie ecologiche", Il Mulino, Bologna 2011, pp. 79 e ss.

[198] V. MOLASCHI, op. cit., p. 470. Cfr. M. DELSIGNORE, op. cit., p. 154.

[199] Di conseguenza sviluppando, potenzialmente, un'ostilità anche verso tutti i successivi interventi, che rimanda al fenomeno, già visto, dei conflitti di prossimità, come spiega V. MOLASCHI, op. cit., p. 465. Cfr. A. AVERARDI, *Amministrare*, p. 1215 e 1217. L'autore parla di conflittualità procedimentale, che dipende dall'atteggiarsi delle amministrazioni nel rapporto con gli amministrati, per cui l'interazione sociale sarà improntata a una dialettica in cui ciascuna parte aspirerà alla massimizzazione dei propri obiettivi quando non saranno, invece, incorporate le istanze presentate dalle comunità nelle politiche di interesse generale. Rendendo probabile l'emersione di maggiori forme di resistenza verso le decisioni assunte. Cfr. G. SÉNÉCAL, op. cit., pp. 283 e 284.

[200] v. A. AVERARDI, *Amministrare*, p. 1219. Cfr. E. OLIVITO, op. cit., p. 608.

so oppositivo. Ne risulteranno proteste mosse da ragioni superficiali, che non apportano nulla al procedimento se non il crescendo del conflitto[201].

Di fronte a questo problema, guardando alle ricerche sociologiche[202], gli studiosi hanno isolato distinti modelli di *expertise*, distinguibili in: *a) esclusiva*, dove solo un ristretto gruppo di esperti detiene il controllo di una questione; *b) contributiva,* in cui per la gestione della controversia giungono da diversi campi input differenti, attorno ai quali prova a svilupparsi una visione condivisa, finalizzata a un approccio collaborativo; e infine *c) interattiva,* dove la gestione della questione passa per il dialogo costruttivo e bidirezionale tra s*takeholders* ed esperti, che interpretano obiettivi e idee con punti di vista differenti[203]. Tra questi modelli non ce ne è uno universalmente valido, perché la specialità di ogni conflitto può prestarsi a un approccio come un altro, tuttavia, è indubbio che nel caso dell'*expertise esclusiva*, mancando il dialogo tra le parti coinvolte e gli esperti, il rischio che la decisione adottata venga contestata è più alto[204]. Quindi, volendo seguire un percorso consensuale e partecipato, in cui vi sia un reale scambio di informazioni, gli altri due modelli risultano più adatti, con in particolare l'approccio contributivo che segna il più alto livello di compartecipazione al progetto, elaborato nel confronto tra tutti coloro coinvolti[205]. In questo modo si potrebbe ottenere non solo la comprensione delle linee generali dell'intervento, ma la progettazione congiunta di questo, stabilendo uno scambio che favorisce, innanzitutto, la comunità coinvolta, la quale otterrà interventi su misura delle proprie caratteristiche e necessità, ma per cui ne beneficeranno anche le amministrazioni e imprese intervenenti, che avranno a disposizione un capitale relazionale che gli permetterà di ottenere risultati migliori[206]. Il tutto, insieme a un intervento degli esperti collaborativo, in cui

---

[201] v. A. GRAZZINI, *Int. cit*., pp. 27 e 28. Cfr. N. GIUDICE, *Int. cit.*, p. 10.
[202] v. H. M. COLLINS, R. EVANS, *The third wave of science studies: studies of expertise and experience*, in "Social Studies of Science", SAGE, Londra (UK) 2002, pp. 254 e ss. Cfr. L. PELLIZZONI, op. ult. cit., p. 11.
[203] v. L. PELLIZZONI, op. ult. cit., pp. 11 e 12. Cfr. P. IMPERATORE, op. cit., pp. 46 e ss.
[204] Inoltre, l'affidamento completo, totale, sulle competenze tecniche può condurre ad una gestione del conflitto ambientale superficiale, che si limita alla scelta su quale esperto e conoscenza debba essere chiamato per decidere definitivamente, v. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 11.
[205] v. L. PELLIZZONI, op. ult. cit., pp. 11 e ss. Cfr. A. AVERARDI, *Amministrare*, p. 1219.
[206] Cfr. H. WESTLUND, E. NILSSON, *Measuring enterprises' investments in social capital: a pilot study*, in "Regional Studies", Routledge, Londra (UK) 2005, p. 1081. Considerando l'impresa e il capitale relazionale, inteso come insieme di relazioni con i portatori di interessi, v. §3.2.1.

le conoscenze tecniche vengono rese in senso pluridirezionale, affinché possano essere discusse e comprese da ogni partecipante al procedimento[207].

2.4. *Prevenzione e risoluzione, gli itinerari contrapposti per affrontare il conflitto ambientale.*

Gli interrogativi sulla gestione del conflitto costituiscono una delle sfide più entusiasmanti per il giurista, chiamato a far fronte a nuovi problemi, interessi e necessità che domandano interventi e risposte originali. Ci si muove, infatti, in un contesto di crisi che non è tanto del diritto in sé, ma secondo l'opinione degli studiosi è sociale e riflessa sul diritto[208], disciplina dell'ordine nella comunità umana, nel modo di «scienza categoriale»[209]. Pertanto, a questa si guarda ora quale fucina per la forgiatura di nuovi istituti, realizzando quanto constatato da Ascarelli, che osservava come l'esperienza giuridica non sia mai un dato, ma «continua creazione della quale è continuo collaboratore l'interprete e così ogni consociato»[210]. Ne consegue che nella complessità della società attuale[211], le risposte per la gestione dei conflitti chiederanno il dispiego di uno strumentario ampio, diversificato a seconda delle esigenze attuali, che raramente offrono precedenti, rendendo inadeguata l'adozione di un modello unico per la gestione del conflitto.

---

[207] Come auspicato in R. MARTINOLI, *Tutela dell'ambiente e ADR: Profili ricostruttivi della mediazione e facilitazione ambientale*, in "Resp. Civ. Prev.", Giuffré, 2024, n. 3/2024, p. 1019.

[208] v. N. IRTI, op. cit., p. 1067. Cfr. M. PALAZZO, op. cit., p. 800 e F. OST, op. cit., p. 32. Su questo, si rimanda alle parole di Grossi, per cui «la giuridicità è ormai individuata e scoperta nel grembo più riposto della società, che ha nel diritto la originaria e immancabile nervatura del proprio ordine», così P. GROSSI, *Oltre la legalità*, Laterza, Roma/Bari 2020, p. 18.

[209] Espressione, ancora, di Paolo Grossi, per descrivere il diritto civile, che ha «la buona e insieme la cattiva sorte d'essere pensato e risolto in una specie di superiore e generale scienza ordinante»: in P. GROSSI, *La cultura del civilista italiano. Un profilo storico*, Giuffré, Milano 2002, p. 4.

[210] T. ASCARELLI, *Antigone e Porzia*, in "Riv. Int. Fil. Dir.", Giuffrè, Milano 1955, p. 765. Cfr. Id., *Norma giuridica e realtà sociale*, in id. "Problemi giuridici", Giuffré, Milano 1959, p. 73 e P. GROSSI, *Oltre*, p. 100. A riguardo, analogo è quanto sostenuto in M. PALAZZO, op. cit., p. 807, per cui «il diritto per la sua tensione a incarnarsi, prima di essere potere, norma, sistema di categorie formali è esperienza, è cioè una dimensione della vita sociale».

[211] Sulla società contemporanea, si osserva come ormai essa sia giunta a un punto di costante e continua particolarizzazione e, dunque, conseguente complessità. Un processo rintracciato già, oltre un secolo fa, nelle parole di Santi Romano, che vedeva «il progressivo organizzarsi sulla base di particolari interessi della società che va sempre più perdendo il suo carattere atomistico« che «la deficienza dei mezzi giuridici e istituzionali, che la società medesima possiede per far rispecchiare e valere la sua struttura in seno a quella dello Stato», due tendenze tutt'ora presenti, che si può perciò sostenere che siano elementi fisiologici della società contemporanea: v. S. ROMANO, *Lo Stato moderno e la sua crisi*, in "Lo Stato moderno e la sua crisi", Giuffré, Milano 1969, p. 23.

Si inseriscono qui i concetti di 'prevenzione' e 'risoluzione' delle controversie, insieme agli approcci della giustizia consensuale, la quale si veste di natura pluralista poiché si celebra in sedi diverse rispetto a quella giurisdizionale, generalmente informali e dove è determinante l'autonomia delle parti[212]. Questo valore, si fa tratto differenziante tra gli itinerari di gestione del conflitto, che potranno perciò distinguersi in 'autonomi' ed 'eteronomi'[213], i primi sono quelli in cui «sono gli stessi destinatari delle regole di condotta a individuarle in modo per loro vincolante», mentre i secondi «si caratterizzano per il fatto che è un terzo a porre tali regole»[214]. L'autodeterminazione conduce allora alla consapevolezza per cui «i conflitti appartengono prima di tutto alle persone»[215] e a queste, nella loro specialità di individui maturi, debbono essere offerti «strumenti validi ed efficaci di gestione e di prevenzione dei problemi relazionali»[216]. In questo senso, inoltre, gli istituti dell'autonomia saranno rivolti a una dimensione più ampia di quella alla quale può rivolgersi la norma generale e astratta, perché operano al livello degli interessi, uno spazio meritevole di attenzione poiché luogo, comunque, di uno scontro acceso, che rende opportuna la soddisfazione dei bisogni delle parti per risolvere il conflitto (come si vedrà al Cap. IV)[217]. Per questo, la soluzione giudiziale potrebbe non essere efficace e si domanda, al contrario, una:

---

[212] v. S. DALLA BONTÀ, *Giustizia Consensuale*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, p. 4. Cfr. Id., *La giustizia consensuale nella riforma della giustizia civile tra novità e sfide,* in "Le Corti Fiorentine", Ed. Scientifiche It., Napoli 2023, n. 1/2023, p. 75. Vedi anche P. LUCARELLI, *La giustizia consensuale a beneficio anche della sostenibilità*, in Id. (a cura di) "Giustizia sostenibile. Sfide organizzative e tecnologiche per una nuova professionalità", Firenze University Press, Firenze 2023, p. 170 e M. MARTELLO, *Una giustizia alta ed altra. La mediazione nella nostra vita e nei tribunali*, Paoline, Milano 2022, pp, 122 e 123.

[213] v. F. P. LUISO, *La conciliazione nel quadro della tutela dei diritti*, in "Riv. Trim. Dir. e Proc. Civ.", Giuffrè, Milano 2004, n. 4/2004, p. 1202.

[214] *Ibid*. Cfr. R. FISHER, W. URY, B. PATTON, op. cit., pp. 104 e 105.

[215] P. LUCARELLI, *Mediazione dei conflitti: una spinta generosa verso il cambiamento*, in "Giustizia Consensuale", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, p. 28. Cfr. M. MARTELLO, op. cit., pp. 116 e 117. Si ritrova, in queste considerazioni, un richiamo allo spazio che gli individui vanno cercando nel funzionalismo della società, dominata dalla tecnica, ribadendo il principio dell'autodeterminazione, v. N. IRTI, op. cit., p. 1071.

[216] *Ibid*. Cfr. Id., *La giustizia*, p. 169, dove si invita i giuristi a «occuparsi della relazione fra chi offre giustizia e chi la chiede e la riceve». Vedi anche F. P. LUISO, op. cit., p. 1206. Cfr. R. FISHER, W. URY, B. PATTON, op. cit., pp. 104 e 105.

[217] v. S. DALLA BONTÀ, *Giustizia*, p. 5. Cfr. R. BALLREICH, *La dinamica conflittuale nell'individuo e tra gli individui*, in R. Ballreich, F. Glasl (a cura di) "La gestione sistemica dei conflitti nelle organizzazioni", ed. italiana A. Baukloh e P. Lucarelli, Utet Giuridica, Milano 2021, pp. 96 e 97. Si evidenzia, come «l'insieme degli interessi che nascono nella realtà degli esseri umani è molto più grande di quello dei diritti soggettivi», questi infatti «sono la punta dell'iceberg rispetto agli interessi umani», inoltre, «mentre nella realtà della vita gli interessi – anche opposti –

«composizione del conflitto [...] raggiunta mediante strumenti auto-compositivi della lite. [...] In cui l'elaborazione della regola destinata a disciplinare il futuro rapporto tra i contendenti scaturisca dal dialogo delle loro autonomie negoziali, le sole in grado di valutare e contemperare, secondo la logica dell'opportunità, (anche) gli interessi non formalizzati nella norma generale ed astratta, in vista di una soluzione condivisa»[218].

Queste osservazioni non significano che i due approcci, consensuale e contenzioso, siano tra loro escludenti, ma all'opposto è uscendo dalla «logica dell'alternatività [...] che si percepisce la pluralità e la ricchezza dei percorsi di giustizia»[219], tra loro congiuntamente funzionali, a seconda delle necessità che si presentano[220]. Ciò costituisce, per i professionisti del diritto, un invito ad aprirsi verso tutte le strade senza limitarsi alle aule dei Tribunali, operando nella prevenzione del contenzioso e gestendo i conflitti alla radice[221]. Un'azione che passa per la comprensione e valorizzazione delle diversità tra le parti coinvolte e la pluralità degli interessi presenti, da intendersi quale risorsa piuttosto che ostacolo al percorso di giustizia, rispondendo all'invito di Carnelutti che sollecitava la ricerca di «unità dei diversi, onde ciascuno [...] non risulta da una identificazione sibbene da un vincolo che fa convergere ciò che diverge»[222].

Siffatte riflessioni si collocano esattamente nelle dinamiche del conflitto ambientale e la sostenibilità, per cui la prevenzione e l'approccio consensuale non sono solo una scelta di opportunità ma il realizzarsi dei princìpi di azione preventiva e sussidiarietà orizzontale (fissati nella normativa nazionale e internazionale), da realizzarsi anche tramite la giustizia, come suggerisce il sedicesimo *Sustai-*

---

si possono "incastrare" o "combinare", nella metarealtà del diritto, i diritti soggettivi [...] sono incompatibili», A. MONORITI, Ubi societas*,* ibi pactum. *La transizione verso l'interazione umana,* in "Federalismi.it": *https://www.federalismi.it/index.cfm*, 26 Giugno 2024, n. 15/2024, p. 77.

[218] S. DALLA BONTÀ, op. ult. cit., p. 5. Cfr. M. DELSIGNORE, op. cit., p. 154 e R. CAPONI, *La conciliazione stragiudiziale come metodo di ADR ("Alternative Dispute Resolution")*, in "Il Foro Italiano", Roma 2003, n. 9/2003, pp. 174 e 175.

[219] P. LUCARELLI, *Mediazione*, p. 24. La stessa autrice spiega che le strade consensuale e contenziosa, strumenti eteronomi e autonomi, non sono da intendersi quali escludenti, ma sono entrambi espressioni della «ricchezza dei percorsi della giustizia», così P. LUCARELLI, *La giustizia*, p. 170. Cfr. F. P. LUISO, op. cit., p. 1205 e S. DALLA BONTÀ, *La giustizia*, p. 75.

[220] Cfr. J. H. CHANINE, E. M. LOMBARDI, D. LUTRAN, C. PEULVE, *L'impatto della Convenzione di Singapore sulla Mediazione Commerciale Internazionale*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2020, n. 4/2020, p. 5, qui si afferma che gli approcci eteronomi e autonomi, «non dovrebbero essere concepiti come strumenti tra loro competitivi, ma a contrario, come 'utensili' giuridici che possono essere accostati per valorizzare […] il processo di risoluzione delle controversie».

[221] S. DALLA BONTÀ, op. ult. cit., p. 5.

[222] F. CARNELUTTI, *La morte del diritto*, p. 188.

nable Development Goal dell'Agenda 2030 (§1.1.1.)[223]. Pertanto, agire per evitare l'evento lesivo si dimostra la via più appropriata per la natura del danno ambientale (§1.4), un obiettivo che non può essere raggiunto se non si passa per il consenso delle comunità coinvolte, le quali debbono essere parte attiva nello sviluppo della soluzione, da costruirsi in modo flessibile, adattabile al cambiare dello stato dei luoghi e le società coinvolte[224].

2.4.1. *Potenzialità e limiti delle vie eteronome a fronte dei danni ambientali. Il processo, in particolare quello civile.*

Si è potuto apprezzare nelle pagine precedenti, come il conflitto ambientale possieda una «doppia anima», è infatti «fisiologico (e, dunque inevitabile) e [...] patologico»[225]. Da ciò si comprende come le liti che sorgono da contrasti tra interessi naturali e sociali, hanno tratti che le rendono un fenomeno unico, che rende problematica una risoluzione giudiziale o arbitrale di queste[226]. La ragione è determinata dai tratti propri di questi conflitti, che incidono «su una situazione sostanziale connotata da una relazione continuativa e di durata, legata peraltro ad un luogo fisico specifico», nella quale, tra le parti, sussiste una «asimmetria informativa», che aggrava la già presente «elevata complessità, sia soggettiva che oggetti-

---

[223] v. 16° SDG «*Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels»*. Si richiama il principio di azione preventiva (insieme a quello di precauzione) all'Art. 191 TFUE e Art. 304 D.Lgs. 152/2006. Si osserva, inoltre, la giurisprudenza del Consiglio di Stato, per cui l'assetto normativo in tutela dell'ambiente è tale da spingere verso il confronto consensuale, tra potere pubblico e privato e reciproci interessi, al fine di ottenere il ripristino ambientale (Cons. Stato, Sez. VI, Sent. n. 8167/2022). Su questo, si deve poi menzionare anche il settimo programma di azione per l'ambiente (7° PAA), sviluppato con Dec. 1386/2013/UE del Parlamento Europeo e Consiglio, che spingeva per lo sviluppo di strumenti di gestione consensuale dei conflitti ambientali (Cons. 62 Dec. 1386/2013/UE), entro il 2020. Allo scadere di questo è stato pubblicato l'ottavo programma d'azione per l'ambiente (8° PAA), inquadrato nella Dec. 591/2022/UE, dove, tuttavia, non c'è riferimento agli istituti di gestione alternativa delle controversie, ma si chiede «la promozione dell'accesso all'informazione, la partecipazione pubblica al processo decisionale e l'accesso alla giustizia nelle questioni ambientali», aspetti che sono giudicati «elementi fondamentali per conseguire gli OSS nonché gli obiettivi dell'Unione in materia di ambiente e clima. È inoltre essenziale garantire sinergie e coerenza tra tutte le politiche interne ed esterne dell'Unione, compresi le politiche e gli accordi commerciali» (Cons. 34 Dec. 591/2022/UE).

[224] v. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., pp. 12 e 13. Cfr. M. DELSIGNORE, op. cit., p. 154.

[225] L. GIAMPIETRO, *I conflitti ambientali*, in Id. "Conflitti ambientali: mediazione, transazione, accordi", Wolters Kluwer It., Milano 2018, p. 11.

[226] v. V. DINI, op. cit., Napoli 2019, p. 29. Cfr. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., pp. 5 e 6, J. HELLBRÜCK, E. KALS, op. cit., p. 113 e P. IMPERATORE, op. cit., pp. 160 e ss. Cfr. C. PASQUALE, *Int. cit*., pp. 38 e 39.

va, nonché la tecnicità che le segna»[227]. Da ultimo (ma non per importanza, soprattutto per le imprese) c'è infine anche l'impatto mediatico che deriva da queste dispute, accresciuto dalla pubblicità del giudizio[228].

A questo quadro segue la frequente insoddisfazione delle parti, la quale altro non è che la conseguenza della «inadeguatezza ontologica del processo ad affrontare le domande e le questioni che affiorano nell'ambito di questo genere di conflitti»[229]. Un'insufficienza che limita la capacità di regolare i rapporti nel futuro, con soluzioni in grado di durare nel tempo, perché la giurisdizione del giudice statuisce sul passato, mancando di regolare i rapporti per l'avvenire[230]. Ciò costituisce un limite di fronte alle liti ambientali, che incidono su una «situazione sostanziale di relazione duratura: il loro epilogo ha, infatti, un inevitabile impatto su un luogo fisico, vissuto da persone (fisiche e giuridiche) che in esso spiegano e spiegheranno un rapporto continuativo e di durata»[231]. Il giudizio, allora, disponendo una decisione eterodeterminata che contempla generalmente solo la riparazione in forma specifica o per equivalente, difficilmente valorizzerà gli interessi delle parti collocati nel futuro, che non sempre riescono a esprimersi nel processo. In questo modo, mancherà la definizione di piani «di ripristino e monitoraggio che rispondano davvero alle esigenze di chi vive e opera nel luogo in cui il danno ambienta-

---

[227] S. DALLA BONTÀ, *Conflitto*, pp. 404 e 405. *Passim.* v. R. MARTINOLI, op. cit., pp. 1014. Cfr. A. PROTO PISANI, *Appunti su mediazione e conciliazione*, in "Il Foro italiano", Roma 2010, n. 5/2010, p. 142, il quale fa riferimento alla proverbiale espressione *summum ius summa iniuria*, evidenziando come «l'applicazione della legge (cui il giudice è soggetto ai sensi dell'Art. 101 Cost.) possa in concreto in taluni casi tradursi in una sostanziale ingiustizia».

[228] *Ibid*. Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1018.

[229] V. DINI, op. cit., p. 29. Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1017. L'inadeguatezza del processo, a paragone con gli strumento alternativi di risoluzione delle controversie, è riscontrata anche dall'intervistata F. FRAULO, *Int. cit.*, pp. 51 e 52 e da C. PASQUALE, *Int. cit.*, pp. 42 e 43.

[230] Si può osservare (riprendendo analogicamente le riflessioni fatte dalla dottrina sui contratti commerciali di durata) che «la condanna all'adempimento coattivo [...] appronta solo una tutela apparente poiché non è strumento idoneo a tutelare le aspettative di adempimento per il futuro e dare sicurezza sulla sorte degli investimenti». L'esito è che, laddove non venga definita una soluzione in grado di continuare nel tempo, contemplando tutti gli interessi in gioco, il rapporto tornerà in crisi e, dunque, il conflitto si ripresenterà, questo in P. LUCARELLI, L. RISTORI, *I contratti commerciali di durata. Crisi di cooperazione e governo del cambiamento*, UTET Giuridica, Milanofiori Assago (MI) 2016, pp. 140 e 141. Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1018. Nondimeno, anche i lunghi tempi del processo ordinario rendono difficile, oltre che non pienamente satisfattiva la tutela dei diritti, che risulterà legata a un assetto di bisogni e interessi lontano nel tempo, distaccato rispetto allo stato di fatto al momento della tutela, v. G. N. NARDO, *La conciliazione giudiziale nel sistema della tutela dei diritti*, in "DPCIeC", G. P. Califano, Napoli 2024, n. 1/2024, p. 124.

[231] S. DALLA BONTÀ, op. ult. cit., p. 405. Cfr. L. GIAMPIETRO, op. cit., pp. 22 e 23. Nella dottrina statunitense, v. R. E. SCOTT, *Conflict and cooperation in long-term contracts*, in "Cal. L. Rev.", University of California, Berkeley (USA) 1987, n. 6/1987, pp. 2044 e ss.

le è occorso»[232]. Tale inadeguatezza, si spiega perché, generalmente, i giudici dispensano giustizia («*Recht gesprochen*»[233]) orientati solo sul diritto codificato e le posizioni giuridiche qualificate, e ciò comporta che sarà sostanzialmente ignorata la percezione soggettiva dei coinvolti dall'evento e la loro esperienza di giustizia[234]. Ne consegue che nei Tribunali, abitualmente, non si cercherà di trovare una soluzione che le parti possano considerare vincente (come è invece l'obiettivo dei procedimenti consensuali, trattati al Cap. IV) e quindi, spesso, giungeranno alla definizione della lite con la sensazione di aver perso[235].

Si deve poi nuovamente evidenziare come i conflitti ambientali sollevino questioni che vanno oltre l'ambito delle responsabilità amministrative, politiche o civili, ad esempio, quando si fa riferimento a interessi dell'ambiente, la natura o le generazioni future (§§1.5.1. e 1.5.2.). Di conseguenza, solo una piccola parte della controversia sarà giustiziabile nel processo secondo il diritto codificato, mentre ampie aree di questa resteranno escluse dalla decisione, estromettendo bisogni e rapporti che fanno riferimento a legami di durata, tra ambiente e comunità, solo

---

[232] S. DALLA BONTÀ, op. ult. cit., p. 406. Cfr. V. DINI, op. cit., p. 30.

[233] J. HELLBRÜCK, E. KALS, op. cit., p. 117. Si presenta una «signoria a senso unico dei giudici», come definita da Massimo Palazzo, per cui questi decidono e regolano situazioni specifiche che gli vengono sottoposte, sottraendole al potere ordinante del cittadino. Determinando un movimento, quasi, di deresponsabilizzazione. Così, M. PALAZZO, op. cit., p. 801.

[234] v. M. MARTELLO, op. cit., pp, 122 e 123, P. LUCARELLI, *La giustizia*, p. 169 e S. DALLA BONTÀ, *Giustizia*, pp. 4 e 5. Osservare i limiti del processo, che non permettono la partecipazione delle parti al conflitto e la considerazione degli interessi diffusi, a cui devono aggiungersi i costi del ricorso alla giustizia, tra spese legali e imposte, rimanda alle riflessioni sui limiti nell'accesso alla giustizia emerse nell'ambito del *Florence Access-to-Justice Project*, promosso da Mauro Cappelletti e Bryant Garth alla fine degli anni '70. Uno dei primi progetti di ricerca che ha spostato lo studio, da coloro che applicano il diritto a coloro che lo fruiscono, evidenziando problemi e difficoltà che incontrano. Permettendo un'analisi sugli ostacoli della giustizia e lo sviluppo di soluzioni innovative, quali proprio gli istituti alternativi di gestione delle controversie, che risultano nella terza fase degli interventi per l'accesso alla giustizia, dopo lo sviluppo di forme di aiuto e assistenza, sociali ed economiche e la riforma del sistema processuale, v. M. CAPPELLETTI, B. GARTH, *Access to Justice: The worldwide movement to make rights effective. A general report*, Vol. 1, in Id. "Access to Justice", Giuffré/Sijthoff, Milano/Alphen aan den Rijn 1979, pp. 14 e ss., E. JOHNSON, *Thinking about access: a preliminary typology of possible strategies*, Vol. 3, in M. Cappelletti, B. Garth (a cura di) "Access to Justice", Giuffré/Sijthoff, Milano/Alphen aan den Rijn 1979, pp. 3 e ss. e G. CALABRESI, *Access to Justice and substantive law reform: legal aid for the lower middle class*, in Id., pp. 171 e ss. Cfr. E. STORSKRUBB, op. cit., p. 16. Sulla percezione della giustizia, come rapporto tra questa e l'utente, v. P. PAJARDI, *Processo, giustizia e persona*, in "Studi in onore di Enrico Tullio Liebman", Giuffré, Milano 1979, pp. 321 e ss.

[235] La ragione di questo sta nell'estromissione delle parti, che «escono dalla scena del confronto e la vertenza si concentra sulla faccia esterna della controversia». Ne consegue che il rapporto tornerà in crisi, disattendendo la decisione, che si dimostra limitata nel futuro. Cfr. P. LUCARELLI, *La giustizia*, pp. 69 e ss. e P. CAPPELLINI, *Storie di concetti giuridici*, G. Giappichelli Ed., Torino 2010, p. 142. Sul rapporto tra processo e interessi, v. H. COLLINS, *Regulating contracts*, Oxford University Press, Oxford (UK) 1999, p. 5 e R. E. SCOTT, op. cit., p. 2046.

perché non sono obblighi, diritti e rivendicazioni giuridicamente qualificati[236]. Il risultato è un difetto di cura verso il futuro delle parti del conflitto, il cui sintomo principale è la difficoltà (se non addirittura incapacità) del giudizio nel colmare il divario relazionale e informativo presente. Un problema già marcato (§2.3), poiché nel processo non sempre si mettono litiganti e giudice a disposizione di «strumenti adeguati per perequare quel divario informativo, anche in ragione [...] della compagine soggettiva *de facto* più ampia coinvolta nel conflitto ambientale rispetto a quella che diventa parte del giudizio civile»[237], cosicché chi è coinvolto otterrà le informazioni tardivamente e, spesso in modo incompleto[238].

Proseguendo, emerge un ulteriore tratto potenzialmente debole della via giurisdizionale, che è la «scarsa competenza specialistica» (§2.3.3), difetto che «contribuisce alla farraginosità/inefficienza del sistema, anche nella fase di risoluzione di natura contenziosa delle controversie»[239], soprattutto per ciò che concerne la quantificazione del risarcimento civile conseguente al danno ambientale. Una mancanza non sempre risolvibile con il ricorso a un perito, che è inoltre un intervento costoso, anche in termini di tempo, ma sarebbe utile, invece, la presenza di un organo giudicante (o comunque, che assista nella risoluzione della controversia) specializzato, che decida secondo le competenze tecniche. Altrimenti, non sorprendono l'imprevedibilità del processo e i tempi richiesti per la conclusione, «con buona pace di un'auspicata rapidità di risposta nella tutela dell'ambiente e degli interessi di tutti coloro che vivono il luogo in cui il danno fu perpetrato»[240]. L'esito di questa mancanza di considerazione dei bisogni delle parti, insieme alle scarse, oppure inadeguatamente comunicate, informazioni sulle complessità tecniche che riguardano l'evento di danno, conducono a un crescendo della conflittualità, che aggrava i procedimenti con ritardi ulteriori, determinati dalle ostilità,

---

[236] Le quali, quindi, escono da quella nozione carneluttiana di conflitto, ma si isolano nel termine lite, che inquadra solo posizioni giuridicamente qualificate, v. F. CARNELUTTI, *Lezioni,* op. cit., p. 131 e v. J. HELLBRÜCK, E. KALS, op. cit., p. 117.
[237] S. DALLA BONTÀ, *Conflitto*, p. 407. Cfr. Id., *Giustizia*, pp. 10 e ss.
[238] Eppure, l'accesso ai dati (§2.3) è prerogativa per lo sviluppo di consapevolezza nella risoluzione del conflitto, per definire soluzioni tra gli interessi delle parti, v. F. MACIOCE, op. cit., p. 80.
[239] L. GIAMPIETRO, op. cit., pp. 12 e 13. *Passim*. La limitata competenza specialistica del giudice risulta, in realtà, meno evidente se si considera il giudice amministrativo, il quale a differenza di quello ordinario ha maturato, per la sua posizione istituzionale, «competenze specialistiche e attitudini che superano [...] quelle medie», come spiega M. DELSIGNORE, op. cit., p. 151.
[240] S. DALLA BONTÀ, *Conflitto,* p. 408. Cfr. V. DINI, *I conflitti*, p. 17. A riguardo, anche F. FRAULO, *Int. cit.*, pp. 51 e 52.

conducendo a una determinazione tardiva, oltre che lontana dai fatti, giacché il decisore si pronuncerà osservando una realtà processuale superficiale, non approfondita attraverso il dialogo tra le parti, senza alcun confronto costruttivo sugli interessi e in difetto di ogni progettualità orientata al futuro[241].

Eppure, un approccio conciliativo può essere realizzato (e spesso, già viene fatto) anche all'interno del processo[242]. Valorizzando gli interessi anche laddove sia già stato incardinato il procedimento, attraverso l'intervento del giudice in veste conciliativa, ai sensi degli Artt. 185 e 185 *bis* c.p.c., che può essere realizzato dal decisore autonomamente oppure rinviando a un mediatore tramite l'istituto della mediazione demandata (§4.2.)[243]. Questo genere di poteri sono importanti, e perciò sono stati valorizzati nel D.Lgs. 149/2022 c.d. *Riforma Cartabia* dove, secondo l'analisi della dottrina, è stato definito «un nuovo paradigma del giudice», in equilibrio tra decisione e conciliazione, spingendo affinché «decida presto e bene, grazie [...] ad una rivisitata modulazione della fase di trattazione della causa in primo grado»[244]. Oltre ciò, la riforma ha anche il merito di aver potenziato i percorsi conciliativi con «la previsione dell'obbligatoria partecipazione personale delle parti alla prima udienza di comparizione e trattazione, ai fini del tentativo di conciliazione della controversia»[245] e, inoltre, con «un'estensione del lasso temporale in cui il giudice può formulare alle parti la proposta transattiva o conciliativa [...] fissandone il termine ultimo non tanto nella conclusione dell'istruzione, quanto piuttosto nella precisazione delle conclusioni della causa»[246]. Tuttavia, bisogna evidenziare come ciò non rappresenti una novità, poiché se si guarda alla pratica dei Tribunali si apprezza come i giudici, in realtà, si attivino regolarmente per conciliare, trovando spesso un limite all'effettiva riuscita del tentativo nelle for-

---

[241] v. V. DINI, *I conflitti*, p. 29. Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1018.
[242] v. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1011. Cfr. G. N. NARDO, op. cit., pp. 123 e ss. e F. P. LUISO, op. cit., p. 1202. Si rinvia, su queste osservazioni, al §4.2.
[243] v. Art. 5 *quater* D.Lgs 28/2010. Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1011.
[244] S. DALLA BONTÀ, *Fra mediazione e decisione. La riforma apre ad un nuovo paradigma di giudice?*, in "Riv. Trim. Dir. e Proc. Civ.", Giuffré, Milano 2023, n. 1/2023, p. 25 *Passim*. Vedi anche G. N. NARDO, op. cit., pp. 125 e ss., il quale parla di «*favor conciliationis*» nella mente del legislatore, che disegna il giudice come organo funzionale a una giurisdizione, non solo contenziosa o volontaria, ma conciliativa. Cfr. F. P. LUISO, op. cit., p. 1204.
[245] v. Art. 1, comma 5°, lett. *l)* n. 1, L.D. n. 206/2021. Cfr. S. DALLA BONTÀ, *Giustizia*, p. 10.
[246] S. DALLA BONTÀ, *Fra mediazione*, p. 26. v. Art. 1, comma 5°, lett. *m)* n. 1, L.D. n. 206/2021. In sede di prima udienza il giudice potrà, quindi, «formulare una proposta conciliativa, ossia esporre un'ipotesi di definizione nel merito della controversia che possa essere condivisa»: G. N. NARDO, op. cit., p. 125. Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1016.

malità del processo o nei tempi delle udienze, distanti tra loro, oppure ancora nella scarsa consapevolezza sul conflitto raggiunta dalle parti, al cui fine dovrebbero agire gli avvocati, indipendentemente dalla strategia difensiva intrapresa[247].

Infine, si evidenzia anche il difetto di capacità esecutiva internazionale per le sentenze, che difficilmente potranno essere riconosciute oltre i confini nazionali, mentre gli eventi di danno in esame sono spesso transfrontalieri[248]. Ciò costituisce un limite per il potere giurisdizionale, che solo in alcuni spazi sovranazionali (quali l'Unione Europea, ai sensi del Reg. UE n. 1215/2012) riesce a trovare un quadro legislativo sostanzialmente uniforme e il riconoscimento delle decisioni oltre i confini. Infatti, attualmente, l'unica convenzione intervenuta in tale direzione, la Convenzione dell'Aja del 2019, sul riconoscimento delle sentenze straniere, ancora non trova generale consenso, tale da consentirgli di operare come sistema centralizzato per l'attuazione delle decisioni internazionali[249].

2.4.2. *L'arbitrato nella gestione dei conflitti ambientali.*

Un altro itinerario che è opportuno analizzare, per comprenderne le potenzialità e i limiti nella gestione delle controversie ambientali, è l'arbitrato, incluso tra gli istituti c.d. *Alternative Dispute Resolution* (ADR)[250]. Questo, nell'ordinamento italiano, è regolato dagli Artt. 806 e ss. c.p.c. e consiste nel percorso attraverso il

---

[247] v. S. DALLA BONTÀ, op. ult. cit., p. 32, si considera il problema della c.d. *overconfidence* delle parti, che potrebbero sentirsi nel controllo del rapporto, al punto da pensare di poterne prevedere l'esito. La responsabilità qui, prima che del giudice o il mediatore, è dei professionisti forensi, che dovrebbero rendere al cliente un quadro realistico della controversia (e i connessi rischi).

[248] v. I. AERTSEN, *Environmental Restorative Justice: activating synergies,* in B. Pali, M. Forsyth, F. Tepper (a cura di) "*The Palgrave Handbook of Environmental Restorative Justice"*, Londra (UK) 2022, p. 672. Cfr. G. REDIGONDA, *Monitoraggio del cambiamento climatico e nuove tecnologie*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione ambiente. Itinerari Giuridici per l'Impresa" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, p. 91. Sul limite dell'efficacia internazionale anche per la mediazione, a seguito del lento successo della Convenzione di Singapore, si rinvia al §4.2.2.

[249] La Convenzione sul riconoscimento e l'esecuzione delle decisioni straniere in materia civile e commerciale (2019), attualmente, ha trovato un limitato successo, venendo firmata (al 2025) solo da undici Stati, più l'Unione Europea (esclusa la Danimarca), di cui però solo tre (oltre l'UE) l'hanno ratificata (Uruguay. Regno Unito ed Ucraina), v. P. FRANZINA, A. LEANDRO, *La convenzione dell'Aja del 2 Luglio 2019 sul riconoscimento delle sentenze straniere: una prima lettura*, in "SIDIBlog", 11 Luglio 2019: *http://www.sidiblog.org/,* 17 luglio 2024.

[250] Sono numerosi (e in continuo progresso e sviluppo) gli istituti che ricadono sotto l'espressione *Alternative Dispute Resolution* (ADR), tra questi si menzionano, innanzitutto, l'arbitrato, istituto alternativo di carattere aggiudicativo e i numerosi procedimenti della giustizia consensuale, che saranno approfonditi al Cap. IV, v. J. T. BARRETT, J. P. BARRETT, *A History of Alternative Dispute Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, pp. 1 e ss.

quale le parti, autonomamente, sottoscrivendo un accordo contrattuale, decidono di affidare a un soggetto privato, decisore imparziale e tecnico, il compito di definire un conflitto sorto fra esse. Il procedimento arbitrale, che è riservato[251], si può compiere davanti a un singolo arbitro o un collegio, nominato congiuntamente dalle parti, scelto solitamente per la sua competenza sull'oggetto della controversia, non solo giuridica ma anche specialistica. La designazione avviene tramite una convenzione di arbitrato, che può essere un compromesso (*ex* Art. 807 c.p.c.) o una clausola compromissoria (*ex* Art. 808 c.p.c.)[252]. Questo procedimento è attualmente la scelta più diffusa per la risoluzione delle controversie internazionali, sia private, quindi relative alle imprese, che pubbliche, dunque tra gli Stati. La ragione di questa diffusione è legata alla globalizzazione, che ha richiesto uno strumento di decisione sui conflitti, con efficacia globale e al contempo flessibile e specializzato[253].

Di fronte alle caratteristiche dei conflitti ambientali, un istituto come l'arbitrato potrebbe dimostrarsi utile per numerose ragioni. Innanzitutto, la sua flessibilità, poiché le parti liberamente possono determinare luogo, legislazione e regole, oltre che modalità per lo svolgimento della procedura, velocizzando il raggiungimento del lodo[254]. Inoltre, questo procedimento si dimostra valido anche per la conoscenza tecnica del decisore, che può affrontare dispute complesse con

---

[251] La riservatezza dell'arbitrato è una caratteristica che presenta lati positivi e negativi. Difatti, evitare che vengano divulgate informazioni può essere importante per un'impresa, che può evitare le ricadute della controversia sulla sua immagine ma, al contempo, può andare contro l'interesse collettivo verso queste vicende, che fanno riferimento a interessi pubblici. Tuttavia, una procedura flessibile, adattabile sulle esigenze delle parti, quale l'arbitrato, può anche regolare, a seconda del contesto e le esigenze, i diversi gradi di pubblicità aprendo il procedimento al pubblico, oppure pubblicando il lodo, interamente o parzialmente, v. ICC COMMISSION REPORT, *Resolving climate change related disputes through arbitration and ADR*, International Chamber of Commerce (ICC), Parigi 2019, pp. 42 e 43. Cfr. J. LEVINE, N. SWAN*, Climate change dispute options*, in M. J. Moser, C. Bao (a cura di) "Managing 'Belt and Road' Business Disputes: A case study of the legal problems and solutions", Kluwer Law Intl., Alphen aan den Rijn (NL) 2021, pp. 336 e 337.

[252] v. D. TESSERA, *I contratti per la risoluzione delle controversie*, G. Giappichelli Ed. Torino 2019, p. 339. Il compromesso e la clausola compromissoria sono negozi giuridici autonomi, (nel caso della seconda) anche rispetto al contratto in cui eventualmente sono inseriti. Ciò è regolato dal c.d. *separability principle*, v. N. BLACKABY, C. PARTASIDES, *Redfern and Hunter on International Arbitration* - VII ed., Oxford University Press, Oxford (UK) 2023, p. 159.

[253] v. N. BLACKABY, C. PARTASIDES, op. cit., p. 1 e G. B. BORN, *International Commercial Arbitration* - III ed. Kluwer Law Intl., Alphen aan den Rijn (NL) 2021, p. 8.

[254] v. G. B. BORN, op. cit., p. 8, l'autore fa notare che, la celerità dell'arbitrato, un tempo uno dei tratti più rilevanti, ora stia progressivamente venendo meno. Cfr. N. G. BUNNI, *What as history taught us in ADR? Avoidance of Dispute!*, in "The Intl. Journal of Arb.", Chartered Institute of Arbitrators (CIArb), Sweet & Maxwell, Londra (UK) 2015, n. 2/2015, p. 178.

maggiore efficacia rispetto a un giudice, garantendo una pronuncia riconosciuta internazionalmente nelle dispute civili e commerciali, grazie alla Convenzione di New York del 1958[255]. Per queste ragioni, l'uso dell'istituto in esame è frequente nella gestione internazionale delle liti ambientali, sia pubbliche che private.

Osservando alcuni esempi di arbitrati internazionali riguardanti controversie ambientali, nei conflitti tra Stati è noto il risalente *Trail Smelter Arbitration* (del 1935), tra Stati Uniti e Canada, ai fini della gestione dell'inquinamento transfrontaliero generato da una fonderia sul territorio canadese, oppure il più recente *Indus Waters Kishenganga Arbitration* (del 2010) tra India e Pakistan, seguito alla costruzione di una diga sul fiume Indo (da parte dell'India), che avrebbe ridotto l'afflusso di acqua verso il Pakistan[256]. Due controversie che fanno riferimento, o a contratti e trattati che prevedono clausole compromissorie, oppure a fenomeni di danno oltre confine. Sempre guardando al livello pubblico, inoltre, l'arbitrato è crescente anche nelle dispute tra investitori (stranieri) e Stati, ad esempio ricadenti sotto accordi quale il CETA, che integra clausole specifiche in tutela dell'ambiente e la salute[257]. Esperienze interessanti, a riguardo, sono poi il caso *Burlington* contro *Perenco*, promosso verso lo Stato dell'Ecuador, oppure gli *Spanish Solar Cases* contro la Spagna, avviati da diverse imprese del settore energetico rinnovabile, penalizzate da tagli ai sussidi nel settore[258] Ovviamente, l'efficacia dell'arbitrato è chiara anche nelle controversie tra privati, specialmente imprese, per quei rapporti commerciali o contrattuali dove è presente un interesse di carat-

---

[255] L'importanza della Convenzione del 1958 è tale che è stata considerata «*the most successful multilateral instrument in the field of international trade law*», così P. SANDERS, *ICCA's guide to the interpretation of the 1958 New York Convention: a Handbook for judges*, ICCA, Schiedam (NL) 2011, p. V. La ragione di questo successo si ritrova nella generalizzata accettazione della convenzione, che attualmente vede ben 172 sottoscrittori. Cfr. J. LEVINE, N. SWAN, op. cit., pp. 329 e ss. e R. ORSUA, *Resolving Climate Change-Related Disputes through alternative modes of Dispute Resolution*, in "Asian Dispute Review", Hong Kong (HK) 2022, n. 1/2022, pp. 31 e 32.

[256] v. W. KAHL, M. P. WELLER, *Climate Change Litigation*, Beck/Hart/Nomos, Monaco di Baviera (DE), Oxford (UK), Baden-Baden (DE), 2021, p. 107.

[257] v. L. GREENWOOD, *The Canary is dead: arbitration and climate change*, in "J. Intl. Arb." Kluwer Law Intl., Alphen aan den Rijn (NL) 2021, n. 3/2021, p. 318.

[258] v. *Burlington Resources Inc. v. Republic of Ecuador*, ICSID Case n. Arb/08/6, Final Award (27 Settembre 2019), Cfr. J. RUDALL, *The Tribunal with a Toolbox: on Perenco v. Ecuador, Black Gold and Shades of Green*, in "J. Intl. Dispute Settlement", Oxford University Press, Oxford (UK) 2020, n. 3/2020, pp. 485 e ss. e A. PRABHU, *Spain's renewable energy disputes: renewable energy needs reliable arbitration,* in "The Arbitration Brief", 15 Febbraio 2023*: https://thearbitrationbrief.com/,* 18 Luglio 2024.

tere ambientale[259]. Ma di più, è interessante come l'istituto possa trovare spazio pure nelle controversie societarie, tra azionisti e amministratori, per lo sviluppo di politiche per la sostenibilità dell'impresa o la responsabilità ambientale delle decisioni intraprese[260]. In ragione delle potenzialità ripercorse, istituzioni come la *Camera di Commercio Internazionale* (ICC), o l'*American Arbitration Association* (AAA) e la *Corte Permanente di Arbitrato* (PCA), hanno registrato un crescendo dei procedimenti arbitrali concernenti interessi ambientali o climatici[261].

Eppure, nonostante i vantaggi menzionati, sussistono diversi problemi sull'utilizzo dell'istituto per la gestione dei conflitti ambientali. Il primo, riguarda l'approccio aggiudicativo, comune al giudizio, che come già spiegato (§2.4.1) non è il percorso ideale per favorire relazioni di durata, anche di natura contrattuale, che si basano sulla fiducia[262]. Inoltre, le decisioni arbitrali sono successive, non preventive, quindi opereranno sulla riparazione e compensazione del danno già verificatosi e non ovvieranno alle sue conseguenze irreversibili. L'altro grave ostacolo, invece, si rintraccia nell'estrema difficoltà con cui si possono far partecipare soggetti esterni all'arbitrato, un'inclusione necessaria in conflitti come quelli ambientali, *multi-stakeholder*, ma limitata sia dalla necessità dell'accordo tra tutte le parti per l'aggiunta (difficile specialmente in casi di conflitti accesi) che, soprattutto, dal limite per cui, considerando come ogni parte sia tenuta a no-

---

[259] v. W. KAHL, M. P. WELLER, op. cit., p. 319. In particolare, i settori interessati da questo genere di arbitrati sono quello energetico e delle costruzioni, i quali sono sia tra quelli maggiormente interessati dalla transizione verde che tra quelli dove il ricorso all'arbitrato è più frequente.

[260] Ivi, pp. 113 e 114.

[261] v. L. GREENWOOD, op. cit., pp. 318 e 319. La ICC registra tre profili per cui l'arbitrato (nel regolamento ICC) potrebbe registrare un crescendo: *a)* L'arbitrato e gli ADR sono già utilizzati in contratti che riguardano il settore energetico, l'uso del suolo, la gestione e costruzione delle infrastrutture e differenti altri settori industriali, tutti importanti e interessati sensibilmente dalla transizione verde, *b)* gli investimenti per il contrasto al cambiamento climatico stanno crescendo rapidamente, dunque ne potrebbero conseguire delle controversie e, infine, *c)* la mitigazione e l'adattamento al cambiamento climatico, potrebbero generalmente determinare delle controversie e, parte di queste, stanno già venendo affrontate con arbitrati e ADR; v. ICC COMMISSION REPORT, op. cit., p. 7. La PCA, invece, ha sviluppato (già dal 2001) un insieme di regole specifiche per le controversie concernenti l'ambiente e la gestione delle risorse (v. *https://pca-cpa.org/*).

[262] v. P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 141, in cui si evidenzia come la risoluzione aggiudicativa dei conflitti «impiantandosi su una relazione danneggiata, prolunga l'agonia del rapporto», che si interromperà nuovamente. A riguardo, si ricordano le parole di Mauro Cappelletti che osservava «*litigation is but an episode in a complex and continuing relationship; here conciliatory justice or, as one might call it, 'mending justice', has the potential to preserve the relationship treating the litigious episode as a provisional disruption*», in M. CAPPELLETTI, *Alternative Dispute Resolution Processes within the framework of the World-Wide Access-to-Justice movemen*t, in "The Modern Law Review", Wiley, Hoboken (USA) 1993, n. 3/1993, p. 289.

minare un arbitro, laddove il Tribunale sia già stato costituito, questa può partecipare solo se rinuncia al suo diritto di nomina del decisore[263]. Ancora, un'ulteriore barriera in accesso all'arbitrato è l'elevato costo della procedura, che non permette il ricorso per quelle parti, economicamente e socialmente fragili, che spesso sono però le principali danneggiate, ad esempio le comunità locali, solitamente prive delle risorse per affrontare lunghi procedimenti o sfruttare al meglio gli strumenti tecnici costosi, previsti dai regolamenti arbitrali[264]. Infine, un ultimo ostacolo risulta anche dalla procedura di accesso all'istituto, che passa attraverso due accordi tra le parti, la clausola compromissoria o il compromesso, per la cui conclusione è opportuno che vi sia consenso, almeno sulla volontà di gestire la controversia, circostanza che, in presenza di notevoli ostilità, non è garantita[265].

Tuttavia, nonostante gli appena osservati limiti, l'arbitrato si presenta comunque come un istituto che, in alcuni casi, può ben essere impiegato nella gestione delle conseguenze del danno ambientale, offrendo una risoluzione tecnica veloce e internazionalmente riconosciuta. Di conseguenza, entra anch'esso in quella varietà di strategie, che dimostra la «ricchezza dei percorsi della giustizia»[266], i quali devono essere padroneggiati dal giurista, affinché permetta, a chi necessità giustizia di ottenerla pienamente, nelle modalità migliori per conseguire i suoi interessi.

2.4.3. *Prevenire il conflitto: una necessità.*

Concludendo il presente capitolo, si osserva come le ripercorse criticità degli istituti eteronomi, di fronte alle dispute ambientali, spingono a guardare altrove, per comprendere quali altri percorsi di giustizia possano essere intrapresi[267]. Di conseguenza, si ricercano nuovi approcci, integrativi al generale sistema di risoluzione delle controversie, che deve progressivamente adattarsi alle necessità presenti, di carattere sociale, naturale ed economico.

---

[263] v. W. KAHL, M. P. WELLER, op. cit., p. 104.
[264] v. M. CAPPELLETTI, op. cit., p. 287. Cfr. A. HIERRO HERNÁNDEZ-MORA, *Reducing time and costs in ICC International Arbitration Excess time and costs of arbitration: an incurable disease?*, in "Burgum", Club Español del Arbitraje, Madrid (ES) 2012, n. 13/2012, pp. 37 e ss.
[265] v. W. KAHL, M. P. WELLER, op. cit., p. 104.
[266] P. LUCARELLI, *La giustizia*, p. 170.
[267] v. F. GIGLIONI, *Il ruolo del diritto nei conflitti ambientali*, in G. Ruocco e M. Stori (a cura di) "La democrazia alla prova dei conflitti ambientali", Ass. a Sud-CDCA, Roma 2016, p. 72.

Il giurista ha dunque lo scopo di condurre una riflessione, sperimentazione e continuo perfezionamento di itinerari alternativi, affinché tanto nella prassi di imprese, professionisti e comunità, quanto nelle iniziative del legislatore, siano accolte buone pratiche che permettano lo sviluppo di un sistema di gestione consensuale dei conflitti ambientali, in attuazione della legislazione italiana ed europea e capace di considerare tutti gli interessi (anche naturali) presenti. Inoltre, i danni ambientali, come visto nel capitolo precedente (§1.4), si manifestano con conseguenze talvolta irreversibili, perciò la soluzione migliore non può che essere nella prevenzione, la quale si potrebbe ottenere seguendo approcci proattivi e consensuali. Infine, è opportuno saper gestire le difficoltà che derivano dalla multidisciplinarietà, funzionale alla gestione dei rischi ambientali[268], si è perciò compreso che non ci si può serrare dietro a valutazioni di carattere specialistico, difficilmente comprensibili dalla collettività, invece è necessario che tali conoscenze entrino nel dibattito giuridico, affinché siano comprese, in senso pluridirezionale, e non solamente integrate in una pronuncia unilaterale. Pertanto, il diritto non deve mai rivestire un ruolo ancillare rispetto alle competenze tecniche, ma deve costituire «il linguaggio, la grammatica, con cui le discipline specialistiche vengono portate all'esterno»[269], dando forma a «un sistema di regole efficaci che sappiano garantire il confronto degli interessi senza che vi sia pregiudizialmente la netta prevalenza degli uni sugli altri»[270], favorendo lo sviluppo delle relazioni nella società, tramite il dialogo tra esigenze economiche e naturali.

Questi obiettivi si potrebbero raggiungere, efficacemente, nello spazio dell'autonomia, nel quale le parti possono dare struttura ai loro interessi, valorizzandoli secondo i bisogni di ognuno «senza che ve ne siano alcuni che vengano pregiudizialmente compromessi»[271]. Giungendo alla fine a un bilanciamento necessario che permetta di definire soluzioni condivise, dirette a gestire i rischi ambientali, di modo da evitare i danni e così da progettare, insieme, lo spazio in cui la società, con le comunità, imprese e amministrazioni, possa vivere e beneficiare della casa comune. Pertanto, lo scopo dei capitoli che seguiranno si riallaccerà con

[268] v. C. PASQUALE, *Int. cit.*, pp. 36 e 37.
[269] Ivi, p. 38.
[270] F. GIGLIONI, op. ult. cit., p. 75.
[271] Ivi, p. 78.

quanto ripercorso nel corso di questo, osservando prima come l'impresa, quale attore sociale fondamentale, possa attivarsi per rispondere alle complessità dell'emergenza ambientale, contribuendo all'obiettivo di un'ecologia integrale, nella quale si possano bilanciare necessità sociali e ambientali. Più avanti, lo studio proseguirà poi analizzando gli istituti della giustizia consensuale, affinché se ne possano comprenderne le potenzialità nella gestione dei rischi e danni contro la natura, specialmente a fronte delle necessità dell'iniziativa economica privata.

CAPITOLO III

L'impresa, un attore determinante per la sostenibilità.

SOMMARIO: 3.1. Evoluzioni normative, tra etica e opportunità, nell'impegno per l'ambiente; 3.1.1. Sostenibilità e impresa nell'ordinamento e contesto industriale italiano; 3.1.2. La prassi dei codici di *Corporate Governance*; 3.2. Il coinvolgimento degli *stakeholders* e la cooperazione orientata verso il bene comune; 3.2.1. Il possibile sviluppo e l'adozione di un approccio strumentale e democratico, fondato sul dialogo, nell'attuazione dello *stakeholderism*; 3.3. Il contratto e l'emergenza ambientale, quale ruolo riveste lo spazio negoziale?; 3.3.1 Una proposta: due direttrici di cambiamento per la sostenibilità negoziale.

Nei capitoli precedenti è stato osservato come le preoccupazioni per l'emergenza ambientale, spinte dal cambiamento climatico e la riduzione delle risorse naturali, siano generalmente visibili in tutta la società e si manifestano sia nelle opposizioni delle comunità locali, che nelle proteste di giovani e studenti (tra cui l'esempio più evidente è il movimento *Fridays for Future*) e le azioni giudiziarie promosse contro Stati, grandi imprese e banche, considerati responsabili degli eventi catastrofici che interessano ormai tutto il pianeta[1]. Ne risulta un'insofferenza generalizzata, intensificata anche dalla pandemia[2], che chiede di essere ascoltata da parte dei più importanti attori sociali tra cui, innanzitutto, il legislatore (nazionale ed europeo), ma anche le imprese, specialmente (ma non solo) di grandi dimensioni[3]. Queste ultime, infatti, nel loro agire definito dalla dottrina

---

[1] Per un'analisi sulla situazione climatica globale, si rinvia ai dati pubblicati dall'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*), tra cui i recenti "*AR6 Climate Change 2022: Mitigation of climate change*" e, sulla reazione della società civile, la collettività, "*AR6 Climate Change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability*", disponibili in: *https://www.ipcc.ch/reports/*. Cfr. §1.3.

[2] A riguardo, è interessante richiamare la lettera del CEO di *BlackRock*, Larry Fink il quale, nel 2021, ha evidenziato il rapporto tra imprese (specialmente società per azioni di grandi dimensioni), investitori e cambiamento climatico, in particolare di fronte a una «*existential crisis*» quale la pandemia del 2020. Per cui si richiede un impegno diffuso, sia al livello pubblico che privato. Vedi, BLACKROCK, *Larry Fink's 2021 letter to CEOs*, in: *https://www.blackrock.com/corporate*, 17 Febbraio 2025. Questa dichiarazione si affianca a quella del *Business Roundtable* (associazione che riunisce i CEO delle principali imprese statunitensi), dove si è sostenuto che i cambiamenti del presente incidono, significativamente, sullo scopo della società, per cui le industrie americane devono considerare una platea ampia di interessi sociali, valorizzando i bisogni dei consumatori, considerando i portatori di interessi interni (come i dipendenti) ed esterni, anche lungo la catena produttiva, che deve essere etica e trasparente, e supportando le comunità locali al fine di generare un valore sul lungo termine per gli azionisti, v. BUSINESS ROUNDTABLE, *Business roundtable redefines the purpose of a Corporation to promote 'an economy that serves all Americans'*, in: *https://www.businessroundtable.org/*, 17 Febbraio 2025. Cfr. G. STRAMPELLI, *Gli investitori istituzionali salveranno il mondo? Note a margine dell'ultima lettera annuale di BlackRock*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2020, n. 1/2020, pp. 51 e ss.

[3] v. A. GENOVESE, *La gestione ecosostenibile dell'impresa azionaria. Fra regole e contesto*, Il Mulino, Bologna 2023, p. 17. L'autrice spiega che, generalmente, nella dottrina e legislazione sulla

economica statunitense sia «*struggle for wealth*» che «*system of social cooperation by mutual exchange*»[4], producono disponendo delle limitate risorse naturali, di interesse collettivo, intervenendo e decidendo sui contesti territoriali e sociali, quindi trasformandone l'aspetto e alterando le relazioni umane e identitarie tra l'ambiente e la società che lo abita[5]. Dunque, le imprese non sono solamente uno tra gli individui nella collettività, ma protagonisti determinanti che nel loro operare per soddisfare i propri bisogni e quelli generali, plasmano i connotati del tessuto sociale e il modo d'essere degli individui in relazione con esse[6].

Le conseguenze dei danni ambientali e la loro prevenzione attraverso il controllo dei rischi e il coinvolgimento delle comunità, costituiscono pertanto interrogativi che non possono sfuggire ai cultori del diritto commerciale e societario[7]. A questi, infatti, è richiesto di comprendere in che modo gli attori economici siano investiti da una responsabilità sociale complessa, che li chiama a un impegno verso la collettività, il quale, seppure auspicabile, rinnova il contrasto tra dottrine e teorie economiche e giuridiche sullo scopo della società, la partecipazione dei portatori di interessi, la gestione della produzione e l'utilizzo prudente delle risorse. Tesi tutt'altro che recenti, ma ancora attuali, sebbene necessitino di essere adattate al panorama contemporaneo, considerando la globalizzazione (e la sua crisi), il cambiamento climatico e le moderne tecnologie, eventi che introducono sia nuove

---

sostenibilità d'impresa l'attenzione è sempre rivolta alla grande società azionaria, anche per ragioni determinate dalle osservazioni di fatto, giacché sono state riscontrate «sconvenienti correlazioni fra sviluppo economico e impresa azionaria, da una parte, e crescita delle disuguaglianze, del consumo di risorse ambientali e degli squilibri sociali, dall'altra».

[4] J. M. CLARK, *Social control of business*, McGraw-Hill Book Company, New York (USA)/ Londra (UK) 1939, p. 11. Il riferimento alla dottrina economica d'oltreoceano, seppur risalente nel tempo, è prezioso, perché rappresenta uno dei primi poli di sviluppo delle riflessioni sul rapporto tra impresa e società. La ragione di ciò è rintracciabile, oltre che nelle scienze aziendalistiche e le prassi sviluppatesi nelle industrie statunitensi, anche nel contenzioso prodotto sul tema, per cui può menzionarsi il celebre caso *Dodge v. Ford Motor Co.*, 204 Mich. 459; 170 NW 668 (1919).

[5] Si rimanda a quanto osservato al §2.2. Cfr. A. AVERARDI, *Amministrare il conflitto: costruzione di grandi opere e partecipazione democratica*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffré, Milano 2015, n. 4/2015, p. 1174 e P. IMPERATORE, *Territori in lotta. Capitalismo globale e giustizia ambientale nell'era della crisi climatica*, Meltemi, Milano 2023, pp. 154 e ss. Cfr. N. GIUDICE, *Intervista in appendice rilasciata il 24 Novembre 2023,* pp. 8–10.

[6] Si fa ancora riferimento agli studi di Clark, le cui considerazioni si presentano (a un secolo di distanza) tuttora attuali, v. J. M. CLARK, op. cit., pp. 46 e 48. Cfr. E. SANTORO, *Diritto e diritti: lo Stato di diritto nell'era della globalizzazione*, G. Giappichelli Ed., Torino 2008, pp. 72 e ss.

[7] v. A. ZOPPINI, *Capitalismo sostenibile e corporate governance*, in U. Tombari (a cura di) "Sostenibilità e corporate governance nel nuovo contesto geopolitico", Il Mulino, Bologna 2024, p. 142.

necessità che differenti fonti del diritto, di carattere sovranazionale e natura negoziale, dettate dall'autonomia di imprenditori, dirigenti e amministratori[8].

Il fine del presente capitolo, che intende porsi come raccordo tra il problema, generale e trasversale, della gestione dei rischi e danni contro la natura e le potenzialità degli istituti di giustizia consensuale, è quindi approfondire il rapporto tra impresa, ambiente e comunità. Nella consapevolezza che l'iniziativa economica privata costituisce un tratto fondamentale delle società capitaliste contemporanee che, di conseguenza, non può essere presupposto nel perseguire obiettivi comuni e globali quali sono quelli della sostenibilità.

3.1. *Evoluzioni normative, tra etica e opportunità, nell'impegno per l'ambiente.*

Cercando di rispondere all'interrogativo sul perché il diritto commerciale debba interessarsi della sostenibilità ambientale e sociale si riscontra, innanzitutto, un tratto caratteristico di questa materia, ossia la sua costante apertura al contemporaneo, al punto che è possibile sostenere che la disciplina societaria, per sua natura, determinata anche dal legame con la scienza economica, sia sempre stata aperta «alla storia e alle nuove tematiche, all'esame della realtà»[9]. Di conseguenza, le preoccupazioni per il logoramento delle risorse naturali e i conseguenti rischi sociali diventano temi di ricerca giuridica, mentre assurgono per l'impresa a rischi «assolutamente assimilabili a quelli finanziari», che richiedono di «sviluppare una capacità di adattamento, non solo di mitigazione del rischio ambientale»[10]. Ne de-

---

[8] Queste fonti di carattere negoziale ricadono nel sistema, sovranazionale, della *Lex Mercatoria*. Termine che origina dal diritto universale commerciale dei mercanti medievali, con cui oggi ci si riferisce a quelle creazioni giuridiche prodotte dagli imprenditori, senza l'intermediazione del potere legislativo pubblico degli Stati, formate da regole finalizzate a disciplinare i rapporti commerciali che si instaurano sui mercati, v. G. TEUBNER, *Global Bukowina: Legal pluralism in the world society*, in Id. (a cura di) "Global Law without a State", Dartmouth, Londra (UK) 1997, pp. 3 e ss., F. GALGANO, *Lex mercatoria*, Il Mulino, Bologna 2010, pp. 248 e ss. e N. IRTI, *Norma e luoghi. Problemi di geo-diritto*, Laterza, Roma/Bari 2001, p. 9. Cfr. Cass. Civ. Sez. I n. 722/1982.

[9] A. BUONOCORE, *Le nuove frontiere del diritto commerciale*, Ed. Scientifiche It., Napoli/Roma 2006, p. 11. Cfr. F. GALGANO, op. cit., p. 21. Si fa riferimento all'interesse dell'impresa (e coloro che la studiano) verso le grandi transizioni contemporanee, quella ambientale e tecnologica, che seppure in apparenza lontane si dimostrano, parte indivisibile dei cambiamenti del presente e il capitalismo, v. N. ABRIANI, *Cambiamento climatico e transizione digitale: quale impatto sulla corporate governance?*, in "RCC", Corte dei Conti, Roma 2024, n. 6/2024, pp. 141 e ss.

[10] F. FRAULO, *Intervista in appendice rilasciata il 12 Settembre 2024*, p. 46. Sulla distinzione attuata dalla Banca Centrale Europea (BCE), tra i livelli di rischio fisico che possono avere impatto

riva per l'imprenditore un impegno profondo, per cui non potrà più limitarsi alla gestione dell'impresa osservando solo i canoni della buona amministrazione, indicati dal diritto e la scienza aziendalistica, ma gli sono richiesti «una serie di comportamenti astensivi o positivi»[11], anche di natura etica, i quali incidono sull'esercizio dell'attività e, talvolta, si dimostrano addirittura economicamente vantaggiosi, nel bilanciamento tra interessi sociali e profitto[12].

Per prendere cognizione di questi cambiamenti è imprescindibile osservare le fonti normative che regolano e incoraggiano l'adozione di condotte responsabili, disposizioni di origine eterogenea, riconducibili non solo al legislatore nazionale (che invero pare quasi stia vestendo un ruolo secondario)[13], ma soprattutto a quello europeo e le fonti regolamentari internazionali o di *soft law*. Ne risulta un sistema complesso, nell'unità considerato diritto dello sviluppo sostenibile, il quale «affronta le criticità dello sviluppo economico rivalutando gli strumenti di mercato, gli investimenti e l'impresa», superando le «precedenti impostazioni 'difensive', incentrate essenzialmente su limiti, divieti e sugli interventi di diritto pubblico»[14], favorendo una spinta privata supportata da princìpi di responsabilità e sus-

---

sul sistema finanziario, v. EUROPEAN CENTRAL BANK, *Analytical indicators on physical risks*, in "ECB": *https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html*, 19 Dicembre 2023. Cfr. U. TOMBARI, *Il futuro della società per azioni. Considerazioni disorganiche sull'impresa azionaria nel 21° secolo*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2024, n. 1/2024, p. 9 e M. STELLA RICHTER, *A proposito di capitalismo sostenibile e fonti del diritto*, in U. Tombari (a cura di) "Sostenibilità e corporate governance nel nuovo contesto geopolitico", Il Mulino, Bologna 2024, pp. 87 e 88.

[11] A. BUONOCORE, op. cit., p. 232. Vedi anche P. LUCARELLI, *Sostenibilità e benessere: un'endiadi ancora da esplorare nella realtà dell'impresa*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa", Pacini Giur., Pisa 2024, p. 4. Cfr. S. ZAMAGNI, *L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione*, in "Politeia", POLITEIA-Centro per la ricerca e la formazione in politica e etica, Milano 2003, p. 31, dove si fa riferimento alla dichiarazione '*The Leadership Challenge for CEO and Boards*' del 4 febbraio 2002 al World Economic Forum, sottoscritta da 36 presidenti, CEO e dirigenti di alcune delle multinazionali più importanti del mondo, che si sono impegnati a prestare maggiore attenzione alle ricadute sociali e ambientali. Questo atto, per quanto disatteso (e risalente), è di carattere simbolico ma significativo, perché permette di comprendere come «ai capitalisti del XXI secolo non basta essere 'bravi' negli affari; devono sentirsi accettati dalla società civile, nazionale o transnazionale».

[12] v. S. ZAMAGNI, op. cit., p. 33. Cfr. F. DI SABATO, *I fini sociali dell'impresa etica*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2006, n. 4/2006, pp. 645 e ss. e H. HART, *Positivism and the separations of law and morals*, in "Harv. Law Rev.", Harvard University, Cambridge (USA) 1958, p. 622.

[13] v. F. DENOZZA, *Sostenibilità e Corporate Governance: dagli investitori agli stakeholders*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2023, n. 2/2023, pp. 303 e 304, il quale sostiene che sulla sostenibilità, ogni «iniziativa dovrebbe essere intrapresa a un livello superiore a quello nazionale» perché «la rottura delle barriere commerciali impedisce [...] a uno Stato di imporre alle "sue" imprese divieti che si traducano in costi che le imprese dislocate in altri Stati non sono tenute a sopportare».

[14] A. GENOVESE, op. cit., p. 22. Cfr. L. CALVOSA, *Capitalismo sostenibile e soft law*, in U. Tombari (a cura di) "Sostenibilità e corporate governance nel nuovo contesto geopolitico", Il Mulino, Bologna 2024, pp, 169 e ss.

sidiarietà orizzontale (§§1.4.2 e 1.3)[15]. Le basi di questo diritto sono state delineate efficacemente già dalle Nazioni Unite, le quali all'art. 67 della Risoluzione n. 70/1, introduttiva dell'agenda 2030 hanno affermato:

«*Private business activity, investment and innovation are major drivers of productivity, inclusive economic growth and job creation. We acknowledge the diversity of the private sector, ranging from micro-enterprises to cooperatives to multinationals. We call upon all businesses to apply their creativity and innovation to solving sustainable development challenges*».

Questa dichiarazione permette di cogliere due direttrici evolutive, che caratterizzano le diverse iniziative, legislative e regolamentari, sia europee che internazionali. La prima, consiste in un cambio di prospettiva, l'impresa, infatti, non viene più vista come limite alla tutela dell'ambiente ma quale mezzo tramite cui è possibile provvedere, efficacemente, alla salvaguardia di questo[16]. La seconda direttrice, invece, richiama un'estensione del tipo d'imprese coinvolte nello sforzo per la sostenibilità, menzionando anche le società di piccole dimensioni, generalmente non considerate dagli interventi legislativi che impongono l'adozione di condotte responsabili o la mitigazione degli impatti esterni[17]. Ciò rappresenta una novità, che sorge dalla consapevolezza per cui, nell'estensione globale del merca-

---

[15] v. A. FARÌ, *La sussidiarietà orizzontale in materia ambientale: il ruolo dei privati e l'esercizio di funzioni pubbliche*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli ed., Torino 2015, n. 3/2015, pp. 2 e ss. Nella dottrina tedesca, v. H. J. KOCH, *Das Subsidiaritätprinzip im europäischen Umweltrecht*, Boorberg VS, Stuttgart/München (DE) 2004, pp. 31 e ss.

[16] Una consapevolezza che, seppure non strettamente legata alla tutela ambientale, quanto invece alla gestione degli effetti negativi dell'attività d'impresa multinazionale, era già stata espressa dall'ONU nel *Code of conduct on transnational corporations*, tra il 1972 e il 1990. Un'esperienza che non ha trovato il consenso sperato, ma che ha influenzato atti e regolamenti successivi, v. F. GALGANO, op. cit., p. 250. Cfr. A. GENOVESE, op. cit., pp. 20 e ss. e G. FERRARINI, *Lo scopo delle società tra valore dell'impresa e valore sociale*, in U. Tombari (a cura di) "Sostenibilità e Corporate Governance nel nuovo contesto geopolitico", Il Mulino, Bologna 2024, p. 29.

[17] Sul rapporto tra PMI e sostenibilità, la dottrina tedesca ha osservato che nel difetto di obblighi normativi l'adozione di adeguati assetti organizzativi, volti alla tutela dell'ambiente e la limitazione degli impatti da parte delle imprese di piccole dimensioni, è ridotta. La ragione di ciò è rintracciabile negli elevati costi che queste attenzioni richiedono e nel timore dell'eccessivo sforzo amministrativo, che distrarrebbe energie (e risorse) dall'attività economica e produttiva principale. Nondimeno, alcune piccole realtà investono comunque nella sostenibilità, tra queste si menzionano *start-up* innovative, oppure imprese agricole e agrituristiche, ma in generale tutte le differenti realtà che lavorano a stretto contatto con l'ambiente o le risorse naturali, come le attività che gestiscono la purificazione delle acque reflue o quelle legate alla gestione energetica, v. T. GRANTNER, A. KAISER, K. SCHMIDT, *CSR in Kleinstunternehmen: Ehrensache!*, in W. Keck (a cura di) "CSR und Kleinst-unternehmen", Springer, Berlino (DE) 2017, pp. 167 e ss. Nella dottrina italiana, v. L. SANTOVITO, *Le PMI e le sfide del cambiamento sociale e ambientale*, in "Quad. Ric. Art.", Il Mulino, Bologna 2020, n. 3/2020, p. 328 e F. MAGLI, A. NOBOLO, *PMI e responsabilità sociale d'impresa*, in "Quad. Ric. Art.", Il Mulino, Bologna 2014, n. 2/2014, pp. 207 e ss.

to e, in esso, delle catene produttive e di approvvigionamento, anche le realtà minori possono avere un impatto non trascurabile, in grado di determinare un nocumento, che è meglio prevenire adottando cautele proporzionali alle dimensioni.

Nel solco di questi princìpi e obiettivi delineati dall'Agenda 2030 si collocano anche i G20/OECD *Principles of Corporate Governance*, promossi dall'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione lo Sviluppo Economico), i quali costituiscono un modello riconosciuto globalmente (a cui aderiscono 53 giurisdizioni ed i Paesi membri del G20) destinato, in particolare (oltre che alle grandi società), ai c.d. *policy makers*, chiamati a normare sulla sostenibilità delle economie, facendo anche direttamente riferimento a queste linee guida[18]. Il fine complessivo delle raccomandazioni OCSE, pertanto, consiste nel promuovere la sostenibilità delle imprese e la loro capacità di risposta a fronte dell'emergenza ambientale, climatica e sociale, «nella convinzione che ciò possa contribuire alla resilienza e alla transizione sostenibile dell'economia reale»[19]. Facendo leva su un moto di sussidiarietà, azionato dagli attori economici privati verso la società civile.

Per conseguire tale obiettivo vengono previste tre differenti aree d'azione, rivolte rispettivamente a promuovere l'accesso ai finanziamenti, l'innovazione e l'imprenditorialità, fornire un quadro regolamentare in tutela dei consumatori e supportare il perseguimento della sostenibilità e la resilienza da parte degli attori economici. Tra queste diverse sezioni, in particolare, è il sesto capitolo dei princìpi, nominato '*sustainability and resilience'*, quello che risulta maggiormente rilevante ai fini della presente trattazione, perché segna il raggiungimento della consapevolezza per cui «l'impatto dell'attività imprenditoriale sull'ambiente [...] non è più questione esterna al diritto del governo societario»[20], ma un problema orga-

[18] I princìpi G20/OCSE non sono una novità recente, infatti, la loro prima edizione risale al 1999. Il testo originale è stato poi modificato e integrato in più occasioni nel 2004, 2015 e, infine, nel 2023. L'ultimo aggiornamento è stato frutto di un lavoro durato due anni in cui sono state definite delle aree prioritarie, da contemplare e quindi inserire nei princìpi, queste sono, ovviamente, la sostenibilità e la resilienza, sociale e ambientale, delle imprese, ma anche la digitalizzazione, il ruolo degli investitori istituzionali, la diversità ed il fenomeno dei gruppi societari. A riguardo, v. C. DI NOIA, *I princìpi di Corporate Governance del G20/OCSE nella prospettiva di un capitalismo sostenibile*, in U. Tombari (a cura di) "Sostenibilità e corporate governance nel nuovo contesto geopolitico", Il Mulino, Bologna 2024, pp. 126 e ss e G. FERRARINI, op. cit., pp. 30 e 31.
[19] D. LENZI, *Rischio ambientale e obbligo di diligenza nell'agire amministrativo*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa", Pacini Giur., Pisa 2024, p. 123. Cfr. P. LUCARELLI, op. cit., p. 10.
[20] Ivi, p. 124. Cfr. G. FERRARINI, op. cit., pp. 31 e 32.

nizzativo, che richiede l'intervento sulla generale gestione della società. Perciò, sarà opportuno informare gli interessati dall'operato dell'impresa (principio VI.A) disponendo processi di confronto e partecipazione con gli *stakeholders* (principio VI.D), al fine di predisporre assetti organizzativi adeguati a fronteggiare i rischi, ambientali e sociali, che possono sopraggiungere. Favorendo la creazione di «valore condiviso»[21], che significa ottenere una maggiore efficienza dell'attività produttiva, prestando attenzione alle ricadute esterne che ne possono conseguire.

Un legislatore che si è attivato in conformità alle descritte linee guida OCSE è quello euro-unitario, dimostratosi attento agli obiettivi della sostenibilità, sia negli atti di indirizzo che nelle direttive, promosse sin dall'inizio del millennio. Tra queste disposizioni, si può fare innanzitutto riferimento al Libro Verde della Commissione UE del 2001[22], definito «codice di condotta per le imprese europee»[23], finalizzato a valorizzare i legami, reciproci, tra società e comunità, concependo un quadro di princìpi che tutt'oggi contrassegna l'operato del legislatore europeo e dell'interprete continentale. Tale iniziativa stabilisce un doppio livello d'azione per la responsabilità sociale, sia interno, per cui le imprese sono tenute ad adottare prassi socialmente attente, a beneficio dei dipendenti, la loro sicurezza e salute, che esterno, al fine di limitare generalmente le ripercussioni negative sull'ambiente[24]. Nel perseguire gli obiettivi così fissati, inoltre, le società sono in-

[21] P. LUCARELLI, op. cit., p. 11. Quanto disposto nel principio VI.D fa apprezzare l'importanza della sostenibilità anche quale onere organizzativo per l'impresa, in considerazione del dovere di predisporre '*assetti organizzativi adeguati*'. Il fondamento di questo requisito può rintracciarsi, innanzitutto, all'Art. 2086 comma 2 c.c. (introdotto con il D.Lgs. n. 14/2019), che si riferisce direttamente al rischio di crisi d'impresa o di eventi tali da incidere (negativamente) sulla continuità aziendale, tra cui possono includersi (considerando l'Art. 41 Cost.) proprio gli impatti (danni e rischi) ambientali e sociali, v. 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", Pacini Giur., Pisa 2024, pp. 107 e ss. Cfr. L. PETRONE, *La governance d'impresa e gli adeguati assetti*, in "Contr. Impr.", Cedam, Padova 2024, n. 3/2024, p. 776.

[22] v. Libro Verde Comm. UE, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM(2001)366, con cui è stato integrato nelle politiche dell'impresa l'obiettivo strategico adottato dal Consiglio Europeo di Lisbona del 23 e 24 Marzo 2000, per cui l'Unione deve impegnarsi nel rafforzare l'occupazione, favorire le riforme economiche e la coesione sociale nel contesto di un'economia fondata sulla conoscenza. Tale impegno ha un precedente nell'appello, fatto nel 1993, dal Presidente della Commissione Europea Jacques Delors, il quale si rivolse direttamente alle imprese del continente affinché si attivassero nella lotta contro l'esclusione sociale. A riguardo, v. G. CONTE, *L'impresa responsabile*, Giuffré, Milano 2018, p. 59.

[23] S. ZAMAGNI, op. cit., p. 30.

[24] Libro Verde Comm. UE, COM(2001)366, §§27 e ss. e §§39 e ss.

vitate a considerare nell'attività gli interessi di un'ampia platea di *stakeholders*[25], tra cui le comunità locali (§2.1.1), ma anche i lavoratori, le pubbliche amministrazioni o le associazioni rappresentative, quindi tutti coloro coinvolti dalla catena produttiva dell'impresa[26]. Vengono in questo modo avvalorate differenti teorie sviluppatesi in seno alla scienza aziendalistica e il diritto commerciale (che saranno meglio approfondite nel paragrafo seguente) tra le quali quella della responsabilità sociale dell'impresa (*Corporate Social Responsibility* – CSR)[27] e la c.d. *Stakeholder theory*[28]. La prima di queste, origina dalla consapevolezza per cui le grandi società, che costituiscono per la loro estesa capacità patrimoniale e influenza politica e sociale «un'istituzione economica dominante nella realtà globale contemporanea»[29], sono tenute ad adottare condotte sostenibili, avendo cura

---

[25] v. Libro Verde Comm. UE, COM(2001)366, §§1.11 e 1.12. Si comprende che l'impresa sostenibile debba agire senza penalizzare il perseguimento del profitto, ma conciliandolo con strategie (commerciali ed etiche) che «assumano la responsabilità sociale al pari della gestione della qualità, come un vero e proprio investimento strategico piuttosto che un mero costo», come sostiene G. CONTE, op. cit., p. 66. Questa impostazione non è recente, ma era già stata acquisita in dottrina da Giorgio Oppo, nel cui pensiero si coniugano i princìpi della massimizzazione del profitto per l'azionista, insieme al riguardo verso gli interessi esterni all'impresa. Difatti, egli ha affermato che non è possibile «subordinare la legittimazione giuridica e sociale dell'impresa al perseguimento del profitto o orientare la disciplina dell'impresa in funzione esclusiva del perseguimento del profitto», perché l'obiettivo lucrativo non è un tratto qualificante, che distingue l'attività d'impresa da altre nell'ordinamento comunque finalizzate a un guadagno, perciò la porta deve restare aperta ad altre «esigenze e valori anche della morale sociale», v. G. OPPO, *Diritto dell'impresa e morale sociale*, in "Riv. Dir. Civ.", Cedam, Padova 1992, n. 1/1992, p. 19. Cfr. C. AMATUCCI, *Fatto illecito della società e responsabilità 'proporzionata' dei soci*, Giuffrè, Milano 2002, pp. 18 e ss.

[26] Ivi, §§42 e ss. In questa direzione, successivamente, si è posta la comunicazione della Commissione Europea, del 2002, sulla responsabilità sociale delle imprese e lo sviluppo sostenibile, v. COM(2002)0347. Cfr. G. CONTE, op. cit., p. 60. Negli atti citati viene ribadito il già menzionato e descritto principio dell'ecologia integrale, v. §§1.1. e 1.4.2.

[27] Le radici della CSR si possono rintracciare nella dottrina economica statunitense di inizio XX sec., negli studi di autori come Clark e Bowen, v. J. M. CLARK, *The changing basis of economic responsibility*, in "Journal of Political Economy", The University of Chicago Press, Chicago (USA) 1916, n. 3/1916, pp. 209 e ss. e H. R. BOWEN, *Social responsibilities of businessmen*, Harper & Row, New York 1953. Contro queste teorie presero posizione altri economisti, tra cui Friedman, che affermò all'opposto che la vera responsabilità delle imprese fosse quella di incrementare i profitti, v. M. FRIEDMAN, *A Friedman doctrine – The Social Responsibility of Business is to increase its profits*, in "The New York Times", 13 settembre 1970: *https://www.nytimes.com/*, 12 Novembre 2025. Cfr. D. MELÉ, *Corporate Social Responsibility Theories*, in A. Crane et. al. (a cura di) "The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility", Oxford University Press, Oxford (UK) 2008, pp. 47 e ss. e C. ANGELICI, *Princìpi e problemi*, in A. Cicu, F. Messineo, L. Mengoni (a cura di) "Tratt. Cicu – Messineo – Mengoni", Giuffré, Milano 2012, pp. 432 e ss.

[28] v. G. FERRARINI, op. cit., pp. 19 e ss. La teoria consiste, principalmente, in «un riconoscimento produttivo di *empowerment*», in favore di tutti i differenti soggetti interessati dall'attività d'impresa, come spiega P. LUCARELLI, op. cit., p. 13. Cfr. R. A. PHILLIPS, J. B. BARNEY, R. E. FREEMAN, J. S. HARRISON, *Stakeholder theory*, in id. "The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory", Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2019, pp. 3 e ss.

[29] G. B. PORTALE, *La 'corporate social responsibility' alla ricerca di effettività*, in "Banca Borsa", Giuffré, Milano 2022, n. 6/2022, p. 947. Tale affermazione è in linea con le idee sostenute da

dell'impatto sulla collettività, i territori e l'ambiente. La seconda dottrina, invece, critica l'assoluta centralità degli azionisti negli interessi e decisioni della società, valorizzando i soggetti interessati che orbitano attorno a questa, i quali «possono influenzare l'impresa o essere da questa influenzati»[30].

L'evoluzione di quanto affermato nel Libro Verde, indirizzato dal progresso della dottrina giuridica su questi temi, è ben evidente nelle normative europee più recenti, come la direttiva sulle dichiarazioni non finanziarie (Dir. 2014/95/UE *Non Financial Reporting Directive*-NFRD, attuata in Italia con il D.L. n. 254/2016), oppure il regolamento relativo all'informativa sui servizi finanziari (Reg. 2020/852/UE c.d. *Taxonomy Regulation*) o ancora, soprattutto, nelle direttive sulla rendicontazione societaria di sostenibilità e sul dovere di diligenza delle imprese, verso il rispetto dei diritti umani e l'ambiente, nell'intera *supply-chain* (Direttive 2022/2464/UE, attuata D.Lgs. n. 125/2024, e 2024/1760/UE)[31]. Un insieme di disposizioni che delinea un concetto di sostenibilità esteso, sia economico che ambientale e sociale (propriamente ESG), per cui da ognuna di queste declinazioni derivano responsabilità specifiche, ancorché facciano riferimento a interessi interconnessi, i quali necessitano di essere valorizzati dalla società in modo complementare[32]. Quanto ne risulta, alla fine, sono oneri di carattere essenzialmente or-

---

Clark: v. nota 4. Cfr. U. TOMBARI, *Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental Social Governance (ESG) e scopo della società*, in "Riv. Dir. Comm.", Piccin, 2021, n.2/2021, p. 228.

[30] G. FERRARINI, op. cit., p. 14. Cfr. F. DENOZZA, op. cit., p. 313 e Id. *Il conflitto di interesse tra soci e altri stakeholders*, in R. Sacchi (a cura di) "Il ruolo delle clausole generali in una prospettiva multidisciplinare", Giuffré, Milano 2021, p. 459.

[31] v. U. TOMBARI, *Lo «scopo della società»: significati e problemi di una categoria giuridica*, in Id. "Sostenibilità e corporate governance nel nuovo contesto geopolitico", Il Mulino, Bologna 2024, pp. 44 e ss. Cfr. A. GENOVESE, op. cit., pp. 54 e ss. La portata di queste direttive è oggetto di ripensamento nelle ultime iniziative europee, come la Dir. 2025/794/UE (c.d. '*Stop the Clock'*), che rinvia l'entrata in vigore di parte delle disposizioni nelle Dir. 2022/2464/UE e 2024/1760/UE, e la proposta di riforma della Commissione c.d. '*Omnibus I*' (nn. 2025/0044 e 2025/0045), che vuole rivedere la disciplina sul dovere di diligenza (Dir. 2024/1760/UE), v. S. POLITINI, *Stop the Clock, entra in vigore la direttiva UE 2025/794 modifica CSRD e CSDDD*, in "Oss. Bilanci Sostenibilità", 17 Aprile 2025: *https://www.osservatoriobilancisostenibilita.it/*, 11 Novembre 2025. Queste posizioni non devono scoraggiare, ma essere apprezzate come ricerca di «nuovi equilibri a fronte di poteri economici e nuove tecnologie», v. M. DELSIGNORE, *Le diverse possibili declinazioni del contenzioso climatico e suoi futuri sviluppi*, in S. Catalano, G. Ligugnana (a cura di) "Il giudice di fronte alla crisi ambientale e climatica", G. Giappichelli Ed., Torino 2025, p. 105.

[32] Queste posizioni ricadono nel c.d. *Green Deal* (§1.2), definito dalla Comunicazione della Commissione Europea COM(2019)640, che ambisce a trasformare l'economia dell'Unione in senso sostenibile ma competitivo, raggiungendo la neutralità climatica entro il 2050, v. A. GENOVESE, op. cit., p. 62. Cfr. F. LUBIAN, *La sostenibilità come clausola generale: una prospettiva comparata*, in "NGCC", Cedam, Padova 2024, n. 3/2024, p. 737. Inoltre, le diverse declinazioni della sostenibilità si apprezzano anche dal testo della Convenzione di Aarhus del 1998, già richiamata nei

ganizzativo (rimessi non solo agli amministratori ma anche ai soci[33]), che richiedono uno sforzo di adeguamento degli assetti strutturali, amministrativi, contabili e, soprattutto, tecnici dell'impresa[34], funzionale a una gestione sostenibile, trasparente e orientata verso il futuro dell'attività economica[35]. In questa direzione, infatti, vengono valorizzati sia la comunicazione con gli *stakeholders,* interni (dipendenti, investitori, dirigenti) ed esterni (società civile, amministrazioni, clienti e creditori), che la *governance*, allo scopo di accrescere le responsabilità informative e gestionali delle società operanti nel mercato unico, per ottenere una crescita economica equilibrata, tutelando ambiente e collettività (Art. 3 TUE)[36].

Il cambiamento significativo che segue alla più recente legislazione europea (specialmente post-pandemia), tuttavia, non è tanto nei contenuti (in linea con quanto affermato già nel Libro Verde) ma nella vincolatività delle disposizioni[37].

---

capitoli precedenti (§1.1.), facendo riferimento alla partecipazione del pubblico ai processi decisionali e all'accesso alla giustizia in materia ambientale, cfr. F. DENOZZA, op. cit., p. 315.

[33] Come è affermato in un'altra significativa normativa, la Dir. 2017/828/UE – *Shareholders Rights Directive II* – SHRD II, recepita in Italia dal D. Lgs. n. 49/2019. Nella quale si incentiva il coinvolgimento degli azionisti nel governo societario, adottando una prospettiva di lungo termine, perché si considera la partecipazione della compagine sociale come una leva che può «contribuire a migliorare i risultati finanziari e non finanziari delle società, anche per quanto riguarda i fattori ambientali, sociali e di governo [...] ai sensi dei princìpi di investimento responsabile sostenuti dalle Nazioni Unite», v. 14° Cons. Dir. 2017/828/UE. Cfr. A. ZOPPINI, op. cit., pp. 143 e ss. e M. STELLA-RICHTER, *Long-Termism*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2021, n. 1/2021, pp. 26 e 27.

[34] Le direttrici di adeguamento UE sugli assetti organizzativi dell'impresa devono essere intese in senso complementare ai criteri di adeguatezza indicati dal Codice civile, *ex* Artt. 2381 commi 3 e 5 e 2403 c.c., insieme alle disposizioni delle leggi speciali come Art. 53 comma 1 T.U.B., Art. 149 T.U.I.F. e D.Lgs. n. 14/2019, v. L. PETRONE, op. cit., pp. 783 e ss. Il quadro descritto fa emergere differenti *species* di adeguatezza: organizzativa, amministrativa, contabile, patrimoniale e tecnica. Tra queste, per la sostenibilità ambientale, rileva specialmente quella tecnica, che presenta «potenzialità espansive [...] soprattutto in ordine alla responsabilità d'impresa», legate al principio di precauzione (v. §1.4.1.), v. V. BUONOCORE, op. cit., pp. 202 e 203. Cfr. G. FERRI *jr*, M. ROSSI, *Assetti dell'impresa e responsabilità degli amministratori*, in "Riv. Dir. Comm.", Piccin, Padova 2024, n. 1/2024, pp. 27 e ss. e P. M. SANFILIPPO, *Gli amministratori*, in M. Cian (a cura di) "Diritto commerciale – vol. III – Diritto delle società", G. Giappichelli Ed., Torino 2024, p. 524.

[35] Il riferimento agli assetti per la sostenibilità si rivolge all'impegno per la *governance*, parte dell'insieme di sostenibilità ESG, v. M. STELLA-RICHTER, op. ult. cit., p. 33, P. M. SANFILIPPO, *Tutela dell'ambiente e 'assetti adeguati' dell'impresa: compliance, autonomia ed enforcement*, in "Riv. Dir. Civ.", Wolters Kluwer It., Milano 2022, n. 6/2022, p. 1000, A. SANTONI, op. cit., p. 119, F. DEGL'INNOCENTI, *La responsabilità di impresa. Obblighi di condotta e regimi di imputazione*, Ed. Scientifiche Italiane, Napoli 2019, pp. 228 e ss. e D. STANZIONE, *Governo dell'impresa e comportamenti socialmente responsabili: verso un diritto societario della Corporate Social Responsibility?*, in "Riv. Dir. Comm.", Piccin, Padova 2022, n. 1/2022, pp. 112 e 113.

[36] v. A. GENOVESE, op. cit., p. 64, F. DENOZZA, op. cit., p. 313 e N. ABRIANI, op. cit., p. 151.

[37] La portata dei contenuti indicati potrebbe ridursi a seguito dell'approvazione delle proposte '*Omnibus I*' che intendono limitare le imprese soggette agli obblighi di rendicontazione (Dir. 2022/2464/UE), escludendo quelle con meno di 1000 dipendenti e le PMI quotate, mentre si riduce l'estensione del controllo sulla *supply-chain*, sia in senso estensivo (riducendo il monitoraggio ai *partner* commerciali diretti, pertinenti, salvo plausibili impatti negativi di quelli indiretti), che cro-

Infatti, il ripensamento dell'agire dell'impresa in senso sostenibile, mentre prima era rimesso a dichiarazioni di principio, discrezionali[38], oppure a comunicazioni sulla sostenibilità, attualmente è spinto da atti vincolanti che impongono condotte di responsabilità sociale verso gli *output* negativi prodotti dall'attività economica (gravanti specialmente sugli amministratori)[39]. Un tratto evidente nelle direttive del 2022 e 2024, in cui non risaltano solamente le opportunità di una gestione eticamente orientata, in termini di investimenti e capitale (affinché i legislatori nazionali possano poi, nel modo che ritengono opportuno, predisporre le normative interne più efficienti), o al fine di valorizzare l'immagine dell'impresa (ottenendo un'utilità immediata, la crescita della reputazione)[40], ma in cui si richiede attivamente, come si evince dai considerando della Dir. 2464/2022/UE, sia di intraprendere una comunicazione trasparente (c.d. *report di sostenibilità*) con gli *stakeholders*[41], sull'impatto dell'attività economica sulla natura e la società civile che, so-

---

nologico (si intende diminuire la cadenza dei monitoraggi da annuale a quinquennale). Oltre questo, si intende differire il termine di adeguamento alla direttiva del 2024, rinviandolo di un anno (al 26 Luglio 2027) per gli Stati, e al 26 Luglio 2028 per le grandi imprese UE e le imprese non UE con ricavi superiori ai 900 milioni di euro. Le altre società, invece, dovranno conformarsi alla direttiva dal 26 Luglio 2029. Cfr. M. TRASHAJ, *Il pacchetto Omnibus I ESG e l'approvazione dello "stop the clock"*, in "CCCHub", 8 Maggio 2025: *https://www.compliancehub.it/*, 11 Novembre 2025 e G. DE FALCO, *CSDDD: Il processo di destrutturazione del pacchetto Omnibus*, in "Dir. Bancario", 8 Aprile 2025: *https://www.dirittobancario.it/*, 11 Novembre 2025.

[38] In linea con la concezione di *Corporate Social Responsibility*, elaborata nel 1967 da Clarence Walton, che sottolineava la volontarietà delle premure sociali dell'impresa, pensiero rimasto supportato dalla dottrina fino all'inizio del nuovo millennio, come riporta A. B. CARROLL, *A History of Corporate Social Responsibility*, in A. Crane, et. al. (a cura di) "The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility", Oxford University Press, Oxford (UK) 2007, pp. 27, 28 e 41.

[39] v. M. LIBERTINI, *Sulla proposta di Direttiva UE su 'dovere di diligenza e responsabilità delle imprese'*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2021, nn. 2-3/2021, p. 329. L'autore fa riferimento all'*Inception Impact Assessment della* Commissione Europea, ARES (2020) 4034032 (30 Luglio 2020), in cui si afferma che «*if left to voluntary market action, short-termism is unlikely to decrease*». Queste considerazioni, che si collocano tra il periodo pandemico e post-pandemico, segnano un cambio di prospettiva per cui, mentre prima si doveva rintracciare nella volontarietà il tratto caratterizzante la CSR, nelle disposizioni recenti il legislatore spinge, in modo più incisivo e vincolante (fino ad imporre sanzioni), verso l'adozione di una *governance* societaria sostenibile. Cfr. G. CAPO, *Libertà d'iniziativa economica, responsabilità sociale e sostenibilità dell'impresa: appunti a margine della riforma dell'art. 41 della Costituzione*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2023, n. 1/2023, p. 87, C. ANGELICI, *Divagazioni sulla 'responsabilità sociale' d'impresa*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2018, n. 1/2018, p. 9 e M. STELLA-RICHTER, op. ult. cit., p. 27.

[40] v. C. ANGELICI, op. ult. cit., p. 11.

[41] v. 3° e 49° considerando Dir. 2464/2022/UE. Cfr. Art. 19*bis* Dir. 2464/2022/UE. Si rileva che, in entrambe le direttive del 2022 e 2024, si considera un insieme di *stakeholders* vasto, tra cui figurano la società civile, le comunità interessate dall'impatto dell'impresa (sia su esse stesse che sull'ambiente e territorio in cui vivono), ma anche i lavoratori, le popolazioni indigene, i sindacati e le associazioni rappresentative degli interessi sociali, come spiega L. ENRIQUES, *The European Parliament Draft Directive on Corporate Due Diligence and Accountability: Stakeholder-Oriented Governance on Steroids*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2021, nn. 2-3/2021, p. 321.

prattutto, di implementare «la resilienza del modello e della strategia aziendale» per far fronte «ai rischi connessi alle questioni di sostenibilità»[42].

Osservando nel dettaglio tra le normative considerate, quella più innovativa e d'impatto sulle società risulta la Dir. 1760/2024/UE[43]. Innanzitutto, poiché estende il confine dei doveri di diligenza (a monte e a valle della c.d. *supply chain* e *value chain*), includendo le imprese controllate e quelle direttamente interessate da relazioni commerciali con l'attività obbligata dalla normativa (anche PMI)[44] ma, inoltre, anche perché valorizza tale impegno in senso preventivo dei danni contro l'ambiente e la collettività[45]. Strutturalmente, la direttiva in analisi può essere suddivisa in tre campi d'intervento interconnessi. Il primo, fa riferimento ai doveri di diligenza contro il rischio di lesioni ai diritti umani e l'ambiente, per cui è opportuno predisporre un'apposita strategia (Art. 5) da integrare nelle politiche di gestione dei rischi organizzate dall'impresa (Art. 7), operando al fine di prevenire gli impatti, grazie anche all'adozione di misure adeguate a ridurre il rischio di av-

---

[42] 30° considerando Dir. 2464/2022/UE. v. A. SANTONI, op. cit., pp. 117-118.

[43] Il contenuto di questa normativa non è del tutto inedito negli ordinamento nazionali europei, infatti, sia Germania che Francia presentavano già delle leggi sulla catena di fornitura. Ad esempio, la *Lieferkettengesetz* (Lksg) tedesca, in vigore dal 2023 (riformata nel 2024, aprendo la platea delle società interessate dalla legge a quelle con più di 1000 dipendenti), che impegna le imprese ad osservare gli obblighi di *due diligence* sul rispetto dei diritti umani e l'ambiente e, la Loi n. 2017-399 c.d. "*Loi de vigilance*" francese, che impegna le imprese (con più di 5000 dipendenti) a obblighi di vigilanza sulla catena di fornitura e produttiva, v. N. ABRIANI, op. cit., pp. 151 e 152.

[44] Le società a cui è rivolta la direttiva sono indicate all'Art. 2, in cui si specifica che sono quelle che hanno avuto, in media, più di 1000 dipendenti e un fatturato netto (mondiale) superiore a 450.000.000 € nell'ultimo esercizio, oppure quelle che pur senza raggiungere i parametri precedenti, sono società capogruppo in un gruppo che ha raggiunto i limiti suddetti nell'ultimo esercizio. Nondimeno, la responsabilità organizzativa e di adeguatezza degli assetti al fine della sostenibilità si estende all'interno della *supply-chain*, coinvolgendo anche realtà più piccole (PMI), che saranno comunque tenute ad adeguarsi, v. A. BONFANTI, *Corporate sustainability due diligence directive: a human rights-based assessment*, in "Dir. Comm. Int.", Giuffré, Milano 2024, n. 4/2024, p. 862 e M. LIBERTINI, op. cit., pp. 333 e 334. Quest'estensione lungo la catena di valore non è solo in senso dimensionale ma anche geografico, pertanto saranno tenute a rispettare la direttiva anche imprese *extra*-UE, ragione per cui in dottrina si è parlato di «*imperialism through law*» in quanto «*the proposal would expand the extraterritorial reach of EU law in an area that is everywhere highly politically sensitive*», così L. ENRIQUES, op. cit., pp. 320 e 321. L'adeguamento alla Direttiva del 2024, tuttavia, potrebbe essere differito (per effetto della proposta '*Omnibus I*') al 26 Luglio 2028 per le grandi imprese UE (con oltre 3.000 dipendenti e fatturato superiore a 900.000.000 €) ed extra-UE con ricavi netti nell'unione superiori a 900.000.000 €, mentre per le altre società interessate, il rispetto della direttiva verrebbe richiesto dal 26 Luglio 2029.

[45] È chiara l'influenza, sui princìpi della direttiva, del fenomeno della *climate litigation* e, in particolare, del principio '*Duty of care*', affermato dai giudici olandesi nel caso *Milieudefensie v. Shell* e ribadito nel giudizio *Luciano Lliuya v. RWR AG*, già visti a nota 146 Cap. I. Cfr. A. BONFANTI, op. cit., pp. 871 e ss. e M. DI SARLI, *Dovere di diligenza e responsabilità delle imprese: una risoluzione del Parlamento europeo*, in "Nuovo dir. soc.", G. Giappichelli Ed., Torino 2021, n. 9/2021, p. 1558. Cfr. A. GENOVESE, op. cit., p. 61 e A. ZOPPINI, op. cit., p. 159.

venimenti negativi (Artt. 9 e 10)[46]. Successivamente, è poi richiesto di provvedere all'adattamento organizzativo e operativo, affinché il modello e la strategia aziendale siano compatibili con la transizione verso un'economia sostenibile, contrastando il cambiamento climatico (Art. 22)[47]. Per cui, da ultimo, è indicato di valorizzare il dialogo con i portatori di interessi (Art. 13), sia nella fase di raccolta delle informazioni necessarie a valutare gli impatti negativi (*lett. a*) che in quella di elaborazione dei piani d'azione per la gestione dei rischi, la prevenzione dei danni (*lett. b*) o l'eventuale riparazione di questi, una volta avvenuti (*lett. d*)[48]. In conclusione, il risultato ottenuto è un programma operativo che incide sulla natura degli obblighi dell'impresa e inoltre, sarà supportato dall'introduzione di un'autorità di controllo, incaricata di vigilare sul rispetto degli obblighi della direttiva (Art. 24), anche imponendo sanzioni dissuasive, di ammontare non esiguo o predeterminato, proporzionate alla magnitudo degli impatti causati (Art. 27)[49].

Dall'analisi di queste direttive, confrontandole con la legislazione unitaria in materia precedente al 2020, è possibile riscontrare la portata del periodo pandemico quale spartiacque tra diversi approcci alla sostenibilità dell'impresa. Per cui, mentre la legislazione più risalente valorizzava l'autonomia, considerata tratto caratteristico della CSR, quella recente incide maggiormente sull'organizzazione societaria e l'impegno dell'impresa verso la sostenibilità, imponendo condotte responsabili supportate dall'introduzione di sanzioni[50]. Il quadro che ne consegue si dimostra perciò innovativo, al punto da incidere sulla disciplina dell'impresa per-

---

[46] v. A. BONFANTI, op. cit., pp. 863 e 864 e N. ABRIANI, op. cit., pp 154 e 155.

[47] Un obbligo che richiede di intervenire sui meccanismi di *corporate governance* e, specialmente, sui doveri e responsabilità degli amministratori, come si può dedurre dall'Art. 5 sul dovere di diligenza e dal considerando n. 39. Disposizioni, comunque, meno esplicite dell'Art. 25 della proposta, rivolto agli amministratori, per cui si chiedeva agli Stati di assicurare che la violazione del dovere di adeguamento degli assetti organizzativi configurasse un inadempimento del *duty of care* come spiegato in U. TOMBARI, op. ult. cit., p. 46. Cfr. L. ENRIQUES, op. cit., p. 322.

[48] Si rinvia al §3.3. Cfr. A. ZOPPINI, op. cit., pp. 158 e 159 e M. LIBERTINI, op. cit., p. 332.

[49] v. M. DI SARLI, op. cit., p. 1559 e N. ABRIANI, op. cit., p. 154. L'autorità di vigilanza, oltre al generale supervisionare, avrà potere di indagine, esperibile di sua iniziativa, al fine di monitorare sul rispetto di quanto affermato nella direttiva (Art. 25), v. M. VENTORUZZO, *Uno sguardo d'insieme alla CS3D: riflessioni preliminari sulla tecnica normativa*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2024, nn. 2-3/2024, p. 451. Le proposte '*Omnibus I*' intendono intervenire anche sulle sanzioni, favorendone il fine dissuasivo, eliminando la parametrazione di queste al fatturato e stabilendo che non debbano essere di ammontare esiguo o predeterminato, v. G. DE FALCO, op. cit.

[50] v. C. ANGELICI, op. ult. cit., p. 6 e F. DENOZZA, *Le aporie della concezione volontaristica della CSR*, in V. Di Cataldo, P. M. Sanfilippo (a cura di) "La responsabilità sociale dell'impresa. In ricordo di Giuseppe Auletta", G. Giappichelli Ed., Torino 2011, p. 51.

sino nella legislazione interna degli Stati membri[51]. L'esempio più evidente di questi cambiamenti è avvenuto in Francia, con la modifica degli artt. 1833 e 1835 del *Code Civil* a opera della L. n. 2019-486 c.d. *Loi Pacte*[52], riforma che ha il merito di aver introdotto il concetto di «*raison d'être*»[53] della società, considerando nell'interesse sociale problematiche di carattere etico e ambientale. Interessante è poi anche il contesto tedesco in cui, in assenza di una presa di posizione da parte del legislatore, «prevale l'opinione secondo la quale l'organo amministrativo di una società per azioni ha il compito di bilanciare i vari interessi in gioco»[54], come si può evincere altresì dal *Deutscher Corporate Governance Codex* del 2022[55].

3.1.1. *Sostenibilità e impresa nell'ordinamento e il contesto industriale italiano.*

Spostando l'attenzione all'Italia, si deve osservare come la disciplina societaria nazionale difetti tutt'ora di un richiamo specifico alla cura di interessi ambientali o etici, i quali rilevano, piuttosto, come limite all'iniziativa economica privata nel testo del secondo comma dell'Art. 41 della Costituzione (modificato, congiun-

---

[51] v. V. DESANTIS, *Lo sviluppo (in)sostenibile. Come rileggere il futuro attraverso la Costituzione*, in "Nuove Auton.", Ed. Scientifica, Napoli 2024, n. 1-2/2024, p. 281 e G. CAPO, op. cit., p. 84

[52] v. P. CONAC, *Le nouvel article 1833 du Code civil français et l'intégration de l'intérêt social et de la responsabilité sociale d'entreprise: constat ou révolution?,* in "Riv. ODC", G. Giappichelli Ed., Torino 2019, n. 3/2019, pp. 498 e ss. e S. SCHILLER, *L'évolution du rôle des sociétés depuis la Loi Pacte*, in Id., pp. 517 e ss. Cfr. U. TOMBARI, op. ult. cit., pp. 47 e 48.

[53] v. Art. 1835 *Code Civil*: «*Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité*», cfr. I. URBAN-PARLEANI, *L'article 1835 et la raison d'être*, in "Riv. ODC", G. Giappichelli Ed., Torino 2019, n. 3/2019, pp. 534 e ss.

[54] U. TOMBARI, op. ult. cit., p. 48. Cfr. W. PAEFGEN, *Corporate Social Responsibility (CSR) als aktienrechtliche Legalitätspflicht und Geschäftsleitungsermessen*, in "Festschrift für Karsten Schmidt zum 80. Geburtstag", Beck, München (DE) 2019, pp. 107 - 109. La vocazione del diritto societario tedesco, per considerare nell'impresa interessi ulteriori rispetto a quelli lucrativi risale, in parte, già alla dottrina *Unternehmen an Sich* (v. nota 64), che ispirò l'*Aktiengesetz* del 1937, in cui è significativo (per quanto, tristemente, influenzato dal periodo storico del nazismo) il c.d. *Führerprinzip* al § 70. Una disposizione che non verrà estromessa dalla nuova legge azionaria del 1965, dove verrà riconosciuto che l'influenza del regime sul testo normativo fosse in realtà limitata alla forma e non alla sostanza, v. P. G. JAEGER, *L'interesse sociale*, Giuffré, Milano 1964, pp. 46 e 47. Motivo per cui i princìpi di fondo sulla considerazione di interessi esterni, nel perseguire l'efficienza dell'impresa, restano tutt'ora influenti nelle disposizioni sul *Vorstand* (§§ 90 e 93), ove si afferma: «*Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden*». Cfr. G. B. PORTALE, op. cit. pp. 950-952 e Id., *La legge azionaria tedesca cinquanta anni dopo*, in P. Agstner, F. Bordiga (a cura di) "Legge sulle società per azioni della Repubblica Federale Tedesca", Giuffré, Milano 2014, p. 13.

[55] Seppure nell'ordinamento tedesco, una disposizione positiva, che spinge nella direzione della maggiore responsabilità verso gli impatti sull'ambiente e i diritti umani è rintracciabile sia nella *Sorgfaltspflichtengestz* del 2021 che nella *Lieferkettengesetz* del 2023 (già citata v. nota 43), a riguardo, v. N. ABRIANI, op. cit., p. 151 e G. B. PORTALE, op. cit., p. 951.

tamente all'Art. 9, dalla L. Cost. n.1/2022, §1.2.), una disposizione che già da prima della recente riforma costituiva il vertice del sistema che regola il rapporto tra impresa e sviluppo sostenibile[56]. Qui, infatti, si manifesta una convergenza tra valori e obiettivi, pubblici o privati, necessariamente attuali[57], che possono essere perseguiti attraverso il ripensamento dei limiti dell'attività economico-produttiva, da svolgersi nel libero mercato, riconoscendo che gli atti dell'imprenditore «ridondano naturalmente a vantaggio o svantaggio dell'intera comunità in cui l'impresa opera»[58]. Una consapevolezza definibile evolutiva, perché guida il confluire tra «norma formalmente vigente e regola socialmente vigente»[59], permettendo al diritto, fenomeno vivente, di rinnovarsi nel testo del presente *corpus iuris*, dando risposta agli interessi sopravvenuti[60]. Rendendo possibile una rilettura delle disposizioni codicistiche che disciplinano le società, collocandole nel nuovo assetto di valori indicato sia dalla Costituzione come dalle normative europee[61].

Difatti, si rileva nel Codice civile che le norme riferite all'orizzonte degli interessi che la società è tenuta a perseguire, risultano decisamente specifiche, e mancano di considerare l'eventualità di perseguire fini ulteriori, oltre quello economico-lucrativo individuato dal contratto sociale. L'Art. 2247 c.c., esemplificativo tra le diverse disposizioni, inquadra infatti espressamente lo scopo della società nel conferimento di beni o servizi per l'esercizio, in comune, di un'attività economica al fine di ricavarne un utile. Sul tema si è perciò sviluppato, nel tempo, un ricco dibattito dottrinale, benché intuitivamente non originato da preoccupazioni ecologiche quanto nelle riflessioni relative al diritto dell'azionista al dividendo e

---

[56] Si rinvia a nota n. 76 Cap. I. v. C. PASQUALE, *Intervista in appendice rilasciata il 10 settembre 2024*, p. 41. Cfr. V. DESANTIS, op. cit., p. 280 e V. BUONOCORE, op. cit., p. 188.

[57] Si fa nuovamente riferimento agli studi sull'interpretazione di Ascarelli (§§1.2. e 2.4), che constatava come la norma giuridica sia «norma d'azione sempre intesa ad operare» pertanto «non v'è quindi mai a rigore un 'contrasto' tra 'norma giudica' e 'fatto' economico [...]. Il problema è invece quello della relazione tra una norma storicamente posta, e le valutazioni e volizioni attuali (e perciò anche tra norma e applicazione, tra norma vigente e regola osservata)», in T. ASCARELLI, *Norma giuridica e realtà sociale*, in id. "Problemi giuridici", Giuffré, Milano 1959, p. 70.

[58] V. BUONOCORE, op. cit., p. 188.

[59] T. ASCARELLI, op. cit., p. 90. Cfr. M. PALAZZO, *La recuperata consapevolezza della complessità nel processo di formazione del diritto. A margine del volume di Paolo Grossi*, oltre la legalità, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2020, n. 4/2020, p. 807.

[60] In questo senso, si può fare riferimento alla definizione di interessi data da Giorgio Oppo, il quale considerava lì considerava «un bisogno dinamico, che tende alla propria soddisfazione», in G. OPPO, *Adempimento e liberalità*, Giuffré, Milano 1947, p. 56.

[61] v. G. CAPO, op. cit., pp. 87 e ss. e M. LIBERTINI, *Economia sociale di mercato e responsabilità sociale dell'impresa*, in V. Di Cataldo, P. M. Sanfilippo (a cura di) "La responsabilità sociale dell'impresa. In ricordo di Giuseppe Auletta", G. Giappichelli Ed., Torino 2011, p. 29.

l'autofinanziamento dell'impresa sociale[62]. Ci si interrogava, in sintesi, sulla funzione degli extraprofitti e se fosse auspicabile, dal punto di vista dell'economia di mercato, che fossero investiti in strumenti produttivi dell'impresa, per il suo sviluppo, piuttosto che andare al consumo, distribuendo dividendi ai soci (come garantito all'Art. 2433 c.c.)[63]. Ne emersero due contrapposte teorie, dette istituzionaliste[64] e contrattualiste[65], le quali si sono confrontate sui limiti e le possibilità di

[62] Tale dibattito, che si è sviluppato tra gli anni '50 e '60 dello scorso secolo, è stato ripercorso recentemente in M. STELLA-RICHTER, op ult. cit., pp. 18 e ss. Sull'argomento, v. D. PETTITI, *Contribuito allo studio del diritto dell'azionista al dividendo*, Giuffré, Milano 1957.

[63] Come spiegato in A. ASQUINI, *I battelli sul reno*, in "Studi giuridici in memoria di Filippo Vassalli – Vol. I", Utet, Torino 1960, p. 125. A riguardo, si fa riferimento anche ad Ascarelli, il quale sul tema dell'utilizzo degli extraprofitti, argomentava che «il problema dell'autofinanziamento nelle società è [...] quello dei limiti entro i quali è possibile sottrarre al singolo per affidare [...] ad alcuni privati di destinare ad investimento redditi tuttavia altrui e che l'altro privato potrebbe invece preferire destinare ad altro investimento o consumo», in T. ASCARELLI, *Tipologia delle società per azioni e disciplina giuridica*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 1959, p. 1007.

[64] La teoria dell'impresa quale istituzione, può essere spiegata osservando che «nell'impresa come organizzazione di persone [...] ricorrono tutti gli elementi caratteristici dell'istituzione: il fine comune, cioè il conseguimento di un risultato produttivo socialmente utile, che supera i fini sociali dell'imprenditore (intermediazione, profitto) e dei prestatori di lavoro (salario); il potere ordinatore dell'imprenditore rispetto ai prestatori di lavoro subordinati; il rapporto di cooperazione tra di essi; la conseguente formazione di un ordinamento interno dell'impresa, che conferisce al rapporto di lavoro, oltre l'aspetto contrattuale e patrimoniale, un particolare aspetto istituzionale», così A. ASQUINI, *Profili dell'impresa*, in "Scritti giuridici – vol. III", Cedam, Padova 1961, p. 144. Le tesi istituzionaliste possono ricondursi sia alla dottrina tedesca che a quella statunitense. In Germania, in particolare, l'origine di queste teorie è rintracciabile nella dottrina dell'*Unternehmen an Sich*, ispirata alle idee di Walter Rathenau. Il quale, osservando la realtà dell'impresa di grandi dimensioni, quindi la società per azioni (*Aktiengesellschaft*), ha constatato come in questa, il complesso degli interessi che la muovono, tendono progressivamente a distaccarsi dagli interessi individuali dei soci-proprietari, di solito esclusivamente lucrativi, al punto che essa «ha oltrepassato [...] i limiti della pura economia utilitaristica e ha dovuto accollarsi compiti di natura economico-sociale, statale e politica», come affermato in W. RATHENAU, *La realtà della società per azioni. Riflessioni suggerite dall'esperienza degli affari*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 1960, p. 936. Negli Stati Uniti, invece, si deve fare nuovamente riferimento alle idee di Clark (v. note 4, 6 27), il quale sosteneva la funzione sociale dell'attività produttiva, che dunque non si doveva (né poteva) limitare al lucro per il detentore dei mezzi di produzione, ma doveva ambire a interessi ulteriori. Una visione affine a quella di Drucker, che interrogandosi sullo scopo del profitto prodotto dalla società concludeva che le *corporations* fossero «*an institution of organized society which has to fulfill basic social tasks»*, v. P. F. DRUCKER, *Concept of the corporation*, John Day co., New York (US) 1946, p. 209. Cfr. P. G. JAEGER, op. cit., pp. 17 e ss. e 67 e ss. In Italia, invece, le concezioni istituzionaliste non hanno trovato particolare spazio e richiami a queste possono trovarsi solamente nelle tesi sostenute da Mossa, il quale sostiene che al costituirsi della società «l'impresa non è più lo strumento e la cosa in mano dei soci, ma nella sua entità sociale essa riflette sugli uomini che l'hanno gettata nel mondo, conseguenze benefiche e non benefiche della loro azione», v. L. MOSSA, *Trattato del nuovo diritto commerciale* – vol. II*,* Cedam, Padova 1951, p. 62.

[65] La teoria contrattualista è stata quella maggiormente diffusa e supportata dalla dottrina italiana, fino all'inizio del nuovo millennio, trovando fondamento direttamente nel dato letterale del Codice civile, specialmente, nel citato Art. 2247 c.c., che individua la causa del contrato di società nel fine definibile egoistico-lucrativo, supportato dal diritto alla distribuzione degli utili di cui all'Art. 2433 c.c. e anche dalla definizione di imprenditore di cui all'Art. 2082 c.c. Tra gli esponenti che hanno supportato questa linea interpretativa deve menzionarsi, innanzitutto, Alberto Asquini, il quale sostiene che «se è pacifico che secondo l'Art. 2247 lo scopo della società è la produzione di utili al

sviluppo dello scopo della società e hanno, di conseguenza, contribuito a definire due interpretazioni diverse sulla collocazione dell'impresa, specialmente di grandi dimensioni, nella collettività. La prima di queste tesi proietta l'interesse sociale oltre quello individuale dei soci, per cui sostiene che l'iniziativa economica costituisca un polo d'interessi separato, anche di rilievo pubblico, mentre l'altra, invece, valorizza l'interesse comune tra tutti gli azionisti (rintracciabile nella funzione economico individuale della causa del contratto sociale) per l'efficienza dell'impresa sociale, affinché possa produrre utili da ridistribuire ai soci, lasciando poi al mercato la successiva allocazione delle risorse. Dal confronto tra queste diverse letture, quella che alla fine risultò maggioritaria fu la dottrina contrattualista, spinta anche dal rigetto del «collegamento ideale, che per qualche tempo si era determinato tra teorie istituzionalistiche dell'impresa e corporativismo fascista»[66].

Questa digressione, su un periodo indubbiamente importante della riflessione giuridica italiana, per quanto interessa in questa sede, è importante per la successiva influenza avuta nel dibattito sulla responsabilità sociale dell'impresa, in cui riappaiono visioni definibili istituzionaliste. Infatti, la preoccupazione etica sull'iniziativa economica privata origina nella dottrina d'oltreoceano[67], dal con-

---

fine di distribuirli tra i soci e se oggetto della società si chiama di solito l'attività economica qualificata [...] esercitata in comune dai soci allo scopo della produzione degli utili, nulla impedisce che l'oggetto sociale si qualifichi anche come scopo-mezzo in contrapposto allo scopo-fine», v. A. ASQUINI, op. cit., p. 121 e 122. Su questa linea interpretativa si pone anche Pier Giusto Jaeger, il quale afferma che «l'oggetto sociale, nella cui realizzazione consisterebbe lo scopo-mezzo della società [...] costituirebbe a sua volta l'antecedente necessario per il raggiungimento dello scopo finale, consistente nella divisione fra i soci degli utili conseguiti», in P. G. JAEGER, op. cit., p. 90. Di qualche anno più risalente, ma ugualmente significativa, è anche la posizione di Giuseppe Auletta, che rintraccia l'interesse «alla prosperità dell'impresa sociale» nella «sua capacità di produrre gli utili», in G. AULETTA, *Il diritto assoluto d'esclusione nelle società di persone*, in "Scritti in onore di Carnelutti – vol. III", Cedam, Padova 1950, p. 671. Più recente, invece, è la tesi sostenuta in F. D'ALESSANDRO, *Il diritto delle società da «i battelli del Reno» alle «navi vichinghe»*, in "Il Foro Italiano", Roma 1988, pp. 47 e ss. Tesi contrattualiste, inoltre, possono rintracciarsi nella dottrina statunitense, per cui «*the corporate stockholder has certain well-defined interests in the operation of the company, in the distribution of income, and in the public security markets*», quindi è nel suo vantaggio che «*the company should be made to earn the maximum profit compatible with a reasonable degree of risk*» da ridistribuire («*as the best interest of the business permit*») al socio, che ha diritto a ricevere «*his equitable share of those profits*», così A. BERLE, G. MEANS, *The modern corporation and private property*, The Macmillan Co., New York 1932, p. 121.

[66] M. LIBERTINI, op. ult. cit., p. 27. Sul pensiero economico-giuridico del fascismo e, in particolare, sul corporativismo e la funzione sociale dell'individuo e dell'impresa, si rinvia alle analisi fatte in I. STOLZI, *Lavoro e corporativismo. La riflessione giuridica nell'Italia Fascista*, in "Fil. Pol.", Il Mulino, Bologna 2021, n. 3/2021, pp. 447 e ss. e Id., *Il secolo nuovo: giuristi e tradizioni nell'Italia del ventennio*, in "Quad. fiorentini", Giuffré, Milano 2020, pp. 267 e ss.

[67] Si fa ancora riferimento al pensiero di Clark e Bowen, v. nota 27. La prassi della responsabilità sociale dell'impresa, negli USA, è comunque un fenomeno più risalente e trova un precedente giu-

fronto tra c.d. *Managerial capitalism* e *Investor capitalism*[68], che trova vigore, sin dagli anni Ottanta, nella preoccupazione verso interessi diversi da quelli degli azionisti, riferibili in particolare al macro-insieme degli *stakeholders*[69], e nella spinta verso lo sviluppo sostenibile, delineata dal Rapporto Brundtland (§1.1.)[70]. In Italia, invece, le riflessioni sulla CSR hanno inizialmente trovato uno spazio limitato nella dottrina, generalmente guidata dalla concezione contrattualista dell'impresa, com'è dimostrato dall'assenza di riferimenti in tal senso nella riforma del diritto societario del 2003[71]. Tuttavia, il crescere delle preoccupazioni ambientali e sociali al livello internazionale[72], insieme alla crisi economica del 2008, hanno mostrato i difetti del capitalismo contemporaneo, segnando un significativo

---

risprudenziale anche nel caso, già citato, *Dodge v. Ford Motor Co.* Sull'argomento, v. A. B. CARROLL, op. cit., pp. 24 e ss. e C. NIGRO, M. PETRACCA, *La Corporate Social Responsibility: dalle origini all'approccio situazionista*, G. Giappichelli Ed., Torino 2016, pp. 4 e ss.

[68] Lo sviluppo del c.d. *managerial capitalism* è legato, in particolare, proprio alle teorie di Berle e Means (già citate a nota 65), per cui era necessario riconoscere un ruolo determinante ai manager, all'interno della gestione della società, concedendogli ampia autonomia nei confronti degli investitori: v. A. BERLE, G. MEANS, op. cit., pp. 220 e ss. Tale impostazione risente anche della c.d. *Agency theory*, per cui gli azionisti (titolari della società) delegano al *management* (agente) la gestione dell'impresa, generalmente, al fine di perseguire gli interessi di massimizzazione del profitto. Tuttavia, la discrezionalità lasciata alla direzione (tutelata dalla c.d. *Business Judgement Rule*) risentiva di un approccio definibile istituzionalista, per cui «per esigenze di mantenimento del ruolo sociale complessivamente svolto dalla grande impresa», i dirigenti erano tenuti a considerare, non solo interessi degli azionisti, ma «tutta la gamma di interessi terzi che gravitano entro e attorno all'impresa stessa», come spiegato in M. LIBERTINI, op. ult. cit., p. 11, vedi anche C. ANGELICI, op. ult. cit., p. 7. Così, a questa concezione è seguita quella c.d. *investor capitalism*, che può essere sintetizzata nella notissima espressione di Friedman, per cui «*there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits*», v. M. FRIEDMAN, op. ult. cit. Cfr. G. FERRARINI, op. cit., pp. 11 e ss. Quest'ultimo approccio è stato determinato anche dal progressivo sviluppo dei mercati finanziari (considerati luogo ideale per la valorizzazione dell'investimento), insieme alla conseguente crescita degli investitori istituzionali, che hanno influenzato sensibilmente la direzione delle imprese, v. R. G. RAJAN, L. ZINGALES, *Salvare il capitalismo dai capitalisti*, Einaudi, Torino 2004, pp. 28 e ss.

[69] Al livello normativo, la posizione più forte nei confronti della tutela degli *stakeholders* è evidente nella Dir. 2024/1760/UE, mentre una tutela in questo senso, tramite obblighi di informazione, è rintracciabile nelle direttive precedenti, come Dir. 2464/2022/UE e 2014/95/UE. La considerazione dei portatori di interesse è, comunque, una preoccupazione risalente in dottrina (e normativa), che si può ricondurre alla tendenza *stakeholderism,* si rinvia al §3.3., v. A. L. FRIEDMAN, S. MILES, *Stakeholders. Theory and practice*, Oxford University Press, Oxford 2006, pp. 19 e ss. Cfr. C. ANGELICI, *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", Giuffré, Milano 2022, pp. 47 e ss., Id, *Princìpi*, pp. 432 e ss. e P. LUCARELLI, op. cit., pp. 13 e 14.

[70] v. A. B. CARROLL, op. cit., pp. 34 e ss. e C. NIGRO, M. PETRACCA, op. cit., pp. 24 e ss.

[71] Si può sostenere, che la limitata considerazione di interessi sociali e ambientali nella disciplina societaria non sia, comunque, da imputarsi solamente alle concezioni contrattualiste. Le quali hanno senz'altro influito sullo sviluppo di prassi di questo orientamento, ma non meno di quanto possa aver fatto la visione 'pubblicistica' per la tutela dell'ambiente, che limitava l'azione allo Stato, riducendo quella privata a un ruolo ausiliare e secondario, come visto al §1.3.

[72] Dimostrato dai sempre frequenti accordi internazionali e impegni, ripercorsi già al §1.1.

cambio di mentalità anche all'interno dei confini nazionali. Questo, nella legislazione sull'impresa, può essere rintracciato, innanzitutto, all'Art. 1 comma 5 lett. *d)* L. n. 180/2011 c.d. '*statuto delle imprese'*, con cui si auspica di «promuovere l'inclusione delle problematiche sociali e [...] ambientali nello svolgimento delle attività delle imprese e nei loro rapporti con le parti sociali». Così, anche in Italia, si è iniziato a interrogarsi sul ruolo dell'industria a fronte del conflitto ambientale e i suoi risvolti sociali, un quesito che reca con sé «la constatazione che il capitalismo, come assetto di relazioni economiche, sociali e di mercato, sia modificabile»[73]. Da allora, progressivamente, il tema della responsabilità sociale dell'impresa è cresciuto di interesse, grazie alla spinta della legislazione europea e le riflessioni dottrinali sullo scopo della società e il governo di essa, tra approcci c.d. *short-term* e *long-term*, i quali valorizzano o una gestione orientata verso pronti risultati, oppure, una indirizzata alla valorizzazione degli investimenti nel lungo termine, ma a discapito della redditività immediata[74].

In questo movimento della responsabilità sociale d'impresa, si può constatare che il tratto caratterizzante, che permette di descrivere il fenomeno specialmente nell'ordinamento interno, risulta l'ampio margine di discrezionalità, in particolare operativa, lasciata all'imprenditore (o più spesso agli amministratori), generalmente libero di definire gli interessi etici a cui aderire e la modalità con la quale perseguirli[75]. Un'autonomia determinata anche dall'assenza di obblighi vincolanti

---

[73] A. GENOVESE, op. cit., p. 25. Cfr. R. ROLLI, *L'impatto dei fattori ESG sull'impresa*, Il Mulino, Bologna 2020, p. 45 e G. CONTE, op. cit., pp. 104 e 105.

[74] Al livello normativo si deve fare riferimento, in particolare, alla Dir. 2017/828/UE (già citata a nota 33) ma, altresì, anche alla più risalente Dir. 2011/61/UE, orientate alla valorizzazione di una prospettiva a lungo termine per la valorizzazione degli interessi dell'impresa in senso sostenibile, come osservato in M. STELLA-RICHTER, op. ult. cit., pp. 26 e 27 e A. SANTONI, *Il fondo comune azionista tra conflitto d'interessi e divieto di disaggregazione*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2020, nn. 5-6/2020, pp. 1657 e 1658. Questo orientamento è poi evidente in alcuni atti autoregolamentari (che saranno approfonditi nel §3.1.2.), come il Codice di *Corporate Governance*, promosso da Banca d'Italia (che sarà approfondito nel paragrafo successivo), in cui tra le raccomandazioni di cui all'Art. 1, relative all'organo di amministrazione, si richiede che questo esamini e approvi «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». Dello stesso tenore, anche il *Deutscher Corporate Governance Kodex* (ed. 2022), dove al principio n. 2, racc. A.1, è specificato «*in der Unternehmensstrategie sollen neben den langfristigen wirtschaftlichen Zielen auch ökologische und soziale Ziele angemessen berücksichtigt werden*», una dichiarazione affine alla Sec. 1, Principle A dello *UK Corporate Governance Code* (2024), in vigore dal gennaio 2025.

[75] Tale discrezionalità si lega al principio dell'autonomia negoziale, che opera sull'organizzazione dell'attività d'impresa, nei limiti dell'Art. 41 Cost., secondo il disposto dell'Art. 1322 c.c. Ebbene, si deve però rilevare che, l'impianto normativo in tutela dell'ambiente, europeo e nazionale, pone dei limiti, innanzitutto, all'interpretazione della meritevolezza degli interessi nel contratto, che in-

nell'adozione di condotte socialmente orientate, che restano valorizzate sia a livello nazionale che europeo come scelta discrezionale della società, che può decidere di adottarle a seguito di una valutazione altruistica ovvero di un bilanciamento costi/benefici, considerando il risultato di mercato o l'impatto favorevole all'immagine dell'impresa[76]. Esempio di questo approccio discrezionale, nella normativa italiana (oltre la prassi dei codici di *corporate governance*, trattati al §3.1.2.), è stata l'introduzione del modello organizzativo della società c.d. *Benefit* (Art. 1 commi 376-382 L. n. 208/2015), che «nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili», persegue «una o più finalità di beneficio comune» e opera «in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente»[77]. Un'innovazione che non altera il complessivo scopo della società (come invece ha fatto la *Loi Pacte*), come definito all'Art. 2247 c.c., ma introduce nell'ordinamento una struttura organizzativa nuova in cui, da statuto, congiuntamente allo scopo di lucro (perciò, senza ricorre-

---

cide direttamente sulla causa di questo, ma altresì in virtù dei princìpi di precauzione e prevenzione (Artt. 3 *ter*, 3 *quater* e 298 *bis* e ss. D.Lgs. n. 152/2006), insieme al generale principio responsabilità (§1.4.2). Pertanto, la discrezionalità imprenditoriale nella definizione degli interessi, riferibili alla sostenibilità, non è da interpretarsi in senso assoluto, ma orientata a seconda della globalità del sistema normativo e alla luce delle clausole generali, le quali operano in materia contrattuale e tra cui può considerarsi inclusa anche la sostenibilità: v. A. JANNARELLI, *Princìpi ambientali e conformazione dell'autonomia negoziale: considerazioni generali*, in M. Pennasilico (a cura di) "Contratto e ambiente. L'analisi 'ecologica' del diritto contrattuale", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, pp. 30 e ss., M. PENNASILICO, *Contratto ecologico e conformazione dell'autonomia negoziale*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli ed., Torino 2017, n. 1/2017, pp. 6 e ss.

[76] L'autonomia e la discrezionalità devono intendersi in senso non assoluto, ma comunque orientato al principio dello sviluppo sostenibile, *ex* Art. 3 *quater* comma 1 D.Lgs. n. 152/2006, per cui «ogni attività umana giuridicamente rilevante ai sensi del presente codice deve conformarsi al principio dello sviluppo sostenibile», a sua volta fondato sul principio di solidarietà *ex* Art. 2 Cost. e la sussidiarietà orizzontale *ex* Art. 118 comma 4 Cost., come spiegato in M. PENNASILICO, op. cit., p. 7, S. LANDINI, *Clausole di sostenibilità nei contratti tra privati. Problemi e riflessioni*, in "Dir. Pubbl.", Il Mulino, Bologna 2015, n. 2/2015, pp. 611 e ss. e P. PERLINGIERI, *Persona, ambiente e sviluppo*, in M. Pennasilico (a cura di) "Contratto e ambiente. L'analisi 'ecologica' del diritto contrattuale", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, pp. 324 e ss. Cfr. R. SACCO, G. DE NOVA, *Il contratto*, in Id. (a cura di) "Tratt. Dir. Civ. – Tomo I", Wolters Kluwer It., Milano 2016, p. 32.

[77] Art. 1 comma 376 L. n. 208/2015. v. U. TOMBARI, op. ult. cit., p. 51 e C. ANGELICI, op. ult. cit., p. 9. Questa figura di società fa riferimento a un tipo di impresa che, seppure *for-profit*, è parimenti «volta a generare un impatto positivo sulla comunità sociale, i lavoratori, l'ambiente, e altri stakeholders diversi dagli azionisti», come spiegato in D. LENZI, *Le società benefit*, in "Giur. Comm.", Giuffré, Milano 2016, n. 6/2016, p. 896. Questo modello societario non è un'invenzione dell'ordinamento italiano, perché il legislatore italiano si è ispirato alla figura della *Benefit corporation* già diffusa nell'ordinamento di alcuni stati statunitensi, quali il Maryland e il Delaware, come spiegato in G. CONTE, op. cit., pp. 152 e ss. Cfr. J. S. HILLER, *The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility*, in "J. Bus. Ethics", Springer, Berlino (DE) 2012, pp. 287 e ss. Cfr. A. MUZZI, *Intervista in appendice rilasciata il 18 Aprile 2025*, pp. 63 e ss., che definisce la società Benefit «il seme di una grande rivoluzione nel modo di "fare" ed "essere" impresa».

re a schemi mutualistici, *ex* Art. 2511 c.c.), possono essere perseguite anche finalità di interesse generale[78]. Si lascia dunque alla discrezione dell'imprenditore la definizione a priori degli interessi da perseguire assieme al profitto, che saranno integrati nell'atto costitutivo, contrassegnando gli obiettivi della società[79].

Tuttavia, per ricercare una ragione di siffatta discrezionalità nell'adozione di prassi socialmente responsabili, è possibile ipotizzare che questa sia determinata anche dalla peculiarità del panorama industriale italiano, generalmente dominato da piccole imprese, spesso dirette da un unico amministratore, il quale corrisponde, contemporaneamente, anche con uno, quando non addirittura l'unico, dei soci[80]. Nondimeno, in tali realtà la presenza di attenzioni di carattere socialmente responsabile non può dirsi inesistente, difatti deve piuttosto constatarsi che queste si manifestino in forme, modi e tempi diversi rispetto alla grande impresa azionaria (originale destinatario delle presenti considerazioni, sin dalle riflessioni del Ra-

[78] La peculiarità di questo modello di società sta nel fatto che vi è equivalenza tra gli interessi da perseguire, cioè «non identifica uno dei due scopi come principale e prevalente sull'altro», come spiega G. MARASÀ, *Imprese sociali, altri enti del terzo settore, società benefit*, G. Giappichelli Ed., Torino 2019, p. 15. Questa caratteristica permette di distinguere, innanzitutto, la società *benefit* dalle imprese sociali e dalle cooperative in cui, dal dato normativo, si evince che lo scopo di lucro non costituisce l'obiettivo del contratto sociale. Parimenti, non si deve confondere la *benefit* con l'impresa sociale, che consiste in un modello organizzativo costituito per il solo esercizio, stabile e principale, di un'attività economica organizzata al fine di produrre o scambiare beni di utilità sociale, come disciplinato all'Art. 2 D.Lgs. n. 155/2006. Per cui non è ammessa la distribuzione delle riserve ai soci (*ex* Art. 13) e gli utili prodotto possono essere rivolti solamente allo svolgimento dell'attività statutaria o l'incremento del patrimonio, v. G. CONTE, op. cit., pp. 129 e ss.

[79] L'estensione dell'oggetto della società al fine *Benefit* non è una modifica priva di conseguenze, difatti ne consegue un'espansione della discrezionalità operativa degli amministratori, v. A. MUZZI, *Int. cit.*, p. 64. Per cui, diviene opportuno comprendere i criteri e le modalità di valutazione del loro operato, altrimenti, il rischio prospettato da alcuni è quello di un *management* deresponsabilizzato, soggetto a comportamenti opportunistici (e protetto dalla *Business Judgment Rule*): v. F. VELLA, *L'impresa e il lavoro: vecchi e nuovi paradigmi della partecipazione*, in "Giur. Comm.", Giuffré, Milano 2013, n. 6/2013, pp. 1140 e ss. e M. STELLA-RICHTER, *Società benefit e società non benefit*, in "Riv. Dir. Comm.", Piccin, Padova 2017, n. 2/2017, p. 277. Tuttavia, in realtà, le preoccupazioni devono ridimensionarsi osservando l'Art. 1 comma 381 L. n. 208/2015, in cui si afferma che «l'inosservanza degli obblighi di cui al comma 380 può costituire inadempimento dei doveri imposti agli amministratori della legge e dello statuto», perciò si applica la disciplina ordinaria di responsabilità prevista dal Codice civile, *ex* Artt. 2392–2396 e 2476 c.c., come in G. CONTE, op. cit., pp. 160 e ss. Cfr. D. LENZI, op. ult. cit., pp. 913 e ss.

[80] v. F. FRAULO, *Int. cit*., pp. 47 e 48. Cfr. OSSERVATORIO INNOVAZIONE DIGITALE NELLE PMI, *Pmi, piccole e medie imprese: cosa sono e come si evolvono*, in "Osservatorio Digital Innovation Politecnico di Milano": *https://www.osservatori.net/blog/,* 3 Marzo 2025. Cfr. A. MUZZI, *Int. cit.*, pp. 64 e 65. Un panorama simile a quello italiano è quello tedesco (circa il 90% delle imprese sono PMI) nel quale, analogamente, il tema della sostenibilità, da preoccupazione rilevante per le società di grandi dimensioni, sta progressivamente interessando anche le minori, caratterizzate da una compagine sociale e amministrativa ristretta, spesso monopersonale, v. E. GAIL, L. HAUSKA, *CSR für Einpersonenunternehmen*, in W. Keck (A cura di) "CSR und Kleinstunternehmen", Springer, Berlino 2017, pp. 27 e ss. e G. HOFIELEN, *CSR in Mikrounternehmen – anständig wirtschaften: Ethik, Geschäftsmodell und die Gemeinwohl-Ökonomie*, in Id., pp. 47 e ss.

thenau)[81]. Un esempio interessante a supporto di questa affermazione è la teoria avanzata nella dottrina indiana, ripresa poi da quella italiana, che osserva come nelle realtà di dimensioni minori la sostenibilità si manifesti seguendo una curva a 'U'[82]. Per cui le piccole imprese, più radicate nel territorio, dunque legate a un mercato locale (e statico) e inserite maggiormente nella dimensione sociale, riflettono i valori etici della collettività in cui posano, dimostrando un elevato livello di responsabilità sociale. Questo, tuttavia, si riduce in senso inversamente proporzionale al crescere delle dimensioni, dal momento in cui la società inizia a operare in nuovi mercati, in cui tenta di costruire legami con realtà spesso geograficamente distanti e competitive, fintantoché al raggiungimento di una struttura notevole si presenta un ritorno alla cura di interessi socialmente orientati. Tale considerazione si lega, inoltre, al ruolo di indirizzo produttivo-economico, ma anche etico, rimesso pressoché interamente nelle mani dell'individuo imprenditore che, come prima osservato, è sovente socio e amministratore unico e, dunque, determina l'indirizzo della società (anche verso la sostenibilità) seguendo principalmente la spinta delle sue conoscenze e convinzioni personali, anche di natura politica o filosofica (è comune, a riguardo, l'espressione '*mission*')[83]. Una considerazione che contrassegna, insieme al più evidente motivo della limitatezza delle risorse, la differenza nel manifestarsi delle attenzioni CSR tra la grande e la piccola impresa.

---

[81] v. F. FRAULO, *Int. cit*., pp. 48 e 49. Cfr. L. SANTOVITO, *Le PMI e le sfide del cambiamento sociale e ambientale*, in "Quad. Ric. Artigianato", Il Mulino, Bologna 2020, n. 3/2020, pp. 326 e ss. e L. LAMBERTI, G. NOCI, *The relationship between CSR and corporate strategy in medium-sized companies: evidence from Italy*, in "Bus. Ethics", Blackwell Pub., Oxford (UK) 2012, n. 4/2012, pp. 402 e ss.

[82] v. K. UDAYASANKAR, *Corporate Social Responsibility and firm size*, in "J. Bus. Ethics", Springer, Berlino (DE) 2008, p. 173, una ricerca ripresa, nella letteratura commerciale italiana, in M. LIBERTINI, op. ult. cit., pp. 20 e 21. La teoria della curva "U" per la CSR nelle PMI è una tesi intermedia, che si pone tra le opposte visioni per cui le attenzioni eticamente orientate sarebbero proprie e naturali delle imprese di minori dimensioni, vista la loro relazione con i territori, oppure, all'opposto, nel mercato esteso e competitivo contemporaneo, queste sarebbero da escludersi completamente in tali realtà, specialmente per la ridotta complessità strutturale e la scarsità di risorse, a riguardo, v. F. PEZZANI, *Le imprese minori. Le funzioni nel sistema economico e tipicità della loro gestione*, Giuffré, Milano 1985, pp. 33 e ss. e D. A. SHEPERD, J. WIKLUND, *Entrepreneurial Small Business. A resource-based perspective*, Edward Elgar, Cheltenham (UK) 2005, p. 6.

[83] Un'osservazione che può ricondursi alle idee di Friedman che, nella sua critica contro la teoria CSR (v. nota 27), osserva il peso dell'etica personale del *corporate executive* sulla gestione della società: v. F. FRAULO, *Int. cit*., pp. 50 e 51. Cfr. L. SANTOVITO, op. cit., pp. 326 e 327, K. UDAYASANKAR, op. cit., pp. 171 e 172, L. LAMBERTI, G. NOCI, op. cit., pp. 411 e 412 e F. PEZZANI, op. cit., pp. 45 e ss. Cfr. C. ANGELICI, op. ult. cit., p. 9.

Alla fine, da queste osservazioni, si conferma il significativo margine di autonomia che risalta come tratto ricorrente della responsabilità sociale d'impresa nell'ordinamento italiano[84]. Un'impostazione che risente della concezione contrattualista (maggioritaria negli anni precedenti) nell'interpretazione degli interessi della società, supportata da una lettura testuale delle disposizioni del Codice civile, tramite cui si evince direttamente il fine, propriamente lucrativo, del contratto sociale, lasciando alla libertà imprenditoriale la decisione sul perseguimento di finalità ulteriori (non alternative al profitto). Eppure, l'interrogativo che si leva da queste considerazioni è determinato da un'interpretazione non testuale, ma sistematica ed evolutiva (Art. 12 Preleggi)[85], per cui ci si domanda se le normative, nazionali e comunitarie, insieme all'intervento sul testo della Carta fondamentale, agli Articoli 9 e 41, suggeriscano un cambio di rotta, che invita all'adozione di una chiave di lettura differente per le disposizioni codicistiche che identificano il fine della società[86]. Le quali, sebbene formalmente non siano state modificate, attualmente si collocano in un sistema normativo in cambiamento verso attenzioni socialmente orientate, non più solamente rimesse alla discrezionalità imprenditoriale, bensì richieste dall'indicazione di responsabilità e condotte attive, supporta-

[84] Come osservato in P. LUCARELLI, op. cit., p. 13. Tale caratteristica nel futuro potrebbe progressivamente venire erosa con l'attuazione della direttiva CSDDD. La quale introduce una significativa cogenza delle disposizioni socialmente responsabili, per l'ambiente e il rispetto dei diritti umani, *ex* Art. 27 Dir. 2024/1760/UE. Nondimeno, anche la riforma costituzionale segna un cambiamento in questo senso. Cfr. N. ABRIANI, op. cit., p. 151 e M. DI SARLI, op. cit., p. 1559.

[85] L'interpretazione sistematica è diretta a considerare la globalità delle norme vigenti nell'ordinamento, di fonte interna e comunitaria, perché l'attività esegetica si rivolge a «una legge o una norma che si prende in esame con riguardo alla posizione che essa ha nell'intero ordinamento giuridico: il che vuol dire che ciò che effettivamente si interpreta è tale ordinamento», come spiega S. ROMANO, *Frammenti di un dizionario giuridico*, Giuffré, Milano 1953, p. 124. Cfr. R. SACCO, *Il concetto di interpretazione del diritto*, G. Giappichelli ed., Torino 2023, pp. 18 e ss.

[86] L'interpretazione a cui si ricorre, oltre a essere sistematica, è soprattutto evolutiva, perché contempla le disposizioni precedenti (in particolare quelle del Codice civile, Artt. 2247 e 2433 c.c.) cercando di trarne il valore attuale, alla luce dello sviluppo del quadro normativo, ma anche valoriale, contemporaneo, v. P. CHIASSONI, *Tecnica dell'interpretazione giuridica*, Il Mulino, Bologna 2007, p. 134. Il fondamento di tale portata evolutiva dello sforzo esegetico si comprende dalla constatazione per cui questo, consiste in «un procedimento ricognitivo diretto a identificare e a riprodurre negli apprezzamenti dell'interprete la valutazione comparativa degli interessi in conflitto contenuta nella legge» i quali, più la disposizione «si allontana nel tempo dalla presente attualità, tanto più essa ha bisogno di essere interpretata e arricchita mediante una efficiente collaborazione dell'interprete», la quale «adempie il compito di tenere in efficienza le leggi e di farle vivere nella realtà storica e sociale», come spiegato in E. BETTI, *Teoria generale dell'interpretazione* – Vol. II, Giuffré, Milano 1955, pp. 834 e 835. Cfr. T. ASCARELLI, *Norma*, p. 87.

te da sanzioni[87]. Pertanto, è possibile concludere che sebbene l'ordinamento italiano difetti di una disposizione affine a quella della *Loi Pacte*, dal testo della Costituzione e attraverso l'interpretazione sistematica (alla luce dei valori della sostenibilità) delle normative menzionate, è possibile constatare quanto la società (*Gesellschaft*) non si ponga in una dimensione isolata rispetto alla società civile (*Gemeinschaft*)[88] e, dunque, difetta della facoltà di adottare, liberamente, condotte irresponsabili a danno dell'ambiente, la collettività e il territorio[89]. Il che non significa esplicitamente sostenere che la responsabilità sociale dell'impresa sia stata inclusa nell'ordinamento, ma che la cura di interessi a carattere sociale, prestando attenzione agli impatti dell'attività d'impresa, sia richiesta quale onere organizzativo da un'interpretazione congiunta delle normative nazionali ed europee[90].

3.1.2. *La prassi dei codici di* Corporate Governance.

Per far fronte alle esigenze del mercato, sempre più attento agli interessi etici, la spinta regolamentare non si è limitata alle indicazioni del legislatore, le quali hanno mostrato, invero, una serie di insufficienze a fronte delle richieste di inve-

---

[87] In questa direzione può menzionarsi la teoria dell'interpretazione di Ascarelli, secondo cui «la legge è sempre quale interpretata e applicata». Dunque, sarà opportuno partire dal testo della norma, così da comprendere come questa venga interpretata dai giuristi e applicata dai giudici, al fine di apprenderne il significato attuale, evolutosi per rispondere alle esigenze sopravvenute, v. T. ASCARELLI, *Antigone e Porzia*, in "Riv. Int. Fil. Dir.", Giuffré, Milano 1955, p. 766. Cfr. V. BUONOCORE, op. cit., p. 79. Un segno di questa evoluzione, oltre le crescenti preoccupazioni ambientali e sociali, supportate dal panorama normativo europeo, è la prassi della *Climate Litigation* (§1.3) per cui, nel caso *Milieudefensie v. Shell*, i giudici hanno affermato che sussiste un *duty of care* in capo all'impresa, che deve curarsi del suo impatto, v. R. ROLLI, op. cit., p. 158.

[88] Riprendendo il binomio terminologico, tra società e società, che mentre risulta sfuggente nella lingua italiana è ben più chiaro nei due termini tedeschi ripresi in N. ABRIANI, op. cit., p. 144.

[89] La dottrina sostiene che, l'espressione responsabilità sociale, debba essere intesa «nel senso di esigenza che le esternalità negative prodotte dall'impresa siano anzitutto ridotte poi internalizzate», pertanto non fatte ricadere all'esterno: v., F. D'ALESSANDRO, *Il mantello di San Martino, la benevolenza del birraio e la Ford modello T, senza dimenticare Robin Hood (divagazioni semiserie sulla c.d. responsabilità sociale dell'impresa e dintorni)*, in "Riv. Dir. Civ.", Cedam, Padova 2022, n. 3/2022, p. 458. Vedi anche M. CAMPOBASSO, *Gli amministratori, il successo sostenibile e la pietra di Spinoza*, in "Banca Borsa", Giuffré, Milano 2024, n. 1/2024, p. 17 e P. MONTALENTI, *L'interesse sociale: una sintesi*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2018, nn. 2-3, p. 304.

[90] v. M. LIBERTINI, op. ult. cit., p. 37 e G. CAPO, op. cit., p. 87. Cfr. R. ROLLI, op. cit., p. 83, la quale argomenta come la sostenibilità sia «un tema cui tende progressivamente l'ordinamento nazionale, europeo e internazionale e anche l'autodisciplina, cosicché il problema non può essere impedito dall'interpretazione letterale dell'Art. 2247 c.c., dovendosi piuttosto cogliere i legami della norma con l'intero ordinamento giuridico».

stitori o *stakeholders*[91]. Difatti, sia la normativa comunitaria che nazionale ripercorse sono state caratterizzate da una generale discrezionalità, che fa leva sulla valorizzazione della trasparenza e la comunicazione delle informazioni etiche riconducibili alla gestione aziendale, con cui si è cercato di compensare la difficoltà di regolare contesti specifici e dissimili. Ma, soprattutto, il difetto maggiormente rilevante è stata l'estensione geograficamente ristretta della normativa (nazionale o al massimo europea), a fronte di problemi globali per cui la c*ompliance* alla legislazione risulterebbe, inevitabilmente, limitata[92]. Per queste ragioni si è reso necessario ricercare soluzioni innovative per perseguire gli obiettivi della sostenibilità, e la risposta in tale direzione è giunta dall'autodisciplina, seguendo un approccio *soft law*[93], dal quale è originata la prassi dei codici di *Corporate Governance* (codici di condotta): linee guida, dal contenuto etico, utili all'impresa per attuare la sostenibilità all'interno dell'organizzazione[94]. Un esempio di «dialogo tra etica, diritto ed economia»[95], diretto a concedere spazio all'autonomia organizzativa, specialmente in considerazione degli interessi socialmente orientati[96].

Di conseguenza, gli ultimi anni hanno visto un germogliare diffuso di esperienze di autodisciplina, che presentano ognuna delle originalità, che le differenziano le une dalle altre, ma in cui ben evidenti sono anche le similitudini tra loro,

---

[91] v. G. CONTE, op. cit., pp. 100 e 101, l'autore sostiene che il legislatore nazionale ha da tempo svestito la sua funzione regolatrice, rivolta al mercato e ai diversi aspetti della vita economica, per limitarsi a «evitare che il mercato domestico rimanga di fatto escluso dallo spazio [...] ai margini della sfera di interessi dei grandi investitori». Cfr. E. SANTORO, op. cit., pp. 72 e ss.

[92] La limitatezza geografica della regolazione vuole essere superata dalla Dir. 2024/1760/UE, che per questa caratteristica non è restata esente da critiche, v. L. ENRIQUES, op. cit., pp. 320 e 321 e L. CALVOSA, op. cit., p. 171. Difatti, le proposte COM(2025)80 e COM(2025)81 (c.d. *Pacchetto Omnibus*) della Commissione UE, sono intervenute a riguardo per dilatare i tempi di entrata in vigore della Dir. 2024/1760/UE (già posticipati dalla Dir. 2025/794/UE, c.d. "*stop the clock*"), ridurre gli oneri del *reporting* e l'estensione del monitoraggio sulla *supply-chain*, specie per le PMI.

[93] Sul valore della *soft law*, al fine interpretativo e organizzativo, si rinvia alla nota n. 27, Cap. I. Cfr. L. CALVOSA, op. cit., p. 174 e W. G. PAEFGEN, op. cit., pp. 108 e ss.

[94] v. Art. 2 lett. *f*), Dir. 2005/29/CE, in cui i codici di condotta sono definiti «una normativa che non sia imposta dalle disposizioni legislative [...] di uno Stato membro e che definisce il comportamento dei professionisti che si impegnano a rispettare tale codice in relazione a una o più pratiche commerciali o ad uno o più settori imprenditoriali». L'efficacia di tali codici è evidenziata nella citata direttiva al considerando n. 20, ove si ribadisce la capacità deflattiva del contenzioso che può conseguire all'adozione di linee guida etiche: «il controllo esercitato dai titolari dei codici [...] per l'eliminazione delle pratiche commerciali sleali può evitare la necessità di esperire azioni giudiziarie o amministrative». Cfr. A. GENOVESE, op. cit., p. 41 e C. ANGELICI, *Princìpi*, p. 436.

[95] G. CONTE, op. cit., p. 110. Cfr. M. VENTORUZZO, *Il nuovo Codice di Corporate Governance 2020: le principali novità*, in "Le società", Wolters Kluwer It., Milano 2020, n. 4/2020, p. 440.

[96] Si rinvia al §1.1. e alle note nn. 27 e 47 Cap. I. Nondimeno, si possono osservare anche radici più profonde in queste esperienze, risalenti all'insieme di regolamenti e pratiche della *Lex Mercatoria*, v. nota n. 8. Cfr. G. CONTE, op. cit., p. 95 e R. ROLLI, op. cit., p. 69.

indice della comune spinta etica. Tra queste affinità spicca, innanzitutto, la volontarietà dell'adesione, che assume il significato di flessibilità permettendo alla società di aderire interamente al codice oppure a singole sue disposizioni, nel rispetto del principio '*comply or explain*', il quale prescrive che si dimostri trasparenza sulle scelte adottate, conformi o difformi dall'autoregolazione[97]. Una qualità che è funzionale alle necessità di adattamento dell'organizzazione, a fronte della rapida evoluzione del mercato, e quindi non significa mera adesione formale alle linee guida[98]. Difatti, benché l'adozione di siffatti regolamenti resti discrezionale, una volta che l'impresa vi avrà aderito e avrà reso nota al mercato tale decisione essa risulta contrattualmente obbligata alla loro osservanza, risultandone una «volontaria autolimitazione dell'operatore del mercato»[99]. Successivamente, tra le ulteriori caratteristiche comuni, si rileva poi il riconoscimento del ruolo centrale dell'organo amministrativo dell'impresa, determinante nell'attuazione di condotte eticamente orientate, che viene perciò incentivato attraverso sistemi di remunerazione bilanciati sugli obiettivi di lungo termine[100]. Infine, l'ultimo tratto ricorrente si lega al sentimento che accompagna queste discipline, in cui l'assetto di regole etico viene percepito non come costo, ma quale «opportunità che consente di creare valore»[101], a beneficio della società, gli investitori e la collettività.

Osservando alcuni esempi significativi di questi codici si individua, innanzitutto, quello italiano promosso dal comitato di *corporate governance*, costituito in seno a Borsa Italiana e rivolto alle società per azioni quotate nel MTA. Questo costituisce un modello generalmente volontario, perché l'adesione alle sue linee guida è rimessa alla discrezione dell'impresa, seppure nell'ordinamento nazionale trova supporto nella disciplina della relazione sul governo societario, all'Art. 123 *bis* comma 2 lett. *a)* T.U.F., per cui l'adesione o meno a un codice di condotta de-

---

[97] v. M. VENTORUZZO, op. ult. cit., p. 446 e C. ANGELICI, *Responsabilità sociale dell'impresa codici etici e autodisciplina,* in V. Di Cataldo, P. M. Sanfilippo (a cura di) "La responsabilità sociale dell'impresa. In ricordo di Giuseppe Auletta", G. Giappichelli Ed., Torino 2011, p. 71.
[98] v. L. CALVOSA, op. cit., p. 172 e 180. Cfr. N. ABRIANI, *Il nuovo Codice di Corporate Governance*, in "RDS", G. Giappichelli Ed., Torino 2022, n. 2/2022, pp. 253 e ss.
[99] Cass. Sez. II Civ., n. 5/2019. Cfr. L. LOCCI, *Emittenti: le regole di autodisciplina hanno carattere vincolante*, in "Dir. Bancario", 8 Gennaio 2019: *https://www.dirittobancario.it/*, 12 Novembre 2025.
[100] Ivi, p. 174 e ss. e R. ROLLI, op. cit., pp. 58 e 59. Esempi della leva remunerativa sono presenti nel codice italiano (Art. 5), tedesco (racc. G) e britannico (Sec. 5).
[101] *Ibid.* Cfr. C. ANGELICI, op. ult. cit., p. 74.

ve essere motivata, spiegando le condotte intraprese dalla società[102]. Rivolgendo l'attenzione alla versione più aggiornata del testo, pubblicata nel 2020[103], si possono rintracciare importanti novità, tra cui emerge, in particolare, già dai princìpi all'Art. 1(I), l'orientamento finalistico della società, che deve essere guidata dall'organo di amministrazione verso il successo sostenibile, inteso come «creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri *stakeholders* rilevanti per la società»[104]. Un affermazione che segna un cambio di prospettiva perché, come si evince dalla definizione del termine, proietta l'impresa in un contesto organizzativo in cui si favorisce il profitto sul medio e lungo termine, ridimensionando il lucro immediato, che non viene giudicato generalmente in negativo fintantoché non risulta perseguito a discapito di costi sociali e ambientali[105]. Inoltre, si nota come il concetto di successo sostenibile riconosca e valorizzi anche la rete di relazioni, interne ed esterne, in cui la società è inserita, riconoscendo l'importanza del dialogo sia con gli azionisti che gli s*takeholders*[106]. Per perseguire questo scopo, l'organo amministrativo si vede

---

[102] v. Art. 123 *bis*, comma 2 lett. *a)* T.U.F., l'impresa deve riferire sulla «adesione ad un codice di comportamento in materia di governo societario promosso da società di gestione di mercati o da associazioni di categoria, motivando le ragioni dell'eventuale mancata adesione ad una o più disposizioni, nonché le pratiche di governo societario effettivamente applicate dalla società al di là degli obblighi previsti dalle norme legislative e regolamentari. La società indica altresì dove il codice di comportamento in materia di governo societario al quale aderisce è accessibile al pubblico». Cfr. M. VENTORUZZO, op. cit., p. 439. Questa disposizione è significativa, perché dimostra la sinergia tra autodisciplina e normativa *hard law*, evidenziandone la relazione complementare, per cui l'etica affermata nelle linee guida si fa attuazione pratica ed effettiva della legislazione.

[103] Seppure, si specifica, il contenuto del Codice è in costante aggiornamento grazie al lavoro del *Comitato italiano per la Corporate governance*, costituito da associazioni d'impresa (ABI, ANIA, Assonime e Confindustria), investitori professionali (Assogestioni) e, soprattutto, Banca d'Italia: v. COMITATO CORPORATE GOVERNANCE, *Relazione 2024 sull'evoluzione della corporate governance delle società quotate*, 2024, pp. 97 e ss.

[104] COMITATO CORPORATE GOVERNANCE, *(Definizioni) Codice di Corporate Governance*, 2020, p. 4, v. D. LENZI, *Rischio*, p. 131, N. ABRIANI, op. ult. cit., pp. 272 e ss., P. M. SANFILIPPO, op. ult. cit., p. 1023 e M. STELLA RICHTER, *Il "successo sostenibile" del Codice di Corporate Governance. Prove tecniche di attuazione*, in "Vita not.", Ed. Giur. Buttitta, Palermo 2021, n. 2/2021, pp. 739 e ss. Il riferimento al successo sostenibile è ricorrente anche in altri codici di condotta, come quello francese, al principio 1, e quello britannico, Section 1 princ. A.

[105] v. M. STELLA RICHTER, *Long-Termism*, p. 41 e L. CALVOSA, op. cit., p. 178. Cfr. M. SANFILIPPO, op. ult. cit., pp. 1023 e ss.

[106] v. D. LENZI, op. ult. cit., p. 131 e L. CALVOSA, op. cit., p. 176. Cfr. N. ABRIANI, op. ult. cit., pp. 275 e ss. e Id., *Cambiamento*, p. 26, che evidenziano come, nel confronto con gli *stakeholders*, persista il problema della definizione di essi, che resta vaga, rimessa al generale interesse in relazione con l'azione societaria. Cfr. E. GINEVRA, *Il Codice di Corporate Governance: introduzione e definizioni (con un approfondimento sul "successo sostenibile"*), in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2023, nn. 5-6/2023, pp. 1038 e ss. Su questo problema è intervenuto un altro codice di condotta, quello olandese, per cui (Princ. 1.1. *explanatory note*), oltre il generale richiamo ai portatori d'interessi: «*stakeholders are groups and individuals who, directly or indirectly, influence – or are*

riconosciuti significativi poteri operativi, che conducono a notevoli responsabilità, soppesate da un sistema retributivo (trasparente) che valorizza il fine etico insieme alla professionalità della direzione aziendale (Art. 5)[107]. Infine, rileva anche il contenuto dell'Art. 6 in cui è regolata la gestione dei rischi che incidono sull'attività d'impresa, al fine di integrarli nella strategia aziendale, per internalizzarli e prevenirli, anche grazie al dialogo tra gli organi interni della società.

Un'altra esperienza indicativa è il *Corporate Governance Kodex* (DCGK) tedesco, introdotto dal 2002 con il fine di adeguare il sistema di gestione societaria, conformandolo alle evoluzioni ed esigenze del panorama internazionale, garantendone la competitività[108]. Il risultato è un insieme di regole e princìpi (*Grundsätze*) all'avanguardia, tutt'ora aggiornati con cadenza annuale, che consentono di offrire linee guide al passo dei problemi contemporanei, che fanno leva sulla trasparenza (in ossequio al principio '*comply or explain*'), il dialogo tra i due organi (*Vorstand* e *Aufsichtsrat*) del modello dualistico (che caratterizza la *governance* delle società in Germania), nei quali deve essere garantita la diversità (di genere, età, istruzione e formazione), il pluralismo e l'indipendenza (racc. A.2), insieme, da ultimo, a un sistema di compensazione che (in affinità con il Codice italiano) valorizza il perseguimento di obiettivi e strategie lungimiranti (racc. G.1 e G.2)[109]. Quanto alla sostenibilità, inoltre, si richiede un ruolo attivo della direzione d'impresa allo scopo di analizzare rischi e opportunità associati ai fattori sociali e ambientali (racc. A.3), insieme all'impatto ecologico dell'azienda, che deve essere valorizzato nella definizione degli obiettivi di crescita societari (racc. A.1). Infine,

---

or may be influenced by – the attainment of the company's objectives: employees, shareholders and other lenders, suppliers, customers and other stakeholders». Cfr. R. ROLLI, op. cit., p. 64.

[107] v. D. LENZI, op. ult. cit., pp. 132 e 133. Anche M. VENTORUZZO, op. cit., pp. 445.

[108] v. M. RONDINELLI, *Il Deutscher Corporate Governance Kodex*, in "Contr. Impr. Eur.", Pacini Giur., Pisa 2006, n. 2/2006, pp. 865 e ss., K. J. HOPT, *Direzione dell'impresa, controllo e modernizzazione del diritto azionario: la relazione della Commissione governativa tedesca sulla* Corporate Governance, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2003, n. 1/2003, pp. 182 e ss. e G. DI MARCO, *Nuova tappa nella riforma del diritto societario tedesco*, in "Le Società", Wolters Kluwer It., Milano 2002, n. 12/2002, pp. 1571 e 1572. Il fine del DCGK era rispondere a una serie di criticità, tra cui, innanzitutto, la carente attenzione della direzione verso gli interessi degli azionisti, la limitata indipendenza dei membri dell'organo di controllo, la scarsa trasparenza nella gestione societaria e l'insufficiente indipendenza dei revisori contabili. L'esigenza di un codice del genere era sentita all'inizio del nuovo millennio, anche per la presenza di iniziative simili di promozione di buone pratiche, prodotte da organizzazioni come l'OCSE (*Guidelines for multinational enterprises,* la prima edizione risale al 1976, v. §3.1.), la Banca Mondiale e il Fondo Monetario Internazionale.

[109] v. M. L. PASSADOR, *Su alcuni recenti sviluppi dell'autodisciplina*, in "Riv. Soc.", Giuffrè, Milano 2020, n. 1/2020, pp. 307 e 308 e K. J. HOPT, op. cit., p. 207 e ss.

anche nel caso tedesco, similmente all'esperienza italiana, si osserva tra autodisciplina e ordinamento uno stretto legame, con il richiamo a questi regolamenti fatto nella *Aktiengeset* (AktG) al § 161, in cui si richiede agli organi di direzione di riferire sull'attuazione dei princìpi dei codici[110].

Da ultimo, si può ancora menzionare lo *UK Corporate Governance Code*, prodotto dal *Financial Reporting Council* (FRC), il cui ultimo aggiornamento (presentato nel 2024) è entrato in vigore dal gennaio 2025[111]. Un codice di autodisciplina nei contenuti affine alle esperienze continentali, con cui condivide flessibilità e l'adozione del principio '*comply or explain*'[112], e che è mosso dalla consapevolezza per cui, il buon governo societario, è funzionale all'efficace perseguimento degli obiettivi dell'impresa, specialmente sul lungo termine (*Section* 1, *Principle* A), valorizzando gli interessi della società civile e gli *stakeholder*s (*Section* 1, *Principle* D) alla luce dell'impatto ambientale e sociale dell'attività produttiva (*Section* 1, *Principle* C). Una coscienza tutt'altro che estranea al diritto del Regno Unito in cui, già dalla *Section* 172 del *Companies Act 2006*, si richiede agli amministratori di adempiere al proprio ruolo orientando le decisioni verso il successo sostenibile dell'impresa. Inoltre, parimenti all'esperienza tedesca e italiana,

---

[110] AktG §161: «*Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft erklären jährlich, dass den vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex' entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden und warum nicht*» (Il Consiglio di amministrazione e di sorveglianza della società quotata in borsa dichiarano annualmente di aver rispettato e rispettare le raccomandazioni della "Commissione governativa per il Codice di Corporate Governance tedesco", pubblicate nella parte ufficiale del Bollettino federale dal Ministero della Giustizia e la Tutela dei Consumatori, oppure quali raccomandazioni non sono state applicate o non saranno applicate e perché no).

[111] Il codice britannico si origina già nel 1992, tuttavia, ha trovato una spinta significativa negli anni successivi alla crisi del 2008, la quale ha impattato trasversalmente le imprese del Regno Unito ma, in particolare, si è dimostrata dura su quelle quotate e sugli istituti di credito, ragione per cui si è reso opportuno ripensare il governo societario in senso più efficiente e sostenibile. Così, dal *Green Paper on Corporate Reform*, del 2016, si è spinto per una migliore gestione aziendale al fine di evitare i fallimenti, anche intraprendendo un dialogo con i portatori di interessi che orbitano attorno alla società. Cfr. UK GOVERNMENT, *Corporate Governance Reform. Green paper*, Department for Business, Energy & Industrial Strategy, Londra (UK) 2016.

[112] v. Section 26(1) «*The directors' report must include a statement […] which states a) which corporate governance code, if any, the company applied in the financial year, b) how the company applied any corporate governance code […] c) if the company departed from any corporate governance code […] the respects in which in which it did so, and its reasons for so departing*». Cfr. M. L. PASSADOR, *Lezioni britanniche: la nuova versione dello UK Corporate Governance Code e suggestioni per il panorama italiano*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2023, nn. 5-6/2023, pp. 1258 e 1259 e J. ROBERTS, P. SANDERSON, et. al., *The UK Corporate Governance Code principle of 'Comply or Explain': understanding code compliance as 'subjection'*, in "Abacus", Wiley, University of Sidney, Hoboken (USA)/ Sidney (AU) 2020, n. 4/2020, pp. 604 e ss.

anche il codice britannico favorisce una composizione dell'organo amministrativo (*Board of Directors*) eterogenea (per genere, età, istruzione e formazione), volta a considerare diversi interessi esterni alla società e, a tal fine, supportata da una politica retributiva progressiva (*Section* 5, *Principle* P). Ciò che però rende peculiare (e significativa) l'esperienza d'oltremanica è comunque la sua capacità di rigenerarsi e dimostrarsi tutt'ora attuale, anche a seguito dei cambiamenti avvenuti successivamente alla pandemia, i quali hanno condotto parte della dottrina a sollevare dubbi sulla tenuta delle esaminate linee guida[113], le quali, invece, ora si estendono dando spazio e riconoscimento al ruolo determinante degli investitori istituzionali, per cui il *Corporate Governance Code* si affianca allo *Stewardship Code* (anch'esso prodotto dal FRC), aggiornato nel 2025 e in vigore nella nuova versione dal Gennaio 2026, al fine di allineare le decisioni di investimento alle esigenze dei clienti e le società[114]. Così, in tale rinnovamento si dimostra ancora la tangibile importanza dei codici di autodisciplina, quale fonte regolamentare che, pur non vincolante, incide sul *modus essendi* dell'impresa contemporanea.

In conclusione, ci si interroga sulla possibile coesistenza tra questo genere di regolamenti di indirizzo, privi di coercizione, e le ultime normative europee che, all'opposto (come osservato), sembrano spingere nella direzione della vincolatività dei contenuti socialmente orientati per l'agire dell'impresa. A tale questione, tuttavia, la risposta che può darsi nega che le prescrizioni dell'autodisciplina debbano necessariamente sopperire di fronte alla normativa *hard law*, ma anzi, all'opposto, si sostiene che le due fonti possano convivere, integrandosi per conseguire la massima effettività delle disposizioni[115]. Difatti, sussiste una differenza

---

[113] v. B. R. CHEFFINS, B. V. REDDY, *Thirty years and done – Time to abolish the UK Corporate Governance Code*, in "J. Corp. Law Studies", Londra (UK) 2022, n. 1/2022, pp. 13 e ss. e M. L. PASSADOR, op. ult. cit., p. 1295 e ss.

[114] v. FRC, *UK Corporate governance code*, 2024, pp. 3 e 4. Cfr. R. ROLLI, op. cit., p. 61.

[115] v. G. CONTE, op. cit., p. 124 e C. ANGELICI, *Princìpi*, p. 440. L'esperienza che prova queste argomentazioni è quella statunitense del *Sarbanes-Oxley Act*, ma altrettanto, in Italia, rileva ai fini del D.Lgs. n. 231/2001, per cui sebbene l'adozione di un codice di condotta non rappresenti un adempimento obbligatorio, «oggi le organizzazioni soggette a quella disciplina si dotano tutte di documenti di questo tipo integrandoli nel c.d. 'modello 231'. In tal modo il codice etico sarà oggetto di valutazione giudiziale ogni volta in cui si tratterà di verificare l'efficacia e l'idoneità del modello di prevenzione del crimine», come spiegato in S. ROSSI, *I codici etici di impresa*, in P. Montalenti, M. Notari (a cura di) "La nuova società quotata: tutela degli stakeholders, sostenibilità e nuova governance", Giuffré, Milano 2022, p. 81. Cfr. L. PETRONE, op. cit., p. 808. Anche il legislatore europeo sembra suggerire l'adozione di disposizioni integrative con la normativa, in grado di considerare i contesti specifici sui quali l'impresa opera, v. cons. 3, Dir. 1760/2024/UE.

ontologica tra le due discipline, per cui il codice etico è tale poiché le «regole con esso poste istituiscono doveri di per sé non definibili in termini propriamente giuridici» e dunque, la loro rilevanza non emerge quali doveri di comportamento ma «come elementi di fatto cui regole e doveri posti dell'ordinamento si riferiscono»[116]. Un esempio che permette di chiarire queste affermazioni si può inoltre ottenere osservando il testo dell'Art. 2497 c.c., sulla responsabilità dell'impresa che esercita attività di direzione o coordinamento di società (specie gruppi societari), nel quale si fa riferimento alla 'corretta gestione societaria', termine indeterminato che potrebbe trovare significato ricorrendo a «parametri valutativi da desumere mediante un'analisi di dati extragiuridici»[117], i quali possono derivare proprio dai codici di condotta. Ma, oltre questa funzione integrativa, si può inoltre rilevare anche un ruolo di avanguardia legislativa per le norme etiche, che possono costituire il banco di prova per disposizioni innovative che incidono su interessi sociali rilevanti, per cui si necessita un legislatore cosciente delle conseguenze del suo intervento, consapevolezza che può derivare proprio dall'esperienza pratica già sviluppata attraverso l'applicazione di una serie di precetti di *soft law*[118]. Infine, nel contesto del mercato globale, non può dimenticarsi la capacità dei codici di disciplina nel favorire l'armonizzazione tra i diversi ordinamenti, anche geograficamente e culturalmente lontani, tratto prezioso perché funzionale alla diffusione

[116] C. ANGELICI, *Responsabilità*, pp. 82 e 83.
[117] Ivi, p. 88. Cfr. Id., *Princìpi*, p. 440. Si evidenzia che la valutazione guidata dai codici di condotta, per la definizione della corretta gestione dell'impresa, non implica direttamente il realizzarsi di una fattispecie per l'esercizio dell'azione di responsabilità verso gli amministratori *ex* Art. 2393 c.c. L'unica eccezione si può avere nella circostanza in cui si dimostri che l'amministratore (esecutivo e non esecutivo) abbia agito non rispettando l'obbligo di agire informato, al fine di contribuire al governo efficace delle aree di rischio della società stessa, tra le quali possono rilevare anche i fattori ambientali, v. Cass. Civ. Sez. I, n. 5375/2024. Dunque, si può ipotizzare che i codici di condotta, contribuendo a guidare la corretta gestione societaria, possono andare a integrare l'obbligo di informazione ai fini dell'agire degli amministratori che, se operano ignorando le prescrizioni dell'autodisciplina, potranno essere destinatari dell'azione di responsabilità e quindi, tenuti al risarcimento dei danni eventualmente conseguiti, v. W. G. PAEFGEN, op. cit., pp. 109 e ss. e F. DEGL'INNOCENTI, op. cit., p. 231. Pertanto, l'obbligo del consiglio di amministrazione, sulla base delle informazioni ricevute, di valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo della società, insieme all'obbligo degli organi delegati di curare l'adeguatezza dell'assetto considerando la natura e dimensioni dell'impresa (*ex* Art. 2381 commi 3 e 5 c.c.), «devono intendersi come condotte in cui si sostanzia il generale dovere di correttezza, che, a sua volta, costituisce il paramento fondamentale per valutare l'operato dell'organo amministrativo e, quindi, per giudicarne la responsabilità» (affermazione che troverebbe conferma nella disciplina dell'Art. 2403 c.c., v. nota 34).
[118] v. L. CALVOSA, op. ult. cit., pp. 178 e 180 e G. CONTE, op. cit., p. 127.

dei valori della sostenibilità, imprescindibili per lo sviluppo globale della responsabilità sociale dell'impresa[119].

3.2. *Il coinvolgimento degli* stakeholders *e la cooperazione orientata verso il bene comune.*

Quanto finora osservato mostra come le preoccupazioni per la sostenibilità si inseriscano sempre di più nelle riflessioni societarie, rinnovando teorie del passato sulla funzione sociale dell'impresa. Tra queste, in particolare, emerge la necessità di avere cura, o quantomeno considerare nell'iniziativa economica, anche quegli interessi riferibili a soggetti strutturalmente esterni alla società, ma comunque interessati dall'operato di questa e dalle conseguenze del suo agire[120]. Una premura che nasce dalla consapevolezza per cui l'impresa si inserisce, quale parte attiva, all'interno delle trame del tessuto sociale, contribuendone allo sviluppo ma anche talvolta determinandone il deterioramento. Pertanto, si richiede un'attenzione socialmente orientata che, sulla spinta dei legislatori nazionali e quello europeo[121], è in passaggio «da una concezione meramente volontaristica della sostenibilità a un

---

[119] v. L. CALVOSA, op. ult. cit., pp. 178 e ss. Si richiama principio responsabilità (§1.4.2).

[120] Questo è stato affermato in occasione del Manifesto di Davos (2020), per cui: *«the purpose of a company is to engage all its stakeholders in shared and sustained value creation. In creating such value, a company serves not only its shareholders, but all its stakeholders».* In K. SCHWAB, *Davos Manifesto 2020: the Universal Purpose of a Company in the fourth Industrial Revolution*, in "World Economic Forum", 2 Dicembre 2019: *https://www.weforum.org/*, 23 Marzo 2025. Si fa riferimento al tema dell'etica d'impresa, che «non è assicurarsi che non si faccia danno ad altri, ma insegnare e praticare [...] la virtù, e perseguire l'eccellenza connessa alla posizione e al ruolo che si ricoprono», come spiegato in M. A. LA TORRE, *Questioni di etica d'impresa. Oltre l'homo oeconomicus*, Giuffrè, Milano 2009, p. 156. Cfr. V. BUONOCORE, op. cit., p. 188.

[121] Tra le normative rilevanti si menzionano, ancora, le Dir. 2464/2022/UE e 1760/2024/UE, e sempre al livello europeo, il Reg. 1056/2021/UE. Al livello nazionale, invece, si può fare riferimento alla L. n. 2019-486 c.d. *Loi Pacte* e alla *Section* 172 del *Companies Act 2006* britannica (v. nota 52). Inoltre, in tale direzione va anche la L. n. 76/2025, che in Italia disciplina la partecipazione dei lavoratori alla gestione e gli utili dell'impresa, prevedendo sia la possibilità che i rappresentanti dei dipendenti siano integrati negli organi di amministrazione e controllo (nel modello c.d. 'dualistico', *ex* Artt. 2409 *octies* c.c e ss., al consiglio di gestione e sorveglianza, e nel modello c.d. 'monistico', *ex* Artt. 2409 *sexiesdecies* c.c. e ss., al consiglio di amministrazione e comitato di controllo), che anche la costituzione di commissioni paritetiche (Art. 7) incaricate di rappresentare proposte relative al miglioramento dei prodotti, i processi o l'organizzazione produttiva o in generale dei servizi dell'impresa, le quali inoltre possono essere consultate, preventivamente, prima dell'adozione delle scelte aziendali (Art. 8). Quale dichiarazione di princìpi, in tal senso, invece, si menzionano le linee guida del *Business Roundtable* (v. nota n. 2), che segnano la necessità di un'azione dell'impresa *stakeholders-oriented*. Cfr. L. S. PAINE, *The Business Roundtable's stakeholder pledge, five years later*, in "Harv. Bus. Rev.", 19 Agosto 2024: *https://hbr.org/*, 21 Marzo 2025 e A. PERRONE, *Lo Statement della Business Roundtable sugli scopi della società. Un dialogo a più voci*, in "Riv. ODC", G. Giappichelli Ed., Torino 2019, n. 3/2019, pp. 589 e ss.

modello in cui il tema degli interessi degli *stakeholders* [...] ha una sua rilevanza e una sua collocazione ben precise nell'ambito del governo societario»[122]. L'analisi in questo paragrafo, tuttavia, non si limiterà a ribadire la già sottolineata rilevanza di questi cambiamenti (che nulla aggiungerebbe alla trattazione), ma vuole spingersi oltre, per comprendere i problemi e le necessità del coinvolgimento sociale nell'organizzazione dell'impresa, con l'obiettivo di ripensarne l'attuazione, considerando le recenti teorie attente all'odierno sviluppo normativo. A tal fine, sarà quindi dapprima necessario interrogarsi su coloro a cui ci si riferisce con il termine *stakeholders* e cosa implica, di conseguenza, la c.d. *Stakeholder Theory*. Concetti che per quanto di uso frequente in dottrina, hanno un significato generale e perciò talvolta non chiaro, riferendosi a una pluralità indistinta di attori che per disparate ragioni orbitano attorno all'impresa e le sue azioni[123].

Rivolgendo prima di tutto l'attenzione alle definizioni del termine *stakeholders* e, dunque, osservando le descrizioni inizialmente sviluppate tra gli studiosi anglosassoni, si osserva come questi costituiscano «*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*»[124] oppure, coloro «*without whose support the organization would cease to exist*»[125]. Descrizioni ampie, perchè intente a includere una pluralità di soggetti espressione di interessi diversi, che hanno tra loro in comune la relazione con la società[126]. In questo grande insieme, un polo speciale (ai fini della presente trattazione) per significato e caratteristiche, è rappresentato dalle comunità locali, espressione di volontà e bisogni esterni alla compagine sociale e, spesso, unicamente destinatarie di

---

[122] L. CALVOSA, *La sfida della sostenibilità*, in "RDS", G. Giappichelli Ed., Torino 2024, n. 1/2024, p. 7. Si rinvia, su queste affermazioni, al §3.1.1.

[123] Secondo gli studiosi del diritto commerciale britannici, l'impresa costituisce *«a set of value-creating relationships among groups that have a legitimate interest in the activities and outcomes of the firm and upon whom the firm depends to achieve its objectives*», v. R. A. PHILLIPS, J. B. BARNEY, R. E. FREEMAN, J. S. HARRISON, op. cit., p. 3. Cfr. P. LUCARELLI, op. cit., p. 6 e G. DE FERRA, *La responsabilità sociale dell'impresa*, in "Studi per Franco Di Sabato-Vol III,", Ed. Scientifiche, Napoli 2009, p. 416.

[124] R. E. FREEMAN, *Strategic management. A stakeholder approach*, Cambridge University Press, Cambridge (UK) 1984, p. 46. Cfr. A. L. FRIEDMAN, S. MILES, *Stakeholders. Theory and practice*, Oxford University Press, Oxford (UK) 2006, pp. 4 e ss.

[125] N. BOWIE, *The moral obligations of multinational corporations*, in S. Luper-Foy (a cura di) "Problems of International Justice", Routledge, Londra (UK) 2019, p. 112.

[126] Per un quadro complessivo, sulle più rilevanti definizioni di *stakeholder*, succedutesi nel tempo, si rinvia alla tavola in R. K. MITHCELL, B. R. AGLE, D. J. WOOD, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, in "Acad. Manag. Rev.", Academy of Management, Valhalla (USA) 1997, n. 4/1997, p. 858.

esternalità negative, a fronte di limitati vantaggi indiretti (ad esempio, lo sviluppo dell'economia e il progresso scientifico o le invenzioni prodotte in seno all'impresa e poi introdotte nel mercato)[127]. Tale categoria di *stakeholders* si affianca alle ulteriori classificazioni, ripartite a seconda degli individui che compongono la collettività o gli interessi di questi in relazione con la società (ad esempio, i finanziatori oppure i lavoratori), per cui possono identificarsi diverse tipologie di 'comunità': di *a) luogo* (comunità locali), determinate da legami di tipo esclusivamente geografico, di *b) interesse*, in cui vi sono affinità di ambizioni e necessità che trascendono la dimensione territoriale, e *c) identità*, dove l'affinità tra soggetti sono determinate da idee e azioni comuni, che assumono un significato condiviso[128]. Questa ripartizione è in particolare utile in considerazione del conflitto ambientale (§2.1.1.), giacché consente all'impresa di comprendere quali siano gli interessi che si muovono dietro le ostilità presenti, elaborando così soluzioni più adeguate[129]. Il risultato ottenuto, alla fine, mostra la portata inclusiva del concetto di *stakeholders*, riferito a tutti coloro in rapporto con gli obiettivi dell'attività produttiva e l'organizzazione aziendale, suggerendo quindi non solo un'interazione tra collettività e impresa, ma che quest'ultima opti per aumentarne strutturalmente la cooperazione, affinché diventi parte della comunità («*enhance*

---

[127] Cfr. §2.2. Cfr. U. BARELLI, *I limiti alle energie rinnovabili con particolare riferimento alla tutela della biodiversità*, in "Riv. Giur. Amb.", Giuffré, Milano 2014, n. 1/2014, p. 24, F. D'ALESSANDRO, op. ult. cit., p. 417 e M. A. LA TORRE, op. cit., pp. 160 e 161. Si deve osservare come il modello della società *Benefit* è, secondo l'intervistato Alberto Muzzi, un approccio diretto proprio al legame locale, con la collettività, infatti «la responsabilità sociale della società *benefit* è sostanzialmente una responsabilità "territoriale", perché è riferibile geograficamente alla comunità nella quale l'impresa opera principalmente», così A. MUZZI, *Int. cit*., p. 64.

[128] Per una classificazione tra categorie di comunità, v. L. DUNHAM, R. E. FREEMAN, J. LIEDTKA, *Enhancing stakeholder practice: a particularized exploration of community*, in "BEQ", Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2006, n. 1/2006, pp. 28 e ss. Si rinvia al contributo degli intervistati, per cui la relazionalità con le comunità è significativa per l'impresa che, nell'impegnarsi «con attività di beneficio comune, comunica con le persone e le organizzazioni del suo territorio, parla con loro, gli racconta cosa sta facendo e perché. Si crea, quindi, una relazione con la comunità uno scambio reciproco di informazioni e conoscenza», A. MUZZI, *Int. cit*., p. 64. Cfr. A. BERTELLO, *Intervista in appendice rilasciata il 12 marzo 2024*, pp. 57 e 58.

[129] L'importanza del conflitto ambientale, in relazione con le comunità locali quali portatori di interessi, si spiega nella considerazione secondo cui «*in ecological economics, all stakeholder interactions are considered a subsystem of the natural environment, as stakeholders can transform the resources the natural environment delivers*», così J. HÖRISCH, S. SCHALTEGGER, *Business, the natural environment, and sustainability,* in J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, R. A. Philipps (a cura di) "The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory", Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2019, p. 132. Il rapporto che si stabilisce allora, tra iniziativa economica privata e collettività, può essere descritto nel termine *co-opetition*, secondo cui sussiste un rapporto nel quale «tutti dipendono da tutti» seppur ciascuno «continua comunque a fare il proprio gioco», v. M. CERUTI, *Il tempo della complessità*, Raffaello Cortina Ed., Milano 2018, p. 154.

the degree of cooperation and work to be in community with some of them»[130]), stabilendo un'integrazione delle influenze sociali negli obiettivi aziendali[131].

In quanto esteso è l'insieme dei portatori d'interessi, ampia è anche la *Stakeholder Theory* (*«a theory of organizational management and ethics»*[132]), che si presenta come insieme di tesi, diverse tra loro, le quali anziché spiegare complessivamente il rapporto tra impresa e coloro che si interfacciano con essa, si rivolgono a frazioni di questo, ponendosi come tessere di un mosaico che necessitano di essere poste l'una accanto l'altra per raffigurare l'immagine[133]. Volendo allora rintracciare la congiunzione tra le differenti dottrine, si può constatare una coscienza comune che considera «*morals and values explicitly as a central feature of managing organizations*»[134]. Pertanto, si spinge verso il ripensamento della ge-

---

[130] L. DUNHAM, R. E. FREEMAN, J. LIEDTKA, op. cit., p. 37. L'integrazione, tra impresa e comunità, è riferibile all'espressione '*corporate citizenship'*, con cui ci si riferisce alla tesi secondo cui le società sono più che entità individuali, poiché sono collocate nei territori e nelle collettività e da questa relazione sorgono per loro specifiche responsabilità, v. R. E. FREEMAN, J. S. HARRISON, A. C. WICKS, B. L. PARMAR, S. DE COLLE, *Stakeholder Theory. The State of the art*, Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2010, pp. 254 e 255. Cfr. F. DENOZZA, *Due concetti di* stakeholderism, in "Riv. ODC", G. Giappichelli Ed., Torino 2022, n. 1/2022, p. 64, per cui «le società sono destinate ad operare con i terzi, e che il modo in cui sono regolate non è perciò un affare privato dei soci». Vedi anche R. ROLLI, op. cit., pp. 25-27.

[131] v. P. LUCARELLI, op. cit., pp. 13 e 14 e A. MUZZI, *Int. cit.*, p. 64. Cfr. T. W. DUNFEE, *Stakeholder Theory: Managing Corporate Social Responsibility in a multiple actor context*, in A. Crane, et. al. (a cura di) "The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility", Oxford University Press, Oxford (UK) 2008, p. 355, per cui il termine *stakeholder* può essere distinto tra *a)«anyone whom relevant laws and normas require be recognized as a stakeholder»*, *b) «anyone whom hypernorms require be recognized as a stakeholder»* e *c) «anyone whom the managers of the organization determine, acting consistently with organizational values, to have a legitimate need which can be ameliorated through the use of the core competencies of the corporation»*.

[132] R. A. PHILLIPS, R. E. FREEMAN, A. C. WICKS, *What Stakeholder Theory is not*, in "BEQ", Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2003, n. 4/2003, p. 480. Cfr. M. A. LA TORRE, op. cit., p. 164. Le osservazioni compiute riconducono al concetto, già osservato (§3.1.), di adeguatezza degli assetti organizzativi, al fine di fronteggiare i rischi che possono compromettere la stabilità economica, finanziaria e produttiva della società, diversi a seconda del tipo di attività che si considera (ai sensi anche dell'All. 5 D.Lgs. n. 152/2006), v. A. SANTONI, op. cit., p. 114.

[133] È significativa la definizione secondo cui la teoria dei portatori di interessi «*is not a single theory per se but an amalgamation of eclectic narratives which has emerged from, and is subject to, multiple interpretations and application*», in S. MILES, *Stakeholder Theory classification: a theoretical and empirical evaluation of definitions*, in "J. Bus. Ethics", Springer, Berlino (DE) 2017, p. 437. Cfr. M. A. LA TORRE op. cit., pp. 159 e ss. Questa opinione, generalmente, è ricondotta agli studi di Freeman (che hanno contribuito alla sua completezza) ma, invero, fa riferimento ad attenzioni più risalenti, nelle tesi sulla responsabilità sociale dell'impresa prodotte nella dottrina statunitense degli anni '30, per cui i cambiamenti economici e organizzativi della grande società azionaria «*have placed the community in a position to demand that the modern corporation serve not alone the owners or the control but all society*», in A. BERLE, G. MEANS, op. cit., p. 356.

[134] R. A. PHILLIPS, R. E. FREEMAN, A. C. WICKS, op. cit., p. 481. Cfr. G. FERRARINI, *Redefining Corporate Purpose: Sustainability as a game changer*, in D. Busch, G. Ferrarini, S. Grünewald (a cura di) "Sustainable Finance in Europe: Corporate Governance, Financial Stability and Financial Markets", Palgrave Macmillan, Cham (CH) 2021, pp. 101 e ss.

stione aziendale (sia nella piccola che grande impresa), rivolgendola a relazioni e interessi diversi, ulteriori rispetto a quelli dei soci, nella convinzione che siffatta attenzione produrrà un beneficio generalizzato, senza compromettere l'obiettivo lucrativo[135]. Questa osservazione, permette di trarre i connotati più significativi della dottrina degli *stakeholders*, che si presenta sia descrittiva, perché mette in luce la relazione tra organizzazione e interessi descrivendo l'impresa nella costellazione dei rapporti, di carattere cooperativo o concorrenziale, in cui si inserisce, che strumentale, in quanto lega al coinvolgimento degli interessati esterni un vantaggio in termini produttivi o di mercato e, infine, manageriale, giacché suggerisce pratiche e strategie organizzative al fine di predisporre le politiche aziendali, prestando attenzione agli interessi degli *stakeholders*[136]. Il risultato, alla fine, evidenzia come la società, nel perseguire il suo scopo economico, si presenti quale polo di convergenza tra interessi («*nexus of relation*»[137]) di rilevanza privata e pubblica, diffusi nella collettività e tra loro in relazione.

Tuttavia, è necessario prestare attenzione anche alle opinioni discordanti, che danno giustificazione diversa all'adozione di prassi *stakeholder-oriented*. Infatti, alcuni studiosi hanno osservato come la spinta a considerare bisogni ulteriori, rispetto a quelli dell'impresa, debba muoversi da finalità puramente sociali piuttosto che dalla ricerca di un sostegno al fine lucrativo. Ambendo a rendere maggiormente sostenibile l'intera organizzazione, affinché la partecipazione dei portatori d'interesse possa diventare «strumento per costringere l'impresa ad adottare

---

[135] v. G. FERRARINI, *Lo scopo*, pp. 14 e 15 e G. DE FERRA, op. cit., pp 417 e ss. Cfr. M. A. LA TORRE, op. cit., p. 160, F. DENOZZA, op. ult. cit., p. 64, G. BEVIVINO, *Nuovi inputs eurounitari. La sostenibilità come ponderazione normativa degli interessi shareholders e stakeholders*, in "Analisi Giur. Econ.", Il Mulino, Bologna 2022, n. 1/2022, p. 116.

[136] Per questa classificazione v. T. DONALDSON, L. E. PRESTON, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implication*, in "Acad. Manag. Rev.", Academy of Management, Valhalla (USA) 1995, n. 1/1995, pp. 75 e ss. e M. A. LA TORRE, op. cit., p. 165.

[137] C. MAYER, *Prosperity: better business makes the greater good*, Oxford University Press, Oxford (UK) 2018, p. 109. Cfr. G. FERRARINI, *An alternative view of corporate purpose: Colin Mayer on Prosperity*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2020, n. 1/2020, pp. 29 e ss. e R. A. PHILLIPS, J. B. BARNEY, R. E. FREEMAN, J. S. HARRISON, op. cit., p. 3. La descrizione relazionale della teoria dei portatori di interessi si lega alla '*network theory of stakeholder influence',* con la quale si riconosce la presenza di una rete di relazioni, tra impresa e *stakeholders*, che è fondamentale per la comunicazione, la produzione e sviluppo di nuovi prodotti e strategie ma, oltre questo, tale *network* è altresì funzionale come meccanismo di governo della società, disincentivando, per l'impatto d'immagine, condotte opportunistiche e sleali, v. T. J. ROWLEY, *Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences*, in "Acad. Manag. Rev.", Academy of Management, Valhalla (USA) 1997, n. 4/1997, pp. 892 e ss. e A. L. FRIEDMAN, S. MILES, op. cit., p, 97. L'interpretazione menzionata richiama l'immagine della società rete, v. nota n. 28 Cap. II.

una visione più ampia, in cui il riferimento non è la sopravvivenza dell'impresa stessa [...] ma della società e delle generazioni future»[138]. Quindi, una prospettiva che intende valorizzare l'etica, non in senso strumentale ma quale fine in sé dell'iniziativa economica privata, sostenendone il «politeismo dei valori»[139]. Di conseguenza, si inseriscono qui anche le osservazioni di altra dottrina che rintracciano in tale approccio allo *stakeholderism,* il realizzarsi del pensiero istituzionalista[140], per cui l'impresa diviene soggetto distinto che esprime un polo d'interessi separato da quello privato dei soci[141]. Quanto ne risulterebbe, alla fine, dal riconoscimento della pluralità dei fini sociali, sarebbe un approccio sistematico in cui gli amministratori dell'impresa verrebbero investiti dal compito di bilanciare gli interessi, valorizzandone taluni anziché altri a seconda della circostanza[142].

Contro queste posizioni, tuttavia, si sono espressi diversi studiosi, partendo dalla constatazione secondo cui non sussiste per la società alcuno specifico dovere giuridico che le prescrive di realizzare gli interessi degli *stakeholders,* specialmente se a discapito di quelli dei soci[143]. Perciò, è stato di contro sostenuto che l'orientamento etico dell'agire dell'impresa non può che essere funzionale al fine lucrativo, obiettivo principale dell'iniziativa economica privata, positivamente normato e costituzionalmente garantito, il quale può essere perseguito anche at-

---

[138] F. DENOZZA, op. ult. cit., p. 54. Vedi anche E. BARCELLONA, Shareholderism *versus* Stakeholderism*. La società per azioni contemporanea dinanzi al 'profitto'*, Giuffré, Milano 2022, p. 51. Cfr. R. E. FREEMAN, J. S. HARRISON, A. C. WICKS, B. L. PARMAR, S. DE COLLE, op. cit., pp. 200 e ss. Questa visione si ritiene supportata anche da parte delle istituzioni eurounitarie, in particolare, in COMMISSION EUROPEA, *Study on directors' duties and sustainable corporate governance*, European Union, Luxemburg (LU) 2020 e Id., *Inception impact assessment, European Union*, Bruxelles (BE) 2021, ma anche nella Dir. 1760/2024.

[139] E. BARCELLONA, op. cit., p. 51. Cfr. L. A. BEBCHUCK, R. TALLARITA, *The illusory promise of stakeholder governance*, in "Cornell L. Rev." Cornell Law School, Ithaca (USA) 2020, p. 114, per questi ultimi autori lo *stakeholderism* si avvicina, nella sostanza, alla teoria *dell'Enlightened Shareholder Value*, la quale appunto valorizza le finalità etiche allo scopo del profitto. Vedi anche G. FERRARINI, *Lo scopo*, p. 17 e M. A. LA TORRE, op. cit., p. 168.

[140] v. nota n. 64. Cfr. M. A. LA TORRE, op. cit., pp. 169 e 170.

[141] v. C. MAYER, op. cit., p. 109 e G. FERRARINI, *Redefining,* pp. 122 e 123.

[142] v. M. LIBERTINI, op. ult. cit., p. 11 e N. ABRIANI, *Cambiamento*, pp. 159 e 160. Ne risulta un potere significativo per gli amministratori, determinato da una discrezionalità estesa e limitatamente sindacabile (per il principio della *Business Judgement Rule*), v. nota 68. Cfr. A. BEBCHUCK, R. TALLARITA, op. cit., p. 115. Il risultato porterebbe soci e *stakeholders* a «rassegnarsi a vedere i loro interessi occasionalmente protetti o non protetti», così F. DENOZZA, op. ult. cit., p. 51.

[143] Si rinvia al §3.1.1., nel quale è stato osservato che sebbene nell'ordinamento manchi una disposizione che prescriva, espressamente, di perseguire interessi sociali e ambientali, un'interpretazione sistematica della legislazione nazionale, insieme a quella europea, chiede comunque che vengano considerati nello sviluppo delle strategie aziendali, non ammettendosi un atteggiamento disinteressato verso i rischi ecologici e contro le comunità, v. R. ROLLI, op. cit., pp. 83 e ss., M. CAMPOBASSO, op. cit., p. 17 e M. A. LA TORRE, op. cit., pp. 171 e ss.

traverso la valorizzazione di interessi sociali o ambientali (dei quali l'impresa non può, in ogni caso, disinteressarsi, per le motivazioni viste alla fine del §3.1.1.)[144]. Difatti, «*deviating from profit maximization is a form of taxation, which only the shareholders can impose on themselves. Otherwise, it is expropriation*»[145]. Ne consegue una lettura in senso strumentale dell'apertura sociale dell'impresa, per bilanciare il fine della massimizzazione del profitto con quello etico, riconoscendo che le buone relazioni con gli *stakeholders* costituiscono tutt'altro che un limite rispetto all'obiettivo della massimizzazione dello *shareholders' value* ma, addirittura, si dimostrano «un utile [...] ingrediente [...] funzionale allo scopo»[146]. Questa ricostruzione, pertanto, limita la portata del cambiamento che consegue a un orientamento morale dell'impresa, rinnovando l'impostazione shareholderista (affermata da economisti come Friedman[147]) e ribadendo lo scopo lucrativo del patto sociale. Inoltre, così facendo, viene sconfessata anche la ricostruzione istituziona-

---

[144] v. L. A. BEBCHUCK, R. TALLARITA, op. cit., pp. 127 e ss. e A. JOHNSTON, L. TALBOT, *Why is modern capitalism irresponsible and what would make it more responsible? A company law perspective*, in "King's Law J.", Routledge, Londra (UK) 2018, n. 1/2018, p. 112. Cfr. O. HART, L. ZINGALES, *The New Corporate Governance*, in "U. Chicago L. Rev.", University of Chicago, Chicago (USA) 2022, n. 1/2022, pp. 196, in cui si propone il ripensamento del fine lucrativo della società, evolvendolo dallo *Shareholder Value Maximization* allo *Shareholder Welfare Maximization*. La ragione di questa rilettura della teoria dei portatori di interesse è determinata, oltre che dall'assenza di un obbligo giuridico formale, anche da motivazioni di carattere competitivo. Infatti, è logico pensare che laddove la spinta sociale non sia giustificata dalla strategia aziendale, la sostenibilità dell'impresa, adottata solamente a fini etici, comporterà costi che nel sistema concorrenziale del mercato si tradurranno in svantaggio competitivo perchè, diversamente, non verranno supportati dagli altri concorrenti, v. F. QUAIREL-LANOIZELÉE, *Are competition and corporate social responsibility compatible?*, in "Soc. Bus. Rev.", Emerald Pub., Leeds (UK) 2011, n. 1/2011, pp. 89 e ss. e J. FALKENBER, P. BRUNSÆL, *Corporate Social Responsibility: a strategic advantage or a strategic necessity?*, in "J. Bus. Ethics", Springer, Berlino (DE) 2011, n. 1/2011, pp. 9 e ss. Cfr. F. D'ALESSANDRO, op. ult. cit., p. 429 e M. CAMPOBASSO, op. cit., p. 11.

[145] L. ZINGALES*, Friedman's principle, 50 years later*, in L. Zingales, J, Kasperkevic, A. Schechter (a cura di) "Milton Friedman 50 Years Later", Stigler Center, Chicago (USA) 2021, p. 2. Questa interpretazione è analoga a quella che è stata adottata nel caso *eBay Dom. Holdings Inc. v. Newmark*, C.A. n. 3705-CC (Del. Ch. Sept. 9 2010), da parte della Corte del Delaware, la quale ha sostenuto che lo scopo dell'impresa non può che essere «*maximization of shareholder value*». Cfr. D. A. WISHNICK, *Corporate purposes in a free enterprise system: a comment on eBay v. Newmark*, in "YLJ", University of Yale, New Haven (USA) 2012, n. 8/2012, pp. 2408 e 2409.

[146] E. BARCELLONA, op. cit., p. 50. Di questo avviso anche R. E. FREEMAN, J. S. HARRISON, A. C. WICKS, B. L. PARMAR, S. DE COLLE, op. cit., p. 29, i quali sostengono, interrogandosi sui fini della *stakeholders theory*, che questa si è evoluta per: 1) «*understanding and managing a business in the world of the twenty-first century*», 2) «*putting together thinking about question of ethics, responsibility, and sustainability with the usual economic view of capitalism*» e, 3) «*understanding what to teach managers and students about what it takes to be successful in the current business world*». Vedi anche M. A. HADDAD, *Nimby is beautiful. How local environmental protest are changing the world*, in C. Haeger, M. A. Haddad (a cura di) "Nimby is beautiful: cases of local activism and environmetal innovation around the world", Berghahn, New York (USA)/ Oxford (UK) 2015, p. 207. Cfr. C. ANGELICI, *Princìpi,* pp. 435 e 436.

[147] v. note n. 68 e 69. v. E. BARCELLONA, op. cit., p. 51 e L. ZINGALES, op. ult. cit., p. 2.

lista in favore di una essenzialmente contrattualista, per cui non si necessita alcuna modifica dello scopo della società (e dunque, dell'Art. 2247 c.c.)[148].

Tra le due concezioni ripercorse, l'ultima di queste, che sostiene una relazione tra apertura ai portatori di interessi e perseguimento del fine economico, risulta maggiormente popolare, perché viene supportata, non solo dal confronto tra le opinioni della dottrina, ma anche dall'analisi della normativa sulla responsabilità sociale dell'impresa. Difatti, prendendo a riferimento la recente Dir. 1760/2024/UE, che disciplina il dialogo con i portatori di interessi all'Art. 13, si rileva come in questa non emerga un indirizzo puramente etico dello *stakeholderism*, addirittura a discapito del profitto, invece si richiede di intraprendere il confronto con gli *stakeholders,* disponendo strutture istituzionali (comunicative) in cui questo possa svolgersi, in modo partecipato, compatibilmente con gli obiettivi dell'impresa[149]. Si suggerisce, quindi, la natura strumentale dello sviluppo di misure adeguate a evitare «impatti negativi effettivi o potenziali» (Art. 13 comma 3 lett. *a*), ai danni dell'ambiente e la società, oppure per la migliore elaborazione «di piani d'azione in materia di prevenzione» (Art. 13 comma 3 lett. *b*) contro gli eventi di tale genere, o ancora «in fase di adozione di misure adeguate per fornire riparazione agli impatti negativi» e «in fase di elaborazione di indicatori qualitativi e quantitativi per il monitoraggio richiesto» (Art. 13 comma 3 lett. *d)* ed *e*)[150]. Tutto ciò, incentivando il dialogo anche tramite il sistema sanzionatorio, nel quale deve considerarsi la «eventuale collaborazione attuata con altri soggetti per affrontare gli impatti» (Art. 27 comma 2 lett. *c*). Più generalmente, inoltre, a una simile conclusione si giunge osservando la portata del principio '*comply or ex-*

[148] Come sostiene F. DENOZZA, op. ult. cit., p. 48. Cfr. R. ROLLI, op. cit., pp. 82 e ss.
[149] v. Art. 13 comma 5 e considerando n. 40 Dir. 1760/2024/UE. Cfr. F. DENOZZA, op. ult. cit., p. 56, A. ZOPPINI, op. cit., pp. 157 e ss. e D. LENZI, op. ult. cit., pp. 129 e 130.
[150] v. E. BARCELLONA, op. cit., pp. 196 e ss. il quale osserva come «il dovere di considerazione degli interessi degli *stakeholders* [...] non assurge più a criterio assiologicamente pari-ordinato rispetto a quello di perseguire l'interesse sociale[...]: al contrario, viene espressamente sancita la preminenza gerarchica dell'interesse superiore della società». In tal senso, l'adozione di prassi *stakeholder-oriented* si ricollega alle disposizioni sull'adeguatezza degli assetti organizzativi della società, affermate innanzitutto all'Art. 2086 c.c., quale approccio diretto alla prevenzione di quei rischi (ai danni dell'ambiente e la società) che possono compromettere la stabilità (economica e finanziaria) della società, determinando la perdita di valore produttivo ma, oltre ciò, anche una lesione dell'aspettativa creditizia. Tutte circostanze che possono condurre a uno stato di crisi dell'impresa, per cui si ricade nella disciplina *ex* D.Lgs. n. 14/2019 (C.C.I.I.), che richiede l'adozione di assetti adeguati a far sì che possa profilarsi la crisi tempestivamente, operando sui rischi (non solo finanziari o economici, ma anche connessi ai diversi impatti che l'attività d'impresa può produrre), v. A. SANTONI, op. cit., p. 114 e L. PETRONE, op. cit., p. 779.

plain', ricorrente nella legislazione europea (tra cui, Dir. 2014/95/UE, attuata con D.Lgs. n. 254/2016 e Dir. 2022/2464/UE, attuata D.Lgs. n. 125/2024) e nei codici di autodisciplina ripercorsi[151], perché lasciando la discrezione alla società le permette, liberamente, la definizione degli interessi che ritiene più opportuno perseguire. Infine, ripercorrendo comparativamente alcune delle legislazioni nazionali già menzionate, un'indicazione verso un'accezione strumentale dello s*takeholderism* si coglie dagli Artt. 1833 e 1835 del *Code Civil* (riformati dalla *Loi Pacte*), in cui si invita a considerare gli interessi sociali e ambientali, mantenendoli subordinati «rispetto al fine di primario di perseguire l'interesse sociale identificato nel successo della società e, dunque nel profitto»[152], come altresì alla *Section* 172 dello UK *Companies Act* per cui, similmente alla disposizione francese, la cura degli interessi dei soggetti esterni, in relazione con l'organizzazione aziendale, è funzionale allo scopo lucrativo, da perseguirsi adottando strategie sostenibili[153].

Il risultato a cui si giunge, adottando questa ricostruzione *profit-oriented* della cura degli interessi sociali, si riflette sull'impresa e la sua disciplina. Pertanto, permette di marcare la distinzione tra società a scopo di lucro e quelle *no-profit*, come le imprese sociali ma, oltre ciò, ne deriva anche la riduzione della discrezionalità che altrimenti sarebbe rimessa all'organo amministrativo, chiamato a valorizzare di volta in volta alcuni o altri interessi, acquisendo un potere notevole, a discapito degli interessi dei soci ma anche dei portatori di interessi che si intende proteggere[154]. Difatti, questo viene considerato, in alcune accezioni dello *stakeholderism* sistemiche e istituzionaliste, struttura tecnica, imparziale, e dunque luogo ideale per la sintesi degli interessi che orbitano attorno alla società, dimenti-

---

[151] v. A. ZOPPINI, op. cit., pp. 145 e 146 e 152-155. Cfr. G. STRAMPELLI, *L'informazione non finanziaria tra narrazione e misurazione delle politiche di sostenibilità*, in P. Montalenti, M. Notari (a cura di) "La nuova società quotata: tutela degli stakeholders, sostenibilità e nuova governance", Giuffré, Milano 2022, pp. 216 e ss. Tra i codici etici, nel recente UK *Corporate Governance Code* (2024) la natura strumentale del coinvolgimento dei portatori di interesse e la sostenibilità è ribadita al *Principle* A *Section* 1, per cui il compito del CDA è «*promote the long-term sustainable success of the company, generating value for shareholders and contributing to wider society*».

[152] E. BARCELLONA, op. cit., p. 52. Cfr. P. CONAC, op. cit., p. 507.

[153] *Ibid*. Cfr. S. BRUNO, *Dichiarazione non "finanziaria" e obblighi degli amministratori,* in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2018, n. 4/2018, pp. 1016 e ss., in cui si fa riferimento al caso *The Queen on the application of People and Planet v. HM Treasury, 2009, EWHC 3020*, in cui il *Queen's Bench* della Corte Suprema britannica ha sostenuto che gli interessi degli *stakeholders* possono essere perseguiti dagli amministratori laddove funzionali allo *shareholders' value*.

[154] Un problema rilevato anche nella dottrina statunitense, v. L. A. BEBCHUCK, R. TALLARITA, op. cit., p. 115, e da quella italiana, F. DENOZZA, op. ult. cit., pp. 40 e 50, G. B. PORTALE, op. cit., pp. 955 e 956, M. CAMPOBASSO, op. cit., p. 3 ed E. BARCELLONA, op. cit., pp. 54 e ss.

cando però che anch'esso è composto da individui con ambizioni verso l'impresa e la sua gestione, sia personali che economiche. Invece, aprendo alla considerazione (e incidenza) degli interessi degli *stakeholders* in senso partecipato, in grado di contribuire all'organizzazione aziendale e all'iniziativa economica, seguendo il metro del lucro, si potrebbe giungere all'adozione di strategie socialmente orientate, ma ugualmente remunerative e misurabili[155].

In conclusione, si sostiene perciò che, considerando la legislazione attuale (nazionale e comunitaria), l'equilibrio tra il fine lucrativo dell'iniziativa economica privata e la considerazione degli interessi sociali e ambientali, debba ritrovarsi nell'adozione di una tesi stakeholderista strumentale. Giacché con questa è possibile ottenere un completo bilanciamento tra tutti gli interessi in gioco, ma anche considerare il profitto e i vantaggi a valle che derivano dall'esercizio dell'attività di impresa finalizzato a conseguirlo, quali il progresso della tecnica e la scienza, la fornitura di beni e servizi necessari alla vita quotidiana, insieme all'impiego dei lavoratori e le conseguenze microeconomiche derivate[156]. Ciò, ovviamente, non implica direttamente che le altre interpretazioni della *Stakeholders Theory* siano totalmente infondate, ma semplicemente che questa lettura si adatta più efficacemente alla realizzazione di una responsabilità sociale dell'impresa allo stato della normativa e l'economia attuale, valorizzando l'autonomia organizzativa e contrattuale per tenere in considerazione le specifiche situazioni e contesti socioeconomici. In questo modo, infatti, sarà possibile mantenere la natura economica della società, assicurandosi che orienti il suo agire in senso sostenibile, considerando nella sua organizzazione una serie di valori etici condivisi[157].

---

[155] v. F. DENOZZA, op. ult. cit., pp. 50 e 54, R. ROLLI, op. cit., pp. 93 e ss., L. CALVOSA, op. ult. cit., p. 8 e G. DE FERRA, op. cit., pp. 417 e ss. Tale indicazione è confermata dagli studi economici e aziendalisti, i quali hanno rintracciato il legame tra *Corporate Social Performance* e *Corporate Financial Performance*, in R. E. FREEMAN, J. S. HARRISON, A. C. WICKS, B. L. PARMAR, S. DE COLLE, op. cit., pp. 244 e ss. Nondimeno, il metro del lucro permette anche di evitare i rischi, per un amministratore, che vengono dall'adozione di una gestione orientata a finalità etiche a discapito di quelle lucrative dei soci, v. M. CAMPOBASSO, op. cit., p. 11.

[156] v. F. D'ALESSANDRO, op. ult. cit., pp. 429 e 430. Nella dottrina britannica, v. A. JOHNSTON, L. TALBOT, op. cit., p. 112 e C. HODGES, *Law and Corporate Behaviour*, Hart Pub., Oxford (UK)/ Portland (USA) 2015, pp. 516 e ss. Riferendoci all'esperienza (sulle società *benefit*) riportata dagli intervistati, si osserva che sebbene l'impresa che decida di essere maggiormente sostenibile lo faccia per un fine etico, «alla fine sono anche più performanti, capaci, cioè, di crescere sane e forti e di conseguire migliori risultati economici», A. MUZZI, *Int. cit*., p. 65.

[157] v. C. HODGES, op. cit., p. 517, per cui «*CSR is in reality the alignment of business operations with social values. The assumption underlying CSR is that the ethical substance of a norm remains*

3.2.1. *Il possibile sviluppo e l'adozione di un approccio strumentale e democratico, fondato sul dialogo, nell'attuazione dello* stakeholderism.

Dopo aver circoscritto, anche soggettivamente, il concetto di *stakeholders* e inquadrato il rapporto tra questi rispetto e la società (considerando, specialmente, le comunità locali), accogliendo un'accezione strumentale della teoria dei portatori di interesse, al fine di bilanciare i bisogni etici e sociali con l'obiettivo del profitto, l'attenzione deve ora essere rivolta alle modalità attuabili dall'impresa per integrare nella sua organizzazione gli interessi diffusi presenti nella collettività. Una riflessione che non solo permette di dare concretezza alle dottrine menzionate, ma anche di collegare il contenuto del presente capitolo con l'obiettivo finale del lavoro, ossia comprendere le potenzialità della giustizia consensuale (i cui istituti saranno approfonditi al capitolo successivo), in particolare per l'impresa, ai fini della gestione dei rischi e danni ambientali, per attuare un'ecologia integrale. Il cambiamento che sembra essere suggerito a tal fine, dalla normativa e le riflessioni teoriche ripercorse, indirizza la società verso il passaggio da un'interazione unidirezionale con gli *stakeholders* (attuata tramite le comunicazioni di sostenibilità) a un confronto partecipato con essi, tramite il quale può divenire parte integrante e attiva della comunità, esplorando le potenzialità del dialogo[158]. Affinché si generi «consapevolezza, ascolto e fiducia: componenti dell'esito cosiddetto *win/win* fra i portatori degli interessi, degli azionisti, da una parte, dei gestori dall'altra, e ancora di tutte le categorie di stakeholders dell'impresa»[159].

---

constant, so if it is strongly valued in the community in which a firm operates, it can also be applied by the firm in its internal behaviors and […] in its interaction with […] community».

[158] v. P. LUCARELLI, op. cit., p. 14 e N. ABRIANI, op. ult. cit., pp. 158 – 160. Nella normativa europea, questo passaggio si sostanzia in un mutamento del paradigma comunicativo della società, solcato dallo spartiacque pandemico che ha segnato, innanzitutto, il cambiamento da un approccio volontaristico alla sostenibilità a uno sostanzialmente vincolante, ma anche da un dialogo con i portatori di interessi unidirezionale a un confronto con questi reciprocamente integrante, come si evince dalle direttive 2464/2022/UE e 1760/2024/UE, confrontate con la Dir. 2014/95/UE e il Reg. 2020/852/UE. La ragione di questo mutamento non è determinata solo dalla maggiore consapevolezza etica ma dallo sviluppo tecnologico. Infatti, con l'intelligenza artificiale, è ora possibile analizzare e confrontare le comunicazioni di sostenibilità e i bilanci sociali in un tempo ridotto, perciò, anche documenti di diverse centinaia di pagine saranno facilmente gestibili e valutabili, rendendo, proverbialmente, «il Re nudo», come osservato da F. FRAULO, *Int. cit.*, p. 50. Sulle conseguenze delle nuove tecnologie e l'IA, quale strumento per l'efficiente attuazione della *governance* della sostenibilità nell'impresa, v. N. ABRIANI, op. ult. cit., pp. 157 e 158.

[159] *Ibid.* Cfr. A. JOHNSTON, L. TALBOT, op. cit., p. 130.

Il vantaggio di questa comunicazione, definibile cooperativa, è significativo. Valorizzare il dialogo, infatti, significa confidare nello sviluppo della fiducia reciproca tra impresa, società civile e rappresentanti delle comunità, conseguendo un beneficio che non è solamente morale o d'immagine ma economico e strategico, allo scopo dell'efficace attuazione dei programmi aziendali[160]. Tutto ciò si potrebbe ottenere perché, come spiegato dalla dottrina economica, l'elemento fiduciario risulta costitutivo di ogni transazione, limitando eccessivi costi di controllo e supportando la realizzazione del programma negoziale[161]. Ma oltre questo, attraverso il dialogo si potrebbe valorizzare anche il capitale civico, del quale proprio la fiducia è un tratto costitutivo, e che quindi può essere inteso come «insieme delle aspettative e valori che favoriscono la cooperazione»[162] tra tutti i componenti del tessuto sociale, determinando l'inizio di un moto virtuoso che permette di stabilire una relazione tra gli attori nel territorio (tra cui le imprese), considerandone i bisogni e interessi (evitando, di conseguenza, lo sviluppo di conflitti, come quelli osservati ai §§2.1. e 2.2.). Dal capitale civico deriva poi, ai fini dell'organizzazione aziendale, il capitale relazionale, un asset (economicamente valutabile) che si sostanzia nella rete di rapporti che si irradia dall'impresa e la

[160] È stato osservato che il dialogo è «la nuova chiave in questa fase trasformativa dell'approccio scientifico, teorico e pratico al tema della ragione dell'impresa e della sua governance, ma per concedere spazio alla logica comunicativa, da intendersi come modalità relazionale efficace ed efficiente, occorre conoscere e praticare la legge della fiducia», così P. LUCARELLI, op. cit., p. 15. Queste considerazioni non sono una novità, specialmente per la dottrina economica, già Adam Smith, infatti, aveva compreso quanto le interconnessioni personali potessero far crescere la fiducia, che è funzionale all'efficace funzionamento dell'economia, v. A. SMITH, *The theory of moral sentiments*, Clarendon Press, Oxford (UK) 1976, pp. 226 e ss. Considerando ad esempio i conflitti Nimby, trattati al §2.2., si deve rilevare come un'attenzione societaria diretta alle comunità è importante, al fine dell'attuazione di un'ecologia integrale, contemporaneamente sociale e ambientale, che si rivolga alla collettività e, in questa, anche ai soggetti più deboli, v. M. A. HADDAD, op. cit., p. 207. Torna l'espressione '*co-opetition*', per il rapporto tra interessi, concorrenti ma complementari, dell'iniziativa economica privata e la collettività, v. M. CERUTI, op. cit., p. 154.

[161] v. L. ZINGALES, *Manifesto Capitalista*, Rizzoli, Milano 2012, p. 250 e K. J. ARROW, *Gifts and exchanges*, in "Philos. Public Aff.", Wiley, Hoboken (USA) 1972, n. 4/1972, p. 357. Oltre la dottrina economica, la fiducia è un valore fondamentale anche nel diritto, perché costituisce un tratto alla base del principio di '*buona fede*', affermato all'Art. 1375 c.c. Questo, inteso in senso oggettivo, fa riferimento alla condotta che le parti di un rapporto giuridico devono tenere, ispirandosi alla lealtà e il rispetto, v. Cass. Civ. Sez. II, n. 9651/2016. Cfr. F. PIRAINO, *La buona fede in senso oggettivo*, G. Giappichelli Ed., Torino 2015, pp. 43 e ss. e G. M. UDA, *La buona fede nell'esecuzione del contratto*, G. Giappichelli Ed., Torino 2004, p. 70 e ss.

[162] Ivi, p. 253. Cfr. P. LUCARELLI, op. cit., p. 15 e M. A. HADDAD, op. cit., pp. 207 e 208. Si fa riferimento alla dottrina tedesca, per cui l'approccio partecipato della teoria degli *stakeholders*, volto a stabilire una collaborazione, è definito responsabilità sociale d'impresa di terza generazione («*Dieses unternehmerische/gesellschaftliche Miteinander wird auch als CSR der dritten Generation bezeichnet*»), in T. WALKER, *Der Stakeholderansatz als Fundament der CSR-Kommunikation*, in P. Heinrich (a cura di) "CSR und Kommunikation", Springer, 2018, p. 73.

connette con una serie di soggetti differenti, con cui stabilisce una relazione preziosa, sia per l'immagine della società che, soprattutto, perché funzionale alla quantità di dati e informazioni disponibili, utili alla ricerca e sviluppo di progetti e strategie commerciali[163]. Da ciò si comprende come attraverso il confronto con la collettività, l'impresa possa acquisire una migliore consapevolezza dei costi presenti, diretti e indiretti, immediati o mediati, conseguenti all'adozione di determinate decisioni o progetti[164]. Ne deriva la consapevolezza di come il dialogo con gli *stakeholders* sia molto più che una spinta morale, ma un diverso paradigma nella gestione dell'azienda, che valorizza la rete sociale in cui si colloca l'impresa come opportunità (appunto, strumentale) per l'efficienza e il successo economico sostenibile[165]. Avviene così il passaggio «dalla logica dell'obbligo di informare a quella dell'ascolto»[166], da una *governance* verso i portatori di interessi a una che, invece, passa tramite il contributo di essi stessi.

Adottando questo approccio partecipato, basato sul dialogo e il confronto, si realizza un'accezione della teoria degli *stakeholders* di carattere democratico (ol-

---

[163] v. F. FRAULO, *Int. cit.*, p. 49. Cfr. A. MUZZI, *Int. cit*., p. 66 il quale, considerando la società *Benefit*, spiega come essa «cerca il dialogo, nei rapporti con le persone, con le comunità, con le organizzazioni, e cerca di rafforzare la relazione con il territorio», perché riconosce che «un canale di comunicazione di questo tipo potrebbe generare enormi vantaggi, sia per le persone che per le stesse imprese, che sarebbero capaci di comprendere il gradimento del pubblico per le proprie iniziative di mercato prima ancora di aver investito tempo e risorse per metterle in atto». Cfr. B. BUONO, *Il capitale relazionale è la vera base per innovare oggi*, in "Econopoly", Il Sole 24 Ore, 23 Settembre 2023: *https://www.econopoly.ilsole24ore.com/*, 27 Marzo 2025, per cui «qualsiasi *stakeholder*, oggi, è [...] utile a generare innovazione, costruendo, attivando e utilizzando, in maniera strategica e strutturata, il capitale relazionale». Cfr. M. MIGHELI, *Il valore degli 'intangibili' e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche*, in "Working paper on knowledge society", Fond. Adriano Olivetti, n. 2/2012, p. 9 e H. WESTLUND, E. NILSSON, *Measuring enterprises' investments in social capital: a pilot study*, in "Regional Studies", Routledge, Londra (UK) 2005, n. 8/2005, pp. 1079 e ss.

[164] v. E. BARCELLONA, op. cit., p. 147 e F. DENOZZA, op. ult. cit., pp. 53 e ss.

[165] Quanto si afferma si lega anche al ripensamento delle politiche di sviluppo territoriale, per cui si incentiva un approccio secondo una logica di progetto, oltre che di risultato, finalizzato a conseguire condizioni di benessere diffuse, condivise, anche grazie alla spinta dei privati, v. R. IANNONE, *La società delle reti. Cerchie, capitale sociale e governance*, in "Riv. Scienza Amm.", FrancoAngeli, Milano 2007, n. 3/2007, pp. 19 e ss. Questo è stato osservato, recentemente, anche dal rapporto della Commissione Europea '*The future of European competitiveness*', pubblicato a Settembre 2024, il quale ha constatato l'importanza della relazionalità come spinta competitiva per l'impresa. Nondimeno, questo approccio è ispirato anche ai valori costituzionali dell'eguaglianza sostanziale e, quindi, dal principio della sussidiarietà orizzontale, intesa come spinta collettiva per realizzare il benessere comune (§2.1.1.), riconoscendo la complessità di una società plurale di individui, formazioni sociali e, conseguentemente, anche degli interessi a questi riferiti, v. P. RESCIGNO, *Persona e comunità. Saggi di diritto privato*, Cedam, Padova 1999, pp. 8 e ss.

[166] P. LUCARELLI, op. cit., p. 14. Cfr. L. DUNHAM, R. E. FREEMAN, J. LIEDTKA, op. cit., p. 37 e N. ABRIANI, op. ult. cit., p. 159. Nella normativa, v. Art. 13 Dir. 2024/1760/UE.

tre che strumentale), che consente agli individui e comunità coinvolte di «indicare espressamente quelli che, nella situazione data, credono siano i loro interessi e i modi in cui vorrebbero che l'impresa ne tenesse conto»[167]. Si va ad attuare, dunque, un sistema di comunicazione circolare, tramite cui i diversi interessi in gioco possono essere valorizzati, non tanto affinché siano inclusi negli obiettivi della società, ma almeno perchè vengano ascoltati e compresi, quindi motivati, permettendo l'adozione di «decisioni assunte in piena e pubblica consapevolezza di quali sono le contrapposte esigenze, quali le alternative a disposizione e quali i punti di non superabile disaccordo»[168]. In breve, allora, un risultato rilevante sarebbe già ottenere una generale cognizione dei rischi oppure, laddove presente, delle ragioni del conflitto sociale o ambientale (anche di prossimità) connesso all'agire sociale (§2.2.). Per raggiungere questo obiettivo, il suggerimento avanzato dalla dottrina è prevedere «strutture istituzionali che consentano un sistematico dialogo tra i gestori delle imprese e tutti gli *stakeholder*»[169], che non significa (anche perché, probabilmente, non è nemmeno necessario) giungere immediatamente a modifiche sostanziali della direzione societaria[170], attribuendo potere decisionale a sog-

---

[167] F. DENOZZA, *Sostenibilità*, p. 123. Questo approccio si lega, dandogli concretezza, a quanto disposto dall'Art. 41 Cost., perché permette di individuare i limiti ambientali e sociali che non devo essere lesi dall'esercizio dell'iniziativa economica privata. Vedi anche Id., *Due concetti*, pp. 56 e ss. ed E. BARCELLONA, op. cit., p. 147. Si realizza, attraverso siffatta comunicazione, un *empowerment* degli *stakeholders*, considerato come «il maggior potere riconosciuto ai portatori di interessi altri rispetto a quello degli azionisti, frutto di comunicazione democratica»: così P. LUCARELLI, op. cit., p. 13. Questo approccio allo *stakeholderism* democratico, bilanciando le posizioni dei portatori di interessi con quelli dei soci/azionisti, è affermato anche nella dottrina britannica, che riconosce: «*shareholder views need to be balanced against those of other stakeholders to ensure articulation of the wider range of interests required for sound and balanced governance*», in A. JOHNSTON, L. TALBOT, op. cit., p. 130. Cfr. C. HODGES, op. cit., pp. 677 e ss.

[168] Id., *Due concetti*, p. 57. Da queste osservazioni si comprende come l'immediata conseguenza che deriva dall'attuazione di uno *stakeholderism* democratico, fondato su confronto e ascolto, è l'aumento del costo sociale delle condotte imprenditoriali, determinando un ripensamento sui calcoli costi/benefici compiuti dall'impresa, v. E. BARCELLONA, op. cit., p. 146.

[169] Ivi, p. 56. Si suggerisce, che siffatto dialogo sia aperto, oltre che agli *stakeholders* esterni, quali le comunità locali, e gli amministratori, anche ai soci/azionisti e gli investitori, attori influenti e imprescindibili, per svolgere un confronto approfondito sulle politiche e progetti dell'impresa: v. L. BENEDETTI, *L'Engagement soci/amministratori e la governance della s.p.a: considerazioni sistematiche*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2022, nn. 5-6/2022, pp. 1094 e 1095. Cfr. F. FRAULO, *Int. cit*., p. 49. La spinta verso la costituzione di uno spazio istituzionalizzato ,nel quale possa svolgersi un dialogo, costruttivo, tra *stakeholders*, *shareholders* e la direzione della società, è presente anche nella dottrina britannica per cui «*a representative stakeholder board, with powers over the takeover process and with duties to promote the success of the enterprise, could articulate the interests of those most affected by a proposed takeover, and would be more likely to ensure a responsible outcome to any negotiations*», in A. JOHNSTON, L. TALBOT, op. cit., p. 131.

[170] Ad esempio, prevedendo l'inclusione dei portatori d'interessi nelle strutture di amministrazione e controllo, come previsto per i lavoratori dalla L. n. 76/2025 (v. nota 121), oppure istituendo un

getti esterni ad essa, ma prevedere processi di dialogo e confronto aperti, diretti e gestiti dall'impresa (quindi riconducibili ai suoi assetti organizzativi, *ex* Art. 2084 c.c.), anche tramite il ricorso a professionisti terzi e imparziali specializzati nella comunicazione e gestione di tavoli multiparte (il riferimento è agli istituti di giustizia consensuale, trattati nel seguente capitolo)[171].

L'approccio illustrato, finalizzato al confronto con gli interessi diffusi nella società e, soprattutto, con gli individui che ne sono espressione, determina delle significative conseguenze, innanzitutto, sul piano normativo: limitando gli spazi d'intervento del legislatore nel definire gli obiettivi della sostenibilità e le strategie per realizzarli, in favore dell'autonomia dei privati (imprese e comunità)[172]. Difatti, quanto si ricava anche attraverso lo studio delle menzionate normative europee (§ 3.1), è una spinta verso un processo di negoziazione, dal quale si auspica che la pressione relazionale insieme all'estensione del patrimonio informativo disponibile (grazie al confronto) possa condurre a soluzioni più soddisfacenti, perché calcolate sulla specifica realtà nella quale gli interessi si manifestano, rispetto a quanto altrimenti sarebbe stato possibile attraverso l'intervento normativo[173].

---

organo sul modello dello *Aufsichtsrat* tedesco, il consiglio di sorveglianza, nel quale (§§ 6 e 7 MitbestG) hanno rappresentanza i lavoratori (in ossequio al principio della cogestione '*Mitbestimmung*'), v. M. PALMIERI, *La corporate governance delle imprese sociali riformate. Dal multistakeholder approach verso la Mitbestimmung*, in "Analisi giur. econ.", Il Mulino, Bologna 2018, n. 1/2018, pp. 141 e ss. Cfr. G. B. PORTALE, *Il modello dualistico di amministrazione e controllo. Profili storico-comparatistici*, in "Riv. Dir. Comm.", Piccin, Padova 2015, n. 1/2015, pp. 39 e ss. e A. M. LUCIANO, C. A. WEBER, *Le società quotate tra modelli normativi 'rigidi' e autonomia statutaria: spunti per un'analisi comparata italo-tedesca*, in "RDS", G. Giappichelli Ed., Torino 2015, n. 3/2015, pp. 546 e ss. Il modello tedesco, di gestione del rapporto tra società e *stakeholders*, è stato proposto anche nella dottrina inglese, v. A. JOHNSTON, L. TALBOT, op. cit., p. 131.

[171] v. F. DENOZZA, op. ult. cit., p. 57. Id, *Sostenibilità*, pp. 122 e 123. Cfr. L. DUNHAM, R. E. FREEMAN, J. LIEDTKA, op. cit., p. 38.

[172] Come osservato in dottrina «dare voce agli *stakeholders* è un tema che può essere trattato anche in assenza di sanzioni legali, ovvero senza coercizione», perché «l'autodisciplina è più che sufficiente a disegnare i fondamentali della relazione fra gli interessi costruttiva di benessere e sviluppo sostenibile», così P. LUCARELLI, op. cit., p. 14. La ragione di queste affermazioni è nell'efficacia del contratto, il quale *ex* Art. 1372 c.c., ha forza di legge tra le parti e consente di ottenere una portata normativa equivalente all'intervento del legislatore, seppure, a differenza di questo, adeguata alle circostanze della relazione tra le parti, cfr. F. P. LUISO, *La conciliazione nel quadro della tutela dei diritti*, in "Riv. Trim. Dir. e Proc. Civ.", Giuffré, Milano 2004, n. 4/2004, p. 1202.

[173] v. E. BARCELLONA, op. cit., p. 147 e F. DENOZZA, *Sostenibilità*, pp. 120 e ss. Questa spinta, verso la negoziazione degli interessi sociali, rimessa agli individui e comunità a cui appartengono (facendo retrocedere l'intervento normativo), contribuisce all'attuazione della sussidiarietà orizzontale, principio (e obiettivo) costituzionale, ma anche del diritto internazionale dell'ambiente (§1.1), v. S. STAIANO, *La sussidiarietà orizzontale: profili teorici*, in V. Baldini (a cura di) "Sussidiarietà e diritti", Satura ed., Napoli 2007, pp. 48 e ss. e G. ARENA, *Sussidiarietà e nuova cittadinanza*, in Id., pp. 117 e ss. Si rinvia, su queste considerazioni, al §1.4.2., inoltre, tale processo di

Dunque, sia l'opportunità che anche la qualità dell'intervento del legislatore, su questa dimensione, è discutibile[174]. Infine, si rileva inoltre l'importanza della ricerca e, di conseguenza, dell'attuazione, di modalità flessibili per realizzare tale dialogo con gli *stakeholders,* che possano essere adattate a seconda delle circostanze di fatto e dei soggetti presenti (§§2.1. e 2.2.). Infatti, sebbene sia stato proposto di istituire strutture istituzionali in cui dare voce ai portatori d'interessi *extra*-sociali (la partecipazione dei lavoratori, quali *stakeholders* interni, è regolata dalla L. n. 76/2025), queste non devono intendersi, necessariamente, come ambiziose integrazioni di soggetti esterni all'interno degli organi amministrativi della società[175]. Peraltro, tale aggiunta, oltre che aleatoria, in quanto potrebbe condurre a squilibri sostanziali nella generale organizzazione dell'impresa, costituirebbe anche «un fattore di 'ingabbiamento' dei rappresentanti degli *stakeholders*»[176], limitando la fisiologica «compresenza di momenti di dialogo e momenti di protesta che caratterizza i processi di comunicazione realmente democratica»[177].

Il risultato a cui si giunge, all'esito di queste riflessioni, spinge perciò verso un'interpretazione della teoria dei portatori di interesse di carattere sia strumentale che democratico. In questo modo, potrebbe stabilirsi un dialogo, stabile e partecipato, tra portatori di interessi, soci e amministratori, affinché vengano considerate tutte le rispettive posizioni nella definizione dei piani e strategie della società, senza tuttavia andare a ipotizzare complesse strutture istituzionali, da includere

---

negoziazione degli interessi sociali si lega al ruolo del contratto, trattato nel paragrafo seguente e con riferimento ai partenariati-pubblico-privato-comunità (p.p.p.c.) e i contratti collaborativi.

[174] v. F. DENOZZA, *Due concetti*, pp. 40 e ss. L'autore fa riferimento a differenti ragioni, critiche, che mettono in dubbio la sufficienza (e opportunità) del ricorso a norme imperative per regolare l'attuazione della sostenibilità, sociale e ambientale, dell'impresa. Difatti, il problema risale nella «naturale e insuperabile incompletezza delle norme» per cui, nella realtà, vi sarà sempre «la possibilità che si verifichino situazioni non previste dal legislatore, come tali oggetto di dubbi e incertezze in ordine al modo in cui devono essere regolate». Si deve fare, a riguardo, un richiamo alla teoria dell'interpretazione, nelle osservazioni di Hart, il quale critica il formalismo giuridico, che male adatta la norma alla realtà storica e manca di integrare l'etica nell'attuazione del diritto, v. H. HART, op. cit., p. 608. Questo problema dell'incompletezza è particolarmente evidente e problematico, specialmente, nella dimensione della grande impresa, nella quale si moltiplicano le situazioni in cui questa «è in condizione di operare scelte che sono in fatto sostanzialmente discrezionali». Cfr. E. BARCELLONA, op. cit., p. 147 e P. LUCARELLI, op. cit., p. 14. Argomentazioni affini sono quella sulla gestione, eteronoma, delle conflittualità ambientali, v. §2.4.1.

[175] Ad esempio, come avviene per il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori, ai sensi della L. n. 76/2025, seguendo l'esperienza derivata dall'ordinamento tedesco, ispirata al principio *Mitbestimmung*, si rinvia alle note 121 e 170. Analogamente, tale sistema è presente anche nel diritto societario svedese, § 4 Lag (1987:1245) '*Om styrelserepresentation för de privatanställda'*.

[176] F. DENOZZA, op. ult. cit., p. 57. Cfr. E. BARCELLONA, op. cit., p. 147.

[177] E. BARCELLONA, op. cit., p. 147. Cfr. P. LUCARELLI, op. cit., pp. 14 e 15.

nell'organizzazione aziendale. Infatti, l'obiettivo del maggiore coinvolgimento degli *stakeholders* potrebbe ugualmente essere ottenuto anche soltanto attraverso un confronto informale, organizzato attraverso il ricorso ad alcuni istituti partecipativi e consensuali (i quali saranno specificati e approfonditi nel capitolo seguente), e strutturando le intese raggiunte in accordi negoziali[178].

3.3. *Il contratto e l'emergenza ambientale, quale ruolo riveste lo spazio negoziale?*

Si è osservato come nel contesto dell'emergenza ambientale, che spinge verso un sostanziale ripensamento degli equilibri economici, produttivi e industriali, il diritto sia chiamato a rivestire un ruolo tutt'altro che secondario[179]. Alle discipline giuridiche e, tra queste, soprattutto al diritto commerciale, è infatti richiesto di definire nuovi equilibri, tra economia, ambiente e collettività. Le soluzioni che possono essere individuate, come già si è potuto apprezzare dalle analisi sulla società e la sua organizzazione, trovano allora spazio nell'autodeterminazione negoziale e regolamentare, in cui possono esprimersi la particolarità di interessi, valori e bisogni che orbitano attorno all'impresa e la dimensione ecologica[180]. Dunque, l'istituto giuridico capace di offrire una struttura a questa autonomia è il contratto, che non si limita a supportare gli scambi e rapporti economici tra i consociati nel mercato, ma diventa funzionale all'efficace «gestione e godimento delle risorse naturali»[181]. Quindi, realizza un ruolo organizzativo e allocativo, per ordinare gli obiettivi e necessità relative al mercato, l'impresa e i connessi *stakeholders*[182].

---

[178] In supporto di queste osservazioni si rinvia ad A. MUZZI, *Int. cit*., pp. 65 e 66.

[179] v. N. IRTI, *Il diritto e la crisi*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2022, n. 5-6/2022, pp. 1068 e 1069 e P. LUCARELLI, op. cit., pp. 3 e 4.

[180] Come si è potuto osservare ripercorrendo l'esperienza dei codici di autodisciplina, al §3.1.2.

[181] S. PERSIA, *Proprietà e contratto nel paradigma del diritto civile "sostenibile"*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli Ed., Torino 2018, n. 1/2018, p. 10. Si specifica che tale funzione del negozio, propriamente allocativa, è funzionale alla gestione sostenibile delle risorse anche nell'interesse delle future generazioni, in attuazione dell'Art. 3 *quater* D.Lgs. n. 152/2006. Come osserva la dottrina per cui, il ruolo del contratto, deve essere inteso «quale strumento preordinato a regolare non tanto un conflitto d'interessi antagonisti quanto piuttosto il concorso di una pluralità di interessi convergenti», così M. PENNASILICO, *"Proprietà ambientale" e "contratto ecologico": un altro modo di soddisfare i bisogni*, in "Rass. Dir. Civ.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2018, n. 4/2018, pp. 1278-1279. Cfr. H. COLLINS, *Regulating contracts*, Oxford University Press, Oxford 1999, p. 13. Vedi anche A. NERVI, *Beni comuni, ambiente e funzione del contratto*, in "Rass. Dir. Civ.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, n. 2/2016, p. 434, il quale afferma che «esiste anche un'altra dimensione dell'istituto contrattuale, la quale ravvisa nel negozio una valenza precipua-

Osservando il rapporto negoziale, quale ultimo ma fondamentale tassello della ricostruzione sul ruolo dell'impresa nell'attuazione della sostenibilità, è opportuno, prima di tutto, analizzare la disciplina presente nel Codice civile, per riscontrare come, formalmente, nonostante le differenti normative rivolte alla tutela dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile (§§1.1. e 1.2.), le disposizioni che regolano il rapporto obbligatorio siano rimaste intatte, almeno nella struttura, e parimenti inalterato è rimasto «il valore paradigmatico del rapporto obbligatorio nella complessiva trama dei rapporti giuridici e il sistema delle fonti»[183]. Ciò, tuttavia, non significa che la funzione economica e sociale del contratto sia immutata, ma al contrario i cambiamenti sono stati significativi e sono state accolte anche strutture negoziali nuove, sviluppate grazie alla creatività della necessità, ricorrente nella prassi mercatoria internazionale[184]. Siffatti cambiamenti hanno permesso di mantenere l'autonomia negoziale al passo con i tempi e, specialmente, con le novità legislative, le cui disposizioni penetrano nel regolamento privato attraverso la disposizione dell'Art. 1374 c.c., per cui le parti, obbligandosi contrattualmente, si

---

mente organizzatoria». Si rinvia alle riflessioni (nota 134 Cap. I), sul tema delle proprietà collettive e l'evoluzione del diritto dominicale, v. P. GROSSI, *Un altro modo di possedere*, Giuffré, Milano 1977, pp. 375 e ss. e Id., *La proprietà collettiva e le sue dimensioni ambientale e sociale: introduzione ai lavori*, in "Arch. Scialoja-Bolla", Giuffré, Milano 2008, n. 1/2008, pp. 11 e ss.

[182] Le riflessioni sulla funzione allocativa e organizzativa dell'atto negoziale, si legano alla dimensione societaria, sostenendo quanto affermato sulla teoria dei portatori di interessi, in particolare, sull'accezione strumentale e democratica (§3.2.1). Il contratto, quindi, evolve al fine di regolare le ricadute delle sue disposizioni, oltre i contraenti, verso i terzi che, per diverso titolo, possono avere interessi (e quindi, assurgere a *stakeholders*) sul bene oggetto del negozio, anche solamente perché concerne risorse limitate, v. V. BUONOCORE, op. cit. p. 92. Cfr. F. D'ALESSANDRO, op. ult. cit., pp. 421 e ss. e A. NERVI, op. cit., p. 419. Si rimanda alla dottrina statunitense, che osserva la relazione tra paradigma proprietario e dimensione naturale, v. E. SCOTFORD, R. WALSH, *The symbiosis of property and english environmental law – property rights in a public law context*, in "The Modern Law Rev.", Wiley, Hoboken (USA) 2013, n. 6/2013, pp. 1017 e 1018.

[183] V. BUONOCORE, op. cit., p. 71. Cfr. P. RESCIGNO, *Introduzione al Codice civile*, Laterza, Roma/Bari 2001, pp. 141 e ss.

[184] v. V. ROPPO, *Il contratto del duemila*, G. Giappichelli Ed., Torino 2020, pp. 3 e ss. Si evidenzia che i cambiamenti non hanno riguardato solo l'introduzione di nuovi contratti (già diffusi nella prassi, seppur atipici), ma anche l'applicazione di quelli nominati, risalenti all'esperienza giuridica romana, che seppur strutturalmente ancora validi richiedono ora premure applicative per rispondere alle necessità contemporanee. Tra questi, si fa riferimento all'appalto, per cui «in sede di interpretazione [...], nel dubbio tra due significati possibili, debba privilegiarsi *ex* Art. 1367 c.c. quello che assicura un effetto ecologico più virtuoso», così S. PAGLIANTINI, *Sul c.d. contratto ecologico*, in M. Pennasilico (a cura di) "Contratto e ambiente. L'analisi 'ecologica' del diritto contrattuale", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, pp. 367 e ss. e M. PENNASILICO, *Contratto e promozione dell'uso responsabile delle risorse naturali: etichettatura ambientale e appalti verdi*, in "Benessere e regole dei rapporti civili. Lo sviluppo oltre la crisi", Atti del 9° Convegno Nazionale della Società Italiana degli Studiosi del Diritto Civile (Napoli, 8-10 maggio 2014), Ed. Scientifiche It., Napoli 2015, p. 259. Cfr. C. TRAPUZZANO, *L'Appalto privato*, Giuffré, Milano 2020, pp. 4 e ss.

impegnano non solo verso quanto stabilito ma, altresì, a tutte le conseguenze che ne derivano secondo la legge, gli usi e l'equità[185]. D'effetto, anche la legislazione speciale in tutela dell'ambiente, sia d'origine nazionale che europea, penetra nell'autonomia privata, influenzandone il regolamento e determinando una rilettura sostenibile degli obiettivi negoziali[186]. Questo cambiamento è inoltre rilevante nell'accrescersi della categoria delle clausole generali[187], alle quali si aggiungono, affiancandosi a buona fede e diligenza, anche i princìpi di trasparenza e informazione, di fonte europea, insieme al trasversale obiettivo della sostenibilità[188].

Congiungendo la presente analisi con quella dei paragrafi precedenti, è opportuno prima operare una distinzione all'interno del panorama negoziale e circoscrivere la categoria speciale dei contratti d'impresa, che presentano autonomi princìpi e disciplina[189]. Difatti, deve riscontrarsi come la realtà societaria sia mossa, oltre che dalla pianificazione dei fattori di produzione funzionali all'attività produttiva, anche dagli atti negoziali necessari sia per l'organizzazione aziendale che, parimenti, al perseguimento degli obiettivi dell'impresa, tra cui proprio quelli

---

[185] v. P. RESCIGNO, op. ult. cit., pp. 170 e ss. e V. ROPPO, op. cit., pp. 6 e ss.

[186] Si fa riferimento all'Art. 3 *quater* D.Lgs. n. 152/2006, per cui «ogni attività umana giuridicamente rilevante ai sensi del presente codice deve conformarsi al principio dello sviluppo sostenibile». Cfr. S. PERSIA, op. cit., pp. 10 e ss. qui si fa notare che, in quanto alla funzione, «il contratto, che involga una risorsa naturale, si ponga quale strumento diretto non tanto a regolare interessi antagonisti delle parti, quanto piuttosto a disciplinare tra le medesime una pluralità di interessi convergenti». Cfr. A. JANNARELLI, op. cit., pp. 30 e ss. e S. PAGLIANTINI, op. cit., pp. 367 e ss.

[187] Le clausole generali, diversamente dai princìpi, che ordinano, come rete invisibile, il panorama normativo (e, dunque, l'azione del legislatore e l'interprete) consistono in disposizioni precettive che fungono da chiave evolutiva della legislazione e del codice «consentendo di correggere regole non più adeguate in base all'evoluzione della società e di trovare soluzioni per problemi nuovi, non affrontati dal legislatore», come spiegato in S. PATTI, *Princìpi, clausole generali e norme specifiche nell'applicazione giurisprudenziale*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2016, n. 2/2016, p. 245 e M. LIBERTINI, *Clausole generali, norme di principio, norme a contenuto indeterminato. Una proposta di distinzione*, in "Riv. Crit. Dir. Priv.", Jovene, Napoli 2011, n. 3/2011, pp. 348 e ss. Cfr. G. OPPO, *Princìpi*, in "Tratt. Buonocore", G. Giappichelli Ed., Torino 2001, pp. 6 e ss.

[188] La natura di clausola generale, per la sostenibilità, è suffragata dal riconoscimento costituzionale compiuto agli Artt. 9 e 41 Cost., che la distingue dai princìpi generali, i quali risultano invece funzionali all'attività esegetica (di norme già introdotte). Diversamente, la modifica compiuta sulla carta fondamentale sarebbe orientata al futuro, in ottica evolutiva, in linea con l'obiettivo delle clausole generali, v. F. LUBIAN, op. cit., pp. 738 e 739. Cfr. S. PATTI, op. cit., p. 249.

[189] v. E. DE NAPOLI, *Contratto di impresa e prevenzione del danno ambientale*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione Ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa", Pacini Giur., Pisa 2024, p. 32. Cfr. V. BUONOCORE, op. cit., p. 103, in cui si specifica che «il contratto, pur destinato a regolare un singolo e specifico rapporto, rappresenta, perciò, anche uno dei momenti nei quali si realizza la più complessa attività dell'impresa». Si deve specificare che, invero, la categoria dei contratti d'impresa non risalta come speciale strutturalmente ma, piuttosto, perchè si distingue tra i differenti atti negoziali per una funzionalizzazione verso l'attività produttiva, come spiegato in G. OPPO, op. ult. cit., pp. 30 e 31 e N. IRTI, *Norma*, cit. pp. 85 e ss.

economico-lucrativi. Lo spazio del contratto risulta perciò significativo, permettendo l'equilibrio tra i differenti interessi presenti, tutti bisognosi di considerazione[190]. Questi diversi atti negoziali, seppure funzionalmente distinti tra loro, hanno in comune la natura di contratti di durata, ovverosia, consistono in regolamenti nei quali, per lo sviluppo del programma negoziale, è necessario che il rapporto si protragga nel tempo, vivendo di «contesto, consenso e cooperazione»[191] tra i contraenti. Per il successo di questi atti, sarà allora necessario valorizzare la relazione tra le parti, che rappresenta un tratto identificativo ma, al contempo, anche una fragilità, in quanto gli stipulanti potranno beneficiare reciprocamente dell'accordo fintantoché collaboreranno alla sua attuazione e altri eventi, sopravvenuti, non incideranno sull'assetto di interessi fissato in origine[192]. Quindi, si comprende come sia circostanze interne al rapporto che esterne a esso possano compromettere la riuscita dell'obiettivo contrattuale, funzionale all'attività produttiva dell'impresa.

Tra le condizioni esterne, che prendono il nome di sopravvenienze[193], risaltano in particolare (per quanto interessa la presente trattazione) quelle determinate da

---

[190] V. BUONOCORE, op. cit., pp. 90 e 91. Cfr. C. ANGELICI, *La contrattazione d'impresa*, in P. Ferro-Luzzi, et. al. (a cura di) "L'impresa", Giuffré, Milano 1985, pp. 185 e ss. Tra gli atti negoziali ai quali si fa riferimento possono menzionarsi, ad esempio, il contratto di locazione dell'immobile in cui ha sede l'impresa, oppure il contratto per l'associazione temporanea di imprese (c.d. *joint-venture*), o ancora i contratti di fornitura, quelli di appalto e i conseguenti subappalti.

[191] P. LUCARELLI, L. RISTORI, *I contratti commerciali di durata. Crisi di cooperazione e governo del cambiamento*, UTET Giuridica, Milanofiori Assago (MI) 2016, p. 141. Cfr. H. COLLINS, op. cit., p. 18, il quale osserva che i più recenti modelli negoziali, diffusi nel mercato, consistono in contratti di durata, con obbligazioni indeterminate, per favorire flessibilità e cooperazione.

[192] Ivi, pp. 21 e 22. Le autrici osservano che il contratto commerciale di durata presenta, per sua propria struttura, alcune criticità, quali opportunismo e incertezza nel rapporto tra i contraenti, elevati costi di negoziazione e coordinamento e il disincentivo al miglioramento e l'innovazione, che viene dalla stabilità della relazione. Cfr. H. COLLINS, op. cit., p. 22.

[193] Il problema delle sopravvenienze è fisiologico ai contratti in esame, infatti, deriva dalla loro proiezione nel tempo, in una dimensione di imprevedibilità. L'esatto elemento problematico che ne consegue è l'incompletezza, tratto determinante della «vulnerabilità alla durata», per cui «l'accordo delle parti, in quantunque forma realizzatosi, non è cioè in grado di incorporare una previsione che dia disciplina certa a tutti i possibili casi della realtà in grado di influenzare le sorti del contratto», così P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 33. Cfr. E. GUERINONI, *Incompletezza e completamento del contratto*, Giuffré, Milano 2007, pp. 8 e ss. La gestione delle sopravvenienze e la conseguente incompletezza dimostra l'inadeguatezza dei rimedi risolutivi, che limitano a priori ogni futura prospettiva sulla relazione negoziale, sciogliendo il rapporto e, al massimo, chiedendo il risarcimento dei danni conseguiti. Nei contratti di durata, invece, il vantaggio economico dell'accordo deriva direttamente dalla continuità della relazione, perciò occorrono «rimedi manutentivi perché puntano a mantenere in vita il contratto; o di adeguamento, perché salvano il contratto adeguandolo alle circostanze ed esigenze sopravvenute», così V. ROPPO, *Il contratto*, in G. Iudica, P. Zatti (a cura di) "Tratt. Dir. Priv.", Giuffré, Milano 2011, p. 968. Cfr. S. LUPPINO, *Autonomia contrattuale e rinegoziazione*, Giuffré, Milano 2022, pp. 84 e ss. e F. LUCCHESI, *Contratti a lungo termine e rimedi correttivi*, Firenze University Press, Firenze 2012, pp. 35 e 36.

eventi naturali, anche legati al cambiamento climatico, oppure dalla necessità di ripensare l'organizzazione aziendale in modo compatibile con gli obiettivi della sostenibilità[194]. Nondimeno, la rilevanza ambientale dei contratti d'impresa non si limita alle circostanze problematiche sopraggiunte, nel corso della relazione negoziale, ma interessa, parimenti, anche l'impatto del regolamento contrattuale sulle risorse naturali, i territori e chi li abita. Infatti, come osservato in dottrina, «l'esercizio dell'autonomia privata, individuale e collettiva, posta in essere ai vertici del potere economico, si risolve in atti che incidono su sfere giuridiche [...] di soggetti estranei all'atto»[195]. Questa affermazione, benché si ponga in contrasto con il principio dell'efficacia relativa del contratto (*ex* Art. 1372 c.c.) riscontra, in realtà, come nel contemporaneo contesto di limitatezza delle risorse e interconnessione dei bisogni e interessi tra consociati, gli atti di disposizione, finalizzati al conseguimento di un'utilità privata, possono realizzare una lesione degli interessi altrui[196]. Ciò è evidente se si osserva l'agire degli attori economici, soprattutto per come inquadrato dalle recenti legislazioni sulla sostenibilità[197], tra cui la direttiva 1760/2024/UE (§3.1.). Ne consegue che nella contrattazione d'impresa l'attenzione alle conseguenze sociali e ambientali sarà necessaria, principalmente,

---

[194] v. F. FRAULO, *Int. cit.*, p. 46. L'emergenza ambientale e climatica sviluppa dei rischi assimilabili a quelli finanziari, come constatato (nel Regno Unito) anche dal *Financial Stability Board,* v. FSB, *FSB Roadmap for addressing climate-related financial risks*, in "FSB", 7 Luglio 2021: *https://www.fsb.org/,* 8 Aprile 2025. Un esempio di sopravvenienza, legata a eventi esterni all'attività umana, è stata la pandemia Covid-19, la quale ha colpito trasversalmente le attività industriali ed economiche. Il tragico avvenimento ha richiesto di adottare rimedi in grado di salvaguardare i rapporti negoziali delle imprese, per permettere la continuità dell'attività produttiva, il mantenimento delle *supply-chain* e, di conseguenza, la capacità produttiva dell'azienda, v. I PAGNI, *Crisi d'impresa e crisi del contratto al tempo dell'emergenza sanitaria, tra autonomia negoziale e intervento del giudice*, in "Riv. Trim. Dir. Proc. Civ.", Giuffré, Milano 2021, n. 2/2021, pp. 358 e ss. Cfr. S. LUPPINO, op. cit., pp. 67 e ss. ed E. DE NAPOLI, op. cit., pp. 39 e ss.

[195] V. BUONOCORE, op. cit., p. 92. Cfr. P. PERLINGIERI, *La sussidiarietà nel diritto privato*, in "Rass. Dir. Civ.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, n. 2/2016, p. 688.

[196] Il principio è riassumibile nel brocardo latino «*res inter alios acta, tertio neque nocet neque prodest*», secondo il quale l'accordo negoziato tra altri non può essere lesivo degli interessi altrui. Ebbene, si deve constatare che, diversamente, nel contesto attuale, alcuni atti dispositivi possono andare a compromettere il diritto a godere dei beni naturali (ad esempio, considerando le alle generazioni future, §1.5.1), v. S. PERSIA, op. cit., p. 14, A. JANNARELLI, op. cit., pp. 25 e ss., P. PERLINGIERI, *Persona*, pp. 324 e ss. e M. PENNASILICO, *Sviluppo sostenibile e "contratto ecologico": un altro modo di soddisfare i bisogni*, in Id. "Contratto e ambiente. L'analisi "ecologica" del diritto contrattuale", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, pp. 294 e ss.

[197] Anche il Codice dell'ambiente (v. Art. 3 *quater* comma 1 D.Lgs. n. 152/2006, si rinvia a nota n. 76) chiede una conformazione del regolamento negoziale, predisposto dalle imprese, in senso sostenibile. Parimenti, le linee guide promosse da alcune importanti organizzazioni internazionali sottolineano l'importanza della responsabilità sociale e ambientale da parte degli atti negoziali delle imprese, v. OCSE, *OECD Due Diligence guidance for responsible business conduct*, Parigi (FR) 2011 e OCSE, *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*, Parigi 2023.

a fronte degli interventi modificativi che indipendentemente dall'estensione territoriale e durata del fatto trasformativo, incidono sulla dimensione ecologica[198].

Pertanto, al fine di attuare la sostenibilità (specialmente nell'impresa), sarà necessario prestare attenzione sia al momento esecutivo del contratto che alla redazione del regolamento negoziale, così da includere in esso previsioni finalizzate a limitarne gli impatti negativi, considerando gli interessi degli *stakeholders*[199]. Una simile premura, tuttavia, non trova generale affermazione nel Codice civile, se non magari, indirettamente, nella clausola di buona fede (Art. 1375 c.c.) e nei princìpi di corretta gestione societaria (Art. 2497 c.c.), ma può essere individuata, invece, nella normativa speciale, soprattutto nel dovere di conformare ogni attività umana al principio dello sviluppo sostenibile *ex* Art. 3 *quater* D.Lgs. 152/2006[200].

---

[198] v. E. DE NAPOLI, op. cit., p. 34. Gli eventi che impattano sui territori e le comunità, possono dar luogo a conflitti di prossimità o c.d. *NIMBY* (§2.2), v. N. GIUDICE, *Int. cit.,* pp. 9 e ss.

[199] È significativa, nella redazione del contratto, l'inclusione di clausole di sostenibilità che, nei rapporti tra privati, regolano l'esecuzione del contratto, limitando il rischio di ricadute critiche, ai danni dell'ambiente o le comunità, v. S. LANDINI, op. cit., pp. 356 e ss. e G. M. MARSICO, *Sul contratto "ecologico" e "sostenibile": tra teoria dogmatica dell'autonomia privata e tutela pubblicistica ambientale nella moderna e attuale concezione del diritto dei contratti*, in "RCC", Corte dei Conti, Roma 2024, n. 3/2024, pp. 97 e 98. Cfr. M. PENNASILICO, op. ult. cit., pp. 318 e ss. A riguardo, si fa riferimento anche alla pratica collaborativa, un procedimento negoziale (riferibile alla prassi degli istituti di ADR, trattati al Cap. IV), con cui si intende attuare i contratti, oppure gestire il rapporto con i portatori di interesse, in modo consensuale, al fine di includere anche possibili interessi sopravvenuti, esplicando i princìpi di buona fede e correttezza, v. A. BAUDINO, *La pratica collaborativa: procedure ADR a confronto e nuove prospettive per la risoluzione delle controversie in materia societaria (seconda parte)*, in "NDS", G. Giappichelli Ed., Torino 2019, n. 2/2019, pp. 201 e ss. Nei contratti di durata potrebbe essere opportuna, al fine di garantire la sostenibilità, l'introduzione di clausole di rinegoziazione che, in caso di sopravvenienze (v. note 191 e 193), determinate da eventi naturali o danni ambientali, permetterebbero di riequilibrare le prestazioni, garantendo la convenienza dell'accordo e la sostenibilità, v. E. DE NAPOLI, op. cit., p. 41. Un esempio significativo di queste disposizioni si può rintracciare nella prassi del settore delle costruzioni britannico, dove il *Chancery Lane Project* (CLP), un'associazione professionale ambientalista, ha promosso una serie clausole modello per rendere maggiormente sostenibili i contratti edili. A riguardo, si menzionano, ad esempio, le c.d. *Luna's Clause*, che consentono ai contraenti di promuovere variazioni progettuali e contrattuali al fine di ottenere un minore impatto ambientale o gestire, efficacemente, i rischi in tale direzione, oppure anche le c.d. *Tristan's Clause*, che costituiscono un 'carbon budget' per incentivare tecniche e pratiche di costruzione maggiormente sostenibili, v. L. BRABANT, J. VAN DEN DRIES, *Climate clauses for construction contracts*, in "Construction Law", Barrett Byrd Ass., Paddock Wood (UK) 2022, n. 4/2022, pp. 28 e 29.

[200] Sebbene le disposizioni codicistiche non richiamino direttamente la tutela dell'ambiente e la cura degli interessi sociali, queste devono essere interpretate in considerazione del testo Costituzionale quindi, dei menzionati Artt. 9 e 41 Cost. In questo modo, «il contratto, anche se non contiene clausole ambientali, qualora si ponga di fatto in contrasto con valori quali la salute dell'uomo, la sua integrità psicofisica, non è meritevole [...] il contratto viene integrato [...] perché i valori che lo riguardano sono espressi da princìpi gerarchicamente superiori, ossia princìpi di ordine pubblico costituzionale», come affermato in P. PERLINGIERI, *Persona*, pp. 330 e 331. Cfr. G. L. CONTI, *Costituzione e ambiente: prendere sul serio la legge costituzionale 1/2022*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 1/2023, pp. 147 e ss. e V. DESANTIS, op. cit., p. 284. Un significativo esempio di integrazione codicistica per la sostenibilità dei rapporti di au-

Secondo questa disposizione, infatti, devono essere attuati i princìpi di responsabilità e solidarietà in tutte le attività umane giuridicamente rilevanti quindi, prime tra tutte quelle produttive o il consumo di beni e risorse, affinché possa essere salvaguardata (e accresciuta) la qualità dell'ambiente nell'interesse delle generazioni presenti e future[201]. Per questa ragione, la fase precontrattuale assume fondamentale rilievo, permettendo agli interessi presenti, relativi sia alla dimensione naturale che sociale (tra cui gli *stakeholders* dell'impresa), di essere rappresentanti nel testo negoziale, prevenendo gli impatti dannosi[202]. Una considerazione che consente al contratto di spiegare un ruolo allocativo, piuttosto che dispositivo, ammettendo un esercizio dell'autonomia privata responsabile, più attento alle risorse naturali e l'accesso di ogni consociato ai benefici che possono esserne tratti.

Alla fine, a seguito delle osservazioni compiute, emerge un potenziale cambio di paradigma[203], che prova quanto il tradizionale modello dominicale sia attual-

---

tonomia privata, è rintracciabile all'Art. 421 del *Código Civil* brasiliano, nel quale si afferma che la libertà negoziale deve essere esercitata nei limiti della funzione sociale del contratto: «*A liberdade contratual será exercida nos limites da função social do contrato*», v. P. CARBONE*, Il nuovo Codice civile brasiliano*, Wolters Kluwer It., Milano 2019, pp. 11-13. Cfr. M. PENNASILICO, *Manuale di diritto civile dell'ambiente*, Ed. Scientifiche It., Napoli 2014, pp. 161 e ss.

[201] v. S. LANDINI, op. cit., pp. 611 e ss. e M. PENNASILICO, *Proprietà*, cit., pp. 1278 e ss. Come osservato (§1.2. e §3.1.), è importante, anche ai fini della conformazione sostenibile del contratto, la normativa sviluppata dal legislatore europeo della quale, lo stesso Codice dell'Ambiente è un'attuazione (in particolare, Dir. 2004/35/CE). Cfr. P. PERLINGIERI, *La sussidiarietà*, cit., p. 689. Inoltre, siffatte considerazioni, che valorizzano la tutela intergenerazionale dell'ambiente e le risorse, rimandano ancora alla dottrina di Paolo Grossi (cui si è fatto riferimento a nota 134 Cap. I), il quale, nell'esperienza delle proprietà collettive e gli usi civici rintraccia, innanzitutto, una cura collettiva, finalizzata a salvaguardare la terra, *res* produttiva per eccellenza, in funzione di trasferirla ai posteri. La consapevolezza dietro quell'esperienza giuridica (limitata con l'affermazione del paradigma dominicale proprio della società borghese liberale) rintracciava l'interconnessione (andata persa nella società urbana successiva alla rivoluzione industriale) tra uomo e ambiente, per cui la stessa proprietà faceva riferimento a un fenomeno sia naturale che antropico, v. P. GROSSI, *"Usi civici": una storia vivente*, in "Arch. Scialoja-Bolla", Giuffré, Milano 2008, n. 1/2008, pp. 19 e ss. Cfr. D. R. BOYD, *The rights of nature. A legal revolution that could save the world*, ECW Press, Toronto (CA) p. 110. Un recente esempio di collettività, finalizzata alla gestione di un'utilità comune, è quello delle *Comunità Energetiche Rinnovabili* (CER), attraverso cui realtà locali possono condividere impianti di produzione energetica, dividendo i costi di gestione, per un'energia comune a tutti gli aderenti. Un'esperienza che insegna come «l'aggregazione di soggetti accomunati dall'appartenere ad un medesimo territorio produce sinergie e una maggiore consapevolezza di cosa significa tutelare l'ambiente per tutelare sé stessi», così A. MUZZI, *Int. cit*., pp. 67.

[202] v. V. BUONOCORE, op. cit., pp. 122 e ss. Si rinvia, a riguardo, ai §§3.2. e 3.2.1.

[203] Questo sviluppo dell'autonomia privata porta all'affermarsi di un contratto '*ecologico*', una categoria non meramente descrittiva ma euristica, «in grado di cogliere e favorire nuovi sviluppi interpretativi, applicativi e sistematici, tali da segnare nel tempo un autentico mutamento di paradigma», come osservato in G. M. MARSICO, op. cit., p. 97. Diversamente, in dottrina, altri hanno evidenziato come il germe di questo cambiamento, in realtà, fosse già rintracciabile nel principio di sussidiarietà, anche dapprima che questo venisse affermato dall'art. 118 Cost., v. P. PERLINGIERI, *La sussidiarietà*, cit., pp.688 e 689. Quanto deve essere osservato, in ogni caso, è che de-

mente inadeguato a fornire risposta agli interessi che si intersecano con l'autonomia privata, poiché al negozio, invece, è richiesto di esprimere la circolarità tra ambiente e mercato, divenendo fonte «non semplicemente di rapporti giuridici patrimoniali, ma di rapporti giuridici patrimoniali sostenibili»[204]. Dunque, sarà opportuno includere, parallelamente, sin dalla negoziazione del contratto, nelle sue disposizioni strutturali, sia clausole relative agli aspetti sociali e ambientali in relazione con l'oggetto convenzionale che rivolte alla relazione fra i contraenti, favorendone la cooperazione, così da poter affrontare le sopravvenienze (anche determinate da eventi ambientali o climatici) adeguando l'accordo e conservandone la convenienza economica nel tempo[205].

3.3.1. *Una proposta: due direttrici di cambiamento per la sostenibilità negoziale.*

All'esito di quanto indagato, è necessario individuare quali possano essere le direttrici di cambiamento da percorrere per valorizzare la sostenibilità, sia nel testo dell'accordo negoziale che nell'esecuzione del contratto. A tal fine possono distinguersi due indirizzi, distinti ma complementari, uno diretto a favorire la rinegoziazione del contratto, limitando il ricorso al rimedio risolutivo (Art. 1453 c.c.), per conservare nel tempo il valore dell'accordo concluso, e l'altro, invece, che spinge affinché siano adottati modelli negoziali strutturalmente in grado di favorire la collaborazione tra contraenti, specialmente a fronte di sopravvenienze e potenziali conflitti. Ambedue le tesi sono supportate dalle teorie (§§3.1. e 3.2.1.) sulla sostenibilità dell'impresa tra cui, specialmente, gli incoraggiamenti verso una

---

scrivere il contratto solamente quale strumento di trasferimento della ricchezza è indubbiamente riduttivo, perché non tiene in considerazione delle diverse funzioni, anche allocative e organizzative, necessarie al funzionamento dell'economia, v. H. COLLINS, op. cit., p. 13, il quale afferma: *«the idea of contract is used not only to describe a key economic institution in market economy, but also a to express more generally a central form of human association in the modern society».*

[204] S. PERSIA, op. cit., p. 7. Cfr. P. PERLINGIERI, *La sussidiarietà*, cit., p. 688, il quale afferma, relativamente all'efficacia relativa e generale del contratto che «non v'è ragione di costruire una netta distinzione tra un'autonomia negoziale che realizza interessi individuali e un'autonomia negoziale che realizza interessi generali, là dove difficile è la stessa distinzione tra interesse generale e interesse individuale». Cfr. G. M. MARSICO, op. cit. p. 101.

[205] Queste tendenze si legano alla pratica collaborativa (v. nota 199), sostenuta da alcuni esperti, ma ancora poco diffusa, per cui si fa leva sulla buona fede e collaborazione tra i contraenti, affinché il contratto possa essere sviluppato in senso sostenibile, quindi considerando una platea estesa di interessi, antropici e no, anche sopravvenuti, v. A. BAUDINO, op. cit., pp. 201 e ss. e P. ROMAGNOLO, *La pratica collaborativa come strumento per realizzare la sostenibilità*, in "Dir. Econ. Impr.", G. Giappichelli Ed., Torino 2025, n. 1/2025, pp. 44 e ss.

gestione aziendale proiettata nel tempo (*long-termism*), per la quale i contratti di durata sarebbero funzionali a garantire la stabilità, economica e sociale, dell'attività produttiva (quindi, pure la sostenibilità) ma altresì, soprattutto, dall'accezione della teoria degli *stakeholders* democratica e strumentale, secondo cui, attraverso la collaborazione, anche contrattuale, è possibile includere nelle strategie aziendali interessi esterni alla società, pur garantendo il fine lucrativo[206].

Osservando il primo indirizzo, è opportuno premettere che l'ordinamento italiano[207], in risposta al sopravvenire di eventi tali da mettere in crisi il rapporto negoziale, magari limitandone la convenienza per i contraenti (eccessiva onerosità *ex* Art. 1467 c.c.), oppure in grado di rendere inadempiente una delle parti (Art. 1455 c.c.), prevede come rimedio generale la risoluzione del contratto, con l'eventuale successivo risarcimento dei danni[208]. Pertanto, non risultano contemplate soluzioni manutentive o conservative dell'accordo, «capaci di intervenire su un rapporto contrattuale stravolto nel suo originario equilibrio non già radicalmente caducandolo negli effetti, ma consentendone la prosecuzione in base a termini riadattati»[209]. L'assetto individuato si dimostra problematico, soprattutto se si osserva la realtà contemporanea, in cui eventi imprevedibili hanno messo in crisi in-

---

[206] v. §3.2.1. Si rinvia, sull'argomento, a M. STELLA-RICHTER, *Long-termism*, pp. 21 e ss. e F. DENOZZA, *Lo scopo della società tra short-termism e stakeholder empowerment*, in "Riv. ODC", G. Giappichelli Ed., Torino 2021, n. 1/2021, pp. 29 e ss. Cfr. S. LANDINI, *Vincolatività dell'accordo e clausole di rinegoziazione. L'importanza della resilienza delle relazioni contrattuali*, in "Contr. Impr.", Cedam, Padova 2016, n. 1/2016, p. 179 ed E. BARCELLONA, op cit., p. 147.

[207] A differenza di altri ordinamenti, come quello tedesco, nel quale l'Art. 313 BGB afferma che se le circostanze alla base del contratto sono cambiate dopo la conclusione e le parti, quindi, non avrebbero concluso l'accordo o lo avrebbero fatto con contenuto diverso se avessero previsto tale cambiamento, il contenuto negoziale può essere adeguato se non ci si può ragionevolmente aspettare che una parte lo rispetti invariato, tenendo conto delle circostanze del caso. Ugualmente anche nell'ordinamento britannico, per i contratti di lunga durata, è comune la presenza di clausole che favoriscono la rinegoziazione delle disposizioni alterate dalle sopravvenienze, v. H. COLLINS, op. cit., pp. 256 e ss. Nondimeno, la dottrina ha constatato che anche in Italia, sebbene generalmente si favorisca lo scioglimento del rapporto, ci sono in realtà disposizioni che sostengono la manutenzione del negozio, come gli Artt. 1464, 1467 e 1468 c.c., v. I. PAGNI, op. cit., pp. 368 e 369.

[208] Sulla risoluzione per inadempimento si rinvia a L. NANNI, M. COSTANZA, U. CARNEVALI, *Risoluzione per inadempimento*, in F. Galgano (a cura di) "Comm. c.c. Scialoja-Branca", Zanichelli, Bologna 2007, pp. 7 e ss., mentre sull'eccessiva onerosità, v. A. RICCIO, *Eccessiva onerosità*, in Id., pp. 135 e ss. Cfr. G. VETTORI, *Contratti e rimedi – III ed.*, Wolters Kluwer, Milano 2017, p. 918, il quale osserva come le sopravvenienze, per essere condurre alla risoluzione del contratto, devono essere in grado di «incidere negativamente sulla proporzionalità della controprestazione».

[209] F. MEZZANOTTE, *Il diritto alla rinegoziazione o all'adeguamento giudiziale del contratto*, in V. Cuffaro, A. Gentili (a cura di) "Materiali per una revisione del Codice civile", Giuffré, Milano 2022, p. 209. Cfr. A. RICCIO, op. cit., pp. 448 e ss. e M. RABITTI, *Rinegoziazione dei contratti d'impresa: obbligo o facoltà?*, in M. Rescigno (a cura di) "Pandemia e rapporti fra imprese. La rinegoziazione del contratto", Giuffré, Milano 2021, pp. 70 e 71.

teri settori economici, causando ritardi e aumenti dei costi contro i quali la risoluzione del contratto, appare non solo di scarso beneficio ma controproducente[210].

Eppure, ampliando l'analisi ai princìpi che regolano la disciplina negoziale, si constata, all'opposto, che il principio di conservazione del contratto spinge verso l'adozione di soluzioni in grado di valorizzare il rapporto, garantendo la certezza del diritto e le pattuizioni a fronte degli eventi in grado di pregiudicare l'equilibrio tra le prestazioni[211]. Quanto osservato, nel testo codicistico, è generalmente attuato nella disposizione dell'Art. 1467 comma 3 c.c., per cui la parte contro la quale è domandata la risoluzione, può evitarla offrendo di modificare equamente le condizioni pattuite[212]. Inoltre, una previsione analoga si rintraccia nella disciplina speciale dell'appalto (tra i contratti più sensibili alle sopravvenienze e al conflitto, §5.1)[213], in cui l'Art. 1664 c.c. favorisce la rinegoziazione laddove si siano verifi-

---

[210] Si fa riferimento, a riguardo, al rapporto CONFINDUSTRIA, *Prezzi delle materie prime e pandemia da Covid-19. Alcune considerazioni sulla gestione dei contratti*, 2 Luglio 2021, e nel dettaglio, per quanto riguarda il settore edile, G. SANTILLI, *Extracosti, 23 mila cantieri a rischio*, in "Il Sole 24 Ore", 24 settembre 2022, anno 158, numero 263, p. 3. Cfr. I. PAGNI, op. cit., pp. 349 e ss., la quale fa notare «la crisi economica determinata dalla pandemia ha cambiato lo scenario sul quale ragionare, innanzitutto, allargando il numero delle imprese in difficoltà». Analogamente, N. IRTI, *Il diritto pubblico e privato in un'epoca che fa eccezione*, in "Il Sole 24 Ore", 5 Maggio 2020: *https://www.ilsole24ore.com/* , 10 Aprile 2025. Vedi anche M. RABITTI, op. cit., pp. 68 e 69, S. LUPPINO, op. cit., pp. 67 e ss. Cfr. P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., pp. 38 e ss.

[211] v. A. RICCIO, op. cit., pp. 448 e ss. e P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., pp. 48 e ss.

[212] Si osserva come l'interpretazione data dalla giurisprudenza all'Art. 1467 comma 3 c.c. sia stata in passato restrittiva, limitando i casi di rinegoziazione, v. Cass. Civ. Sez. II n. 46/2000 e Trib. Milano, Sez. VIII Civ., Sent. 9 Gennaio 1997, in "Riv. Arb.", Giuffré, Milano 1999, n. 1/1999, pp. 67 e ss. Tuttavia, recentemente, a seguito della pandemia, l'orientamento è cambiato, accogliendo una lettura del principio di conservazione del contratto attuabile tramite la revisione del regolamento, piuttosto che con la caducazione del rapporto, è stato infatti affermato che «il contemperamento tra istanze creditorie e debitorie relative alle prestazioni temporaneamente impossibili o eccessivamente onerose va intrapreso attraverso il ricorso alla negoziazione», sia nel caso in cui si faccia riferimento a «prestazioni concretamente interdette dalle misure di contenimento, ma anche con riguardo a quelle che si inseriscono nell'ambito di scambi contrassegnati da stagnazioni e rallentamenti gestionali o da aumenti smisurati dei costi di produzione o approvvigionamento di materie e servizi», così Cass., Rel. n. 56/2020, p. 23. Cfr. G. VETTORI, op. cit., pp. 918 e 919.

[213] v. Cass. Civ. Sez. I n. 28812/2013, per cui la disciplina dell'Art. 1664 c.c. ha carattere speciale rispetto alla disposizione dell'Art. 1467 c.c., perché non prevede la risoluzione del contratto ma solo la revisione dei prezzi o, *ex* Art. 1664 comma 2 c.c., la possibilità di corrispondersi un equo compenso. Tuttavia, la dottrina si è espressa contrariamente, evidenziando come la differente formulazione non determina «un'eterogeneità strutturale tra le due fattispecie, preclusiva del collegamento tra le norme in termini di specialità», perché «non sussiste uno spazio logico proprio della disciplina dell'appalto, in base al quale possano ritenersi irrilevanti le sopravvenienze generate da circostanze imprevedibili, ma ordinarie. Piuttosto, si parla di una discrepanza meramente formale», così C. TRAPUZZANO, op. cit., p. 518. È esemplificativo (anche per l'esperienza giuridica italiana), sulla litigiosità dei contratti d'appalto, quanto dichiarato da Lord Donaldson, uno dei più importanti giudici del Regno Unito: «*it may be that as a judge I have a distorted view of some aspects of life, but I cannot imagine a civil engineering contract, particularly of any size, which does not give rise to some disputes. This is not to the discredit of either party to the contract. It is simply*

cate sensibili variazioni dei costi oppure imprevisti esecutivi[214]. Ne risulta dunque un attrito, tra una disciplina che favorisce il rimedio risolutivo a fronte delle sopravvenienze e un'impostazione di principio che, all'opposto, suggerisce la rinegoziazione per mantenere l'equilibrio dell'accordo negoziale. Questo problema è noto al legislatore, il quale ha integrato la modifica dell'Art. 1467 c.c. nella delega governativa per la revisione del Codice civile (Art. 1, lett. *i)* D.d.L. n. 1151/2019)[215], suggerendo di affermare il diritto delle parti, di contratti divenuti eccessivamente onerosi per cause eccezionali o imprevedibili, di pretendere la loro rinegoziazione oppure, in caso di mancato accordo, ottenere in giudizio l'adeguamento delle condizioni negoziali, ripristinando la proporzione tra le prestazioni originariamente convenute[216]. Siffatta proposta dimostra una promettente

---

the nature of the beast. What is to their discredit is that they fail to resolve those disputes as quicky, economically, and sensibly as possible», in C. CHERN, *Chern on Dispute Boards*, Routledge, Oxford (UK) 2008, p. 1. Queste inefficienze e ostilità sono state affrontate, sempre in Gran Bretagna, dal *Latham Report* del 1994, il quale denunciò le inefficienze del settore edile britannico, cercando di individuare quali potessero essere le soluzioni virtuose per un suo migliore funzionamento: v. M. A. LATHAM, *Constructing the team: joint review of procurement and contractual arrangements in the United Kingdom construction industry*, HMSO, Londra (UK) 1994.

[214] v. S. LUPPINO, op. cit., pp. 84 e ss. Le sopravvenienze, tali da determinare un aumento significativo dei costi, sono un'evenienza tutt'altro che inconsueta nell'esecuzione dei contratti d'appalto, a causa di problemi sia geologici e territoriali che anche decisionali, poiché possono determinarsi ritardi a causa di eventi imprevisti per cui, la direzione lavori, non è in grado di adottare decisioni efficaci. Di conseguenza, non è infrequente, specialmente negli appalti pubblici, che gli aspiranti appaltatori tengano basso il corrispettivo iniziale con la speranza di poterlo poi alzare invocando l'Art. 1664 c.c., pertanto, è ricorrente la prassi di chiedere ai contraenti di rinunciare, per iscritto, alla facoltà di avvalersi della disposizione qui in esame, privandosi però di un prezioso strumento a fronte di sopravvenienze impreviste, v. F. GALGANO, *Diritto Privato*, Cedam, Padova 2019, p. 593 e P. TRIMARCHI, *Istituzioni di diritto privato*, Giuffré, Milano 2020, p. 436.

[215] Nella relazione al D.d.L. n. 1151/2019 è evidenziato che «molto attuale e particolarmente rilevante nella pratica degli affari è il tema delle sopravvenienze nella fase esecutiva dei contratti ad esecuzione continuata o periodica [...] cui il Codice civile [...] dedica esclusivamente la disposizione dell'Art. 1467», la quale consente la modifica delle condizioni negoziali «soltanto ricorrendo i rigidi presupposti di cui al terzo comma [...], univocamente interpretato dalla giurisprudenza in senso strettamente letterale, che esclude l'esistenza di un diritto della parte che subisce l'eccessiva onerosità sopravvenuta di ottenere l'equa rettifica delle condizioni del negozio».

[216] A seguito di questa bozza di riforma l'Associazione Civilisti Italiani ha formulato una serie di proposte (che è significativo menzionare), le quali sviluppano l'idea del legislatore e suggeriscono un sistema a tre livelli per cui, al verificarsi di avvenimenti stravolgenti l'equilibrio contrattuale originario, deve essere riconosciuto, alla controparte, il diritto di domandare la rinegoziazione del contratto oppure, alternativamente, che questa possa pretendere la rinegoziazione secondo buona fede, prevedendo in caso di mancato accordo, l'intervento del giudice in via equitativa, per modificare le condizioni negoziali, v. F. MEZZANOTTE, op. cit., pp. 206 e 207. Cfr. I. PAGNI, op. cit., pp. 360 e ss. L'idea di favorire la revisione del contratto è compatibile con i princìpi codicistici, tra cui la vincolatività dell'accordo, perché attraverso la rinegoziazione non viene compromesso l'assetto d'interessi concordato dalle parti ma, all'opposto, si eliminano gli squilibri che hanno alterato il programma negoziale come dai contraenti prestabilito, v. A. RICCIO, op. cit., pp. 449 e P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 53. Questa consapevolezza è risalente nella dottrina giuri-

presa di consapevolezza sull'inadeguatezza del rimedio risolutivo, specialmente nei contratti a esecuzione continuata o periodica, e apre la strada a un approccio negoziale più sostenibile, poiché orientato verso la continuità della relazione.

Nondimeno, la riforma presentata (e il pensiero esegetico che la sostiene) non resta esente dalle perplessità dell'interprete, specialmente se si considera lo schema di attuazione dei rimedi manutentivi finalizzati a riequilibrare il rapporto. Infatti, sebbene venga riconosciuta la necessità di rinegoziazione delle previsioni contrattuali inadeguate, fintantoché questa sarà attuata dal giudice, attraverso un suo intervento in equità, difficilmente la soluzione definita potrà godere del consenso necessario a progredire nel tempo, verso il successo della relazione contrattuale[217]. La ragione di tale limite è stata riscontrata dalla dottrina, secondo cui laddove l'obbligo di cooperare derivi da un intervento esterno alla relazione, «il rapporto di durata diventa un ingranaggio difettoso che si inceppa ogni volta che una delle parti rifiuta di collaborare»[218]. Pertanto, al fine di ristabilire l'equilibrio del sinallagma, è piuttosto necessario rifondare una collaborazione, innanzitutto tra i contraenti, capace di adeguarsi ai loro interessi, rinnovando l'accordo affinché sia possibile «procedere velocemente ed efficacemente verso soluzioni che tengano conto delle mutate condizioni»[219]. In tal modo, attraverso un rimedio manutentivo consensuale, da attuarsi nel contratto (magari, ricorrendo agli istituti ap-

---

dica precedente all'attuale Codice civile, v. M. ANDREOLI, *Revisione delle dottrine sulla sopravvenienza contrattuale*, in "Riv. Dir. Civ.", Soc. Ed Libraria, Milano 1938, n. 4/1938, pp. 366 e ss.

[217] v. P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 151. Cfr. I. PAGNI, op. cit., p. 350, che sottolinea la necessità di individuare il «punto di equilibrio tra autonomia negoziale e ruolo dell'autorità giudiziaria», evitando il rischio di «paternalismo giudiziario». Questa impostazione, che favorisce soluzioni raggiunge nell'autonomia tra le parti (anche con il supporto di esperti terzi) anziché definite dall'intervento giudiziario, è stata riconosciuta sia dal legislatore europeo, nella Dir. 2019/1023/UE (c.d. Direttiva *Insolvency*) che, nell'attuazione di questa, nel Codice della Crisi (D.Lgs. n. 14/2019), anche da parte del legislatore italiano, incentiva soluzioni basate sull'accordo, limitando l'intervento giudiziale a una funzione di garanzia, come spiegato in L. STANGHELLINI, *La legislazione d'emergenza in materia di crisi d'impresa*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2020, nn. 2-3/2020, p. 359 e Id., *Il codice della crisi di impresa: una primissima lettura (con qualche critica)*, in "Corr. Giur.", Wolters Kluwer It., Milano 2019, n. 4/2019, pp. 449 e ss.

[218] *Ibid.* Cfr. M. MORLACCHINI, *La rinegoziazione come miglior interesse delle parti: conservazione del contratto vs lite giudiziaria*, in M. Rescigno (a cura di) "Pandemia e rapporti fra imprese. La rinegoziazione del contratto. Teoria e pratica a confronto", Giuffré, Milano 2021, pp. 87 e ss. e P. ROMAGNOLO, op. cit., pp. 44 e ss.

[219] Ivi, p. 143. Adeguare il contratto, affinché vengano considerate le mutate condizioni che alterano l'obiettivo negoziale originario, è da ritenersi quale attuazione dell'obbligo di solidarietà (*ex* Art. 1375 c.c.) e il principio *neminem laedere*. Per cui, ciascuna parte, è tenuta ad agire così da preservare gli interessi dell'altra, fintantoché il sacrificio non determini eccessiva onerosità, v. S. LUPPINO, op. cit., pp. 24 e 25 e H. COLLINS, op. cit., p. 25.

profonditi al Cap. IV), potrebbe tracciarsi il solco di un rinnovato assetto di interessi, soggettivamente esteso e rivolto al futuro, quindi sostenibile.

Oltre queste riflessioni, tuttavia, ad oggi la proposta di riforma non ha ancora trovato attuazione, seppure un simile sistema di riequilibrio negoziale del rapporto sarebbe stato prezioso durante l'emergenza pandemica o a seguito dei recenti gravi eventi naturali[220]. Eppure, considerando il rilievo dell'autonomia contrattuale e in essa dell'autodeterminazione dei contraenti, si deve osservare come pur nel persistere dell'assenza di un simile rimedio manutentivo codicistico, sia auspicabile che le parti stesse, supportate da professionisti forensi consapevoli sulle potenzialità degli strumenti negoziali, prendano autonoma iniziativa. Inserendo nei contratti clausole di rinegoziazione dell'accordo (sul modello delle c.d. *hardship clauses*[221]), laddove eventi straordinari incidano sull'equilibrio della prestazione.

---

[220] Oltre al caso della pandemia che, come sottolineato in dottrina, si è dimostrato rilevante (v. note nn. 194 e 210), altri eventi significativi, capaci di alterare gli equilibri negoziali e, dunque, tali da richiedere una rinegoziazione del contratto, possono essere le alluvioni o i dissesti idrogeologici, eventi ormai ricorrenti in Italia a causa della irregolarità delle precipitazioni, oppure ancora la siccità, come avvenuto a Panama tra il 2023 e 2024. Infatti, la scarsità delle piogge nell'area del canale ha determinato una riduzione significativa del traffico navale, a rischio di incagliamento per il livello inferiore dell'acqua, impattando sui costi delle merci trasportate e sulla disponibilità delle stesse in alcune aree del mondo, v. C. M. M. D'ALESSANDRO, *Canale di Panama, diminuisce il passaggio di navi per la siccità*, 19 Gennaio 2024, in: *https://it.euronews.com/*, 29 Aprile 2025.

[221] Nella prassi negoziale internazionale, per far fronte al sopravvenire di eventi che incidono sull'equilibrio contrattuale, sono state sviluppate diverse tipologie di clausole, tutte finalizzate a ribilanciare il rapporto. Tra queste, innanzitutto, possono essere menzionate le clausole di *hardship*, già da molto tempo diffuse nella prassi internazionale e, ugualmente, da diversi anni note anche nell'ordinamento interno. Queste disposizioni, generalmente, si attivano a fronte di profondi mutamenti delle condizioni economiche relative all'esecuzione del contratto, determinate da mutamenti imprevedibili, inevitabili e non imputabili alla parte che invoca la clausola. Queste previsioni, infine, sono finalizzate ad una revisione complessiva, che non riguarda solamente un aspetto del contratto ma, bensì, generalmente le prestazioni convenute. A riguardo, v. E. A. ROSSI, *Clausole di hardship e obbligo di rinegoziazione nei contratti internazionali*, in "Giur. It.", Utet Giuridica, Milano 2023, n. 1/2023, pp. 223 e ss., E. GUERINONI, op. cit., pp. 15 e ss. e, nella dottrina anglosassone, v. E. MCKENDRICK, *Contract Law*, Oxford University Press, Oxford 2022, p. 394. Tra gli esempi di clausole di *hardship* più diffuse e rilevanti, si deve fare riferimento, specialmente, a quelle sviluppate dall'ICC (Camera di Commercio Internazionale), v. M. FONTAINE, *The evolution of the rules on hardship*, in F. Bortolotti, D. Udeme Ufot (a cura di) "ICC Dossier n. 17: Hardship and Force Majeure in International Commercial Contracts: Dealing with Unforeseen Events in Changing World", Kluwer Law Intl., International Chamber of Commerce (ICC), Alpheen aan den Rijn (NL)/ Parigi (FR) 2018, pp. 11 e ss., C. BRUNNER, *Hardship (change of circumstances): fundamental change of the equilibrium of the contract*, in Id., pp. 391 e ss., e quelle previste dai Princìpi UNIDROIT, artt. 6.2.1., 6.2.2. e 6.2.3., in cui si specifica che siffatte disposizioni si attivano «quando si verificano eventi che alterano sostanzialmente l'equilibrio del contratto, o per l'accrescimento dei costi della prestazione di una delle parti, o per la diminuzione del valore della controprestazione» (Art. 6.2.2.), in tal caso, allora, «la parte svantaggiata ha diritto di chiedere la rinegoziazione del contratto» (Art. 6.2.3.), v. F. BORTOLOTTI, *Il contratto internazionale*, Cedam, Padova 2012, pp. 221 e ss. Un'ulteriore esempio di disposizioni rivolte all'adeguamento del contratto, in caso di eventi che ne alterano l'equilibrio, sono anche le c.d.

Una simile integrazione, che valorizza la libertà dei contraenti, potrebbe essere efficace, specialmente, per quelle sopravvenienze che ricorrono a seguito di eventi naturali o climatici avversi, tali da compromettere la capacità produttiva dell'impresa, sia nel caso in cui essa sia stata direttamente colpita che, parimenti, laddove l'interessato sia un suo partner strategico nella *supply-chain*. Poiché le calamità ambientali e climatiche hanno magnitudo mondiale e perciò, in un'economia interconnessa e globalizzata, possono determinarsi ricadute anche su produzioni non direttamente interessate.

Inoltre, per attuare sin dalla redazione del testo contrattuale un modello negoziale in grado di garantire la sinergia tra le parti e, con questa, l'efficace capacità di risposta contro le sopravvenienze, potrebbe essere necessario sviluppare interamente dei contratti strutturalmente vocati alla collaborazione. Un'esperienza significativa in tal senso, che può essere apprezzata quale buona pratica, implementabile nella prassi di imprese e amministrazioni, è quella dei contratti collaborativi[222] e il partenariato-pubblico-privato-comunità (p.p.p.c.)[223], modelli già attuati, sia in Italia che nelle legislazioni anglosassoni (soprattutto il Regno Unito)[224]. Questi schemi negoziali si fondano su una diversa considerazione del rapporto tra impresa, committente (pubblico o privato) e comunità locali, contemplando le risorse ambientali e sociali, tra cui soprattutto il territorio, quali beni comuni. Per cui ne consegue il riconoscimento del ruolo della società civile, organizzata e non, «come partner dei settori pubblico, privato, sociale e della conoscenza»[225]. Alla

---

adaptation clauses, che consentono, appunto, l'adattamento del contenuto «senza di bisogno di procedere a valutazioni discrezionali da parte di terzi o, nel caso in cui tali giudizi si rendono necessari, si tratta di un intervento meramente ricognitivo», come spiega E. GUERINONI, op. cit., p. 14. Per un'analisi della prassi internazionale sulle clausole di adattamento, v. L. BEISTEINER, *The arbitration agreement and arbitrability. The (perceived) power of the arbitration to revise a contract*, in C. Klausegger, P. Klein, et. al. (a cura di) "Austrian Yearbook on International Arbitration", MANZ Verlag, Vienna (AT) 2014, pp. 82 e ss.

[222] v. D. MOSEY, *Collaborative construction procurement and improved value*, Wiley, Hoboken (USA) 2019 e D. FRYDLINGER, K. VITASEK, J. BERGMAN, T. CUMMINS, *Contracting in the new economy. Using relational contracts to boost trust and collaboration in strategic business relationships*, Palgrave Macmillan, Cham (CH) 2021.

[223] v. C. IAIONE, *L'azione collettiva urbana tra partenariato pubblico-comunità e pubblico-comunità-privato*, in P. Chirulli, C. Iaione (a cura di) "La co-città. Diritto urbano e politiche pubbliche per i beni comuni e la rigenerazione urbana", Jovene Ed., Napoli 2018, pp. 17 e ss.

[224] Nel Regno Unito, si deve specificare, questo approccio collaborativo, specialmente nel settore delle costruzioni, ha trovato spinta sostanziale a partire dal già citato *Latham Report*, v. nota 213.

[225] Id., *Partenariato e finanza di progetto di comunità*, in "Riv. Giur. Edilizia", Giuffré, Milano 2024, n. 6/2024, p. 433. Quanto qui affermato può apprezzarsi, in particolare, negli studi sulle in-

fine, ne risulterà quindi una cooperazione trasversale, che favorisce l'attuazione della sussidiarietà orizzontale insieme alla partecipazione democratica, intese come valori fondamentali per il corretto esercizio del potere decisionale pubblico. Parimenti, questo genere di approccio all'esecuzione è significativo anche per le imprese private che compiono i loro interventi edili, infrastrutturali o industriali, sul territorio, le quali possono investire (tempo, energie e risorse umane ed economiche) nell'adozione di un contratto collaborativo, convinte che da questo possa conseguire un beneficio progettuale, sociale e relazionale o, almeno, d'immagine, il quale si traduce in un vantaggio competitivo[226].

Tutto ciò potrebbe contribuire a realizzare effettivamente la sostenibilità, intesa come collaborazione nella gestione delle risorse naturali, orientata verso il futuro[227]. Il risultato, alla fine, dimostra un'attitudine del contratto diffusamente consensuale, perché non ricerca l'accordo solamente tra i contraenti ma anche con tutti gli interessati dagli effetti di questo (ad esempio, le comunità che abitano i territori coinvolti dal contratto per la costruzione di un infrastruttura, §2.2).

Nondimeno, l'attuazione di siffatto approccio collaborativo ai contratti, specialmente di durata, potrebbe essere funzionale anche ad affrontare alcuni problemi strutturali che questi schemi negoziali presentano, tra cui l'incompletezza delle previsioni e l'asimmetria tra le parti[228]. Difficoltà che si legano al fenomeno delle

---

frastrutture e la loro funzione sociale, v. B. M. FRISCHMANN, *Infrastructure. The social value of shared resources*, Oxford University Press, Oxford (UK) 2012, pp. 3 e ss.

[226] v. C. IAIONE, op. ult. cit., p. 436. L'approccio menzionato consente l'attuazione, nel diritto contrattuale, della teoria degli *stakeholders* (§3.2.), che partendo dall'osservazione della collocazione sociale dell'impresa, riconosce il vantaggio (economico e competitivo) che questa può conseguire dal coinvolgimento nei processi organizzativi e decisionali di interessi riferibili a soggetti terzi, in relazione con l'agire sociale, v. R. A. PHILLIPS, J. B. BARNEY, R. E. FREEMAN, J. S. HARRISON, op. cit., p. 3. Cfr. P. LUCARELLI, op. cit., p. 6. Il contratto collaborativo, aprendo la definizione dei suoi contenuti a interessi ulteriori rispetto a quelli contraenti, permette di valorizzare nel testo negoziale valori e obiettivi eterogenei, che estendono non solo l'efficacia dell'atto (anche temporale), ma le opportunità economiche e lucrative che ne possono conseguire, v. D. MOSEY, op. cit., pp. 235 e ss. Un esempio di integrazione dei portatori di interessi, nel regolamento contrattuale, è contemplata dai contratti FAC -1 (*Framework Alliance Contract*) alla clausola 1.10, esplicitamente rivolta agli *stakeholders*. Cfr. H. COLLINS, op. cit., p. 225 e ss.

[227] In questo modo, attuando un'ecologia integrale, conseguendo la globalità degli obiettivi della sostenibilità come indicati nell'agenda 2030, cfr. C. IAIONE, op. cit., pp. 437 e ss. Ciò si lega al contratto perché, la proiezione verso il futuro, valorizza contemporaneamente sia la volontà statica, espressa nel testo negoziale (che deve essere interpretata alla luce degli eventi che sopravvengono), che quella dinamica, la quale si rinnova costantemente nella relazione tra le parti, come spiegato in P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., pp. 147 e ss. Cfr. S. LUPPINO, op. cit., pp. 209 e ss., E. GUERINONI, op. cit., pp. 8 e ss. e B. M. FRISCHMANN, op. cit., pp. 7 e ss.

[228] v. E. GUERINONI, op. cit., pp. 8 e ss. e S. LUPPINO, op. cit., pp. 21 e ss.

sopravvenienze (anche determinate da eventi ambientali o climatici) e contribuiscono a incidere, negativamente, sull'equilibrio delle prestazioni determinando una crisi di giustizia sostanziale nel rapporto convenzionale[229]. Attraverso l'adozione di un approccio consensuale (magari sviluppato alla fine di un percorso facilitativo, §4.3), al posto di uno transazionale, invece, potrebbe ridursi il rischio di avvenimenti imprevisti, capaci di squilibrare il rapporto, poiché grazie al confronto tra tutti, contraenti e interessati esterni, si potrebbe beneficiare di un capitale informativo significativo (affine al capitale relazionale, §3.2.1), consapevole delle difficoltà e opportunità dell'intervento[230]. Ma, quantomeno, oltre ciò, grazie al dialogo sarebbe possibile anche ottimizzare la relazione tra le parti, favorendo l'adeguamento del testo negoziale al sopravvenuto assetto di interessi[231].

Osservando infine la struttura, sia i menzionati partenariati (p.p.p.c.) che, soprattutto, gli schemi negoziali collaborativi, si presentano come contratti-quadro, quindi, si sostanziano di accordi finalizzati a coordinare o integrare altri contratti (ad esempio di appalto) stabilendo, in funzione di questi, obiettivi comuni e condivisi da attuare attraverso una *governance* partecipata. Questa natura accessoria è significativa, perché permette di mantenere invariata la struttura del contratto principale, che regola il rapporto (anche facendo riferimento a disposizioni tecniche), comunque aprendo il regolamento negoziale ad altri interessi esterni. Inoltre,

---

[229] v. P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., pp. 33 e ss. Cfr. I. PAGNI, op. cit., pp. 358 e ss., la quale fa riferimento, osservando le drammatiche conseguenze della pandemia, sia sui contratti che le imprese, anche alla disciplina del codice della crisi (D.Lgs. n. 14/2019, riformato dal D.Lgs. n. 136/2024), che incentiva l'adozione di soluzioni stragiudiziali, volte a bilanciare i rapporti tra società, creditori e tutti i soggetti in rapporto con la prima. In questo modo è possibile superare l'ordinaria disciplina del diritto della crisi e l'insolvenza, la quale di fronte alla magnitudo globale di un evento, quale la pandemia, si dimostra inadeguata, innanzitutto, perché contempla contesti di emergenza in cui il valore residuo dell'impresa permane, sebbene non sia prevedibile come la situazione generale possa evolversi in futuro, ma anche perchè i rimedi giudiziali non sono strutturalmente in grado di rispondere ai numeri, imponenti, di una crisi generalizzata sull'economia, v. L. STANGHELLINI, op. cit., p. 354. A riguardo, si ribadisce che già prima della pandemia, la direttiva (Dir. 2019/1023/UE) che ha spinto la riforma della crisi d'impresa segnalava l'importanza di adottare soluzioni autodeterminate piuttosto che eterodeterminate, v. nota n. 217.

[230] Come spiegato in D. MOSEY, op. cit., p. 23. L'autore, riferendosi specialmente ai contratti edili, spiega che questi hanno, generalmente, lo scopo di: «*set out rights, responsibilities and procedures*», «*identify, assign and transfer risk*» e «*act as a 'planning tool' so that there are 'fewer surprises and dilemmas during construction*». Cfr. P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., pp. 34 e ss., E. GUERINONI, op. cit., pp. 13 e ss. e H. COLLINS, op. cit., pp. 13 e 149 e ss.

[231] v. P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., pp. 157 ss. Nella dottrina statunitense, R. E. SCOTT, *Conflict and cooperation in long-term contracts*, in "Cal. L. Rev.", University of California, Berkeley (USA) 1987, n. 6/1987, p. 2042, che afferma: «*trust, solidarity, and mutual respect may help to solidify the relationship and permit it to survive the myopia of individual decisionmakers*».

in questi modelli, è frequente anche la presenza di clausole di gestione dei conflitti, spesso tramite istituti non contenziosi o di *early warning*, oppure disposizioni finalizzate al governo dei rischi che posso scaturire dall'esecuzione del contratto (tra cui i rischi ambientali)[232]. Il risultato che si osserva è dunque un sistema flessibile, adattabile a seconda delle circostanze, rinegoziabile in itinere senza alterare lo schema principale, il quale potrebbe essere utile a un migliore governo del contratto, attento agli interessi sociali e ambientali.

Concludendo, si premette che gli istituti funzionali ad un migliore governo della relazione negoziale e, in generale, dell'impresa stessa, saranno ripercorsi nel capitolo successivo, dove si cercherà di comprendere come la giustizia consensuale possa contribuire all'attuazione della sostenibilità. Quanto si osserva, comunque, terminando il presente paragrafo e capitolo, è che proprio il contratto, spazio fondamentale dell'autonomia privata, quando entra in relazione con interessi pubblici o diffusi, quali quelli ambientali, va a rivestire un ruolo differente, costituendo struttura per regole e discipline funzionali a conseguire gli obiettivi della sostenibilità per l'impresa, favorendo il dialogo tra questa e i portatori di interessi sin dalla fase di redazione del testo negoziale. Quindi, non si limita a perseguire uno scopo individuale ma regola il paradigma proprietario affinché possa, esso stesso, costituire un modo per attuare la sostenibilità, considerando gli interessi della società civile, l'economia e la natura[233]. In questo modo, sarà possibile conseguire un'ecologia integrale nell'agire dell'impresa, oltre che nell'organizzazione aziendale, permettendo l'adozione di strategie che valorizzano il fine economico senza compromettere gli interessi etici o altruistici.

---

[232] v. E. MCKENDRICK, op. cit., p. 394.

[233] Si fa nuovamente riferimento al concetto di ecologia integrale, definito dalla lettera enciclica *Laudato sì*, v. §1.4.2. Questo cambiamento del paradigma proprietario è chiaro sia nella dottrina italiana, v. S. PERSIA, op. cit., p. 10 e M. PENNASILICO, *Proprietà,* pp. 1278-1279, che britannica, v. E. FISHER, B. LANGE, E. SCOTFORD, *Environmental Law*, Oxford University Press, Oxford (UK) 2019, p. 69, che affermano «*property is not a merely limitation on environmental protection but can also be part of the legal framework for pursuing it*».

CAPITOLO IV

La giustizia consensuale alla prova del conflitto ambientale.

SOMMARIO: 4.1. La giustizia consensuale: una via innovativa e creativa per la gestione autonoma dei conflitti; 4.1.1. La negoziazione quale percorso di autonomia per creare valore sostenibile nelle relazioni sociali; 4.2. Le caratteristiche e la disciplina della mediazione dei conflitti; 4.2.1. Le potenzialità della mediazione nei conflitti ambientali; 4.2.2. I limiti strutturali e operativi della mediazione ambientale; 4.3. La facilitazione ambientale e il ruolo della partecipazione nella gestione dei rischi e la prevenzione dei danni sociali e naturali; 4.3.1. Dalla partecipazione alla *compliance* ambientale: la facilitazione come leva trasformativa per l'impresa sostenibile.

Nel corso dei precedenti capitoli è stato osservato come il conflitto ambientale consista di una disputa sociale, che può sorgere dal contrasto tra contrapposti interessi, riferibili a diversi soggetti, relativi alla tutela dell'ambiente o di un territorio, oppure alle comunità che vi abitano (§2.1)[1]. Si è perciò compreso come i danni che impattano sulla dimensione naturale si estendano oltre, anche sulla società civile (determinando conflitti ambientali o di prossimità, §§2.1. e 2.2.), e quindi richiedano l'impegno e responsabilità dei principali attori sociali, quali comunità locali, pubbliche amministrazioni e imprese, sia nella fase preventiva di gestione dei rischi ambientali che per l'eventuale successiva riparazione di questi[2]. L'obiettivo dell'analisi è stato allora inquadrato nel concetto di ecologia integrale, una considerazione della dimensione naturale che richiede un'attenzione più estesa, contemporaneamente ambientale e sociale, perché la tutela delle risorse e gli equilibri biologici non può efficacemente ottenersi se non si interviene anche sulle disparità nella collettività, dunque sui diritti del singolo e delle formazioni sociali. Pertanto, nel capitolo precedente si è rivolta l'analisi verso l'impresa, attore cardine della società capitalista, irrinunciabile protagonista nell'impegno per la transi-

[1] v. C. PASQUALE, *Intervista in appendice rilasciata il 10 settembre 2024*, pp. 38-40. Cfr. CENTRO DOCUMENTAZIONE CONFLITTI AMBIENTALI (CDCA), *Mappate i conflitti, dare voce alle comunità*, in "Dossier conflitti ambientali. Mappe, saperi, strumenti per le ecologie di domani", CDCA, Roma 2019, p. 2.

[2] v. V. DINI, *I conflitti ambientali: caratteristiche fondamentali e origine*, in L. Musselli (a cura di) "La gestione dei conflitti ambientali", Ed. Scientifiche Italiane, Napoli 2019, pp. 13 e ss. e T. CLARKE, T. R. PETERSON, *Environmental conflict management*, SAGE, Thousand Oaks (USA)/Londra (UK) 2016, pp. 5 e 6. Cfr. J. HELLBRÜCK, E. KALS, *Umweltpsychologie*, Springer VS, Wiesbaden (DE) 2012, p. 113, in cui definendo i conflitti ambientali «*Kriese der Kultur*», si fa riferimento alle ricadute sociali dei danni ambientali per cui si richiede, al fine della riparazione, l'impegno di ognuno in ossequio al principio responsabilità (v. nota 7 Cap. II).

zione sostenibile. È emersa così l'importanza del confronto tra iniziativa economica privata, territori e natura, la quale è stata espressa nelle teorie sulla *Corporate Social Responsibility* (§3.1) e il coinvolgimento attivo degli *Stakeholders* (§3.2) che dimostrano quanto ormai, in un mondo interconnesso, l'impresa si interfacci costantemente con i bisogni sociali, che interferiscono con il fine del successo economico[3]. Determinando talvolta situazioni di ingiustizia, le quali si manifestano in ostilità sociali, sintomatiche dell'insostenibile relazione tra gli interessi presenti, in grado compromettere lo sviluppo sociale ed economico. Questa consapevolezza, sviluppatasi in origine nella dottrina (§§3.1.1 e 3.2), è stata infine raccolta sia dal legislatore comunitario (in particolare nelle Direttive 2264/2022/UE e 1760/2024/UE) che da quello italiano, prima con il D.Lgs. n. 152/2006 (T.U. Ambiente), nel quale all'Art. 3 *quater* si chiede che ogni attività umana si conformi al principio dello sviluppo sostenibile, e da ultimo con la modifica agli Artt. 9 e 41 Cost. (§1.2.). Di conseguenza, è ora opportuno interrogarsi su quali possano essere i percorsi più efficaci, soprattutto per l'impresa, affinché possa dimostrarsi *compliant* con il rinnovato assetto normativo, europeo e nazionale.

Un'immancabile attenzione in questa ricerca deve essere rivolta alla giustizia, non intesa solo come apparato istituzionale, ma quali percorsi, strategie e soluzioni, dirette a garantire i diritti, soddisfacendo gli interessi alla base di questi e preservando la rete di relazioni presenti nella collettività, anche di carattere economico e produttivo[4]. In questo capitolo, perciò, si raccoglieranno le riflessioni già compiute per comprendere attraverso quali strategie sia possibile ottenere un con-

[3] Si rinvia ai §§3.1.1. e 3.2. Cfr. F. DENOZZA, *Due concetti di stakeholderism*, in "Riv. ODC", G. Giappichelli Ed., Torino 2022, n. 1/2022, p. 57. Vedi anche A. JOHNSTON, L. TALBOT, *Why is modern capitalism irresponsible and what would make it more responsible? A company law perspective,* in "King's Law J.", Routledge, Londra (UK) 2018, n. 1/2018, p. 130.

[4] Si richiama l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite che, come visto al §1.1.1, individua degli obiettivi di crescita trasversali, in tutela della dimensione naturale e in considerazione dei bisogni sociali, contemplando sia il lavoro, che l'economia, ma anche la giustizia. Il corretto funzionamento di quest'ultima, infatti, non solo garantisce la fondamentale soddisfazione degli interessi degli utenti, ma è altrettanto imprescindibile per la salute dell'economia nazionale, v. P. LUCARELLI, *La giustizia consensuale a beneficio anche della sostenibilità*, in Id. (a cura di) "Giustizia Sostenibile. Sfide organizzative e tecnologiche per una nuova professionalità", FUP, Firenze 2023, pp. 169 e ss. e Id., *Sostenibilità e benessere: un'endiadi ancora da esplorare nella realtà dell'impresa*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione Ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa", Pacini Giuridica, Pisa 2024, pp. 11 e ss. Cfr. S. GIACOMELLI, et. al., *La giustizia civile in Italia: le recenti evoluzioni*, in "Questioni di Economia e Finanza", Banca D'Italia, Roma 2017, n. 401/2017, p. 5, dove si afferma «la giustizia civile è una componente essenziale del sistema istituzionale di un'economia, in quanto ad essa è affidata la tutela giuridica dell'investimento e dello scambio, i due momenti caratterizzanti dell'attività economica».

fronto efficace per gestire il conflitto ambientale. Ci si ricollegherà, allora, alle considerazioni (§§2.4.1. e 2.4.2.) sui limiti dei rimedi tradizionali, aggiudicativi, nel garantire non solo la soddisfazione dei diritti e i bisogni (umani e naturali) alla base di questi, ma anche l'accesso alla giustizia stessa, specialmente a fronte di interessi diffusi, condivisi e sociali[5]. L'oggetto dello studio sarà quindi la giustizia consensuale, per cui saranno approfondite le potenzialità dei diversi istituti sviluppati, caratterizzati dallo spazio attribuito all'autonomia delle parti.

4.1. *La giustizia consensuale: una via innovativa e creativa per la gestione autonoma dei conflitti.*

Per comprendere la diffusione degli istituti di giustizia consensuale che saranno analizzati, è opportuno prima compiere una digressione sul sistema politico e sociale nel quale il modello giurisdizionale aggiudicativo (attraverso l'intervento risolutore del giudice) si è sviluppato, nelle forme e riti presenti. Si deve tornare, dunque, alla diffusione delle idee illuministe e liberali, per le quali l'ideale struttura della società era caratterizzata da un'assoluta semplicità, che occultava le diversità mai venute meno affermando un verticalismo che portava l'esperienza collettiva a identificarsi unicamente nello Stato[6]. Il diritto, vedeva allora rinnegata la sua dimensione plurale e sociale per esprimersi attraverso l'autorità, che imponeva limiti alle relazioni, inconcepibili «al di fuori di una struttura coercitiva che le garantisca e le sostenga 'dall'alto'»[7]. In questo contesto la legge, espressa in norme

---

[5] È opportuno menzionare ancora l'esperienza del progetto *Florence Access-to-Justice* (v. nota 234, Cap. II), che ha contribuito allo sviluppo di alcune teorie (tra quelle in questo capitolo esaminate) tutt'ora guida per strutturare percorsi di giustizia più inclusivi, consapevoli della pluralità nella società, v. M. CAPPELLETTI, B. GARTH, *Access to Justice: The worldwide movement to make rights effective. A general report*, Vol. 1, in Id. "Access to Justice", Giuffré/Sijthoff, Milano/Alphen aan den Rijn (NL) 1979, pp. 14 e ss. Cfr. E. STORSKRUBB, *Alternative Dispute Resolution in the EU: Regulatory challenges*, in "European Rev. of Private Law", Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn (NL) 2016, n. 1/2016, p. 15, la quale rintraccia gli obiettivi cardine del progetto *Access to Justice* in «*i) costs of litigation, ii) relative party capability, and iii) diffuse (i.e., collective or fragmented) interests*». Cfr. R. CAPONI, *La giustizia civile alla prova della mediazione (a proposito del D.Lgs. 4 Marzo 2010 n. 28)*, in "Il Foro Italiano", Roma 2010, n. 4/2010, p. 90.

[6] Metaforicamente espresso nell'immagine del Leviatano, proposta da Thomas Hobbes (1651), v. P. GROSSI, *L'Europa del diritto*, Laterza, Roma/Bari 2016, pp. 104 e ss. e T. GRECO, *L'orizzonte del giurista tra autonomia ed eteronomia*, in "Dir. società", Ed. Scientifica, Napoli 2017, n. 1/2017, p. 74. L'apice di questa concezione, successivamente, sarà raggiunto con i totalitarismi.

[7] T. GRECO, *Relazioni giuridiche. Una difesa dell'orizzontalità nel diritto*, in "TCRS", Mimesis, Milano 2014, n. 1/2014, p. 13. Significativo è quanto sostenuto dal Muratori, per cui «il più giovevol partito sarà che i Principi mettano la falce alle radici, troncando per quanto possano le contro-

generali e astratte, emanazione dell'autorità, non poteva che descrivere l'esperienza sociale attraverso modelli ideali, perciò l'intervento giurisdizionale si sarebbe limitato, pressocché esclusivamente, al rimedio nel momento in cui i rapporti sarebbero entrati in una fase patologica. Il risultato conseguito era quindi l'eteronomia del diritto, con il suo distacco dalla vita collettiva, effetto che relegava il giurista a un ruolo di passivo esegeta della norma, distaccato dai consociati, rispetto cui «non deve far altro che mediare [...] a fini strettamente applicativi [...] l'operazione che vede il diritto calare dall'alto verso il basso»[8].

Tuttavia, come noto, lo scorso secolo, con l'avvento della società di massa, dei corpi intermedi e l'affermazione dei diritti sociali (fissati brillantemente nelle Costituzioni del secondo dopoguerra), ha messo in crisi il sistema illustrato. Facendo venire meno la narrazione dominante e irrealistica «di una società, liberale e borghese, fatta di individui astrattamente liberi e uguali, e quella di uno Stato specularmente dotato, quasi per sua natura, di una razionalità altrettanto generale e astratta»[9]. Il risultato è stato il riaffermarsi della complessità nella vita collettiva,

---

versie ed inviolabilmente ordinando con leggi e statuti nuovi quello che in avvenire avrà da osservarsi nei tribunali della giustizia», in L. A. MURATORI, *Dei difetti della giurisprudenza*, Venezia 1742, p. 182. Si riteneva opportuno lo sviluppo di un sistema legislativo totale, che limitasse l'interpretazione, in favore di un'applicazione integrale della legge, v. P. GROSSI, op. cit., p. 111. In questo contesto le dinamiche negoziali, di consenso collettivo, alla base della formazione del diritto, venivano rinnegate, astraendo il processo legislativo, sostenendo che «le leggi sono unicamente il frutto di un procedimento formalizzato in senso ad un'istituzione a ciò deputata», A. MONORITI, Ubi societas, ibi pactum. *La transizione verso l'interazione umana,* in "Federalismi.it", 26 Giugno 2024: *https://www.federalismi.it/index.cfm*, 26 Giugno 2024, n. 15/2024, p. 65.

[8] T. GRECO, *L'orizzonte*, p. 74. Cfr. G. COSI, *L'accordo e la decisione. Modelli culturali di gestione dei conflitti*, Utet Giuridica, Milano 2017, pp. 4 e 5. Si deve richiamare il pensiero di Piero Calamandrei, per cui «la scienza giuridica deve mirare soltanto a sapere qual è il diritto, non a crearlo [...] i giuristi non posso permettersi il lusso della fantasia», in P. CALAMANDREI, *La certezza del diritto e le responsabilità della dottrina*, in "Opere Giuridiche. I problemi generali del diritto e del processo", Roma TrE-Press, Roma 2019, pp. 509 e 510. Ne risulta alla fine una costruzione astratta, in cui il giurista è tecnico applicatore, ciò è stato criticato sia da Tullio Ascarelli che da Paolo Grossi, al punto che quest'ultimo osservava come a giudici e avvocati fosse riservato «il campicello magro e rinsecchito dell'esegesi, un campicelli cintato verso tutto il resto da mura altissime e insuperabili e percorso soltanto dai canali della logica formale», in P. GROSSI, *La fantasia nel diritto*, in "Quad. fiorentini", Giuffré, Milano 1986, p. 589. Vedi anche T. ASCARELLI, *Norma giuridica e realtà sociale*, in id. "Problemi giuridici", Giuffré, Milano 1959, pp. 109 e 110.

[9] M. FIORAVANTI, *Cultura costituzionale e trasformazioni economico-sociali: l'esperienza del Novecento*, in P. Grossi, P. Cappellini, O. Roselli (a cura di) "Crisi economica e trasformazioni della dimensione giuridica: la costituzionalizzazione del pareggio di bilancio tra internazionalizzazione economica, processo di integrazione europea e sovranità nazionale", G. Giappichelli Ed., Torino 2013, p. 15. Analoghe osservazioni erano già state fatte da Ascarelli, che osservando l'avvento della produzione industriale di massa constava come questa «costituisce quella caratteristica della nostra epoca che non ha precedente nelle civiltà anteriori [...] un fatto posteriore alla codificazione napoleonica e alla pandettistica», v. T. ASCARELLI, op. cit., p. 101.

che si è riscoperta non più come somma di individualità, ma rete di interessi interconnessi, che spesso si manifestano e possono essere tutelati solamente nella dimensione sociale[10]. Nel diritto, questi cambiamenti si sono prodotti, innanzitutto, nella formazione delle norme, non più incentrata sullo Stato ma riconducibile a numerosi poli anche sovranazionali o privati, che ambiscono a dar voce a una pluralità di bisogni, i quali mettono in crisi il tradizionale sistema delle fonti, che «sta mostrando segni di invecchiamento rispetto all'urto della storia e della evoluzione economica politica sociale»[11]. Come risposta a questa crisi si affermano anche i numerosi princìpi, sviluppati spesso internazionalmente (§§1.1., 1.4. e 3.1), che tentano di indirizzare gli interventi dei legislatori affinché siano considerati nuovi interessi che sopraggiungono nella società, così da dargli soddisfazione. Ebbene, stante la loro previsione generale, necessaria per un'affermazione globale, questi non possono limitarsi a un'applicazione meccanica, ma richiedono uno sforzo di adattamento e ricostruttivo, se non addirittura produttivo, da parte del giurista, chiamato a muoversi in un panorama di diverse fonti, oggetto di costante dialogo tra corti nazionali e internazionali, in un mondo in rapido cambiamento[12]. In conclusione, si può dunque sostenere che vi è stata (ed è tutt'ora in corso) una riscoperta della complessità nell'esperienza giuridica, che si dimostra relazionalità nella società, valutabile in termini giuridici, «in quanto il diritto altro non è che coordinazione delle attività dei soggetti che si relazionano negli ambiti della vita»[13].

---

[10] Quanto si afferma è evidente nelle riflessioni sulla sostenibilità e la gestione delle risorse naturali per cui (§2.2.), l'insoddisfazione di interessi diffusi, collettivi, può condurre a proteste dalle conseguenze gravi. A riguardo, sul piano generale e teorico, rispetto all'evoluzione della società, si rinvia alla contrapposizione tra società piramidale e rete di relazioni, richiamata e descritta alle note 2 e 28 Cap. II. Nel contesto di complessità, caratteristico dello scorso secolo, l'attrito tra la legge statale e la sua efficacia nella società ha riportato «la centralità del *pactum*», quindi di un processo negoziale di formazione del diritto, che «non è semplicemente un insieme di norme imposte, ma il risultato di un processo partecipativo», in A. MONORITI, op. cit., p. 66.

[11] T. GRECO, *L'orizzonte*, p. 77. L'autore nota come ormai lo Stato costituisca «un soggetto tra gli altri, e il suo diritto un diritto tra gli altri». Ciò è evidente, specialmente, nella dimensione economica, per cui è stato osservato come lo Stato si limiti, ormai, a un ruolo secondario, di ricorsa al mercato al fine di attrarre gli investimenti, v. nota 91 Cap. III.

[12] Ivi, p. 79 e T. ASCARELLI, op. cit., p. 101, quest'ultimo, rilevava dunque che «il problema del giurista è da un lato quello di rendersi conto del mondo che ci circonda, dall'altro di elaborare un pensiero giuridico che sia strumento di intelligenza e di azione, di comprensione del presente e di azione pel futuro». Cfr. M. PALAZZO, op. cit., p. 806.

[13] Id., *Relazioni*, p. 17. Esempio di questa relazionalità del diritto è l'esperienza delle proprietà collettive, v. nota 201, Cap. III. Inoltre, deve evidenziarsi come il positivismo, proprio dell'esperienza giuridica liberale, pressocché incontrastato nell'Europa continentale, stava trovando invece una critica nella dottrina giuridica del Regno Unito, in cui seppur fosse indubitabile la supremazia della legge emanata dalla sovranità del Parlamento, si riconosceva come la concreta attuazione delle

Queste evoluzioni si sono riflesse anche sull'amministrazione ed esecuzione della giustizia la quale, nell'impostazione tradizionale, attraverso l'intervento potestativo del giudice, mostra i suoi limiti specialmente nella soddisfazione di quei diritti che sono il riflesso di interessi collettivi, o comunque sociali, che vivono della relazionalità tra i consociati e i loro contrastanti bisogni[14]. Tra questi, la tutela dell'ambiente, il territorio o la salute, ma anche il diritto di accesso alle risorse, sia per le presenti che future generazioni (§§1.5.1. e 1.5.2.). La ragione di questa affermazione, si ottiene constatando che la decisione giudiziale (come pensata nel modello di Stato liberale) rimedia alla crisi del rapporto applicando la norma astratta su un contesto decisamente più complesso di quello ipotizzato dal legislatore, quindi non verranno considerati i differenti interessi presenti, anche non direttamente lesi, oppure quelli che possono essere realizzati solo attraverso la continuità della relazione giuridica nel tempo[15]. Si perde così sia l'estensione della disposizione verso altri bisogni che in essa potrebbero trovare soddisfazione[16], che anche la sua proiezione nel futuro, per cui dopo l'intervento del giudice il rapporto potrebbe presentare un'intrinseca fragilità che rende probabile il rinnovarsi del

---

norme necessitasse l'intervento attivo degli interpreti (in particolare i giudici), che ne avrebbero permesso uno sviluppo autonomo, ma concreto rispetto alle necessità sociali, v. A. V. DICEY, *Introduction to the study of the Law of the Constitution*, X ed., Macmillan Ed., Houndmills in Hampshire (UK) 1959, pp. 413 e 414. Cfr. E. SANTORO, *Diritto e diritti: lo stato di diritto nell'era della globalizzazione*, G. Giappichelli ed., Torino 2008, pp 269 e ss. Anche la dottrina giuridica italiana sull'interpretazione, invero, aveva rilevato questo rapporto evolutivo della norma, per cui essa non può essere meramente applicata (riflettendo la realtà sociale per cui è stata pensata), ma richiede una lettura proiettata nel tempo e consapevole della storicità del fenomeno giuridico, al punto che metaforicamente può osservarsi come «l'interpretazione giuridica si pone così con rispetto al dato interpretato come la pianta nei confronti del seme e non come l'immagine nello specchio nei confronti della realtà rispecchiata», v. T. ASCARELLI, op. cit., p. 87.

[14] Come già è stato osservato al §2.4.1. Tra i diritti insoddisfatti risaltano, innanzitutto, proprio quelli relativi all'integrità dell'ambiente, alla salvaguardia della salute, o l'accesso alle infrastrutture, fisiche e sociali, tutti interessi che, per essere soddisfatti, possono entrare in contrasto con altri bisogni, di uguale valore nella legislazione, giacché espressione di altre necessità fondamentali nella società. Esempio, già nel testo costituzionale, è il più volte richiamato Art. 41 Cost.

[15] Rileva la dottrina, che il giudice «tiene in vita la relazione per quel tanto che serva al soddisfacimento del diritto», v. T. GRECO, op. ult. cit., p. 23. Lo stesso autore, considerando l'effetto sulla relazione del tradizionale modello giudiziario, lo ha definito, infatti, «sfiduciario», in quanto centrato sulla «concezione dell'altro come di un soggetto da cui guardarsi, verso il quale essere diffidente», in T. GRECO, *La giustizia consensuale, alle radici del diritto*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 2/2023, p. 663. Cfr. L. BREGGIA, *Una giustizia plurale tra autonomia, responsabilità e autorità*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 2/2023, p. 695.

[16] Come sottolineato dai teorici dell'*Access-to-Justice,* infatti, era necessario individuare un meccanismo in grado di rappresentare i diffusi interessi dei poveri, gli esclusi oppure dei consumatori, ambientalisti, comunità locali, «*and indeed of "the public" at large"*», così M. CAPPELLETTI, B. GARTH, op. cit., p. 49. Cfr. A. PROTO PISANI, *Appunti su mediazione e conciliazione*, in "Il Foro italiano", Roma 2010, n. 5/2010, p. 142 e L. BREGGIA, op. cit., pp. 692 e 693.

conflitto[17]. Il risultato è un difetto di tutela, che dal particolare dei rapporti tra consociati si estende a una generale crisi della relazionalità nella società.

Tali problemi hanno perciò spinto la dottrina a interrogarsi sui limiti della giustizia e sull'esperienza degli utenti di questa, quindi sull'effettiva capacità di dare risposta ai loro problemi, concludendo sia che vi fosse una sostanziale iniquità nell'accesso alla tutela dei diritti per le categorie più vulnerabili («*formal law does not speak the language of the poor or the disadvantaged*»[18]), che altresì una difficoltà di sistema nel dare risposta alla complessità della società contemporanea.

In questo contesto si spiega l'affermazione, teorica e pratica, della giustizia consensuale, termine con cui si fa riferimento a un insieme di istituti, accomunati tutti dal fare leva sull'autonomia delle parti nella composizione del confitto (perciò può essere menzionata altresì come giustizia collaborativa), affinché siano considerati i molteplici interessi presenti, non sempre espressi nelle norme generali e astratte, per raggiungere una soluzione concordata, generalmente satisfattiva, oltre che capace di proiettare la sua efficacia nel tempo[19]. Di conseguenza, si tratta di un'esperienza di giustizia plurale e flessibile, sia perché realizzabile in sedi alternative, non necessariamente giurisdizionali, ma anche poiché aperta a un nume-

[17] Si fa riferimento a quanto è stato osservato in dottrina, secondo la quale laddove un rapporto di durata venga «formalmente e occasionalmente riparato con sentenza giudiziale» questo «rischia di tornare a incepparsi», così P. LUCARELLI, L. RISTORI, *I contratti commerciali di durata. Crisi di cooperazione e governo del cambiamento*, Utet Giuridica, Milanofiori Assago (MI) 2016, p. 141. Cfr. A. MONORITI, op. cit., p. 68. Cfr. R. CAPONI, op. cit., p. 91, per cui la conciliazione si presta «in modo migliore ad allargare la prospettiva ed a preservare le relazioni future tra le parti».

[18] L. M. FRIEDMAN, *Access to justice: social and historical context*, Vol. II, in M. Cappelletti, J. Weisner (a cura di) "Access to Justice", Giuffré/Sijthoff, Milano/Alphen aan den Rijn (NL) 1978, p. 22. Sui limiti sociali ed economici nell'accesso alla giustizia, v. M. CAPPELLETTI, *Alternative Dispute Resolution processes within the framework of the World-Wide Access-to-Justice movement*, in "The Modern Law Review", Wiley, Hoboken (USA) 1993, vol. 56 n. 3), p. 283. Cfr. P. LUCARELLI, *La giustizia*, pp. 169 e ss. e A. MONORITI, op. cit., p. 68.

[19] Come osservato in dottrina «la sentenza chiude il rapporto, mentre la risoluzione della controversia con un accordo spesso lo prosegue o addirittura lo apre», così G. MICCOLIS, *Le nuove norme in tema di mediazione e negoziazione assistita*, in "Riv. Dir. Proc.", Cedam, Padova 2023, n. 3/2023, p. 1059. Inoltre, si può apprezzare anche come, il modello della giustizia consensuale, faccia riferimento a una preoccupazione verso gli utenti della giustizia, che guarda ai loro interessi piuttosto che solo all'amministrazione dell'infrastruttura giudiziaria, imprescindibile, ma che non può costituire l'unica via perseguibile. Come è stato autorevolmente affermato «il buon processo, semplificato, fluente, la buona organizzazione, l'innovazione, il congruo numero di decidenti, certo aiutano, ma non risolvono interamente il problema» poiché «il funzionamento in perfezione dipende anche e necessariamente dai destinatari della giustizia [...] ci si arrovella sul servizio, trascurando l'importanza di occuparsi dei beneficiari», in P. LUCARELLI, *Mediazione dei conflitti: una spinta generosa verso il cambiamento*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, pp. 19 e 20. Cfr. R. CAPONI, op. cit., p. 90, per cui il giudizio tradizionale limita «sullo sfondo l'utilità che gli individui, in quanto parti del processo, ricavano dall'esercizio della giurisdizione». Questo problema era già stato sollevato in M. CAPPELLETTI, op. cit., pp. 284 e 285.

ro indeterminato di attori, espressione di diversi bisogni e necessità[20]. Ciò contribuisce alla 'riscoperta' della capacità regolatrice del diritto, il quale mentre per la gran parte della modernità è rimasto relegato al binomio violazione/sanzione[21], è in realtà manifestazione più ampia di condotte richieste ai consociati, le quali talvolta possono realizzarsi solamente attraverso la collaborazione (o l'autolimite) che appunto, i concetti richiamati, intendono porre a fondamento della risoluzione delle controversie[22]. Ne consegue che tra gli obiettivi della giustizia consensuale si sostanzia anche l'impegno ad ampliare le modalità di accesso alla giustizia, negando che possano ridursi al solo «esito dello *jus dicere*, che per il tramite della pronuncia del giudice statale separi il torto dalla ragione»[23], mentre invece, si intende valorizzare la relazionalità, propria di ogni rapporto umano, riconoscendole natura giuridica. Per cui il conflitto, giacché non nasce solamente dalla violazione di una norma formale, ma dal più profondo scontro tra interessi e bisogni (§§2.1. e

[20] Il concetto di giustizia consensuale si ricollega, concettualmente, teoricamente e nella pratica, all'idea della giustizia collaborativa a cui fa riferimento l'obiettivo n. 16 dei *Sustainable Development Goals* delle Nazioni Unite (§1.1.1.), attraverso il quale si sostiene che un approccio inteso a valorizzare maggiormente gli interessi tra le parti in relazione, sia necessario sia per la continuità dei rapporti nel tempo, per il prodursi continuo delle utilità che da questi possono derivare, ma anche per l'accesso effettivo, sostanziale, alla tutela dei diritti, per le classi sociali svantaggiate e per gli interessi della natura e la biodiversità, v. M. V. OCCORSIO, *Sostenibilità: la mediazione e gli indicatori ESG*, in "Mediares", Primiceri Ed., Padova 2022, n. 2/2022, pp. 67 e ss.

[21] Si può osservare una riscoperta della relazionalità nel diritto e della giustizia consensuale, perché l'esperienza giuridica precedente all'affermarsi del modello liberale, in realtà, dava rilievo a una composizione consensuale del conflitto. Un significativo esempio si può rintracciare nel diritto canonico (can. 1733 Cod. Dir. Canonico) che esorta i coinvolti dal conflitto nella ricerca di una soluzione equa, che prevenga o dirima le controversie, prima di rivolgerle a un decisore esterno, v. P. CONSORTI, *Il volto gentile del diritto*, in F. Oliosi (a cura di) "Diritto, religione, coscienza: il valore dell'equilibrio. Liber amicorum per Erminia Camassa", Mucchi Ed., Modena 2023, pp. 229 e 230. Oppure, al di fuori dell'esperienza occidentale, si può osservare la tradizione giuridica cinese e giapponese, che (erede di tradizioni filosofiche e religiose confuciane e buddiste) dimostra una diffidenza verso la formalizzazione del conflitto, v. I. CARDILLO, *Recenti sviluppi della Mediazione in Cina*, in "Giust. Cons.", Ed, Scientifica, Napoli 2021, n. 2/2021, pp. 336 e 367.

[22] Ciò rimanda al principio responsabilità, che fa leva nella realizzazione di diritti e interessi, sulla collaborazione tra i consociati, v. §1.4.2. Cfr. A. MONORITI, op. cit., p. 73 e M. DELSIGNORE, M. MERSINI, *Gli strumenti per la composizione dei conflitti ambientali nella realizzazione delle infrastrutture per la crescita*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 2/2023, p. 483.

[23] S. DALLA BONTÀ, *Giustizia consensuale*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, p. 4. Sull'introduzione degli istituti consensuali nel nostro ordinamento, è stato osservato che «senza trascurare la necessità che la tutela dei diritti, quando non vi sia spazio per la soluzione negoziale, sia in ogni caso garantita nelle forme dell'Art. 24 Cost., il decreto ha valorizzato quella peculiare forma di risoluzione delle liti che consiste invece nel raggiungimento di un accordo», così I. PAGNI, *Mediazione e processo nelle controversie civili e commerciali: risoluzione negoziale delle liti e tutela giudiziale dei diritti*, in "Le Società", Wolters Kluwer, Milano 2010, n. 5/2010, p. 620. Cfr. L. BREGGIA, op. cit., p. 695. Sulla compatibilità tra composizione stragiudiziale delle controversie e diritto alla giustizia *ex* Art. 24 Cost., v. A. SIMONCINI, E. CREMONA, *Mediazione e costituzione*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 1/2022, pp. 3 e ss.

2.4.), rende necessario il ricorso a strumenti capaci di elaborare regole che disciplineranno in futuro il rapporto, attraverso il confronto tra le autonomie dei litiganti, le sole che possono «contemperare, secondo la logica dell'opportunità, (anche) gli interessi non formalizzati nella norma generale e astratta, in vista di una soluzione condivisa»[24]. Ne consegue un diritto non retributivo, ma riparativo del rapporto rovinato dall'attrito tra interessi in contrasto alla base del conflitto, che è possibile recuperare attraverso l'esercizio consapevole dell'autonomia, la quale permette ai destinatari delle regole di condotta di individuarle, in modo vincolante, tramite un accordo negoziale che ordinerà la relazione[25]. In questo modo sarà possibile conseguire un'efficacia di lungo termine, che non si baserà su un obbligo di cooperazione, imposto dal sindacato esterno, ma su una soluzione condivisa[26].

La giustizia consensuale, per come finora descritta, tuttavia, non è rimasta esente da critiche, prima tra tutte l'opinione secondo cui questa pratica intenda porsi in concorrenza rispetto alla giurisdizione statale, eterodeterminata, che all'opposto l'idea per la quale i percorsi consensuali rappresentino una soluzione qualitativamente inferiore, subordinata al tradizionale ricorso al giudice statale[27]. In realtà, la giustizia consensuale «riveste un ruolo che è piuttosto di complemen-

---

[24] S. DALLA BONTÀ, op. ult. cit., p. 5. Si rinvia alle osservazioni degli studiosi, per cui «coloro che hanno creato il problema e che lo vivono sono, meglio di altri, in condizione di trovare la soluzione più saggia», così M. MARTELLO, U*na giustizia alta e altra. La mediazione nella nostra vita e nei tribunali,* Paoline, Milano 2022, p. 71. Si comprende, allora, come gli istituti fondati sull'autonomia possano avere una portata preventiva del conflitto, in quanto mentre l'intervento giurisdizionale si inserisce in un momento in cui la crisi è già diventata conflitto, gli istituti della giustizia consensuale si attivano prima, alla genesi delle tensioni nella relazione, v. P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., pp. 154 e 155. Inoltre, attraverso gli istituti consensuali possono trovare maggiore spazio e valorizzazione anche le conoscenze scientifiche (§ 2.3.3), come osservato in M. DELSIGNORE, *Il ruolo del giudice nel decostruire l'applicazione della scienza nelle controversie di diritto ambientale*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2024, n. 1/2024, p. 154.

[25] v. F. P. LUISO, *La conciliazione nel quadro della tutela dei diritti*, in "Riv. Trim. Dir. e Proc. Civ.", Giuffré, Milano 2004, n. 3/2004, p. 1202 e M. MARTELLO, op. cit., p. 31.

[26] Come sottolineato, «senza una relazione che funzioni, quando l'obbligo di cooperare deve essere attivato a colpi di sentenze, il rapporto di durata diventa un ingranaggio difettoso che si inceppa ogni volta che una delle parti rifiuta di collaborare [...] e che non porta utilità alla parte adempiente neanche se il contratto o il giudice stabiliscono che tale utilità ci *deve* essere e che il contratto *deve* funzionare», così P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 151.

[27] Una critica contestata in M. CAPPELLETTI, op. cit., p. 289. Analogamente, è interessante l'analisi nella dottrina svedese, v. P. H. LINDBLOM, *ADR – opium för rättsväsendet?*, in "Svensk Juristtidning", 2006, pp. 102 – 130: *https://svjt.se/*, 6 Settembre 2025. Autorevole dottrina ha contestato queste critiche, osservando come l'alternatività, aggettivo con cui ci si riferisce agli istituti di gestione autonoma del conflitto, è espressione di equivalenza rispetto alle soluzioni che possono ottenersi, rispetto a quelle conseguibili tramite la tutela giurisdizionale: «se la sentenza, non più soggetta alle impugnazioni ordinarie, produce nei confronti delle parti l'efficacia tipica del giudicato (Art. 2909 c.c.) il contatto ha forza di legge tra le parti (Art. 1372 c.c.): cioè pone regole di condotta che sono, per le parti, vincolanti come le norme di legge», F. P. LUISO, op. cit., p. 1202.

tarità, coesistenza, rispetto alla giurisdizione»[28], dimostrando la varietà degli accessi alla giustizia, diversi poiché volti a soddisfare eterogenee necessità, e prova quanto il diritto (insieme con le professioni legali) sia al servizio delle relazioni sociali, non esclusivamente nelle aule giudiziarie, ma anche, «nella fase della prevenzione del contenzioso [...], nella gestione dei conflitti in una modalità che precede e previene la delega giudiziale»[29]. Il risultato ottenuto, alla fine, attraverso la gestione autonoma del conflitto, si sostanzia in un accordo contrattuale, che garantisce l'equivalenza tra la soluzione raggiunta nell'autonomia e quanto invece si sarebbe potuto conseguire attraverso gli istituti eterodeterminati di giustizia. Di conseguenza, si possono ritenere insussistenti i giudizi sull'inferiore qualità delle soluzioni ottenute tramite i percorsi consensuali, infatti, come la sentenza produce gli effetti tipici del giudicato (Art. 2909 c.c.), facendo «stato a ogni effetto tra le parti, i loro eredi o avanti causa», l'accordo negoziale ha forza di legge tra le parti (Art. 1372 c.c.) che si obbligano a quanto pattuito nell'atto d'autonomia[30].

Quanto si osserva consente di comprendere come l'estensione dei percorsi di giustizia, che si può raggiungere attraverso l'adozione di una logica consensuale, complementare e integrativa al sistema giudiziario, permetterebbe non solo una più profonda (ed efficace) composizione dei conflitti, attraverso la considerazione

---

[28] P. LUCARELLI, op. ult. cit., p. 24. Cfr. I. PAGNI, op. cit., p. 620, la quale osserva che «mediazione e processo si muovono su piani completamente diversi, che non interferiscono tra loro». Analogamente, v. R. CAPONI, op. cit., p. 91, secondo il quale «la giurisdizione non è da concepire solo come una funzione dello Stato moderno diretta all'attuazione del diritto nel caso concreto, ma anche [...] come servizio pubblico diretto alla composizione delle controversie secondo giustizia». Questo rapporto di complementarità, reciproca integrazione tra giustizia ordinaria e consensuale, è evidenziato dal D.Lgs. n. 149/2022 c.d. "Riforma Cartabia", che non solo ha riformato gli istituti, *a)* ampliando le materie per cui la mediazione è prevista come condizione di procedibilità (*ex* Artt. 5 e 5*bis* D.Lgs. 28/2010), *b)* estendendo le fattispecie nelle quali il giudice può invitare le parti a comporre la controversia in mediazione (c.d. mediazione demandata), supportandole anche con l'intervento dell'Ufficio del Processo, e *c)* rafforzato i requisiti professionali per gli organismi di conciliazione (D.M. Giustizia n. 150/2023), ma ha cambiato l'appellativo con cui ci si riferisce agli istituti consensuali, definendoli 'strumenti complementari alla giurisdizione', sottolineando l'equivalenza con la risoluzione dei conflitti eterodeterminata, v. C. TROISI, *Mediazione e giustizia complementare. Approcci integrati per la risoluzione dei conflitti*, Giuffré, Milano 2024, p. 64.

[29] *Ibid*. Cfr. L. BREGGIA, op. cit., pp. 695 e 696, che osserva i cambiamenti, conseguenti all'affermarsi della giustizia consensuale, i quali investono «il ruolo degli avvocati e dei magistrati, segnato dall'aspetto relazionale che impone di riporre in soffitta il carattere burocratico della funzione del giudice, come quello guerresco del ruolo del difensore. In questa prospettiva, l'avvocato non può essere considerato una sorta di condottiero che irrompe in battaglia». Cfr. P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 154 e R. CAPONI, op. cit., pp. 90 e 91.

[30] Come spiegato in F. P. LUISO, op. cit., p. 1202. Cfr. Id., *Diritto Processuale Civile. I principi generali*, Giuffré, Milano 2020, p. 4, nel quale si afferma che gli strumenti negoziali e autoritativi «hanno la stessa finalità e producono lo stesso risultato della giurisdizione».

degli interessi alla base di essi (non sempre possibile nel processo), ma inoltre confermerebbe la vocazione sociale delle professioni giuridiche, che diversificano i loro servizi per andare incontro alla plurale società contemporanea[31]. Dunque, è possibile interpretare lo sviluppo della giustizia consensuale sia come incentivo all'efficace funzionamento dell'infrastruttura giudiziaria, che quale beneficio per cittadini e amministrazioni, oltre che per lo sviluppo economico, industriale e produttivo (motivo per cui è fondamentale, trattando dell'impresa, prestare attenzione alla giustizia civile)[32]. Inoltre, attraverso la consapevolezza sulla diversità delle vie di gestione del conflitto è possibile trovare soluzione anche a quello che è stato definito «*procedural obstacle*»[33], ossia il limite, per alcune controversie, di trovare soddisfazione nel tradizionale ricorso alla giustizia giurisdizionale, a causa del loro specifico oggetto (ad esempio perché espressione di interessi diffusi).

---

[31] Una spinta, per il rinnovamento delle professioni legali, forensi e giudiziarie, che passa attraverso il riconoscimento di un maggiore spazio per il dialogo e il confronto, è stata segnata dal D.Lgs. n. 149/2022, c.d. "Riforma Cartabia", che riconosce l'importanza dell'udienza, e l'oralità, considerata propedeutica all'apertura di una composizione consensuale del contenzioso, v. R. TISCINI, *Il ruolo del giudice e degli avvocati nella gestione delle controversie. II. Giudice e avvocati nel nuovo processo civile*, in "Giust. Proc. Civ.", Ed. Scientifiche It, Napoli 2024, n. 2/2024, pp. 378 e ss. Significativa è l'analisi dell'esperienza svedese (che storicamente presenta esperienze di gestione alternativa delle controversie), in P. H. LINDBLOM, op. cit., p. 128, che pur critico sugli istituti di ADR (in generale, non esclusivamente sui percorsi consensuali) riconosce: «*Det är bra; pluralism och konkurrens är positivt inte endast vad gäller förhållandet mellan OCP och ADR utan även mellan de olika formerna av ADR inbördes»* (Questo è positivo; il pluralismo e la concorrenza sono positivi non solo in termini di rapporto tra OCP e ADR, ma anche tra le diverse forme di ADR).

[32] La relazione tra efficienza della giustizia civile e sviluppo economico è stata sottolineata in più occasioni. In Europa, nel corso della pandemia Covid-19, è stato sostenuto, considerando la situazione italiana che «*an effective public administration is crucial to ensure that measures adopted to address the emergency and support the economic recovery are not slowed down in their implementation. [...] an effective justice system is key for attractive investment and business-friendly economy and will be crucial in the recovery process, also by enabling effective rescue and recovery framework*», in COMMISSIONE UE, *Council Recommendation on the 2020 National Reform Programme of Italy and delivering a council opinion on the 2020 Stability Programme of Italy*, COM(2020)512 *Final*, 2020. Più recentemente queste osservazioni sono state ribadite anche nel *2024 EU Justice Scoreboard*, v. COMMISSIONE UE, *The 2024 EU Justice Scoreboard*, COM(2024)950. Internamente, tale consapevolezza è stata espressa da parte di Confindustria, per cui «tema cardine rimane l'efficienza della giustizia civile, sia per la competitività del Paese, sia per la fiducia di cittadini e imprese», v. CONFINDUSTRIA, *Confindustria in audizione sul documento di economia e finanza*, in "Confindustria", 23 Aprile 2024: *https://www.confindustria.it/*, 30 Maggio 2025. Cfr. P. LUCARELLI, op. ult. cit., p. 16 e C. CALABRESI, *ADR e giustizia sostenibile*, in "La Mediazione", n. 28/2023: *https://www.rivistalamediazione.it/*, 3 Luglio 2025, p. 12.

[33] M. CAPPELLETTI, op. cit., p. 284, l'autore sottolinea il rilievo degli ostacoli procedurali, espressione dei «*so-called 'diffuse' or collective (group) rights and interests, which represent a phenomenon typical of, and of growing importance in, modern societies*». Con questa espressione si fa riferimento anche agli interessi ambientali, evidenziando l'insufficienza (osservata al §2.4.1.) della giurisdizione ordinaria nel tutelarli, per cui si richiede di cercare nuovi approcci, pluralistici.

Non stupisce, pertanto, la considerazione che il legislatore ha rivolto a questi istituti, prima (al livello euro-unitario) disciplinando la mediazione con la Dir. 2008/52/CE, attuata in Italia attraverso il D.Lgs. 28/2010, e più recentemente, valorizzando nuovamente i percorsi di giustizia complementare nel sistema del diritto processuale civile, riformato dal D.Lgs. 149/2022 c.d. *Riforma Cartabia* (in attuazione L. Del. 206/2021). Quest'ultima iniziativa, ha il merito di aver profondamente ripensato il sistema giurisdizionale italiano, non operando solamente sul «buon processo, semplificato, fluente, la buona organizzazione, l'innovazione, il congruo numero di decidenti»[34], dunque sull'amministrazione dell'infrastruttura, ma riconoscendo l'ampiezza della giustizia quale esperienza sociale e individuale, consapevolezza che si è concretizzata ponendo al centro del sistema istituti quali mediazione e negoziazione assistita, pensati (in continuità con il D.Lgs. 28/2010) non settorialmente, ma come vie generali di accesso alla tutela civile[35]. Tutto ciò

[34] P. LUCARELLI, op. ult. cit., p. 19. Vanno nella direzione di questi perfezionamenti (nel D.Lgs. n. 149/2022 e il correttivo D.Lgs. n. 164/2024) la modifica degli atti introduttivi al processo civile, con l'adozione di una struttura più snella per l'atto di citazione *ex* Art. 163 c.p.c., l'introduzione del nuovo procedimento semplificato di cognizione *ex* Artt. 281 *decies* et seq. c.p.c., come pure la modifica degli Artt. 810 e ss. e l'introduzione dell'Art. 814 *bis* 1 c.p.c., sull'arbitrato, v. C. DELLE DONNE, *La fase introduttiva e la trattazione, nel processo di primo grado a rito ordinario davanti al tribunale, nella Riforma Cartabia*, in "Il Processo", Giuffré, Milano 2023, n. 1/2023, pp. 77 e ss., B. LIMONGI, *Note sulla fase introduttiva del giudizio di primo grado dopo il correttivo alla Riforma Cartabia*, in "GiustiziaCivile.com", 6 Marzo 2025: *https://giustiziacivile.com/*, 1 Giugno 2025 e S. A. CERRATO, *Note sparse su arbitrato e potere cautelare alla luce della riforma Cartabia*, in "Riv. Arb.", Giuffré, Milano 2023, n. 1/2023, pp. 101 e ss. Analogamente, sempre in direzione della maggiore efficienza del processo, è stata pensata la modifica delle memorie (*ex* Art. 183 c.p.c.) con l'introdotto Art. 171 *ter* c.p.c., v. P. BIAVATI, *L'udienza ex art. 183 c.p.c. nella riforma*, in "Corti Fior.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2023, n. 1/2023, pp. 21 e ss.

[35] Come osservato, «nell'esplicitata complementarità tra giustizia 'giurisdizionale' e giustizia 'consensuale' trova [...] forza quella più equilibrata prospettiva che supera la priorità cronologica e ontologica tradizionalmente riconosciuta alla giurisdizione statale», così S. DALLA BONTÀ, *La giustizia consensuale nella riforma della giustizia civile tra novità e sfide*, in "Corti Fior.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2023, n. 1/2023, p. 75. Cfr. C. TROISI, op. cit., p. 64. Il merito di questa consapevolezza, nel contesto della riforma, va al lavoro compiuto dalla Commissione Luiso, che ha saputo raccogliere l'esperienza maturata negli anni successivi al D.Lgs. 28/2010 e il D.L. n. 132/2014, valutandone i punti deboli e di forza da valorizzare, collocando la giustizia consensuale nel generale sistema giurisdizionale, v. C. GAMBA, *La mediazione nel progetto di riforma della commissione Luiso*, in "Riv. Trim. Dir. e Proc. Civ.", Giuffré, Milano 2021, n. 4/2021, pp. 943 e ss. Nondimeno, le linee strutturali di questo cambiamento avevano già trovato spinta durante il periodo pandemico, in cui le difficoltà e i conflitti seguiti al cataclisma avevano spinto la pubblicazione del *Manifesto della Giustizia Complementare alla Giurisdizione*, promosso dalla Professoressa Paola Lucarelli, dell'Università degli Studi di Firenze, il 28 marzo 2020. In questo si legge «al fine di evitare un ulteriore rallentamento del servizio Giustizia a causa del contenzioso di natura emergenziale, è sicuramente utile e opportuno affidarne la gestione, per quanto possibile e nel rispetto della legge, alla pratica dell'autonomia privata assistita dai professionisti competenti e dal mediatore dei conflitti, cioè nella sede ove è possibile il confronto costruttivo delle posizioni e degli interessi e il perseguimento di soluzioni strategiche a vantaggio di tutte le parti». Cfr. I. PAGNI, *Crisi*

dimostra il cambio di consapevolezza raggiunto sulla gestione autonoma del conflitto, non più accolta unicamente per un (pur prezioso) fine deflattivo del carico giudiziario, ma quale parte integrante dell'esperienza di giustizia[36].

Nelle pagine seguenti sarà osservato come gli istituti consensuali siano stati regolati dal legislatore, italiano e europeo, accogliendo esperienze spesso già consolidate nella prassi degli operatori economici e sociali[37]. Tuttavia, la natura orizzontale della giustizia complementare, fondata sull'autonomia e auto-riflessione tra gli individui, porterà l'analisi anche a osservare strumenti, rivolti alla gestione dei rischi e conflitti, ancora non ordinati dall'intervento normativo pubblico (o solo parzialmente disciplinati), segno di una realtà in evoluzione come altrettanto in sviluppo sono le necessità a cui intende dare risposta. Nondimeno, quanto finora ripercorso permette già di spiegare perché, in una ricerca che vuole interrogarsi sulla gestione dei rischi e danni ambientali (rivolta alla dimensione dell'impresa), sia opportuno rivolgere l'attenzione agli istituti della giustizia consensuale. Infatti, adottare un approccio che valorizza l'autonomia e la relazione tra le parti coinvolte dal conflitto, sviluppando reciproca responsabilità e consapevolezza, è utile per fronteggiare i rischi sull'ambiente e la società che, inevitabilmente, si originano (o sopravvengono) a seguito delle attività produttive. Ma, oltre questo, la giustizia consensuale può altresì offrire approcci capaci di promuovere la partecipazione della società civile, o comunque, più in generale, di tutti gli interessati indicati sotto l'ampio termine *stakeholders* (§3.2.), che (come suggerito dalle teorie sulla responsabilità sociale dell'impresa) è opportuno coinvolgere nell'adozione delle ini-

---

d'impresa e crisi del contratto al tempo dell'emergenza sanitaria, tra autonomia negoziale e intervento del giudice, in "Riv. Trim. Dir. e Proc. Civ.", Giuffré, Milano 2021, n. 2/2021, pp. 349 e ss.

[36] È stato evidenziato che il ricorso agli istituti di giustizia consensuale è auspicabile «anche in presenza di una giustizia efficiente, dal momento che gli stessi costituiscono dei rimedi complementari di auto-composizione», così M. MARIANELLO, *Autonomia privata ed autocomposizione dei conflitti*, in "Vita Notarile", Ed. Giuridiche Buttitta, Palermo 2013, n. 3/2013, p. 1164. Cfr. I. PAGNI, *Mediazione*, p. 620 e F. FERRARIS, *Mediazione civile e giurisprudenza: storia di un rapporto controverso*, in "I Contratti", Wolters Kluwer, Milano 2017, n. 6/2017, p. 710.

[37] Alcuni degli istituti di gestione autonoma del conflitto offrono un pratico esempio di quella dimensione, esperienza, a cui ci si riferisce con l'espressione *Lex Mercatoria*, già definita a nota 8 Cap. III. La capacità creativa dei percorsi di autonomia si fonda sull'inevitabile maggiore comprensione che le parti, coinvolte in un conflitto tra interessi divergenti, possono avere delle proprie rispettive posizioni, espressione dei loro personali bisogni e necessità, v. M. MARTELLO, op. cit., p. 71 e F. P. LUISO, op. cit., p. 1202. Cfr. P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., pp. 135 e ss.

ziative che potrebbero impattare su di loro[38]. Ciò consentirebbe alla collettività di accogliere l'iniziativa economica privata, comprendendone i benefici e opportunità diffuse che apporta, come all'impresa di apprezzare l'importanza dell'attenzione sociale al fine dello sviluppo di strategie e progetti (§3.2.1.)[39].

In conclusione, la giustizia consensuale emerge quale parte integrante del sistema giuridico, capace di misurarsi con la complessità della società e l'economia contemporanea, valorizzando autonomia e responsabilità. In questa prospettiva, la crisi del rapporto viene apprezzata non come anomalia da eliminare, ma quale opportunità per trasformare la relazione interpersonale attraverso percorsi condivisi, diretti alla ricerca di soluzioni durature, anche in funzione della sostenibilità[40]. Di seguito, perciò, si analizzeranno diversi istituti dell'autonomia, che teoria e pratica suggeriscono quali percorsi efficaci di gestione del conflitto e i rischi ambientali. Il fine, tuttavia, non sarà solamente descrittivo, ma cercherà di estendere le potenzialità individuate, per comprendere se la giustizia consensuale possa farsi vettore per la transizione sostenibile dell'impresa, sostenendola nella gestione delle risorse e il coinvolgimento dei portatori di interessi, conformando l'organizzazione aziendale al contesto normativo europeo e nazionale.

4.1.1. *La negoziazione quale percorso di autonomia per creare valore sostenibile nelle relazioni sociali.*

Il fine dell'approccio consensuale nella composizione del conflitto consiste nella ricerca di un nuovo equilibrio, definito ordine negoziato, all'esito del con-

[38] v. P. LUCARELLI, *Sostenibilità*, p. 14, la quale osserva: «se la teoria dell'*empowerment* degli *stakeholder* configura l'idea nuova nella riflessione a proposito della indispensabile ricerca di un equilibrio fra gli interessi tutti emergenti e presenti», relativi al rapporto tra impresa e sostenibilità (§3.2.), «ciò che sembra doversi ancora esplorare in profondità è «l'elevato potenziale del dialogo che permetta il confronto, generi consapevolezza, ascolto e fiducia». Questa riflessione apre all'applicazione degli istituti di giustizia consensuale, quale veicolo di partecipazione tra i portatori d'interessi, come le comunità locali, da una parte, e gli azionisti, gli investitori, i gestori dall'altra. Cfr. F. DENOZZA, op. ult. cit., pp. 56 e ss. e Id., *Sostenibilità e Corporate Governance: dagli investitori agli stakeholders*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2023, n. 2/2023, p. 123. Generalmente, attraverso un approccio consensuale alla giustizia, è possibile valorizzare la «intersoggettività tipica di ogni attività umana», in termini giuridici, poiché «il diritto altro non è che coordinazione delle attività dei soggetti che si relazionano negli ambiti della vita», così T. GRECO, *Relazioni*, p. 17.

[39] Come evidenziato sulle infrastrutture, in M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 450.

[40] È utile fare riferimento all'etimologia della parola crisi (con cui si fa riferimento al conflitto, sia interpersonale, che sociale e ambientale), dal greco antico *Κρίσις* – trad. "scelta, decisione". Termine che permette di apprezzare la natura del conflitto, sia come opportunità che normale relazione, confronto, tra i consociati, v. A. MONORITI, op. cit., p. 71.

fronto tra interessi in relazione, espressi in un accordo in cui si confrontano esigenze, bisogni e ambizioni delle parti che, giuridicamente, verranno poi formalizzati nel contratto («l'accordo tra due o più parti, per costituire, regolare o estinguere tra loro un rapporto giuridico patrimoniale» Art. 1321 c.c.)[41]. Pertanto, il procedimento di gestione autonoma della controversia è segnato da una progressiva negoziazione tra le parti, che è tutt'altro che una procedura formale, ma un dialogo informale, comune a ogni relazione umana («*a fact of life [...]. Everyone negotiates something everyday*»[42]), attraverso il quale si esprimono gli obiettivi che si intendono perseguire, ponendoli a confronto con quelli altrui, al fine di trovare un punto di incontro, vantaggioso rispetto alle soluzioni ottenibili al di fuori della trattiva (tenendo in considerazione la c.d. WATNA *Worst Alternative To Negotiated Agreement* e il c.d. BATNA *Best Alternative to Negotiated Agreement*)[43]. Insomma, com'è stato evidenziato, «la negoziazione è un gioco ove la finalità dei contenuti è ottenere il massimo vantaggio possibile all'interno di un accordo»[44].

Tuttavia, l'informalità del dialogo negoziale non significa che la relazione possa essere lasciata al caso, né tantomeno che ogni negoziazione sia equivalente alle altre per dinamiche del dialogo e scopi. Gli studiosi, infatti, hanno provveduto a classificare in modo diverso le fattispecie di trattative, distinguendole sulla base degli obiettivi o con riferimento agli elementi negoziali osservati. Così, conside-

---

[41] v. A. MONORITI, op. cit., pp. 72 e ss., che evidenzia la distinzione tra l'accordo, come incontro tra differenti volontà, e il diritto, che «non crea l'accordo», ma «cerca di "dirigere" la realtà, qualificando gli accordi raggiunti dagli esseri umani e classificandoli come validi o nulli», appunto, attraverso le fattispecie della patologia contrattuale. Cfr. M. MARIANELLO, op. cit., p. 1169.

[42] R. FISHER, W. URY, *Getting to Yes. Negotiating an agreement without giving in*, Penguin Books, Londra (UK) 2011, p. 6. Cfr. D. TRIBE, *Negotiation,* Routledge, Abingdon (UK)/New York (USA) 2025, p. 2 e M. F. GHIRGA, *La cultura della mediazione*, in "Riv. Dir. Proc.", Cedam, Padova 2024, n. 1/2024, pp. 54 e 55. Vedi anche C. W. MOORE, *The mediation process*, Jossey-Bass, San Francisco (USA) 2014, p.169, secondo cui «*negotiation involves any type of communication between two or more people […] focused on developing mutually acceptable understanding or agreements*».

[43] v. G. MICCOLIS, op. cit., p. 1059. È opportuno specificare come non sempre la negoziazione si concluda in modo equamente satisfattivo. Infatti, lo squilibrio negoziale (determinato da una posizione sociale, economica o informativa, superiore di un negoziante sull'altro) tra le parti può determinare esiti diseguali, a beneficio di una parte piuttosto che l'altra, sia perché la parte più forte sfrutta la sua posizione per ottenere soluzioni più vantaggiose, a discapito dei negozianti più deboli (ad esempio, nei rapporti B2c o B2b), che anche perché, semplicemente, colui che presenta una posizione negoziale inferiore, coscientemente, potrebbe accettare condizioni inferiori per soggezione o considerazione rispetto al contraente più forte, v. R. FISHER, W. URY, op. cit., pp. 50 e ss. e P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., pp. 10 e ss. Cfr. F. P. LUISO, op. cit., pp. 1203 e 1204.

[44] G. NARDONE, S. BARTOLI, *L'arte della negoziazione. Trasformare i conflitti in accordi*, Ponte alle Grazie, Milano 2025, p 11. Cfr. A. MONORITI, R. GABELLINI, *NegoziAzione. Il manuale dell'interazione umana*, Giuffré, Milano 2018, pp. 27 e ss.

rando i fini del confronto tra le parti, si distingue tra: *a) Transactional Negotiation*, nella quale le parti trattano per giungere a un accordo su alcuni interessi (rispetto ai quali non sono in conflitto) come, ad esempio, la conclusione di un contratto, e *b) Conflict Resolution Negotiation* in cui, invece, lo scopo è la composizione, consensuale e autonoma, di una controversia presente[45]. Invece, osservando la condotta delle parti nel corso della trattativa, si può distinguere tra: *a) Relationship-Based Negotiations*, nella quale le parti si confrontano sui reciproci obiettivi, valorizzando la comunicazione tra loro e cercando di ottenere una comprensione reciproca, perseguendo il fine negoziale congiuntamente e in modo collaborativo; *b) Interest-Based Negotiations*, in cui i negoziatori si comportano, sostanzialmente, come «*problem solver who uses a procedure similar to what happens when two people work together on a puzzle*»[46], dunque si confrontano facendo emergere gli interessi dietro ogni rispettiva posizione, dimostrandone il valore per la parte e la collocazione che questi devono avere nella soluzione; e, infine, *c) Positional-Based Negotiations*, di carattere competitivo, per cui la soddisfazione degli obiettivi di una parte richiede che l'altra (parzialmente o integralmente) accetti delle rinunce, soccombendo[47]. Ovviamente, per quanto esemplificative degli atteggiamenti che le parti possono adottare nel corso della negoziazione, nessuna di queste classificazioni rappresenta in assoluto la realtà delle trattative, per cui anche in quelle competitive saranno tenute in considerazione la relazione e gli interessi del-

[45] v. C. W. MOORE, op. cit., pp. 169 e 170, l'autore specifica i possibili esiti della negoziazione, che possono essere «*common understanding, if not agreements, that address issues in the parties' relationship(s) and associated changes in their attitudes, behaviors, and interactions*», «*acceptance or acquiescence of a party to a position or solution advocated by another negotiator*», o infine, «*an integrative solution to a problem or conflict that meets addresses all important issues and satisfies as many of all parties' interests as possible*». Cfr. A. MONORITI, op. cit., pp. 72 e ss.

[46] Ivi, p. 175. Secondo la dottrina, un approccio simile, nella risoluzione del conflitto, determina un cambio di prospettiva: «si passa dal sistema delle tutele che implica il pronto intervento in protezione dall'alto, al sistema dell'autonomia», così P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 156. Cfr. R. FISHER, W. URY, op. cit., pp. 31 e ss., G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., pp. 105 e ss.

[47] v. S. BLAKE, J. BROWNE, S. SIME, *A Practical Approach to Alternative Dispute Resolution,* Oxford University Press, Oxford (UK) 2018, p. 170, in cui si sottolinea come la propensione per un approccio non può essere valutata a priori, ma dipende dalle caratteristiche del negoziatore, infatti, «*some individuals are naturally more inclined to be co-operative*», ma «*if you have a strong case a competitive style may well be justified*». Addirittura, non è raro che si usi più di uno stile durante la medesima trattativa, v. D. TRIBE, op. cit., p. 8. Cfr. C. W. MOORE, op. cit., pp. 170 e ss. Nondimeno, la dottrina ha osservato, considerando i rapporti commerciali di durata, come «la cooperazione volontaria è necessaria [...] non solo, per ottenere la prestazione, quanto, [...] per ottenerla nei modi e nei tempi che la rendano massimamente utile a chi la deve ricevere, secondo necessità che possono variare nel corso del rapporto», P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 143.

le parti, oppure anche nella negoziazione rivolta alla composizione del conflitto è frequente si debba fare riferimento a elementi transattivi[48].

Nondimeno, è proprio questa informalità e flessibilità che costituisce uno dei punti di forza dell'approccio consensuale, che a differenza del processo limitato a strutture predeterminate, alle richieste nella domanda attorea e alla comparsa del convenuto (per il principio della domanda)[49], permette di considerare interessi diversi, emersi a seguito del confronto per lo sviluppo di una soluzione comune, evitando la polarizzazione delle posizioni, che conduce a crescente ostilità[50]. Si comprende, allora, come la negoziazione possa condurre, attraverso la prossimità con l'individuo nella relazione e la profonda considerazione degli interessi presenti, a una creazione di valore, sociale ed economico, non solo in favore delle parti coinvolte ma per l'intera collettività[51]. Infatti, nelle trattative, considerando l'orizzonte più ampio delle necessità alla base del conflitto o negoziato, si permette che vengano considerati una pluralità di interessi che, altrimenti, resterebbero inediti. Un'attenzione a cui può conseguire una più efficace (e sostenibile) distribuzione delle risorse, evitandone la dispersione[52]. A ciò si affianca, infine, anche

---

[48] v. A. MONORITI, op. cit., p. 77, «nella realtà della vita gli interessi [...] si possono incastrare e combinare», una constatazione che si contrappone a quella per cui «nella metarealtà del diritto, i diritti soggetti ("preassegnati" ai relativi ruoli) sono incompatibili». Queste considerazioni, nella dimensione sociale, permettono di apprezzare la pluralità di interessi nella collettività, spesso non valorizzati, seppur ciò sarebbe necessario per i nostri sistemi democratici (in ossequio agli Artt. 2 e 3 Cost.). Infatti, è arduo pensare che in «società pluraliste quali quelle odierne gli interessi delle comunità locali non meritino nessuna considerazione, e debbano essere sacrificati [...] in vista del perseguimento dell'interesse generale», G. MANFREDI, *I metodi di gestione dei conflitti ambientali*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffré, Milano 2024, n. 3/2024, p. 719.

[49] Si considerano i princìpi della domanda (Art. 99 c.p.c.) e la corrispondenza tra chiesto e pronunciato (Art. 112 c.p.c.), pilastri del diritto processuale e garanzie nei confronti della decisione giudiziaria, ma che risultano inadeguati rispetto alla composizione autonoma del conflitto, nel quale l'approccio negoziale si estende oltre rispetto alle questioni originariamente presentate dalle parti, per approfondirne gli interessi alla base della controversia, v. I. PAGNI, *Mediazione*, p. 623.

[50] Seppure sia fondamentale «restare nel confine», quindi anche nell'estendere l'oggetto del dialogo farlo con cautela, avendo cura di evitare che il confronto riproponga passate conflittualità, oppure, che la discussione sia manovrata per uscire dal tema originale, evitandolo, poiché origine di attriti che non si intendono gestire, così G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., p. pp. 15 e 16.

[51] Come osservato in dottrina, inquadrati gli interessi, occorre ambire a «soluzioni creative potenzialmente vantaggiose per entrambe le parti», A. MONORITI. R. GABELLINI, op. cit., p. 93.

[52] L'utilità della negoziazione, quale istituto diretto a considerare la pluralità di interessi presenti nella società, è stata sottolineata in dottrina, dove ne è stata riconosciuta la potenzialità nella composizione degli interessi ambientali. Tale utilità si dimostra benefica per la P.A. o le imprese chiamate a intervenire sui territori, poiché mentre le votazioni (strutturate come un *aut aut*) possono condurre alla polarizzazione delle posizioni, senza che emerga la complessità di obiettivi e interessi presenti, un approccio negoziale è capace di favorire l'adozione di decisioni rappresentative e ragionate. Questo, infatti, è il fondamento della c.d. *Deliberative Democracy* (della quale gli istituti del dibattito pubblico e l'inchiesta pubblica sono un esempio, §2.3.1.), che ambisce a ottenere un

la considerazione del fattore umano nel conflitto che, invece, nel diritto formale, viene restituito in modo astratto, circostanza che non permette di valorizzarlo, separando la persona dal problema (§2.4.1.)[53]. Mentre nella negoziazione è possibile apprezzare i dettagli delle posizioni, permettendo un'applicazione della norma prossima alla realtà sociale, grazie a un approccio collaborativo, che si sostanzia nella partecipazione di tutti gli individui nella controversia.

Le potenzialità della negoziazione appena ripercorse, hanno spinto il legislatore italiano, pur riconoscendo la natura informale della procedura, a disciplinare lo svolgimento delle trattative dirette alla risoluzione del conflitto, valorizzando insieme alle parti in lite, anche il contributo del professionista forense. Si è regolato allora, con il D.L. 132/2014 (convertito in L. 162/2014), il procedimento di negoziazione assistita da uno o più avvocati, istituto che formalizza la prassi, nella professione legale, delle trattative tra difensori dirette a comporre stragiudizialmente la controversia[54]. Tale procedura trova fondamento nell'autonomia negoziale, infatti, è intrapresa in virtù di un contratto, la convenzione di negoziazione assistita, con cui le parti si impegnano a cooperare (in buona fede e lealtà) per risolvere la controversia [55]. Lo svolgimento dei negoziati, ovviamente, presenta poi carattere

---

miglioramento della partecipazione democratica attraverso strumenti che consentano, «*informed debate, the public use of reason and the impartial pursuit of truth*», così D. HELD, *Models of democracy*, Polity, Cambridge (UK) 2006, p. 232. Cfr. G. MANFREDI, op. cit., pp. 724 e ss.

[53] Si fa riferimento alla dottrina statunitense, la quale osserva come le parti, nella risoluzione delle controversie, «*if they feel personally threatened by an attack on the problem, they may grow defensive and may cease to listen. This is why it is important to separate the people from the problem. Go even further and be personally supportive*», v. R. FISHER, W. URY, op. cit., p. 30. I teorici della negoziazione pongono speciale attenzione alla definizione degli attori della trattativa, i negoziatori, sottolineando quanto importante sia ribadirne la natura umana, mostrando come «provano emozioni, incarnano valori», v. G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., pp. 17 e ss. Queste considerazioni sono il linea con l'invito, rivolto alla classe forense (e ai formatori dei giuristi), da parte della dottrina, che chiede «un "nuovo umanesimo", capace di mettere l'uomo al centro anche nella ricerca della Giustizia, che significa prima di tutto superamento di una crisi relazionale tra soggetti, incapaci di trovare da soli una soluzione per loro accettabile», così M. F. GHIRGA, op. cit., p. 55. Cfr. P. LUCARELLI, *Mediazione*, pp. 24 e ss. e L. BREGGIA, op. cit., pp. 696 e 697.

[54] G. MICCOLIS, op. cit., p. 1073. Cfr. R. DANOVI, *La giurisdizione civile e la nuova cultura della professione di avvocato*, in "Corr. Giur.", Wolters Kluwer It., Milano 2018, n. 3/2018, p. 337.

[55] *Ibid.* Cfr. C. ASPRELLA, *La negoziazione assistita*, Giuffrè, Milano 2024, pp. 33 e ss. Il ricorso alla negoziazione assistita non è sempre rimesso alla determinazione dei litiganti, infatti (per un fine soprattutto deflattivo), nelle controversie sul risarcimento dei danni da sinistri per la circolazione di veicoli e natanti, dal valore inferiore a € 50.000, il legislatore ha previsto che il tentativo di composizione della lite in negoziazione assistita dagli avvocati sia condizione di procedibilità per la domanda giudiziale, *ex* Art. 3 D.L. n. 132/2014. Inoltre, la partecipazione alla trattativa è rafforzata dall'Art. 4, per cui la mancata risposta all'invito a stipulare la convenzione, o il suo rifiuto, può essere valutato dal giudice, ai fini delle spese e l'applicazione degli Artt. 96 e 642 c.p.c.

informale e confidenziale[56], seppure il D.Lgs. n. 149/2022, valorizzando la complementarità tra gestione autonoma dei conflitti e giudiziale, ha introdotto una limitata attività istruttoria (Art. 4 *bis*, L. n. 162/2014), con la quale si ammette nel corso della negoziazione l'acquisizione, sia di dichiarazioni dei terzi su fatti rilevanti il rapporto, che anche della controparte sulla verità di circostanze a essa svantaggiose. Entrambe queste attività istruttorie devono essere preventivamente pattuite attraverso la convenzione[57]. Infine, anche l'esito delle trattative è stato valorizzato dal legislatore, che ha garantito all'accordo raggiunto gli effetti esecutivi della sentenza, dunque anche l'idoneità per l'iscrizione di ipoteca giudiziale[58]. L'insieme di queste caratteristiche, unitamente alla possibilità per i non abbienti di avvalersi del patrocinio a spese dello Stato, dimostrano l'intenzione del legislatore di riconoscere la natura complementare, rispetto alla giurisdizione tradizionale, della risoluzione autonoma del conflitto, pertanto il processo «non costituisce una via imposta, ma solo garantita e altre strade sono percorribili»[59].

Concludendo questa panoramica sull'approccio negoziale nella composizione delle controversie, è possibile evidenziare come un percorso che fa leva sull'autonomia delle parti potrebbe con successo considerare la pluralità di interessi ambientali e sociali, costituendo un ordine negoziato in cui verrebbero valorizzati i bisogni convergenti, includendoli in una soluzione condivisa[60]. Nondimeno, la gestione di simili conflitti, che fanno riferimento a interessi diffusi, talvolta riferibili a una platea indeterminata di soggetti, non resta esente da difficoltà quali, innanzitutto, individuare i soggetti parte della negoziazione, garantendo la rappre-

---

[56] La confidenzialità delle trattative, tra gli avvocati, è tutelata al livello disciplinare dall'Art. 48 Cod. Deontologico Forense, che non solo dichiara l'improducibilità in giudizio della corrispondenza intercorsa tra colleghi, ma anche di tutte quelle comunicazioni a fine transattivo della lite.

[57] *Ex* Art. 2 comma 2-bis, lett. *a)* e *b)*, L. n. 162/2014. Cfr. G. MICCOLIS, op. cit., p. 1085.

[58] Il titolo esecutivo, ossia l'accordo raggiunto, deve essere trascritto nell'atto di precetto (Art. 480 c.p.c.), v. C. ASPRELLA, op. cit., p. 167 e ss., R. DANOVI, op. cit., p. 337 e G. MICCOLIS, op. cit., p. 1074. La stabilità dell'accordo transattivo è garantita tra avvocati al livello disciplinare, Art. 44 Cod. Deontologico Forense, per cui «l'avvocato che abbia raggiunto con il collega avversario un accordo transattivo, accettato dalle parti, deve astenersi dal proporne impugnazione, salvo che la stessa sia giustificata da fatti sopravvenuti o dei quali dimostri di non aver avuto conoscenza».

[59] M. F. GHIRGA, op. cit., p. 55. Vedi Artt. 11 *bis* a 11 *undecies,* L. n. 162/2014. L'importanza sostanziale del patrocinio a spese dello Stato, quale indice della natura complementare della giustizia consensuale, rispetto al processo, è stata affermata anche dalla giustizia costituzionale, v. Corte Cost., Sent. n. 10/2022. Cfr. M. MARIANELLO, op. cit., pp. 1167 e 1168. Analoghe osservazioni sono state fatte anche in F. P. LUISO, op. cit., p. 1202, v. nota n. 30.

[60] v. M. L. ELLIOTT, S. KAUFMAN, *Enhancing environmental quality and sustainability through Negotiation and Conflict Management: Research into systems, dynamics, and practices*, in "Negotiation and Conflict Management Research", Wiley, Hoboken (USA) 2016, n. 3/2016, pp. 199 e ss.

sentatività che ognuno necessita[61], oppure far fronte alle difficoltà comunicative che possono essere espressione di ostilità radicate, per cui tra i presenti alla negoziazione può sussistere un'invalicabile difficoltà comunicativa[62]. Eppure, i vantaggi di lunga durata che è possibile ottenere attraverso l'accordo, piuttosto che la decisione eterodeterminata, specie in presenza di dissidi che possono essere risolti solamente attraverso l'impegno attivo e la responsabilità delle parti coinvolte, spingono verso la ricerca di nuovi itinerari, capaci di creare valore dal confronto ed estendere le vie d'accesso alla giustizia, ampliando il sistema dei rimedi complementari al sistema giudiziario[63]. In particolare, si apprezzano allora le potenzialità preventive dei conflitti ambientali che possono derivare dalla composizione negoziata degli interventi, per cui gli istituti esaminati potrebbero dimostrarsi efficaci ai fini della *compliance* delle società agli impegni di sostenibilità affermati dal legislatore nazionale ed europeo[64]. Lo scopo dei paragrafi seguenti, pertanto, sarà ripercorrere le esperienze di giustizia consensuale, osservandone le potenzialità, prestando attenzione all'impresa, attore centrale per la sostenibilità.

4.2. *Le caratteristiche e la disciplina della mediazione dei conflitti.*

Come osservato, la dottrina che sostiene la gestione autonoma dei conflitti evidenzia quanto, la giustizia civile, costituisca «un sistema complesso, in cui processo e composizione consensuale degli interessi coesistono, giocando ruoli

---

[61] Come osservato in G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., pp. 17 e ss.

[62] v. V. DINI, op. cit., pp. 32 e 33 e C. PASQUALE, *Int. cit.*, p. 41, la quale spiega che nei conflitti ambientali si possono identificare due ordini di criticità «il rapporto di prevalenza tra poteri, giudiziario contro legislativo ed esecutivo», insieme alla difficile «identificazione dei diritti in gioco». Difatti, se si fa riferimento a diritti o interessi, come la mitigazione climatica, oppure la preservazione del territorio, è logico attribuire la rappresentanza ad associazioni o organizzazioni non governative, mentre invece non è così immediato laddove si fa riferimento al diritto alla vita, alla salute, oppure ancora di più alla proprietà, per cui è difficile pensare a una limitazione dell'iniziativa e autonomia privata, §1.3. Altri problemi fanno riferimento poi, alla relazione tra interessi privati e diritti soggettivi con il potere pubblico, per cui la «tradizione di mobilitazione e negoziazione ambientalista nel nostro paese ha avuto enormi difficoltà a fare i conti [...] con la concezione del potere autoritativo ancor oggi dominante [...], concezione che è intrinsecamente l'opposto della mediazione ambientale», così M. SCLAVI, *Mediazione ambientale: le mani in pasta*, in L. Musselli (a cura di) "La gestione dei conflitti ambientali", Ed. Scientifiche Italiane, Napoli 2019, p. 7.

[63] v. G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., pp. 20 e ss.

[64] Si fa riferimento alle normative già ripercorse (§§3.1. e 3.2.), specialmente Dir. 2264/2022/UE e 1760/2024/UE e, in Italia, Art. 3 *quater* D.Lgs. n. 152/2006, che richiede che ogni attività umana si conformi al principio dello sviluppo sostenibile. Un'affermazione questa, ora rafforzata, dalla modifica dell'Art. 41 Cost., che pone l'ambiente come limite per l'iniziativa economica privata.

complementari»[65]. In siffatto insieme, l'istituto che per la sua diffusione e caratteristiche si dimostra maggiormente rappresentativo di un approccio orizzontale alla composizione delle controversie è la mediazione dei conflitti, definita dal legislatore (Art. 1 lett. *a* D.Lgs. 28/2010) come quella «attività, comunque denominata, svolta da un terzo imparziale e finalizzata ad assistere due o più soggetti nella ricerca di un accordo amichevole per la composizione di una controversia». Questa descrizione, nella sua sinteticità, esprime già le principali caratteristiche dell'istituto, che sono: l'informalità della procedura, in quanto a differenza della giurisdizione ordinaria lo svolgimento della mediazione non prevede una struttura solenne[66], il ruolo cardine del mediatore, che interviene tra le parti non per decidere ma per aiutarle a confrontarsi ed esprimere i propri interessi e, infine, l'obiettivo della composizione amichevole della controversia (la conciliazione, *ex* Art. 1 lett. *c)* D.Lgs. 28/2010), il quale si sostanzia in un accordo, basato sull'autonoma valutazione dei reciproci interessi. Quanto emerge, di conseguenza, è il manifestarsi nella mediazione di un moto che spinge le parti a cogliere il conflitto come opportunità per ripensare la relazione, facendo esercizio dell'autonomia non solo per rispondere ai propri personali obiettivi, ma più ampiamente per «determinare il proprio percorso di vita nella società»[67]. In questo

---

[65] P. PORRECA, *La mediazione e il processo civile: complementarità e coordinamento*, in "Le società", Wolters Kluwer, Milano 2010, n. 5/2010, p. 632. Cfr. R. CAPONI, op. cit., p. 91.

[66] L'informalità consente di dare valore all'individuo, infatti, «la persona, che nell'attività dei tribunali corrisponde al numero di ruolo di un fascicolo, diviene invece il soggetto nelle procedure alternative a quelle giudiziarie», in questo modo «non è più stritolata negli ingranaggi di procedure standardizzate, a volte prive di efficacia e non risolutive nella prospettiva di lungo periodo delle molteplici complicazioni negative che il conflitto reca con sé», così M. MARTELLO, op. cit., p. 32. Cfr. P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 141 e R. CAPONI, op. cit., p. 91. Si deve rilevare, come la definizione di mediazione che emerge dal D.Lgs. n. 28/2010 (e Dir. 2008/52/CE,), per quanto informale, fa riferimento a una procedura strutturata, mentre invece, la definizione di mediazione della Convenzione di Singapore del 2019 è più estesa, includendo (*ex* Art. 2 comma 3) qualsiasi procedimento «*irrespective of the expression used or the basis upon which the process is carried out, whereby parties attempt to reach an amicable settlement of their dispute with the assistance of a third person [...] lacking the authority to impose a solution upon the parties to the dispute*». A riguardo, è interessante il riferimento a quanto affermato dalla delegazione canadese nel Working Group II UNICITRAL, per cui il tratto caratteristico della mediazione è la sua informalità, data dall'assenza di regole procedurali specifiche, pertanto i mediatori sono tenuti a comportarsi in considerazione dello specifico stato di fatto, adeguando la procedura conciliativa secondo le necessità presenti, v. UNICITRAL Working Group II (Dispute Settlement), 65th Session, 20 Settembre 2016. Cfr. G. ZARRA, *Una prima lettura della Convenzione di Singapore in tema di Mediazione Internazionale*, in "Dir. Comm. Int.", Giuffrè, Milano 2021, n. 3/2021, pp. 768 e 769.

[67] M. MARTELLO, op. cit., p. 31. Come osservato in dottrina, il recupero degli spazi di autonomia da parte dei privati è funzionale «non soltanto alla regolazione e disposizione dei propri interessi,

contesto, il ruolo del mediatore non è di perito del diritto (come il giudice), né di indipendente costruttore di una soluzione alla controversia, invece, è esperto di tecniche comunicative necessarie a favorire il dialogo e agevolare la composizione del conflitto, quando al contrario i litiganti, seppur presenti in negoziazione, non interloquirebbero. Permettendo così un'armonia, fondamentale per la continuazione del procedimento prima ancora che la risoluzione delle ostilità (si fa riferimento a un modello di mediazione 'facilitativo')[68]. La positiva conclusione della procedura, infine, sarà delineata in un accordo negoziale, conciliativo, costruito progressivamente dalle parti nel corso della mediazione, ragione per cui si dimostra flessibile, permettendo l'integrazione di interessi, anche non strettamente giuridici, o sopravvenuti rispetto all'inizio del procedimento[69].

L'attuale sistemazione della mediazione dei conflitti nel diritto nazionale è frutto di un primo intervento del legislatore europeo, il quale ha promosso una disciplina comune in materia con la Direttiva 2008/52/CE, recepita in Italia attraverso il D.Lgs. 28/2010. Il decreto, per quanto innovativo, in particolare per la sua portata generale, poiché viene previsto «un procedimento di mediazione destinato ad accogliere tutte le controversie civili e commerciali, aventi ad oggetto diritti di cui le parti possano disporre»[70], in realtà trova dei precedenti nelle esperienze della conciliazione societaria (D.Lgs. n. 5/2003), agraria (Art. 46 L. n. 203/1982) e nei sistemi di composizione stragiudiziale delle controversie bancarie e creditizie

---

ma anche al superamento ed alla composizione delle eventuali controversie insorgenti tra le parti medesime», proiettando la soluzione nel futuro, in M. MARIANELLO, op. cit., p. 1165.

[68] v. A. PROTO PISANI, op. cit., p. 144. Cfr. F. P. LUISO, op. cit., p. 1208, A. SIMONCINI, E. CREMONA, op. cit., p. 6 e M. MARIANELLO, op. cit., p. 1170. Quest'ultimo distingue tra la mediazione di tipo 'facilitativo', che mette in relazione i confliggenti, favorendo il dialogo e l'autonoma soluzione della controversia, contrapposta a quella 'valutativa', dove il mediatore è investito del potere di proporre una soluzione, che le parti possono accettare o rifiutare.

[69] La flessibilità, rispetto al processo, che permette di superare i confini della lite, consegue anche al difetto di applicazione dei princìpi della domanda (Art. 99 c.p.c.) e la corrispondenza tra il chiesto e pronunciato (art. 112 c.p.c.), legati intrinsecamente alla decisione del giudice e che perciò contrasterebbero con il controllo delle parti in mediazione sul progressivo sviluppo della soluzione. Ciò non toglie che la determinazione dell'oggetto della lite, che si vuole affrontare nell'autonomia, debba «essere compiuta in corrispondenza con quel che sarebbe il *petitum* dell'atto introduttivo del giudizio da proporre», anche per garantire gli effetti sulla decadenza e la prescrizione, propri della domanda di mediazione e analoghi alla domanda giudiziale, *ex* Art. 5 comma 6 D.Lgs. 28/2010, v. I. PAGNI, *Mediazione*, p. 623 e R.TISCINI, *Il procedimento di mediazione per la conciliazione delle controversie civili e commerciali*, in "Riv. Arb.", Giuffré, Milano 2010, n. 4/2010, pp. 593 e ss.

[70] I. PAGNI, *Mediazione*, p. 622. Cfr. A. PROTO PISANI, op. cit., p. 144, per cui «l'interprete non può non vacillare davanti all'ampiezza della previsione normativa di cui al 1° comma dell'art. 5».

(D.Lgs. n. 385/1993) i quali, per quanto principalmente ispirati da un fine deflattivo, dimostravano in realtà già la consapevolezza del legislatore sulla possibilità di ottenere soluzioni più soddisfacenti nell'autonomia, per alcuni specifici rapporti giuridici, specialmente di durata[71]. La disciplina derivata dal decreto del 2010 ha previsto differenti modalità di accesso alla procedura di mediazione, che permettono, quindi, di qualificarla come: *a)* 'facoltativa', laddove le parti, liberamente (Art. 2), decidono di risolvere il conflitto tra loro stesse ricorrendo all'intervento del mediatore, oppure *b)* 'obbligatoria', negli specifici casi (di cui all'Art. 5 commi 1 e 1*bis*) nei quali il tentativo di composizione consensuale della controversia risalta come condizione di procedibilità della domanda giudiziale e, infine, *c)* 'demandata dal giudice', qualora il magistrato, valutata la natura della causa, stato dell'istruzione, comportamento delle parti e ogni altra circostanza (Art. 5*quater*), decide che è opportuno tentare una risoluzione mediata della lite[72].

Da questa distinzione emerge, innanzitutto, il *favor* del legislatore verso la composizione consensuale del conflitto in alcune specifiche materie, per le quali si richiede l'esperimento di un tentativo di composizione consensuale della controversia previsto come condizione di procedibilità della domanda giudiziale (Art. 5 commi 1 e 2)[73]. La ragione che ha spinto tale previsione è in alcuni casi di natura esclusivamente deflattiva (nel caso di contenzioso dal modico valore e limitata

---

[71] v. R. CAPONI, op. cit., p. 93 e G. DE PALO, A. E. OLESON, *Regulation of Dispute Resolution in Italy: The Bumps in the Road to Successful ADR*, in F. Steffek, H. Unberath (a cura di) "Regulating Dispute Resolution. ADR and Access to Justice at the Crossroads", Hart Pub., Oxford (UK)/Portland (USA) 2013, pp. 252 e ss. Come è stato osservato (§3.3.), i rapporti di durata si fondando sulla collaborazione tra le parti negoziali, per cui «proprio nella non coercibilità sta la differenza non colmabile fra l'obbligo giuridico e la volontà di cooperare» che rende più adeguate soluzioni consensuali, rispetto alle decisioni esterne, così P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 150. Cfr. V. ROPPO, *il contratto del duemila*, G. Giappichelli Ed., Torino 2020, pp. 82 e ss.

[72] v. M. MARIANELLO, op. cit., p. 1171 e I. PAGNI, op. ult. cit., p. 620.

[73] Invero, all'inizio, l'Art. 5 D.Lgs. 28/2010 prevedeva la mediazione come obbligatoria (termine formalmente diverso, ma concettualmente affine all'attuale definizione come condizione di procedibilità, espressione già considerata per la conciliazione dei conflitti in materia di telecomunicazioni *ex* L. n. 249/1997), il cambiamento è sopravvenuto a seguito della pronuncia Corte Cost., n. 272/2012, che ha giudicato l'obbligatorietà introdotta eccessiva rispetto al contenuto della L. Del. n. 69/2009, pertanto, l'Art. 5 è stato oggetto di aggiornamento (introducendo, questa volta, il concetto di condizione di procedibilità, tutt'ora presente ed estesamente valorizzato anche dal D.Lgs. n. 149/2022), v. R. TISCINI, *L'incostituzionalità della mediazione obbligatoria per eccesso di delega: una scelta discutibile*, in "Riv. Arb.", Giuffrè, Milano 2013, n. 1/2013, pp. 105 e ss. Dopo la sentenza della Corte Costituzionale, tuttavia, la mediazione non solo non è stata ridotta a una posizione subordinata, ma ha seguito nel suo sviluppo, v. P. LUCARELLI, *La mediazione obbligatoria fra ordine del giudice e principio di effettività: verso una riduzione certa e significativa dei processi pendenti*, in "Judicium", Pacini Giur., Pisa 2017, pp. 1 e ss.

conflittualità), mentre in altri, invece, è mossa dalla coscienza della possibile e più lungimirante composizione della crisi del rapporto, ottenibile attraverso la giustizia consensuale (ad esempio, per i rapporti commerciali di durata)[74].

Sebbene sia comprensibile il proposito del legislatore di introdurre delle fattispecie che, prima della via giudiziale, richiedano un passaggio (sostanziale) dalla porta dell'autonomia, ciò non ha mancato di attirare critiche, specialmente da parte dei professionisti forensi e i magistrati. I primi, timorosi di veder ridotto il loro lavoro e prestigio professionale, mentre i secondi, preoccupati per la perdita della tradizionale posizione del potere giurisdizionale quale voce indipendente della legge sulla società. Nondimeno, valutazioni negative non sono mancate anche dalla dottrina, che ha contestato sia l'estensione delle materie previste dall'Art. 5, reputandola eccessiva, in quanto rivolta a rapporti tra loro troppo diversi, che la sua portata meramente formale, in un sistema *opt out* nel quale sussiste «l'obbligo di presentarsi al cosiddetto primo incontro, acquisire l'informazione dal mediatore, e la facoltà di ciascuna parte di non iniziare la mediazione»[75].

---

[74] In dottrina, l'introduzione del tentativo obbligatorio di cui all'Art. 5 è stata giudicata «maldestra», in quanto lo si è fatto sul «presupposto che un sistema di mediazione obbligatoria per tanto controversie civili e commerciali fosse di per sé in grado di deflazionare i ruoli del giudice togato», un «presupposto illogico, posto che un sistema di mediazione funziona lì dove (a monte) funziona il processo, e non viceversa», così G. P. CALIFANO, S*u due attuali problemi in materia di mediazione obbligatoria (in relazione agli interventi di terzi e al procedimento monitorio; tra ciò che mi piacerebbe e ciò che invece mi appare)*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2017, n. 4/2017, p. 1001. Cfr. I. PAGNI, op. ult. cit., p. 620. Questa osservazione è in linea con quanto considerato sulla natura complementare della giustizia consensuale, per cui il buon funzionamento di quest'ultima è funzionale alla giustizia ordinaria, i due sistemi sono infatti in sinergia, non concorrenza, cfr. C. TROISI, op. cit., pp. 63 e ss. e P. PORRECA, op. cit., p. 632. Riguardo alla migliore mediabilità di alcuni conflitti, si rinvia ai dati raccolti nel corso del progetto *Giustizia Semplice*, coordinato nel corso del 2018 dal Laboratorio *Un Altro Modo*, del Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università degli Studi di Firenze, specialmente rivolto alla c.d. mediazione demandata e che ha visto, giovani laureati borsisti di ricerca con competenze specifiche sulla mediazione dei conflitti affiancare i giudici e i funzionari della Terza Sezione e Sezione Imprese del Tribunale Civile di Firenze, v. M. TESTI, *Analisi tassonomica del contenzioso: le materie sotto la lente della mediabilità*, in P. Lucarelli (a cura di) "Mediazione dei conflitti. Una scelta condivisa", Utet Giuridica, Milano 2019, pp. 43 e ss. ed E. GUAZZESI, *I dati di giustizia semplice*, in Id., pp. 173 e ss.

[75] P. LUCARELLI, *Il paradosso dell'obbligatorietà del tentativo fra limiti e virtù della scelta normativa*, in Id. (a cura di) "Mediazione dei conflitti. Una scelta condivisa", Utet Giuridica, Milano 2019, p. 17, l'autrice constata che «lo svolgimento "finto" della mediazione, l'ipocrisia del tentativo obbligatorio di mediazione, ovvero l'incontro delle parti che non entrano nella trattazione del merito della lite e interrompono la seduta appena iniziata, hanno alla fine configurato la mediazione obbligatoria come un mero rituale puramente ed esclusivamente informativo». Cfr. G. ARMONE, P. PORRECA, *La mediazione tra processo e conflitto*, in "Il Foro Italiano", Roma 2010, n. 4/2010, p. 100. Questa critica trova riscontro nella pronuncia Cass. Sez. III Civ., Sent. n. 8473/2019, che aveva sostenuto come la partecipazione personale delle parti fosse delegabile (agli avvocati) e inoltre, che il primo incontro avesse natura meramente informativa, per cui si sarebbe previsto un doppio obbligo informativo, insieme a quello degli avvocati nella procura alle liti *ex*

Queste legittime preoccupazioni illustrano compiutamente l'apprensione per la novità che la mediazione dei conflitti, dal D.Lgs. n. 28/2010, ha rappresentato all'interno del sistema legislativo italiano, specialmente negli anni immediatamente successivi alla sua introduzione, segnando un cambiamento che ha richiesto (e invero tutt'ora richiede) tempo e pratica prima di essere apprezzato. Cosicché, attraverso il confronto tra gli interpreti, divenga possibile giungere a un'efficace collocazione sistematica dell'istituto. Più di recente, la dimostrazione della direzione ormai matura, finalmente intrapresa dalla mediazione, e il progressivo affermarsi di una cultura conciliativa tra i giuristi, è giunta con il D.Lgs. n. 149/2022, che ha esteso le fattispecie di cui all'Art. 5 e valorizzato il procedimento mediativo, non limitando il primo incontro ad appuntamento informativo, ma strutturandolo come spazio di primo confronto tra le parti, che devono parteciparvi personalmente, perché ne può già emergere un accordo risolutivo[76].

Infine, un'ulteriore fattispecie di accesso alla procedura consiste nella c.d. *mediazione demandata* (Art. 5 comma 2), percorso che valorizza la complementarità tra la dimensione della giustizia consensuale e quella giurisdizionale, ponendo un significativo potere nelle mani del giudice, anche in appello. Questo, a seguito di una valutazione sulla natura della causa, lo stato dell'istruttoria e il comportamen-

---

Art. 83 c.p.c. (in controtendenza rispetto all'indirizzo passato della stessa sezione terza della Cassazione, v. Cass. Sez. III Civ., Sent. n. 18068/2015 e le pronunce di altre corti, *ex multis* Trib. Firenze, Sez. III Civ., Sent. n. 1401/2019). Cfr. P. LUCARELLI, *La sentenza della Corte di Cassazione 8473/2019: un raro esempio di uroboro*, in "Judicium", Pacini Giur., Pisa 2019, pp. 1–5.

[76] v. Artt. 5 comma 4, 8 comma 6 e 17 commi 3 e 5, D.Lgs. n. 28/2010. Come osservato in dottrina, dal D.L. n. 98/2013, che ha riformato la disciplina dell'Art. 5 D.Lgs. n. 28/2010, si era affermata la prassi per cui i soli avvocati si presentavano all'incontro di mediazione, dichiarando il disinteresse a partecipare al procedimento conciliativo ed evitando allora, interamente, il tentativo di mediazione, v. F. FERRARIS, op. cit., p. 710 e P. LUCARELLI, *La nuova mediazione civile e commerciale*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 1/2023, p. 345. Queste prassi contrastano con le constatazioni degli studiosi, per cui l'obbligatorietà sostiene l'autodeterminazione, richiedendo un momento di effettivo confronto e ricerca della conciliazione, quindi «le parti devono provarci [...] devono fare esercizio della loro autonomia, cioè del potere di conoscere i modi e decidere come affrontare la sorte dei problemi che le riguardano», così P. LUCARELLI, *La giustizia*, p. 172. Cfr. S. DALLA BONTÀ, *La giustizia*, pp. 87 e ss., C. TROISI, op. cit., p. 65 e M. MARTELLO, op. cit., pp. 136 e 137. Chiara è l'intenzione, più recente, di sostenere la giustizia consensuale da parte del legislatore, già dalla L. Del. n. 206/2021, dove si parla di valorizzare le procedure stragiudiziali, non solo nei rapporti tra privati ma anche in quelli con la P.A., all'Art. 1 comma 4. Il D.Lgs. n. 149/2022, allora, dimostra di aver recepito le consapevolezze sulla mediabilità delle controversie tra privati e istituzioni pubbliche, espresse prima nella Circ. n. 9/2012 Dip. Funzione Pubblica, e poi dalla dottrina, v. R. TUZZI, *Il potere transattivo della pubblica amministrazione nella risoluzione alternativa delle controversie: spunti per una rinnovata lettura anche attraverso il prisma della responsabilità amministrativo-contabile*, in "RCC", Corte dei Conti, Roma 2021, n. 1/2021, pp. 29 e ss. Cfr. A. SIMONCINI, E. CREMONA, op. cit., pp. 7 e ss.

to delle parti, può disporre con ordinanza che si intraprenda un tentativo di composizione della controversia in mediazione, a quel punto tale esperimento diviene condizione per la continuazione del procedimento giudiziale[77]. Il vantaggio che deriva da siffatta modalità di accesso è legato alla possibilità di poter addivenire a una composizione consensuale del conflitto, perfino laddove le parti, inizialmente, non abbiano dimostrato apertura verso la gestione autonoma di questo. Starà al giudice, infatti, valorizzare i presupposti conciliativi sopravvenuti, anche evidenziando le criticità delle linee difensive (specialmente a seguito dell'attività istruttoria o all'esito della CTU compiuta) e mostrando il rischio di un esito processuale incerto, non satisfattivo degli interessi presenti. Nondimeno, ciò che deve essere evitato è una mediazione, *iussu iudicis*, mossa solamente dalla necessità di estendere i tempi decisionali o non bilanciata con gli interessi delle parti, difatti «una mediazione "forzata" è spesso una mediazione meramente formale»[78].

Osservate le diverse modalità di accesso alla procedura previste dal D.Lgs. 28/2010, è opportuno ripercorrere le caratteristiche del procedimento di mediazione, che ne risaltano le potenzialità e sottolineano l'originalità rispetto alla giustizia tradizionale. Emerge quindi, prima di tutto, la riservatezza (Art. 9 del decreto), qualità imprescindibile (contrapposta alla pubblicità del processo) al punto da essere stata definita «pilastro del procedimento»[79], e necessaria affinché le parti pos-

---

[77] Per un'analisi sulle fattispecie mediabili di cui all'Art. 5 comma 2 D.Lgs. n. 28/2010, v. A. GHELARDINI, *Le linee guida della mediazione demandata dal giudice nel Tribunale di Firenze*, in P. Lucarelli (a cura di) "Mediazione dei conflitti. Una scelta condivisa", Utet Giuridica, Milano 2019, pp. 263-265 e D. DALFINO, *Mediazione, conciliazione e rapporti con il processo*, in "Il Foro Italiano", Roma 2010, n. 4/2010, p. 106. Cfr. F. FERRARIS, op. cit., p. 712.

[78] A. GHELARDINI, op. cit., p. 264. Cfr. D. DALFINO, op. cit., p. 106. La volontà di addivenire a una soluzione conciliativa deve sussistere nel corso dell'intero procedimento, infatti, «*to proceed with initiating mediation, the mediator must believe that there is at least a minimal commitment on the part of all key parties to the process of negotiation and mediation as a means of resolving their dispute and to the mediator as an assistant in this effort. This belief must be translated into a more explicit understanding between the parties and the intermediary*», così C. W. MOORE, op. cit., p. 230. Analogamente, nella dottrina italiana, v. F. P. LUISO, op. cit., p. 1208.

[79] F. DANOVI, *Per uno statuto giuridici del mediatore*, in "Riv. Dir. Proc.", Cedam, Padova 2011, n. 4/2011, p. 775. Cfr. E. BRUNET, C. B. CRAVER, E. E. DEASON, *Alternative Dispute Resolution: the advocate's perspective cases and materials*, LexisNexis, Newark/San Francisco (USA) 2006, p. 273. L'importanza della confidenzialità nel procedimento di mediazione è stata riconosciuta anche nella prassi internazionale, dove è diffuso il principio della c.d. *Without Prejudice Rule*, che assicura che quanto emerso nel procedimento resti riservato, dunque inutilizzabile in caso di eventuale futuro giudizio o arbitrato, v. H. R. DUNDAS, *When Does "Confidential" Mean Confidential? An Important Development in the Law of Mediation and the Without Prejudice Rule*, in "The Intl. Journal of Arb., Med. and Disp. Management", Chartered Institute of Arbitrators (CIArb)/Wolters Kluwer, Londra (UK), Alphen aan den Rijn (NL) 2007, n. 3/2007, pp. 336 e 337.

sano apertamente discutere, esponendo gli interessi che muovono il conflitto[80]. La confidenzialità, inoltre, è propedeutica anche alla progressiva costruzione della fiducia verso il mediatore, rafforzandone terzietà e imparzialità, cosicché i litiganti possano fidarsi dei consigli espressi, che li aiutano a costruire un accordo condiviso. Considerando la struttura del procedimento, invece, all'interno di questo possono riconoscersi due livelli di riservatezza, uno generale, che limita la diffusione esterna delle informazioni espresse nel dialogo tra i partecipanti, e uno speciale per le sessioni separate (c.d. *caucus*), quei momenti di confronto privato tra una singola parte e il mediatore[81]. Successivamente, un'altra caratteristica tipica della mediazione è la sua flessibilità localizzativa, conseguenza dell'informalità della procedura, che le permette di svolgersi e concludersi in luoghi differenti rispetto a quelli dove tradizionalmente si esercita la giustizia, quali i tribunali[82]. Perciò, si potrà pensare anche di organizzare gli incontri nei luoghi prossimi al conflitto, incoraggiando la partecipazione delle parti (e gli eventuali *stakeholders*) e lo sviluppo di soluzioni creative. Infine, un'ulteriore vantaggio della mediazione si lega alla possibilità di considerare efficacemente, nel corso della stessa, le competenze tecniche necessarie per affrontare alcuni particolari tipi di controversie. Difatti, come già osservato (§2.3.3), gli esperti nel giudizio (*ex* Artt. 61, 68 e 201 c.p.c.) dispongono pareri che, spesso, si dimostrano imperfetti, in quanto tenuti a compiere una sintesi funzionale a rispondere alle domande delle parti, che indicano i quesiti, limitando lo spazio argomentativo del perito[83]. Al contrario, laddove presenti in mediazione, quindi integrati attivamente nel dialogo, gli esperti potranno esprimersi con più libertà, collaborando con le parti nello sviluppo di soluzioni condivise e scientificamente fondate. Ciò consente non solo la composizione del

[80] Come è stato osservato «*no effective mediation can take place, let alone succeed, if ideas generated or thoughts expressed are subsequently going to be used against the party making them. In short, if there is no confidentiality, there can be no mediation*», v. D. RAVENSCROFT, *Mediation and Confidentiality*, in "Asian Disp. Rev.", HKIAC, Hong Kong (HKG) 2015, n. 1/2017, p. 24.
[81] v. F. DANOVI, op. cit., p. 776 ed E. BRUNET, C. B. CRAVER, E. E. DEASON, op. cit., p. 240.
[82] Questo aspetto, come meglio si vedrà nelle pagine seguenti, è significativo per la composizione consensuale dei conflitti ambientali, v. AA.VV., *La mediazione dei conflitti ambienti. Linee guida operative e testimonianze degli esperti*, Fondazione Pubblicità Progresso, Milano 2016, pp. 43 e ss. e S. DALLA BONTÀ, *Conflitto e lite ambientale. Una definizione difficile. Mediazione e processo (civile) a confronto*, in "Riv. Giur. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 2/2022, p. 410.
[83] Come osservato in L. PELLIZZONI, *La politica dei fatti*, in Id. "Conflitti Ambientali. Esperti, politica, istituzioni nelle controversie ecologiche", Il Mulino, Bologna 2011, p. 9 e N. IRTI, *Il diritto e la crisi*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2022, n. 5-6/2022, p. 1058.

conflitto, ma un maggior valore, addirittura economico, degli accordi raggiunti, supportati dal contributo specialistico. Si comprende, allora, la ragione della partecipazione dei consulenti tecnici (anche tra quelli iscritti negli albi presso il Tribunale) al procedimento conciliativo, oppure l'introduzione di un mediatore ausiliario, spesso con competenze specialistiche, contemplata all'Art. 8 D.Lgs. 28/2010[84], e nel dettaglio dai regolamenti degli organismi di conciliazione, che permettono ai periti di affiancare il mediatore nel ruolo di «consulenti nella soluzione del conflitto [...] chiamati a portare al tavolo le informazioni tecnico-scientifiche necessarie per far chiarezza sulla complessità della lite»[85].

Rivolgendo a questo punto l'attenzione proprio al mediatore, cardine che regge il procedimento sin dal suo avvio e poi nel successivo svolgimento, si apprezza la sua natura di esperto di tecniche comunicative e governo del conflitto, terzo e imparziale rispetto alle parti e l'oggetto della controversia, che interviene non per decidere ma per porsi, metaforicamente, come «catalizzatore»[86], facilitando il dialogo, permettendo il confronto tra i litiganti e, di conseguenza, l'approfondimento degli interessi in contrasto, l'assunzione delle reciproche responsabilità e la condivisione degli obiettivi che si intendono perseguire[87]. È un ruolo che richiede al mediatore di godere della massima fiducia delle parti, caratteristica che non gli de-

[84] La figura del co-mediatore è un elemento di assoluto rilievo, che dimostra la considerazione delle controversie tecniche, da parte del legislatore. Questo, si affianca al mediatore principale, non sostituendolo ma aiutandolo nella procedura in un ruolo subordinato, particolarmente utile anche laddove vi siano numerose parti, v. R. TISCINI, *Il procedimento*, p. 593.

[85] S. DALLA BONTÀ, op. ult. cit., p. 409. Si fa riferimento, innanzitutto, alle *Mediation Guidance Notes* ICC, in cui al paragrafo 37 si prevede la possibilità di nominare un consulente tecnico, per affiancare il mediatore, oppure in Italia, *ex multis*, ai regolamenti della Camera Arbitrale di Milano (CAM) e l'Organismo di Conciliazione Forense (OCF) presso il Tribunale di Firenze, nei quali, rispettivamente nel primo all'Art. 7 comma 6 e nel secondo all'Art. 7 comma 11, si ammette la partecipazione di periti, nominandoli tra quelli iscritti nelle liste presso il Tribunale, v. I MEDIATORI OCF, *Gli organismi di mediazione pronti al via con professionalità e competenza*, in P. Lucarelli (a cura di) "Mediazione dei conflitti. Una scelta condivisa", Milano 2019, pp. 285 – 288.

[86] F. P. LUISO, op. cit., p. 1204, tale metafora si spiega perché, il mediatore, «svolge lo stesso ruolo che, nelle reazioni chimiche, svolge il catalizzatore», poiché mentre le parti cercano di individuare il contenuto dell'atto negoziale, consensuale, risolutivo della controversia, egli si limita a guidarle nel corso della procedura, non intervenendo a fini decisori, ma facilitando il dialogo.

[87] v. P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 156 e G. COSI, *Conoscere il conflitto*, in P. Lucarelli, G. Conte (a cura di) "Mediazione e progresso. Persona, società, professione, impresa", Utet Giuridica, Milanofiori Assago (MI) 2012, p. 8. Si specifica che terzietà e imparzialità del mediatore si manifestano su una prospettiva diversa rispetto a quella del giudice poiché, mentre quest'ultimo opera *super partes*, il primo opera *intra partes*, inserendosi nei loro rapporti, con poteri di indirizzo limitati alla direzione e coordinamento, v. R. DANOVI, op. cit., p. 773.

riva solamente dall'indipendenza[88], intesa come equidistanza da esse e i loro interessi, ma anche come percepita autonomia, giacché laddove anche solo sussista il dubbio di un favore rispetto a un esito possibile della controversia, il suo ruolo potrà radicalmente venire compromesso[89]. Garante verticale di queste caratteristiche è l'Organismo di Conciliazione, incaricato (*ex* Art. 16 D.Lgs. 28/2010) di supervisionare sull'indipendenza dei mediatori, a esso collegati, e assicurarne professionalità e competenza, intese come «preparazione per assolvere al mandato conferitogli»[90], valutando abilità comunicative, psicologiche e analitiche, ma anche tecniche, laddove specificatamente richieste, propedeutiche all'efficace conduzione del procedimento e la costruzione di una soluzione condivisa tra le parti. Si nota, da ciò, come le abilità richieste siano di carattere non specialistico, poiché nell'intenzione del legislatore, consapevole della particolarità dei conflitti che possono presentarsi anche nel corso della procedura, si è compreso come sia impossibile (e non necessario) immaginare mediatori dotati di salomonica conoscenza. Pertanto, si è voluta invece delineare una professione dal carattere riflessivo, in cui il professionista è chiamato a mettere in relazione il problema con l'esperienza e la formazione acquisita, vedendolo, contemporaneamente, come «qualcosa di nuovo e di unico, e come un fenomeno che ha aspetti e caratteristiche di situazioni già affrontate»[91]. È stata evidenziata, allora, nel mediatore, una capacità creativa, per cui egli «usando il pensiero metaforico [...] entra in dialogo con la situazione,

---

[88] Supportata dall'obbligo di *disclosure,* al quale il mediatore è sottoposto e per cui è tenuto a riportare ogni circostanza che possa comprometterne l'indipendenza, *ex* Artt. 9 e 10 D. Lgs. 28/2010. Cfr. A. DE LUCA, *La mediazione in Europa. Una questione di cultura e non di regole*, in "Riv. Dir. Civ.", Cedam, Padova 2013, n. 6/2013, p. 11455.

[89] v. Art. 2.2 Codice Europeo di Condotta per Mediatori, dove si afferma che il mediatore «deve in ogni momento agire nei confronti delle parti in modo imparziale, cercando altresì di apparire come tale». Vedi, M. SICOLO, *Codice Europeo di condotta per i mediatori*, in "Mondo ADR", 10 Gennaio 2023: *https://www.mondoadr.it/*, 16 Giugno 2025, e R. DANOVI, op. cit., p. 775, il quale evidenzia come «il concetto di imparzialità assume dunque una valenza anche etica, come connotato che il mediatore deve preservare nella conduzione dell'intero procedimento [...]. L'importanza di tale aspetto fa si che costituisca dovere del mediatore non soltanto quello di essere imparziale, ma altresì quello di adoperarsi per risultare e rimanere agli occhi delle parti pienamente tale».

[90] R. DANOVI, op. cit., pp. 776 e ss., la dottrina citata si interroga sulla rilevanza delle competenze legali richieste, infatti, sebbene l'istituto intenda oltrepassare il piano giuridico (è frequente la presenza di mediatori "tecnici", come ad esempio geometri oppure ingegneri), giacché questo incide su un conflitto, collocato in rapporti giuridici, è fondamentale che il mediatore «abbia la capacità di vagliare gli atti del ricorrente e del convenuto e le rispettive domande, istanze e difese».

[91] G. SCOTTO, *Mediare conflitti: uno sguardo trasformativo*, in P. Lucarelli, G. Conte (a cura di) "Mediazione e progresso. Persona, società, professione, impresa", Utet Giuridica, Milanofiori Assago (MI) 2013, p. 138. Cfr. M. MARTELLO, *Essere Mediatore*, in Id., pp. 57 e ss.

facendo esperimenti e verificando gli effetti, voluti e imprevisti, delle proprie scelte»[92], guidando le parti verso la definizione di un accordo negoziale consapevole, oppure, componendo con esse un bilanciamento di interessi, da cui avanzerà una proposta, che verrà sottoposta ai confliggenti affinché possano nella loro autodeterminazione accettarla o meno (Art. 11 D.Lgs. n. 28/2010)[93]. Ne risulta, all'esito, una fisionomia professionale innovativa, che permette la gestione del conflitto attraverso il ricorso non formale al diritto, ma commisurato sul contesto specifico.

Al termine del procedimento, se avrà ottenuto esito positivo, le parti potranno conciliare il conflitto attraverso un accordo nel quale valorizzeranno gli interessi emersi durante la mediazione. Ebbene, proprio in questa conclusione si manifesta nuovamente ed efficacemente, la natura equivalente (dunque, complementare) degli istituti di giustizia consensuale rispetto a quella tradizionale, poiché la conciliazione raggiunta (alla presenza degli avvocati, oppure omologata con decreto del Presidente del Tribunale) troverà struttura in un'intesa, di natura contrattuale[94], la quale (come prima osservato, §4.1) ha forza di legge tra le parti (*ex* Art. 1372 c.c.) e a cui è riconosciuta efficacia esecutiva, potendo costituire titolo per l'espropriazione forzata, l'esecuzione per consegna e rilascio o degli obblighi di fare e non fare e l'iscrizione di ipoteca giudiziale (Art. 12 D.Lgs. 28/2010)[95].

In conclusione, si rileva quanto la mediazione rappresenti l'istituto di risoluzione alternativa delle controversie maggiormente affermato e diffuso, anche perché disciplinato e regolato sia dal legislatore nazionale che comunitario. Per que-

---

[92] G. SCOTTO, op. cit., p. 138. La natura sul campo, vicina alla realtà del conflitto, della mediazione, viene descritta nel concetto di «giustizia di prossimità», evocato in M. MARTELLO, *Una giustizia*, p. 91, dove si specifica quanto la conciliazione sia un'attività «raffinata», che presenta «proprie regole e propri percorsi, che può essere sostenuta con convinzione e realizzata con efficacia solo da chi sa pensare alla società senza l'ossessione della competitività». Ciò si lega e conferma anche il valore della giustizia consensuale, in relazione con la nostra Costituzione, che «poggia su di una antropologia relazionale non individualista, ma comunitaria che valorizza e promuove le spinte coesive presenti nella società civile», così A. SIMONCINI, E. CREMONA, op. cit., p. 3.

[93] v. F. P. LUISO, *La «proposta» del mediatore*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, pp. 31 e 32. A riguardo, v. F. FERRARIS, op. cit., p. 713.

[94] La dottrina evidenzia come la struttura della mediazione sia costituita, fondamentalmente, di «un dialogo, che il mediatore intrattiene con le parti, al fine di far emergere quale contenuto possa avere lo stipulando contratto, affinché possa essere valutato conveniente ed opportuno dalle parti, in quanto idoneo a soddisfare i loro bisogni ed i loro interessi», così F. P. LUISO, op. ult. cit., p. 32.

[95] v. R. CAPONI, op. cit., p. 90, che specifica come sebbene l'efficacia dell'accordo sia comparabile alla sentenza, la sua attuazione esecutiva può essere realizzata, comunque, solo attraverso l'intervento giudiziale mentre, laddove sia necessario il rilascio di un provvedimento urgente, anche questo deve passare attraverso il giudice, circostanza che spesso determina il fallimento della mediazione. Cfr. F. P. LUISO, *La conciliazione*, p. 1202 e D. DALFINO, op. cit., pp. 106 e 107.

sta ragione, rappresenta il punto di partenza nell'analisi sulle potenzialità, degli istituti consensuali per la composizione del conflitto ambientale.

4.2.1. *Le potenzialità della mediazione nei conflitti ambientali.*

Le caratteristiche della mediazione, intesa sia come procedimento formalizzato di composizione autonoma delle controversie che come insieme di tecniche dialogiche e partecipative, permettono una gestione del conflitto fondata sulla collaborazione tra le parti, le quali possono definire un nuovo equilibrio, tra i loro interessi e bisogni, capace di durare nel tempo. Infatti, gli istituti di giustizia consensuale, non necessitando di approfondire le responsabilità rispetto alle circostanze che hanno scatenato l'ostilità (riconoscendo, addirittura, quanto talvolta tale ricerca sia infruttuosa, o addirittura controproducente) consentono di orientare verso il futuro la soluzione del conflitto, poiché ambiscono a valorizzare il rapporto, inteso come dimensione in cui possono trovare soddisfazione le ambizioni controverse[96]. Queste consapevolezze si dimostrano significative nella gestione dei conflitti ambientali (§§2.1. e 2.1.1.), quelle dispute sociali che possono sorgere attorno a contrapposti interessi, riferibili sia a soggetti privati che pubblici, relativi alla difesa dell'ambiente o all'impari accesso alle risorse[97]. La motivazione di siffatta affermazione è intrinseca alle caratteristiche di questi eventi, che incidono su una relazione continuativa, legata a un luogo o risorsa specifica, e presentano ricadute negative estese, lesive sia della dimensione naturale che sociale e privata. Inoltre, talvolta, tali conflittualità si manifestano in modo tale per cui, la ricerca di responsabilità attraverso lunghi procedimenti giudiziali (spesso dal forte interesse mediatico), unicamente diretti ad allocare soggettivamente i costi delle riparazioni, boni-

---

[96] Come sostenuto in dottrina, è opportuna la «lettura relazionale dei conflitti, che soprattutto in ambito ambientale, possono determinare la rottura dei legami presenti in una comunità», V. DINI, *La gestione dei conflitti ambientali: i procedimenti giudiziari e le procedure di mediazione*, in L. Musselli (a cura di) "La gestione dei conflitti ambientali", Ed. Scientifiche It., Napoli 2019, p. 32. Cfr. P. LUCARELLI, *Sostenibilità*, p. 13 e S. DALLA BONTÀ, *Conflitto*, pp. 405 e 406. Gli studiosi britannici evidenziano la capacità dell'accordo conciliativo, raggiunto nel conflitto ambientale, di durare nel tempo: «*key element of mediation is the control it potentially offers to the parties. Because the disputing parties decide the terms of the agreement for themselves, they gain a sense of ownership by being party to a collective decision*», così R. SIDAWAY, *Resolving Environmental Disputes. From conflict to consensus*, Earthscan, Londra (UK)/New York (USA) 2005, p. 74.

[97] v. C. PASQUALE, *Int. cit*., pp. 40 e 41. Cfr. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., pp. 3 e ss. Cfr. R. MARTINOLI, *Tutela dell'ambiente e ADR: profili ricostruttivi della mediazione e facilitazione ambientale*, in "Resp. Civ. Prev.", Giuffré, 2024, n. 3/2024, pp. 1013.

fiche e compensazioni, può risultare insufficiente o, addirittura, controproducente, in quanto accresce le ostilità facendo riferimento a condotte concorrenti tra più soggetti, difficilmente isolabili[98]. Ne consegue che una decisione eterodeterminata, che non si fonda sulla considerazione degli interessi presenti, o manca di soddisfare anche solo alcuni bisogni emersi, pure non giuridicamente qualificati, potrebbe determinare una diffusa insoddisfazione, riuscendo a «risolvere la lite, ma non il conflitto»[99], quindi la soluzione raggiunta risulterà apparente, superficiale[100]. Si comprende allora l'opportunità di intraprendere un percorso consensuale, che consenta la raccolta delle informazioni (anche tecniche) necessarie a ricostruire il panorama di interessi, favorendone l'equilibrio e, così, lo sviluppo di soluzioni condivise, a beneficio di imprese, amministrazioni e s*takeholders*[101].

A tal fine la mediazione si dimostra un istituto efficace, poiché «si affianca e dà sostanza a sedi istituzionali [...] di confronto tra soggetti destinatari diretti o indiretti delle decisioni che incidono sull'ambiente in cui costoro vivono o economicamente operano»[102], mostrando le sue potenzialità sia laddove intrapresa autonomamente dai soggetti in conflitto (magari, per giungere a decisioni pubbliche o private condivise e consapevoli), che qualora prevista come condizione di proce-

---

[98] v. S. DALLA BONTÀ, *Conflitto*, pp. 404 e 405, G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., pp. 24 e ss. e R. MARTINOLI, op. cit., p. 1013. La pluralità dei coinvolti può determinare un'indeterminatezza, che può far coincidere vittime e responsabili, v. V. DINI, *I conflitti*, p. 22. Sui limiti della bonifiche e riparazioni, v. A. PISANI TEDESCO, *Strumenti privatistici per la sostenibilità ambientale e sociale*, G. Giappichelli Ed., Torino 2024, pp. 168 e ss.

[99] R. MARTINOLI, op. cit., p. 1017. Cfr. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 473. Si rinvia alla distinzione concettuale tra conflitto e lite, v. §2.1.

[100] Come osservato nei §§2.4.1. e 2.4.2. v. L. COMINELLI, E. CISCATO, S. LATTUILLE, *Environmental Mediation and Facilitation in Italy*, in S. Ali (a cura di) "Comparative and Transnational Dispute Resolution", Routledge, Abingdon (UK)/New York (USA) 2023, pp. 154 e 155 e R. MARTINOLI, op. cit., p. 1018. Cfr. R. SIDAWAY, op. cit., p. 65: «*legal processes may determine who is right, but they adjudicate in favour of one party at the expense of others without concerns for future relationship, and can also be costly, time-consuming and present a degree of risk event to the stronger parties, as they cannot entirely control the eventual outcome*». Cfr. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 450 e G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., p. 26, per cui «se i benefici emotivi dello scaricare la colpa sull'altro sono evidenti, le sue conseguenze al contrario sono pesantissime: rapporti avvelenati, creazione di un clima tossico, perdita della motivazione e della stima altrui». Inoltre, l'indeterminatezza dei responsabili, insieme alla diversità degli interessi, talvolta in contrasto, può condurre a ostilità (§2.2.) tali da manifestarsi con «comportamenti di confronto e azioni mutualmente ostacolanti», così M. BAGLIANI, E. DANSERO, *Politiche per l'ambiente. Dalla natura al territorio*, Utet, Novara 2011, p. 317.

[101] La mediazione nei conflitti ambientali consente di dar voce alla società civile su eventi che la riguardano, vestendo un ruolo innovativo, quale «strumento "democratico"», per il governo della pluralità di interessi, privati e pubblici, in gioco, v. M. G. IMBESI, *Il valore sociale della mediazione ambientale*, in "Riv. Dir. Econ. Tras. Amb.", Università degli Studi di Palermo, Palermo 2012, n. 10/2012, p. 527 e M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., pp. 472 e 473.

[102] S. DALLA BONTÀ, op. ult. cit., p. 401. Cfr. R. SIDAWAY, op. cit., pp. 67 e ss.

dibilità per la domanda giudiziale (perché le parti possano prendere coscienza delle rispettive posizioni, insieme alle opportunità in queste, prima di chiedere la decisione del giudice), o anche nel corso del giudizio stesso, se richiesta *iussu iudicis* (specialmente efficace perché interviene in un momento nel quale la compagine soggettiva è già determinata)[103]. Le potenzialità che motivano questa affermazione si legano alle intrinseche caratteristiche della pratica mediativa, tra cui, prima tra tutte, la capacità dell'accordo raggiunto di durare nel tempo, sia nell'assetto di interessi in origine considerato che, parimenti, laddove rinegoziato e adeguato alle sopravvenienze. In questo modo, infatti, nelle circostanze del conflitto ambientale, sarà possibile ottimizzare le diverse necessità, sia delle comunità locali che delle attività economiche e la natura, intesa quale polo autonomo con distinti bisogni (§1.5.2.)[104]. Si aggiunge poi la celerità del procedimento, che a norma dell'Art. 6 D.Lgs. n. 28/2010 (riformato dal D.Lgs. n. 149/2022), prevede una durata massima di sei mesi (prorogabile per periodi non superiori a tre mesi), peculiarità preziosa, specialmente nel contesto dei danni contro le risorse naturali, in cui una risposta tardiva può determinare l'irrecuperabilità del bene compromesso[105]. Infine, un'ulteriore potenzialità della giustizia consensuale si ritrova nella capacità di coinvolgere plurali apporti soggettivi (anche tecnici, come visto al §2.3.3) e portatori di interessi (privati e pubblici), quest'ultimi considerati non solo perché titolari di posizioni giuridiche qualificate, rispetto all'evento di danno, ma altresì perchè espressione di interessi fattuali, non inquadrati formalmente dal

[103] v. R. MARTINOLI, op. cit., pp. 1022, il quale rileva come il D.Lgs. n. 149/2022, abbia esteso le fattispecie che ammettono il ricorso alla mediazione demandata, anche in appello, *ex* Art. 5 *quater* D.Lgs. n. 28/2010. Tali modifiche permettono al giudice, investito di una controversia ambientale di valutare «la causa nel suo complesso in prima udienza, essendo maturati i termini per il deposito delle memorie istruttorie [...] e, pertanto, già definitosi il *thema decidendum* e quello *probandum*», decidendo a quel punto su quale possa essere il percorso più efficace, lungimirante, di composizione del conflitto. Cfr. S. DALLA BONTÀ, op. ult. cit., pp. 411 e 412.

[104] È stato osservato che, nel caso di conflitti relativi alla gestione delle risorse naturali, la mediazione può promuovere dialogo e comprensione reciproca, conducendo verso «*comprehensive and enforceable agreements that mitigate violent conflict over water scarcity and can even become the basis for cooperation on other issues*», così O. LEIGHTON BARRETT, *Mediation at the Nexus of Climate Change and Conflict*, in A. Georgakopoulos (a cura di) "The Mediation Handbook. Research, theory, and practice", Routledge, New York (USA)/Londra (UK) 2017, p. 278.

[105] v. L. COMINELLI, E. CISCATO, S. LATTUILLE, op. cit., p. 158. Cfr. G. SPINA, *La mediazione delle controversie ambientali*, in "Amb. Sviluppo", Wolters Kluwer It., Milanofiori Assago (MI) 2013, n. 5/2013, p. 451 e G. ARMONE, *La mediazione civile: il procedimento, la competenza*, la proposta, in "Le Società", Wolters Kluwer, Milano 2010, n. 5/2010, pp. 628 e 629.

diritto[106]. Caratteristica che per essere efficacemente realizzata richiede al mediatore di svolgere un'intensa attività prodromica all'effettiva gestione della controversia: individuare (insieme alle parti attivanti) i soggetti interessati a partecipare, avendo cura di non escludere nessuno, di modo che l'accordo raggiunto possa essere trasversalmente condiviso nella società civile coinvolta[107]. Il quadro che si delinea all'esito di quest'analisi mostra la mediazione come un istituto in grado di favorire soluzioni veloci, efficaci nel tempo e condivise tra coloro coinvolti, qualità preziose per la gestione del conflitto ambientale, che interessa le risorse naturali, la gestione di queste e l'interesse pubblico alla loro preservazione ed efficace distribuzione. Per queste ragioni, la composizione consensuale delle controversie, che valorizza il rapporto e la collaborazione tra i consociati, è stata posta tra gli obiettivi della sostenibilità individuati nell'Agenda 2030 (§1.1.1)[108], in quanto siffatto approccio consentirebbe una «lettura relazionale dei conflitti che, soprattutto in ambito ambientale, possono determinare la rottura dei legami sociali presenti in

[106] Si fa riferimento anche alle fattispecie di danno agli Artt. 311 e 313 comma 7 D.Lgs. n. 152/2006, ovverosia quelle che prevedono, in capo all'attore pubblico, la tutela del danno ambientale esigibile attraverso una condanna al ripristino dell'alterazione presente (ordinariamente, in forma specifica, straordinariamente, per equivalente). Tuttavia, in queste fattispecie, l'attuazione della mediazione richiede il rispetto di limiti che si legano alla natura pubblica degli attori e interessi considerati, i quali, come evidenziato dalla riforma D.Lgs. n. 149/2022 e, prima di questa, dal Consiglio di Stato, Par. n. 426/2001, non sono ostativi all'attuazione di procedure conciliative con ad oggetto interessi pubblici e la partecipazione delle amministrazioni, v. M. RAMAJOLI, *Per una giustizia amministrativa alternativa con particolare (anche se non esclusivo) riguardo alle transazioni pubblicistiche*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, pp. 123 e ss., E. MINERVINI, *Le A.D.R. in materia ambientale: la mediazione e la transazione*, in M. Pennasilico (a cura di) "Contratto e ambiente. L'analisi "ecologica" del diritto contrattuale", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, pp. 266 e 267, M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 473 e R. TUZZI, op. cit. p. 31. Nondimeno, qualora l'evento comporti una lesione della sfera giuridica privata o gli interessi personali, l'azione è esigibile anche da parte del privato, in tutela del diritto di proprietà e la salute, leso dall'inquinamento compiuto, come già si è affermato al §1.3., v. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1013, A. PISANI TEDESCO, op. cit., pp. 68 e ss e R. TISCINI, *Tutela inibitoria e cambiamento climatico*, in "Riv. Dir. Processuale", Cedam, Padova 2024, n. 2/2024, p. 334.

[107] Gli studiosi evidenziano che l'obiettivo dell'efficace partecipazione pubblica, «*based on the belief that those who are affected by a decision have a right to be involved in the decision-making process*», deve essere «*to engage the public, deliberatively improving the quality of the decision while producing greater trust and institutional credibility*», così T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., pp. 92 e 93. Cfr. L. GIAMPIETRO, *I conflitti ambientali*, in Id. "Conflitti ambientali: mediazione, transazione, accordi", Wolters Kluwer It., Milano 2018, p. 12, Id., *I procedimenti di mediazione in materia ambientale: spunti di riflessione*, in "Amb. Sviluppo", Wolters Kluwer It., Milanofiori Assago (MI) 2011, n. 3/2011, p. 251. È stato osservato come, attraverso la partecipazione degli esperti al procedimento conciliativo, sia possibile compensare l'assenza nel nostro sistema giudiziario di un organo specializzato ambientale, v. S. DALLA BONTÀ, op. ult. cit., pp. 408 e ss.

[108] Si fa riferimento al 16° SDG, v. §2.4. Cfr. L. COMINELLI, E. CISCATO, S. LATTUILLE, op. cit., p. 158, S. GIACOMELLI, op. cit., p. 5 e J. EBBESSON, *Public Participation*, in L. Rajamani, J. Peel (a cura di) "The Oxford Handbook of International Environmental Law", Oxford University Press, Oxford (UK) 2021, pp. 364 e 365.

una comunità»[109], evitando l'aggravarsi di situazioni di fragilità, nocive al benessere collettivo e ambientale. Una soluzione negoziata e partecipata permetterebbe infatti di rintracciare i disaccordi, le difficoltà e gli obiettivi personali o collettivi (talvolta inespressi), sostenendo un percorso di educazione reciproca sugli interessi presenti (non solo ambientali, ma anche politici o economici) e lo stato dei luoghi, da tenersi in una sede protetta, rendendo così possibile rafforzare i legami sociali e favorire lo sviluppo di soluzioni lungimiranti[110].

Eppure, si deve osservare come l'esperienza della mediazione nel governo dei conflitti ambientali non costituisca una novità, poiché le potenzialità evidenziate risultavano già note ai pratici del diritto statunitensi, sin dagli anni '70 del secolo scorso, quando sono stati attuati con successo i primi esperimenti di mediazione dei conflitti ambientali, conseguenti a progetti industriali, infrastrutturali o per la gestione delle risorse naturali[111]. Da allora, oltreoceano, la risoluzione consensuale dei conflitti ambientali è divenuta una pratica affermata e praticata ampiamente[112]. Viceversa, lo stesso non può dirsi per l'esperienza europea, in cui esclusi isolati esperimenti in Germania[113] (negli anni '90) non si rintracciano esperienze

---

[109] V. DINI, *La gestione*, p. 32. Come è stato osservato, il conflitto è una risorsa, un'occasione «di conoscenza di sé e dell'altro, un mezzo per dare un senso e una qualità alle nostre vicende personali e professionali. E da qui partire per trovare le risoluzioni», M. MARTELLO, op. cit., p. 59.

[110] v. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 48 e J. EBBESSON, op. cit., pp. 351 e ss. Come è stato constatato, la sede conciliativa è «una sede protetta», nella quale le attività sono coperte dal vincolo di riservatezza (art. 9 D.Lgs. n. 28/2010), v. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1018.

[111] La prima esperienza di gestione conciliativa di un conflitto ambientale si è compiuta per gestire le ostilità conseguenti al progetto di una diga, per il contenimento delle inondazioni del fiume Snoqualmie (Washington, Usa). Un conflitto, iniziato negli anni '50, protratto fino al 1974, e allora concluso grazie lo svolgimento di una mediazione. L'esito del procedimento è stato un successo, che ha condotto a un accordo tra i residenti nell'area (in larga parte coltivatori) e i gruppi ambientalisti e di sportivi interessati alla preservazione dei luoghi, v. L. DEMBART, R. KWARTLER, *The Snoqualmie River Conflict: Bringing Mediation into Environmental Disputes*, in R. B. Goldmann (a cura di) "Roundtable Justice: Case Studies in Conflict Resolution. Reports to the Ford Foundation", Westview Press, Boulder (USA) 1980, pp. 41 e ss. Nella dottrina italiana, invece, il primo ad approfondire l'esperienza della mediazione ambientale, osservando la prassi statunitense, è stato U. SALANITRO, *L'environmental mediation negli USA: uno strumento alternativo per la risoluzione dei conflitti ambientali?*, in "Riv. Giur. Amb.", Giuffrè, Milano 1991, pp. 250 e ss.

[112] Si fa riferimento alla pratica del '*Negotiated Rulemaking*', un particolare procedimento nel quale «*through mediated negotiations, government and stakeholder representatives work through every issue and detail of a proposed rule to integrate their perspectives and interests*», come spiegato in S. PODZIBA, P. OVERMEYER, *Negotiated rulemaking for the Brownfields law in the United States of America*, in C. Choquette e V. Fraser (a cura di) "Environmental Mediation. An International Survey", Routledge, Abingdon (UK)/New York (USA) 2018, pp. 128 e ss. Cfr. M. L. ELLIOTT, S. KAUFMAN, op. cit., p. 206 e ss. e G. MANFREDI, op. cit., pp. 723 e ss.

[113] v. K. HOLZINGER, *Limits of Co-operation: a German case of Environmental Mediation*, in "Eu. Env.", Wiley, Hoboken (USA) 2000, p. 294. In Italia, i modelli di partecipazione pubblica sono rimasti per tempo esperimenti isolati, come già osservato, quarantacinque anni fa, in M. NI-

significative, fino all'intervento del legislatore comunitario con la Direttiva 2008/52/CE, che ha contribuito a rendere la mediazione una pratica diffusa e affermata nelle legislazioni continentali[114]. Da quel momento (e specialmente all'indomani degli Accordi di Parigi) si sono susseguiti interventi e proposte, sia promossi da istituzioni private che sul piano normativo e pubblico, rivolti all'utilizzo dell'istituto in esame a fronte delle controversie ambientali o sociali.

Tra le iniziative promosse al livello sovranazionale, è indicativo l'impegno della *Camera di Commercio Internazionale* (ICC), che forte della sua esperienza nel campo della risoluzione alternativa delle controversie, nel 2019, ha pubblicato un rapporto in cui valorizza le caratteristiche dei singoli istituti di ADR, tra i quali anche la mediazione, insieme all'arbitrato (§2.4.2) e i *Dispute Boards* (che saranno approfonditi nel capitolo seguente), apprezzando la prima principalmente laddove il mediatore possa contribuire con le sue conoscenze tecniche, funzionali alla gestione conflitto[115]. A tal fine, inoltre, viene integrato il ruolo dell'organismo di conciliazione (ICC *Centre for ADR*), incaricato (all'avvio del procedimento) di proporre una lista di mediatori alle parti, adeguati al tipo di conflitto (per competenze tecniche, comunicative e linguistiche), garantendone insieme alla professionalità, l'imparzialità e indipendenza[116]. Oltre ciò, il procedimento sarà poi svolto

---

GRO, *Il nodo della partecipazione*, in "Riv. Trim. Dir. Proc. Civ.", Giuffré, Milano 1980, p. 226. Non aiutava, nel contesto nazionale, fino al 1990, l'ostacolo della legislazione amministrativa, superato dalla L. n. 241/1990 che ha istituzionalizzato la partecipazione dei privati al procedimento, v. L. MUSSELLI, *Mediazione dei conflitti ambientali e pubblica amministrazione*, in Id. (a cura di) "La gestione dei conflitti ambientali", Ed. Scientifiche Italiane, Napoli 2019, pp. 37 e ss.

[114] v. L. GIAMPIETRO, op. ult. cit., p. 251, la quale osserva che «nell'eventualità di un'effettiva compromissione delle matrici ambientali potrebbe [...] risultare fruttuoso lo svolgimento di un procedimento di mediazione [...] in cui negoziare (meramente) le modalità di ripristino dello stato dei luoghi, il risarcimento per le c.d. perdite provvisorie». Nondimeno, anche a seguito dell'intervento europeo (e il recepimento nazionale), alcuni autori hanno continuato a esprimere diffidenza sulla diffusione della mediazione, v. §4.2. Cfr. P. H. LINDBLOM, op. cit., pp. 114 e ss.

[115] v. ICC COMMISSION REPORT, *Resolving Climate Change Related Disputes through Arbitration and ADR*, International Chamber of Commerce (ICC), Parigi (FR) 2019, p. 31. Seppure (come osservato a nota 85) il paragrafo 37 delle *Mediation Guidance Notes* ICC prevede la possibilità di nominare un consulente tecnico, per assistere il mediatore nelle controversie. Cfr. M. DOTTI, *Il punto di vista del mediatore: le peculiarità del processo comunicativo e negoziale nella mediazione ambientale*, in L. Giampietro (a cura di) "Conflitti ambientali; mediazione, transazione, accordi", Wolters Kluwer, Milano 2018, pp. 64 e ss. e V. GIAMPIETRO, *Il punto di vista del tecnico: veicolare la complessità*, in Id., Wolters Kluwer, Milano 2018, pp. 74 e ss.

[116] *Ibid*. Cfr. Art. 5 ICC *Mediation Rules*. Cfr. C. H. BROWER, *Selection of Mediators*, in C. Titi, K. F. Gómez (a cura di) "Mediation in Internation Commercial and Investment Disputes", Oxford University Press, Oxford (UK) 2019, pp. 301 e ss.

seguendo il regolamento di mediazione ICC, che nel tempo si è provato efficace e flessibile, oltre che adattabile alle richieste delle parti[117].

Nel panorama italiano, invece, un notevole progetto è stato portato avanti dalla Camera Arbitrale di Milano (CAM), sviluppato a seguito di riflessioni, anche internazionali, avvenute nel corso del 2016[118]. Tale iniziativa, partita dal comune consenso sulla figura del mediatore (cristallizzato all'Art. 1 lett. *b)* D.Lgs. n. 28/2010), si è poi interrogata sul suo operato e su come questo possa contribuire alla composizione degli interessi e ostilità alla base del conflitto ambientale. A tal fine, si è osservato come «dietro una controversia formalizzata davanti all'autorità giudiziaria e che vede protagoniste parti ben definite [...] esista una realtà che riguarda un numero di soggetti ben più ampio», constatazione che realizza come vi possa essere un ambito conflittuale esteso, al cui interno «si possono collocare controversie giudiziali di varia natura, che rappresentano episodi circoscritti di un fenomeno ben più ampio e non sempre facile da riconoscere nel suo insieme e negli effetti che esso provoca»[119]. Infatti, talvolta è probabile che la controversia ambientale si manifesti attraverso ostilità in apparenza sconnesse dalla dimensione ecologica, legate ad esempio alla costruzione di un immobile o al rapporto tra comunità locali e attività produttive (si fa riferimento, in particolare, ai conflitti di prossimità, §2.2)[120]. Di conseguenza, il lavoro del mediatore consisterà nel ricostruire la dimensione sociale, fatta di obiettivi e interessi individuali dietro la contesa, giungendo ad avere di fronte una compagine soggettiva rappresentativa del conflitto, con cui intraprendere un confronto capace di offrire soluzioni efficaci.

---

[117] v. Art. 7 e Clausole A-D ICC *Mediation Rules.* Cfr. A. LEOVEANU, A. ERAC, *ICC Mediation. Paving the Way Forward*, in C. Titi, K. F. Gómez (a cura di) "Mediation in Internation Commercial and Investment Disputes", Oxford University Press, Oxford (UK) 2019, pp. 85 e ss.

[118] Sul progetto, dal titolo "La Mediazione dei Conflitti Ambientali", v. CAM, *Mediazione dei Conflitti Ambientali*, in *https://www.camera-arbitrale.it/it/index.php*, 27 Giugno 2025. A riguardo, v. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., pp. 474 e ss. e N. GIUDICE, *L'esperienza di Camera Arbitrale di Milano nella mediazione ambientale*, in L. Musselli (a cura di) "La gestione dei conflitti ambientali", Ed. Scientifiche Italiane, Napoli 2019, pp. 51 e ss.

[119] N. GIUDICE, op. cit., p. 53. *Passim*. Cfr. L. GIAMPIETRO, op. cit., pp. 10 e ss. A riguardo, è significativo quanto sottolineato dall'esperta Agnese Bertello, per la quale il conflitto di prossimità può essere «un canale di sfogo per differenti ostilità, anche sedimentatesi nella memoria collettiva, non direttamente legate alla singola opera: un tratto che renderà di conseguenza più difficile instaurare un discorso oggettivo», così A. BERTELLO, *Intervista in appendice rilasciata il 12 Marzo 2025*, p. 55. Cfr. A. MUZZI, *Intervista in appendice rilasciata il 18 Aprile 2025*, pp. 61 e 62.

[120] Ivi, p. 54. Cfr. M. BAGLIANI, E. DANSERO, op. cit., p. 320.

L'esperienza maturata a seguito di queste iniziative (specialmente il progetto CAM del 2016), supportata anche dai princìpi affermati prima dalla Convenzione di Aarhus e poi dall'Agenda 2030[121], è stimolante non solo per le potenziali ricadute pratiche ma anche per la riflessione dottrinale e normativa sui problemi della gestione dei rischi e danni ambientali. Tuttavia, fin quando la sperimentazione non sarà seguita da una sistematizzazione di queste prassi, capace di valorizzare le potenzialità della mediazione nella gestione dei conflitti ambientali, considerandola internamente all'agire di imprese e amministrazioni, un'efficace cambiamento mancherà di manifestarsi e, piuttosto, rimarrà circoscritto alla discrezione delle imprese e l'autodisciplina privata[122]. Questa consapevolezza è chiara al legislatore italiano che, cosciente degli esperimenti compiuti, si è dimostrato (almeno nelle intenzioni) aperto alla necessità di strutturare una tutela ambientale efficace attraverso gli istituti della giustizia consensuale. A tal fine è stato presentato il D.d.L. n. 1630/2019, che intende apportare modifiche, sia al D.Lgs. n. 152/2006 che al D.Lgs. n. 28/2010, incentivando il ricorso alla mediazione ambientale per privati e amministrazioni[123]. Nei princìpi, la proposta segue i contenuti della già presente

[121] v. §§1.1. e 1.1.1. Cfr. J. EBBESSON, op. cit., pp. 352 e 353. Nell'esperienza CAM, si fa riferimento alle mediazioni sull'Orrido di Inverigo (Como), v. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 475. Cfr. N. GIUDICE, *Intervista in appendice rilasciata il 24 Novembre 2023*, p. 6.

[122] v. M. NIGRO, op. cit., p. 226, in cui si evidenzia la sussistenza di un «nodo della partecipazione», perchè «sentiamo di trovarci di fronte, sul piano della realtà, non a risultati certi e stabili, ma dei progetti e a degli sperimenti», mentre «sul piano dell'interpretazione teorica, non a delle appaganti risposte ma delle ansiose domande: di avere davanti a noi [...] ancora soltanto dei problemi». Cfr. P. LUCARELLI, *La giustizia*, pp. 169 e ss. La dottrina amministrativa constata che, mentre l'ordinamento francese e tedesco hanno adottato leggi in materia di giustizia consensuale per la P.A., «in Italia si obbedisce a un'impostazione diametralmente opposta, propensa a riconoscere a macchia di leopardo i rimedi alternativi ricorrente a discipline speciale», M. RAMAJOLI, *Per una giustizia amministrativa alternativa con particolare (anche se non esclusivo) riguardo alle transazioni pubblicistiche*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, p. 125.

[123] v. Art. 2 D.d.L. n. 1630/2019, proposto Art. 3-*sexies*, comma 1-*octies* D.Lgs. n. 152/2006, in cui si afferma che in caso di conflitti ambientali «suscettibili di trovare composizione, anche parziale, attraverso la modulazione del provvedimento finale, può essere avviato un procedimento di mediazione». Cfr. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., pp. 479 e ss. Tale disposizione è significativa per la P.A. che, *ex* Art. 2 comma 1-*novies* D.d.L. n. 1630/2019, «nell'ambito dei procedimenti amministrativi, in cui si profili un conflitto ambientale, prima dell'adozione del provvedimento finale, qualora in sede di conferenza dei servizi o di audizione dei soggetti interessati e controinteressati emergano aspetti suscettibili di trovare composizione in sede di mediazione», può attivare «un procedimento di mediazione presso un organismo abilitato ai sensi del decreto legislativo 4 marzo 2010, n. 28, al fine di raggiungere la composizione del conflitto e di prevenire contenziosi giurisdizionali». Cfr. L. MUSSELLI, op. cit., pp. 44 e 45, M. DOTTI, op. cit., pp. 64 e ss. e R. MARTINOLI, op. cit., p. 1013. Inoltre, la proposta considera anche le controversie sul paesaggio, *ex* Art. 4 D.d.L. n. 1630/2019, proposto Art. 141 D.Lgs. n. 42/2004 c.d. *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, per cui in caso di conflitto «suscettibile di trovare composizione [...] attraverso la modulazione del provvedimento finale, può essere avviato un procedimento di mediazione».

normativa (principalmente internazionale) sulla tutela ambientale, informazione e partecipazione pubblica alle decisioni di interesse sociale, come la Dichiarazione di Rio, la Convenzione di Aarhus e, in Europa, il Settimo Piano di Azione dell'Unione, Dec. n. 2013/1386/UE, con il quale è stata inserita, tra gli obiettivi della sostenibilità comunitaria, la promozione della risoluzione stragiudiziale delle controversie per l'elaborazione in via amichevole di soluzioni efficaci alla composizione dei conflitti ambientali[124]. Nel pratico, invece, il progetto di riforma intende intervenire sulla normativa in vigore, per condurre al trasversale ripensamento del modo in cui gli operatori del diritto intervengono sul conflitto ambientale, determinando un'apertura verso gli istituti dell'autonomia, che non solo ne riconosce le potenzialità, ma ne ribadisce il valore complementare rispetto alla giurisdizione ordinaria[125]. Eppure, nonostante i promettenti presupposti, la proposta (annunciata nella seduta del Senato della Repubblica del 28 Gennaio 2020) non ha ancora avuto seguito, rimanendo ferma all'esame delle commissioni. Nondimeno, alcuni princìpi che l'hanno ispirata ora trovano già collocazione normativa, nel D.Lgs. n. 149/2022, che ha riconosciuto la necessità di una maggiore partecipazione degli attori pubblici al procedimento di mediazione, come l'importanza di un'attitudine conciliativa del giudice, nel corso del giudizio[126]. Passi avanti notevoli, ma insufficienti per sostenere che, finalmente, il legislatore italiano ha compreso i risultati delle esperienze compiute sulla giustizia consensuale ambientale.

---

[124] v. Dec. n. 2013/1386/UE, all. n. 65, comma V, del Parlamento Europeo e del Consiglio, in cui si afferma che è necessario «promuovere la risoluzione stragiudiziale delle controversie per trovare soluzioni efficaci in via amichevole per le controversie in ambito ambientale». La proposta in esame si premura di offrire una definizione del concetto di conflitto ambientale (§2.1.), per cui *ex* Art. 3 D.d.L. n. 1630/2019, proposto Art. 5 comma 5-*novies* D.Lgs. n. 152/2006, questo è descritto come «controversia tra due o più parti, portatrici di diritti soggettivi o interessi legittimi anche diffusi e collettivi, in cui si contrappongono visioni divergenti relative alle decisioni da assumere riguardo all'ambiente, e in particolare alla gestione o all'uso delle risorse e dei beni ambientali».

[125] v. P. LUCARELLI, *La giustizia*, pp. 175 e 176 e M. MARIANELLO, op. cit., pp. 1163 e ss.

[126] Sulla partecipazione della P.A. al procedimento di mediazione (ammessa sin dalla Circ. n. 9/2012 Dipartimento della Funzione Pubblica), *ex* Art. 11*bis* D.Lgs. n. 28/2010, l'Art. 7 D.Lgs. n. 149/2022, che rimanda all'Art. 1 comma 2 L. n. 20/1994, è intervenuto riducendo il margine di responsabilità del funzionario che agisce per conto della P.A., ai casi di dolo e colpa grave. Ne risulta un incentivo, che tuttavia si presenta debole e non privo di rischi, v. R. TUZZI, op. cit., pp. 31 e ss. Quanto invece all'attitudine conciliativa del giudice (sebbene già ricorrente nella pratica dei Tribunali, ma formalmente riconosciuta dal D.Lgs. n. 149/2022), si osserva l'affermarsi di un ruolo ambiguo, «non strettamente ancorato alla sua funzione di *ius dicere*, bensì [...] anche a compiti *lato sensu* conciliativi», per cui egli si muoverà «tra decisione e conciliazione, allargando lo sguardo [...] anche al «nuovo paradigma di organizzazione giudiziaria» che l'incipiente riforma consegna», v. S. DALLA BONTÀ, *Fra mediazione e decisione. La riforma apre ad un nuovo paradigma di giudice?*, in "Riv. Trim. Dir. Proc. Civ.", Giuffrè, Milano 2023, n. 1/2023, pp. 22 e 25.

4.2.2. *I limiti strutturali e operativi della mediazione ambientale.*

Dopo aver ripercorso il quadro normativo e pratico della mediazione dei conflitti, si deve osservare come oltre le considerate potenzialità, sussistono anche ostacoli che ne limitano l'affermazione, soprattutto nella gestione delle controversie ambientali. Impedimenti che accrescono la difficoltà per il lavoro del giurista, chiamato ad approfondire la complessità, ricercando soluzioni innovative, capaci di far evolvere questi istituti affinché possano dare risposta alle necessità presenti.

La prima complicazione che si individua fa riferimento alla dimensione pubblica di alcuni interessi ambientali, specialmente relativi alla preservazione delle risorse naturali (Art. 9 Cost.), per cui è richiesta, ai fini della loro gestione, la partecipazione al procedimento conciliativo dei rappresentanti dell'amministrazione. Il limite, in questo caso, è determinato dal circoscritto spazio transattivo per la gestione di alcuni interessi diffusi, per cui si chiede che vengano superate le riserve della giurisdizione in ordine alla composizione delle controversie tra cittadini e amministrazioni, e la riserva di amministrazione nei rapporti pubblicistici, permettendo la formazione di una volontà negoziata in quelle situazioni giuridiche soggettive, oggetto di lite tra pubblico e privati, nelle quali vi possa essere disponibilità dei diritti (Art. 1966 c.c.)[127]. Ne risultano, dunque, limiti formali alla gestione contrattuale dell'interesse collettivo, che generano il timore, nel funzionario incaricato di gestire la negoziazione, di cadere in responsabilità amministrativa o contabile[128]. Eppure, all'opposto, si può da tempo constatare nella legislazione nazio-

---

[127] v. M. RAMAJOLI, op. cit., p. 127 e M. GIOVANNINI, *Conciliazione stragiudiziale e amministrazioni pubbliche*, in "Ist. Federalismo", Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ) 2008, n. 1/2008, pp. 825 e ss. A riguardo, si rileva come l'esercizio del potere amministrativo, per gli atti di natura non autoritativa, è disciplinato da norme di diritto privato, *ex* Art. 1 comma 1*bis* L. n. 241/1990, caratteristica che estende i margini di negoziabilità, rintracciabili già nella figura degli accordi integrativi o sostitutivi del provvedimento (Art. 11), per cui si afferma che «l'amministrazione procedente può concludere, senza pregiudizio dei diritti dei terzi, e in ogni caso nel perseguimento del pubblico interesse, accordi con gli interessati al fine di determinare il contenuto discrezionale del provvedimento finale ovvero in sostituzione di questo». Cfr. L. MUSSELLI, op. cit., p. 46 e A. CASSATELLA, *La transazione amministrativa*, Ed. Scientifica, Napoli 2020, pp. 42 e ss.

[128] v. R. TUZZI, op. cit., p. 30, lo strumento transattivo è talvolta inviso ai responsabili degli uffici, il funzionario, infatti, «di fronte alle paventate azioni di responsabilità amministrativa promosse dalla procura contabile, non è indotto ad assumersi il rischio di essere condannato al risarcimento del danno erariale derivante dalla più esigua somma incamerata per mezzo della transazione o della conciliazione giudiziale». Inoltre, come spiega M. GIOVANNINI, op. cit., pp. 830 e 831, «il problema nasce dal fatto che l'accordo finale non passa necessariamente attraverso l'accertamento, tra le parti del conflitto, della legittimità giuridica delle rispettive pretese», per cui ne deriva il rischio che «la Corte dei conti, non concordando sulla scelta di conciliare la controversia, attivi un

nale la sussistenza di uno spazio transattivo nei rapporti tra privato e amministrazione (sia patrimoniali che originati da provvedimenti amministrativi), sul quale si fondano i più recenti interventi (di interesse per la presente trattazione) finalizzati ad affermare l'applicabilità della mediazione dei conflitti alle controversie con gli enti pubblici[129]. Siffatto spazio negoziale si dimostra tutt'altro che in contrasto con i princìpi dell'ordinamento, poiché si realizza in ossequio al principio di sussidiarietà orizzontale, che riconosce all'autonomia privata la capacità di condurre al migliore bilanciamento tra gli interessi in gioco, valorizzato attraverso un accordo condiviso, sottoposto al giudizio di meritevolezza di cui all'Art. 1322 c.c.[130]. In questa direzione si collocano, pertanto, sia la Circ. n. 9/2012 PCdM (Dipartimento della Funzione Pubblica), che accerta in negativo l'ammissibilità della mediazione civile per gli enti pubblici, deducendo l'assenza di disposizioni che la escludano, sia al livello europeo che interno, come l'Art. 212 D.Lgs. n. 36/2023 (Codice dei Contratti Pubblici), che ammette nelle controversie relative a diritti soggettivi, derivanti dall'esecuzione dei contratti pubblici, la risoluzione mediante transazione, secondo le norme del Codice civile[131]. Entrambe disposizioni che spingono verso l'integrazione delle tecniche conciliative nell'agire pubblico, nella convinzione che si possano così perseguire, con successo, i princìpi di economicità, celerità ed efficienza dell'azione amministrativa.

---

procedimento nei confronti del soggetto che ha stipulato l'accordo». Cfr. G. VICICONTE, *Il controllo del giudice penale e del giudice contabile sulla discrezionalità amministrativa: la legalità dell'esperienza concreta*, in "RCC", Corte dei conti, Roma 2021, n. 3/2021, pp. 58 e 59.

[129] Nella convinzione, in dottrina, per cui «la transazione è per la pubblica amministrazione un modo di realizzazione dell'interesse pubblico», poiché «idonea a risolvere conflitti sia meramente patrimoniali, sia nascenti da provvedimenti amministrativi», così M. RAMAJOLI, op. cit., p. 131. Un altro istituto riconducibile agli strumenti di ADR, affermato nella prassi delle amministrazioni, è l'accordo bonario, «istituto per la risoluzione delle controversie insorte nella fase di esecuzione di un contratto pubblico di appalto», v. F. AULETTA, A. MASSERA, *Giustizia consensuale e P.A.: l'accordo bonario per i lavori, i servizi e le forniture nel quadro degli 'altri rimedi alternativi all'azione giurisdizionale'*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 2/2022, pp. 279 e ss.

[130] v. M. ROBLES, *Meritevolezza «ambientale» del contratto e transigibilità degli interessi*, Ed. Scientifiche Italiane, Napoli 2019, p. 150, il quale constata che «non è mai stata messa in discussione la possibilità di perseguire il pubblico interesse, affiancando agli strumenti, tipici del diritto pubblico, l'utilizzo di strumenti privatistici», difatti, anche l'orientamento (minoritario) che si esprimeva con scetticismo, riguardo l'estensione dei moduli negoziali all'agire pubblicistico «si è rivelato [...] alquanto recessivo ed è convincimento diffuso che, in alcune ipotesi, i moduli negoziali possano addirittura soddisfare gli interessi pubblici contemplati con maggiore efficacia rispetto agli atti aventi carattere "autoritativo"». Sull'argomento, v. E. GIORGINI, *Ragionevolezza e autonomia negoziale*, Ed. Scientifiche Italiane, Napoli 2010, pp. 153 e ss., la quale dirige le sue osservazioni sul principio di ragionevolezza, considerato «bilanciamento di interessi coerente con l'assetto del rapporto, sì come costruito e prospettato nella sua operatività dal giudice delle leggi».

[131] v. L. MUSSELLI, op. cit., p. 47 e R. TUZZI, op. cit., pp. 41 e ss.

A questi interventi del legislatore si affianca poi il D.Lgs. n. 149/2022 che, come osservato, spinge per l'integrazione degli istituti di giustizia consensuale non solo nella pratica giudiziale quotidiana ma anche in quella delle amministrazioni, incentivando la partecipazione di queste al procedimento di mediazione, limitando, ai sensi dell'Art. 11*bis* D.Lgs. n. 28/2010, che richiama gli Artt. 1 e 1*bis* L. n. 20/1994, la responsabilità del rappresentante dell'ente che ha concluso l'accordo ai casi di dolo e colpa grave e valutando, inoltre, nel giudizio di responsabilità, i vantaggi conseguiti dall'amministrazione a seguito delle condotte dei dipendenti di essa[132]. Tuttavia, si deve rilevare come siffatta limitazione del margine di responsabilità del funzionario, delineata dalla riforma, costituisca in realtà un modesto incentivo, che sebbene possa agevolare la partecipazione degli enti pubblici alla mediazione, non permette l'effettivo superamento dell'ostacolo, rischiando addirittura di condurre a un'azione amministrativa sommariamente diretta al 'fare', senza l'opportuno riguardo ai risultati[133]. L'effettivo cambiamento, secondo gli studiosi, potrà infatti realizzarsi solamente nella prospettiva opposta, quindi nel momento in cui «sarà chiaro che è, invece, la scelta di non presentarsi che espone l'ente a sanzioni» e, dunque, il rischio di responsabilità erariale e, di condanna *ex* Art. 96 c.p.c., si manifesterà «qualora il giudice irrogasse una condanna qualificando come ingiustificata l'assenza»[134]. Questa impostazione consente l'efficace sindacato del giudice contabile in tutela della qualità dell'agire amministrativo che, quantunque discrezionale, non si muove in «un'area di asso-

---

[132] Un'indicazione espressa nella relazione finale della c.d. Commissione Luiso, che suggerisce «nell'ottica di favorire la partecipazione al procedimento di mediazione da parte della P.A. [...] redigere un'apposita disposizione normativa che integri il decreto legislativo 4 marzo 2010 n. 28, fondata sul paradigma dell'Art. 21 del decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76». Similmente, anche la c.d. Commissione Alpa è intervenuta sulla responsabilità dei funzionari che partecipano in mediazione (Art. 5*quater* D.Lgs. 28/2010), sostenendo che «una conciliazione raggiunta sulla base del correlativo provvedimento del giudice, spesso anche corredato da specifiche indicazioni motivazionali, in nessun caso potrebbe esporre il funzionario a responsabilità erariale». Cfr. Trib. Roma, Sez. XIII, Ord. R.G. n. 12134/2013, 29 Febbraio 2016. Cfr. G. VICICONTE, op. cit., pp. 58 e 59.

[133] v. R. TUZZI, op. cit., p. 31, «questo approccio sarebbe foriero di una pletora di pubblici funzionari "firmaioli", e dunque disposti a firmare qualunque cosa a totale detrimento della professionalità, del merito e della capacità». Cfr. L. OLIVIERI, *Decreto semplificazioni e responsabilità erariale: rinnegati merito e capacità*, in "Lavori Pubblici": *https://www.lavoripubblici.it/*, 2020.

[134] S. CONTINO, *La centralità della mediazione civile in tema di Giustizia Conciliativa. La riforma Cartabia. Riflessioni alla luce delle recenti modifiche legislative*, in "La Mediazione", n. 28/2023: *https://www.rivistalamediazione.it*/, 3 Luglio 2025, p. 31. Questa impostazione è stata seguita dalla giurisprudenza, che ha condannato la P.A. per la mancata partecipazione alla mediazione *ex* Art. 5 comma 2 (ora 5*quater*) D.Lgs. 28/2010, giudicata ingiustificata e, dunque, quale condotta renitente *ex* Art. 96 comma 3 c.p.c., v. Trib. Roma, Sez. XIII, Sent. n. 25218/2015.

luta libertà decisionale [...] ma esige pur sempre che tale potere venga esercitato nel rispetto dei fini per i quali è stato conferito»[135], compatibilmente con i criteri di economicità ed efficacia, di cui all'Art. 1 L. n. 241/1990[136]. Se ne conclude, che i limiti alla partecipazione in mediazione dell'amministrazione sono invero ristretti, apparenti, per cui l'adozione degli istituti di giustizia consensuale, nella prassi degli enti pubblici, può rappresentare un'opportunità specialmente nei conflitti ambientali o, comunque, in quelli relativi alla gestione delle risorse naturali.

Considerando poi la natura transfrontaliera dei rischi e danni contro l'ambiente, si richiede che questi vengano gestiti ricorrendo a istituti efficaci internazionalmente, esecutivi anche tra ordinamenti diversi[137]. Eppure, tale attributo è tutt'altro che garantito, infatti, fino a pochi anni fa, in materia civile e commerciale, solamente l'arbitrato godeva di un'intesa sovranazionale, capace di assicurare globalmente il riconoscimento dei lodi (§2.4.2.). Dal 2019, invece, sono intervenuti due accordi che hanno (almeno formalmente) arricchito il panorama, la già menzionata (§2.4.1.) Convenzione dell'Aja sull'efficacia delle sentenze straniere (*Hague Judgements Convention*) e la Convenzione di Singapore sulla mediazione (*United Nations Convention on International Settlement Agreements Resulting from Mediation*). Proposte ambiziose ma che, tuttavia, non trovano ancora il consenso auspicato, mancando di offrire ai pratici del diritto preziosi istituti per la gestione delle controversie in una società e un mercato globalizzati[138].

---

[135] G. VICICONTE, op. cit., p. 59. Vedi anche Cass. S.U. n. 5490/2014.

[136] La giurisprudenza ordinaria ha confermato la tesi esposta, sostenendo che «non è giustificabile una negativa e generalizzata scelta aprioristica di rifiuto e di non partecipazione al procedimento di mediazione. Neppure ove tale condotta muova dal timore di incorrere in danno erariale a seguito della conciliazione», così Trib. Roma, Sez. XIII, Ord. R.G. n. 56861/2020, 13 Ottobre 2021.

[137] v. I. AERSTEN, *Environmental Restorative Justice: Activating Synergies*, in B. Pali M. Forsyth, F. Tepper (a cura di) "The Palgrave Handbook of Environmental Justice", Palgrave Macmillan, Londra (UK) 2022, p. 672. Cfr. L. COLE, *Exploring international Mediation*, in A. Georgakopoulos (a cura di) "The Mediation Handbook. Research, theory, and practice", Routledge, New York (USA)/Londra (UK) 2017, p. 318 e J. S. DRYZEK, S. HUNTER, *Environmental Mediation for International Problems*, in "Int. Studies Quart.", Wiley, Hoboken (USA) 1987, n. 1/1987, p. 96.

[138] La Convenzione dell'Aja (2019), attualmente, vede firmatari solamente undici Stati, più l'Unione Europea (esclusa la Danimarca), v. nota 249 Cap. II. Quanto, invece, alla Convenzione di Singapore, anche qui le adesioni sono state limitate, constando (al 2025) di 58 sottoscrittori, dei quali solo 19 hanno attualmente ratificato l'accordo, v. Singapore Convention on Mediation, in: *https://www.singaporeconvention.org/*, 5 Dicembre 2025. Cfr. C. M. MARIOTTINI, *The Singapore Convention on International Mediated Settlement Agreements: a New Status for Party Autonomy in the Non-Adjudicative Process*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 2/2021, pp. 347 e ss. e A. CRIVELLARO, *La Convezione di Singapore sulla mediazione: un'opportunità mancata?*, in "Dir. Comm. Int.", Giuffré, Milano 2024, n. 4/2024, pp. 905 e ss.

Osservando la disciplina sulla mediazione, come già sottolineato (§4.2), l'informalità della procedura costituisce uno dei tratti caratterizzanti l'istituto, che gli permette di svolgersi in ogni contesto, adeguando le regole procedurali alla volontà dalle parti, che possono scegliere anche tra regolamenti già predisposti da organizzazioni internazionali, esperte nella gestione alternativa dei conflitti (come l'ICC). Nondimeno, laddove esse non adempiano spontaneamente ai contenuti dell'intesa raggiunta è necessario (sebbene in contrasto con lo spirito consensuale dell'istituto) ricorrere all'intervento coattivo del giudice, un'azione (generalmente) agevole nell'ordinamento nazionale, in cui è riconosciuta (Art. 12 D.Lgs. n. 28/2010) efficacia di titolo esecutivo all'accordo sottoscritto in mediazione, ma che rappresenta un ostacolo per le conciliazioni raggiunte tra parti internazionali[139]. Pertanto, lo scopo dei promotori della Convenzione di Singapore è stato intervenire su questo problema, integrando il «tassello mancante nel mosaico della risoluzione delle dispute internazionali»[140], tramite un modello di «*direct enforcement*»[141] dell'accordo (scritto e firmato dalle parti e il mediatore o dall'organismo di conciliazione, *ex* Art. 4 comma 1 lett. *a)* e *b*), eseguibile nel Paese d'esecuzione senza dover interpellare la giurisdizione del luogo in cui è stata conclusa la procedura[142]. L'ambizioso sistema delineato permetterebbe alla me-

[139] Gli studiosi internazionali delle ADR, già nel 1995 evidenziavano l'ostacolo dell'esecuzione internazionale degli accordi conclusi in mediazione: «*a great deal is at stake for parties, where the issues are complex, or where there is not at least a minimal level of trust, conciliation will pose much greater difficulties and may well come to resemble an adversarial proceeding, without the benefit of a binding decision at the end of the process*», così, E. A. SCHWARTZ, *International Conciliation and the ICC*, in "ICSID Rev.", ICSID, Baltimora (USA) 1995, n. 1/1995, p. 119.

[140] J. H. CHANINE, E. M. LOMBARDI, D. LUTRAN, C. PEULVÉ, *L'impatto della Convenzione di Singapore sulla mediazione commerciale internazionale*, in "Giust. Civ.", Giuffrè, Milano 2020, n. 4/2020, p. 6.

[141] H. MEIDANIS, *International Enforcement of Mediated Settlement Agreements: Two and Half Models-Why and How to Enforce Internationally Mediated Settlement Agreements*, in "Int. J. Arb. Med. Disp. Man.", CIArb, Sweet & Maxwell, Londra (UK) 2019, n. 1/2019, p. 53. Cfr. G. ZARRA, op. cit., pp. 772 e ss. e M. T. LANARI, *La convenzione ONY sulla circolazione degli accordi transattivi risultanti da mediazione*, in "Riv. Arb.", Giuffrè, Milano 2020, n. 1/2020, p. 210 e ss.

[142] Come osservato, «non rileva, ai fini dell'internazionalità, il concetto di "sede" della mediazione», perché «non risultando questa procedura in una decisione giudiziale ma in un mero accordo, non sembra che rilevi alcun sistema giuridico al di là di quello applicabile all'accordo transattivo stesso, per scelta delle parti o in virtù delle rilevanti norme di diritto internazionale privato», G. ZARRA, op. cit., p. 766. L'apertura al riconoscimento esecutivo internazionale degli accordi permette di valorizzare anche quelli conclusi da remoto, attraverso le procedure c.d. ODR (*Online Dispute Resolution*), che si sono diffuse specialmente durante il periodo pandemico e, tutt'ora, rimangono in uso, al punto da aver trovato disciplina negli Artt. 8*bis* e 8*ter* D.Lgs. n. 28/2010, introdotti dal D.Lgs. n. 149/2022 e riformati dal D.Lgs. n. 2016/2024 (correttivo Cartabia sulla mediazione), v. C. RULE, *Reinventing Justice with Online Dispute Resolution*, in "Giust. Cons.", Ed.

diazione di conseguire efficacia internazionale, sul modello di quanto raggiunto con la Convenzione di New York del 1958. Eppure, nonostante i presupposti che facevano sperare per il generare consenso sull'intesa, in realtà, le adesioni sono state (ad ora) limitate, al punto che neppure l'Unione Europea, tra gli iniziatori della Convenzione, l'ha sottoscritta. Se ne potrebbe concludere, allora, che il progetto sia stato un insuccesso, poiché non è riuscito a trovare l'accoglienza sperata, tuttavia il (benché lento) proseguire delle sottoscrizioni, anche a distanza di tempo, potrebbe all'opposto far pensare che le ridotte adesioni rappresentino solamente un'inziale cautela tra gli Stati, timorosi di concedere notevole efficacia, nell'ordinamento interno, a un istituto dell'autonomia privata quale mediazione. Perciò, sarà necessario attendere il maturare del sistema della giustizia consensuale, possibile grazie alla quotidiana pratica degli operatori e la ricerca degli studiosi, ma anche attraverso gli interventi consapevoli dei legislatori (come avvenuto, in Italia, con il D.Lgs. n. 149/2022), indispensabili al funzionamento della disciplina internazionale, affinché possa affermarsi in futuro il sistema di riconoscimento degli accordi, delineato nella Convenzione[143].

Sembrerebbe allora, che alcuni limiti della mediazione siano già stati rilevati e affrontati efficacemente dal legislatore, una considerazione che fa sperare per la diffusione di essa e la giustizia consensuale come dimensione efficace in cui gestire i rischi naturali e sociali. Tuttavia, si rileva come l'istituto in esame, inteso quale procedimento strutturato e organizzato (come emerge sia dalla Dir. n. 2008/52/CE che dal D.Lgs. n. 28/2010), presenta caratteristiche che possono costituire un limite a fronte alla gestione del conflitto ambientale, in particolare, considerando il momento di attivazione dell'istituto, invocato su un'ostilità già

Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, pp. 169 e ss. e D. RAINEY, A. TIDWELL, *Online Technology: the new frontier for mediation and conflict engagement*, in A. Georgakopoulos (a cura di) "The Mediation Handbook. Research, theory, and practice", Routledge, New York (USA)/Londra (UK) 2017, pp. 20 e ss. Cfr. S. DALLA BONTÀ, *Una giustizia 'co-esistenziale' online nello spazio giuridico europeo? Spunti critici sul pacchetto ADR-ODR per i consumatori*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, pp. 197 e ss e R. BERETTA, *The Evolving Landscape of Online Dispute Resolution. A study on the Use of ICT in International Civil and Commercial ODR*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 1/2023, pp. 227 e ss.

[143] v. G. ZARRA, op. cit., p. 762, che sottolinea: «all'apertura alla firma della Convenzione di New York sul riconoscimento e l'esecuzione dei lodi arbitrali internazionali, il 10 Giugno 1958, soltanto dieci Paesi hanno aderito a tale strumento». Pertanto, qualsiasi giudizio sulla riuscita della Convenzione di Singapore va giudicato «assolutamente prematuro». Cfr. F. FRANCESE, *The Singapore Convention, the EU and Italy: the long run towards the signing of the convention*, in "Asian Pacific Mediation J.", Korean Society of Mediation Studies, Seoul (KR) 2020, n. 1/2020, p. 149.

emersa, che realisticamente avrà ormai prodotto danni (anche irreversibili). In tale circostanza, la procedura conciliativa si potrebbe dimostrare comunque efficace (specialmente se comparata all'effetto che avrebbe, invece, una sentenza), poiché permette lo sviluppo di soluzioni condivise, attraverso il dialogo con la collettività, perciò orientate al futuro, considerando altresì le attività di bonifica e ripristino dei luoghi e le utilità delle risorse naturali compromesse[144]. Eppure, l'intervento di questa, una volta che il danno si è prodotto, si pone in contrasto con le necessità cautelative richieste per la gestione dei rischi e la prevenzione del nocumento contro la natura e le sue risorse, in ossequio ai princìpi di prevenzione, precauzione e responsabilità (§§ 1.4.1. e 1.4.2.). Difatti, la mediazione, lavorando sul rapporto, i legami intersoggettivi e gli interessi in relazione tra le parti in conflitto, può condurre a maggiore consapevolezza sulle controversie, che consente in modo sistemico di ottenere un effetto preventivo sui conflitti, il quale, tuttavia, manca di prodursi sullo specifico caso di intervento[145]. Non permettendo di evitare lesioni che, in seguito, possono lasciare cicatrici, anche irrimediabili, sugli equilibri biologici ed ecologici, tali da condurre anche a situazioni di insofferenza (o addirittura lesive) nelle comunità locali che possono scatenare conflitti (§2.2.). Pertanto, per rispondere alla necessità di una tutela preventiva, richiesta innanzitutto dall'Art. 5 Dir. 2004/35/CE e, nell'ordinamento nazionale, all'Art. 304 D.Lgs. n. 152/2006, è necessario comprendere come le potenzialità delle tecniche mediative e autonome, proprie della loro natura consensuale, possano essere valorizzate nello sviluppo di innovativi istituti conciliativi, capaci di operare sulla gestione dei rischi ambientali, ponendosi al servizio di imprese, investitori e amministrazioni (definiti sulle loro specifiche esigenze)[146].

---

[144] Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1023, che rileva come la mediazione, specialmente *iussu iudicis*, si presta alla composizione di un conflitto ambientale e sociale già emerso, poiché il giudice in tale occasione avrà acquisito gli elementi probatori per poter valutare la questione, giudicando magari, più efficace la soluzione autodeterminata. Cfr. S. DALLA BONTÀ, C*onflitto*, pp. 411 e ss.

[145] v. G. SPINA, op. cit., p. 452. Cfr. S. DALLA BONTÀ, *Conflitto*, p. 412. Sul beneficio che la mediazione può aiutare a conseguire, sistematicamente, grazie al riaffermarsi della relazione tra le parti in conflitto, si deve far riferimento alla dottrina sui contratti commerciali di durata (si rinvia al §3.3.), che ha apprezzato come questi possano funzionare solo attraverso cooperazione, fiducia e adattamento reciproci, così P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 140.

[146] La dottrina statunitense ha osservato come la storia dei rimedi in gestione dei conflitti ambientali, sia stata fatta di passaggi da panacea a panacea, costantemente poi giudicati insufficienti. Perciò, con riferimento ai limiti della mediazione, bisogna essere cauti nell'affermare sia vantaggi rilevati, per cui si devono constatare, al contempo, i limiti, che sono tutt'altro che ostacoli ma can-

4.3. *La facilitazione ambientale e il ruolo della partecipazione nella gestione dei rischi e la prevenzione dei danni sociali e naturali.*

Esaminando l'esperienza pratica e teorica della mediazione dei conflitti, è possibile delineare i principali tratti dell'istituto e delle tecniche conciliative che ne orientano l'esercizio. Si comprende, allora, come queste oltre l'applicazione formale che possono avere nel procedimento di mediazione, costituiscono altresì pratiche virtuose, che potrebbero essere ulteriormente sviluppate, contribuendo a definire nuovi percorsi di giustizia consensuale, in grado di rispondere alle esigenze pratiche che possono presentarsi (come l'obiettivo della sostenibilità), al servizio di comunità locali, imprese o amministrazioni[147]. Pertanto, è possibile immaginare un'integrazione delle pratiche mediative all'interno delle ordinarie operazioni degli attori privati (imprese e investitori) e pubblici (enti locali e statali), affinché possano compiersi in modo attento agli interessi della collettività coinvolta (dal loro agire) e gli equilibri naturali interessati[148]. Così, le fisiologiche tensioni presenti nella società, espressione della complessità degli interessi che la percorrono, possono sfociare in un esito nel quale il conflitto assume il significato di incontro, contrapponendo al finale *-fligere* (scontro) il prefisso *con*, che richiama l'idea

---

tieri in cui lavorare per lo sviluppo di istituti più efficaci, v. N. G. SIPE, *An empirical analysis of environmental mediation*, in "J. American Planning Ass.", APA, Chicago (USA) 1998, n. 3/1998, p. 276. Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1025, che rileva l'inadeguatezza «dei rimedi stragiudiziali per come attualmente esistenti e disciplinati di far fronte alla gestione dei conflitti ambientali».

[147] Considerando le sperimentazioni nel panorama nazionale, come le pratiche di dibattito pubblico (§§2.3.1. e 2.3.2.) o i progetti sulla mediazione ambientale, come quello promosso dalla CAM (§4.2.1.), si delinea lo scopo comune del lavoro di teorici e pratici della giustizia consensuale: mettere a disposizione di imprese, cittadini e della P.A. «una strumentazione operativa e culturale cui poter ricorrere per trasformare i sempre più frequenti e drammatici conflitti ambientali in occasioni di diagnosi e di protagonismo, spostando l'ottica dal "controllo" dell'ambiente alla sua cura da parte della intera collettività», così M. SCLAVI, op. cit., p. 8.

[148] Si fa riferimento alla consapevolezza per cui occorre rifuggire dalla contrapposizione (diritto) pubblico e privato, considerazione vera anche nel diritto commerciale, in cui la dimensione dell'impresa rileva pubblicamente ove si interfacci con territori e collettività. Di conseguenza, è suggerito valorizzare sinergicamente l'attuazione dei rimedi pubblicistici e privatistici (attuando la già richiamata sussidiarietà orizzontale), v. A. PISANI TEDESCO, op. cit., pp. 51 e ss. Siffatta constatazione si pone in linea con la c.d. 'pratica collaborativa' (§3.3.1), un'applicazione delle tecniche di negoziazione, integrata nei contratti (attraverso clausole o pattuizioni collegate), che fa leva sui princìpi di buona fede, trasparenza e riservatezza, per coinvolgere attivamente i portatori di interessi e le diverse parti negoziali, al fine di giungere a disposizioni convenzionali sostenibili, in senso ambientale e sociale, ed economicamente efficienti v. A. BAUDINO, E. VERRA, *Collaborative practice and sustainability: how collaborative practice and collaborative professionals may contribute to achieving the goals of the 2030 agenda?*, in "Dir. Econ. Impr.", G. Giappichelli Ed., Torino 2024, n. 5/2024, pp. 826 e ss. e P. ROMAGNOLO, op. cit., p. 45.

dell'unire, mettere insieme[149]. Ne risulta che nello scontro c'è l'incontro, tra distinti interessi e visioni sul futuro, che anziché mutuamente annullarsi possono ricercare spazi di equilibrio, sviluppo e coesione[150].

Un esempio innovativo di questa spinta, verso lo sviluppo di procedimenti consensuali in grado di rispondere alla necessità pratica di attuare un'ecologia integrale, si rintraccia nella sperimentazione sulla *facilitazione*. Una pratica comunicativa e partecipativa nella quale (analogamente all-a mediazione) un soggetto, terzo e imparziale, formato con conoscenze e competenze in materia di «gestione di processi di dialogo e deliberazione in contesti multiparte», si attiva per sostenere e supportare il coinvolgimento dei «portatori di interesse alla progettazione di interventi e iniziative», oppure per «stimolare l'analisi e la soluzione di questioni e problemi complessi in modo condiviso», al fine di «prevenire e trasformare i conflitti all'interno di un gruppo, di un'organizzazione o di un determinato contesto sociale e territoriale»[151]. Quindi, si sostanzia in un dialogo guidato, informale e flessibile, che può trovare applicazione in quei contesti in cui è necessario lavorare in gruppo, anche considerando soggetti (portatori di interessi) esterni, al fine di ottenere una deliberazione approfondita e ragionata, oltre che sostenibile, poi-

---

[149] v. V. DINI, *I conflitti*, p. 14, la quale osserva come il termine 'conflitto' fa riferimento a «una dimensione comune, di coesistenza e compartecipazione», perciò mostra «un'esperienza che ha in sé un elemento positivo, il mettere assieme, e uno negativo, rappresentato dalla divergenza tra i soggetti coinvolti». Cfr. L. SCUCCIMARRA, *Risorse, giustizia, potere. Appunti per un vocabolario del conflitto ambientale*, in G. Ruocco, M. Stori (a cura di) "La democrazia alla prova dei conflitti ambientali", Ass. a Sud-CDCA, Roma 2016, p. 29.

[150] Come osserva la dottrina, «la coesione si genera dal basso», perciò «è possibile stimolare un sentimento consapevole di fiducia e di responsabilità nelle persone che vivono le relazioni sociali, le inevitabili differenze, gli inevitabili conflitti», dunque occorre «sostenere le condizioni che favoriscono la partecipazione di tutti al progredire della società», così P. LUCARELLI, *Mediazione*, p. 22. Cfr. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 450. Vedi anche P. FOGLIZZO, *Coesione sociale*, in "Agg. Sociali", Fond. Cult. San Fedele, Milano 2012, n. 1/2012, p. 76, che spiega come la coesione sociale consista nella creazione di reti di solidarietà, «che sostengano gli interventi di contrasto all'emarginazione [...] e rafforzino la capacità di gestire le diversità, rendendole fonde di arricchimento reciproco». Cfr. F. OST, op. cit., p. 32. La necessità di coesione nella società, al fine del suo progresso e benessere, è rimessa al giurista, che contemplando le difficoltà del sistema legislativo a fronte del contesto socioeconomico contemporaneo, è chiamato a ricostruire tipologicamente la realtà, elaborandola nelle discipline giuridiche, v. T. ASCARELLI, op. cit., p. 109.

[151] Art. 1, Regolamento sul funzionamento del servizio di facilitazione ambientale "FacilitAmbiente", appr. delibera di giunta n. 44/2021, Camera Arbitrale di Milano (CAM) e Camera di Commercio di Milano, Monza-Brianza e Lodi, v. *https://www.facilitambiente.it/*. Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1024, il quale sottolinea come «la facilitazione si inserisce nel procedimento di formazione della soluzione da condividersi tra le parti di un conflitto», per cui emerge «l'ottica di prevenzione della facilitazione ambientale pensata essenzialmente con riferimento a tutte quelle problematiche inerenti alla realizzazione di impianti industriali, infrastrutture o anche complessi immobiliari». Cfr. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., pp. 476-478 e N. GIUDICE, op. cit., p. 59.

ché capace di considerare interessi ambientali e sociali[152]. Ciò è ad esempio attuabile «in un'azienda, facendo un *brainstorming* per ottenere una soluzione diversa da quella che sarebbe emersa dal lavoro tradizionale», oppure, più ampiamente, in qualunque «contesto comunitario e sociale per prendere decisioni utili»[153].

Le caratteristiche appena tratteggiate consentono di apprezzare, innanzitutto, le tempistiche in cui si attiva la procedura in esame, che opera prima che le ostilità possano manifestarsi, guidando le parti nella redazione condivisa dei contratti o la definizione di progetti. Dunque, la facilitazione si compie in contesti di rischio, dove si teme possa svilupparsi un conflitto per le dinamiche soggettive presenti oppure per le specificità dell'area di intervento (intesa sia quale contesto geografico che come quadro di interessi in relazione e potenzialmente conflittuali)[154]. Tale attributo, la distingue dalla mediazione, seppure le tecniche mediative contrassegnino l'agire del facilitatore, poiché l'istituto in precedenza esaminato (§4.2) ope-

---

[152] Si fa riferimento, considerando le dinamiche comunicative, a un modello di relazione c.d. 'strategica', termine ove si realizza la consapevolezza per cui, «l'esito della maggior parte dei negoziati dipende, oltre che dalla comunicazione delle logiche negoziali, anche dalla relazione che si instaura tra le controparti». Pertanto, affinché sia possibile giungere a un esito positivo delle trattive, è necessario lavorare sulla relazione e, perchè questa sia stabilita, è opportuno prima «cambiare il modo in cui comunico, adattandolo alla persona e la circostanza», come sottolineato in G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., pp. 76 e 77. Siffatta relazione, che si intende raggiungere tra le parti attraverso il processo facilitativo, è funzionale allo sviluppo di un consenso condiviso, «*which aim to resolve conflict [...] based on negotiations geared to remove misunderstanding, clarify interests and establish common ground between participants, which in turn lead to a more relaxed non-adversarial approach*», così R. SIDAWAY, op. cit., p. 68. Cfr. L. COMINELLI, E. CISCATO, S. LATTUILLE, op. cit., pp. 159 e 160, dove si osserva che il procedimento di facilitazione, «*help define the ongoing or potential […] but can also lead to the so-called negotiated rule-making*».

[153] N. GIUDICE, *Int. cit.*, p. 12. Le caratteristiche dell'istituto delineate permettono di avvicinarlo alle esperienze di democrazia deliberativa, per cui si incentivano specifiche iniziative al fine di migliorare la partecipazione democratica, attraverso discussioni informate, confronti e proposte pubbliche, v. G. MANFREDI, op. cit., pp. 725 e ss. Nondimeno, la facilitazione è attuabile anche al fine di integrare le decisioni private, quindi quale percorso di partecipazione alle decisioni aziendali (o nelle organizzazioni), sia per i rapporti d'impresa o sociali che nel dialogo con i portatori di interessi (§3.2.), avvicinandosi all'esperienza della '*Collaborative Governance*', «*in which all those involved cooperate by harnessing resources, efforts and skills to create greater efficiency value, to the benefit of all stakeholders*», così A. BAUDINO, E. VERRA, op. cit., pp. 830 e 831. Lo scopo di questa pratica, evidenziano gli autori citati, consiste nell'adottare «*business practices and policies that promote the active participation of all stakeholders, within the organization and enable them to gain the awareness that cooperation increases the value of the enterprise*». Cfr. R. BALLREICH, *La mediazione nelle organizzazioni: un approccio sistemico e di teoria del campo*, in R. Ballreich, F. Glasl (a cura di) "La gestione sistemica dei conflitti nelle organizzazioni", Utet Giuridica, Milano 2021, pp. 31 e ss. e P. ROMAGNOLO, op. cit., pp. 44 e ss.

[154] v. L. COMINELLI, E. CISCATO, S. LATTUILLE, op. cit., p. 159 e S. DALLA BONTÀ, op. ult. cit., p. 401. Nei conflitti ambientali le opposizioni «sono molto forti e i problemi molto "divisivi" e spesso politicamente connotati», perciò «è frequente vedere contrapposta la tutela dell'ambiente e dell'ecosistema all'interesse economico [...] di chi investe in attività produttive e di chi vede opportunità di impiego e positive ricadute per il territorio», così N. GIUDICE, op. cit., p. 59. Cfr. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 449 e R. MARTINOLI, op. cit., p. 1024.

ra su un conflitto già sorto[155]. Allora, si può constatare come la facilitazione si avvicini, piuttosto, alla disciplina del dibattito pubblico (al punto che può definirsene uno sviluppo), anch'esso volto a prevenire i conflitti consentendo decisioni più efficaci poiché conosciute, in tutti gli aspetti, e consensualmente accettate (§2.3.1.)[156]. Eppure, nonostante l'affinità di scopo, le differenze tra i due istituti sono evidenti, prima di tutto, perché mentre il processo facilitativo è finalizzato ad agevolare il momento decisionale, che avviene nella procedura, cosicché la risoluzione possa essere condivisa tra i partecipanti, il dibattito pubblico, invece, non contempla un concorso alla decisione finale, che resta nella competenza della P.A.[157]. Inoltre, il dibattito, per la sua collocazione nel *Codice dei Contratti Pubblici* (Art. 40 D.Lgs. n. 36/2023), si presta al dialogo tra amministrazioni e cittadini, mentre la facilitazione, nella sua informalità (e flessibilità), oltre a essere efficace per sostenere il rapporto tra istituzioni e collettività è attuabile anche nelle iniziative di confronto pubblico attivate dalle imprese[158]. Si comprende da ciò

[155] v. L. COMINELLI, E. CISCATO, S. LATTUILLE, op. cit., p. 159. Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1024. Gli studiosi internazionali hanno evidenziato la possibilità di svolgersi, in sequenza, prima della facilitazione e (qualora la prima non fosse riuscita a prevenire il conflitto) poi della mediazione, con possibilità per il facilitatore di vestire i panni del mediatore laddove previsto dalle parti, v. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 47.

[156] Come si evince dall'Art. 1 Reg. "FacilitAmbiente", la Facilitazione consiste in «una modalità di lavoro che tendenzialmente evita l'insorgere di controversie». Quindi, racchiude in sé l'esperienza sulle tecniche di mediazione, al fine di integrarle in un processo dialogico e decisionale, preventivo del conflitto, v. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 476. Cfr. L. COMINELLI, E. CISCATO, S. LATTUILLE, op. cit., p. 159. Cfr. S. DALLA BONTÀ, op. cit., pp. 406 e ss., la quale evidenzia come siffatti processi, partecipativi e consensuali, contribuiscono alla divulgazione delle informazioni ambientali, necessarie allo sviluppo di soluzioni ecologiche integrali (sostenibili in senso sociale e ambientale) caratteristica, invece, mancante nel processo civile.

[157] Come rilevato dagli studiosi, il contributo alla decisione nel dibattito pubblico è limitato, infatti, «la partecipazione consiste nella possibilità di presentare osservazioni e proposte scritte [...] al più possono essere previsti incontri da tenersi con l'utilizzo di strumenti informatici o telematici», mentre «solo in via eccezionale e per esigenze da motivare [...] il responsabile del dibattito può organizzare incontri in modalità non telematica», come osservano M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 459. Al contrario «la facilitazione è uno strumento che consente il coinvolgimento delle persone in modo efficace, così che possano partecipare e condividere il processo decisionale che deve essere attuato», così N. GIUDICE, *Int. cit*., p. 12. Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1025.

[158] Nell'esperienza di FacilitAmbiente si è constato come l'istituto sia funzionale al «far bene diffuso a una collettività, evitando conflitti e facendo così l'interesse del sistema, che significa anche aiutare le imprese e l'economia». Nel pratico, la sperimentazione ha quindi coinvolto alcune realtà private, come «una grande impresa italiana nel settore dell'energia», la quale «attuando i suoi interventi infrastrutturali trovava spesso lamentele e problemi con le comunità in cui interveniva». Ricorrendo ai percorsi di facilitazione, invece, la società «ha imparato che se dialoghi e fai partecipazione con il territorio si possono ottenere grossi risultati», v. N. GIUDICE, op. cit., pp. 12 e 13. Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., pp. 1024 e ss. e M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., pp. 476 e ss. Si rinvia all'Art. 3 Reg. 'FacilitAmbiente', che inquadra tra i destinatari (privati) del ser-

quanto l'istituto considerato rappresenti quindi un percorso originale, adattabile allo specifico intervento, caratteristica che ne determina una notevole versatilità. Per cui può porsi al servizio di attori privati e pubblici, supportando il dialogo al fine di giungere a decisioni aperte agli interessi presenti e orientate al futuro[159].

Dai connotati tracciati, è poi possibile apprezzare l'importanza determinante del procedimento, al punto che, addirittura, si può argomentare che più che l'accordo l'apice dell'istituto in esame sia rappresentato dall'itinerario facilitativo, ovverosia il percorso attraverso cui le parti, grazie all'aiuto del facilitatore, possono ristabilire il dialogo, giungendo a un confronto funzionale ad assicurarsi maggiore comprensione reciproca, sia in contesti di conflitto che parimenti in quelli di semplici difficoltà comunicative[160]. Un procedimento efficacemente gestito, perciò, consentirebbe di migliorare le relazioni nella società civile, sviluppando fiducia e spirito di collaborazione, condizioni favorevoli perché investimenti e progetti che incidono sui territori possano essere accolti con successo e valorizzati[161].

A tal fine, si comprende l'importanza della formazione professionale del facilitatore, perito di tecniche comunicative, coinvolgimento attivo e gestione di tavoli multi-parte, competenze che possono acquisirsi attraverso uno studio multidisciplinare, indubbiamente anche giuridico, ma ugualmente riferito a conoscenze psicologiche, comportamentali, sociologiche e gestionali, le quali devono affiancarsi

---

vizio «imprese operanti in qualsiasi settore economico» e «associazioni di categoria di imprese e Consorzi », o «tutti gli altri soggetti, pubblici o privati, potenzialmente interessati [...] al servizio».

[159] Con riferimento alle imprese, è stato sottolineato come la facilitazione possa dimostrarsi utile allo c.d. *stakeholders engagement*, con riferimento sia ai portatori di interessi esterni (comunità locali) che interni (lavoratori), v. N. GIUDICE, *Int. cit*., pp. 12 e 13.

[160] v. R. REGAZZONI, *Intervista in appendice rilasciata il 24 Novembre 2023*, p. 12, che constata come il fine di supporto alle decisioni sia «la situazione che emerge, e anche la più semplice». Infatti, il procedimento può consentire di approfondire il dialogo sociale che rimarrebbe subordinato, perciò «l'opportunità di promuovere un percorso di facilitazione per le tematiche ambientali si inserisce in un più complesso cammino di democrazia partecipativa, atta a facilitare [...] la partecipazione dei cittadini nei procedimenti decisionali», v. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1024.

[161] Come osservato nelle interviste, «il vero punto dell'attività di un intervento facilitativo» consiste nel «creare le condizioni affinché questa comunicazione, questo scambio di informazioni, possa avvenire in modo fiduciario», in quanto «quello che veramente manca nei processi decisionali, anche nei rapporti tra comunità, istituzioni ed imprese, è la fiducia», così N. GIUDICE, *Int. cit.*, p. 13. In sostanza, attraverso la facilitazione si può operare per sostenere la relazione tra le parti, ottenendo un contesto soggettivo favorevole al dialogo e dunque alla definizione di soluzioni partecipate e condivise, v. G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., pp. 76 e ss. Le azioni richieste al facilitatore, ai fini dello svolgimento del procedimento, consistono in diverse azioni: «*setting the place of the meetings, moderating (facilitate, indeed) the debate and the following negotiation in its most controversial aspects, bringing out the differences and deepening the issues discussed and involving those whose consensus is important for reaching the final agreement*», L. COMINELLI, E. CISCATO, S. LATTUILLE, op. cit., p. 159. Cfr. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 47.

all'esperienza sul campo, ottenuta attraverso il confronto con comunità e attori economici e politici[162]. In questo modo, l'esperto potrà leggere le specifiche situazioni, rintracciando analogie con eventi affini, così da valorizzare l'esperienza del passato (e la consapevolezza degli errori commessi), mettendo in rilievo al contempo le circostanze eccezionali che rendono unico ogni conflitto (§2.1.1.)[163]. Alla fine, attraverso la facilitazione, sarà possibile ristabilire la fiducia tra le parti del procedimento, conseguendo un animo collaborativo verso gli interventi e progetti che imprese o amministrazioni intendono portare avanti, per giungere a decisioni condivise, in grado di proiettare la loro efficacia nel tempo, valorizzando la compagine sociale presente[164]. Ne risulta un'esperienza di giustizia consensuale preziosa, socialmente vocata, che si impegna al miglioramento delle relazioni nella collettività, attuando un procedimento strutturato e aperto a un'ampia platea di partecipanti, finalizzato allo sviluppo e attuazione sostenibile di attività che incidono sul territorio, l'ambiente e gli equilibri sociali[165].

---

[162] v. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 47. Poiché non formalmente regolata, la facilitazione manca di un percorso abilitante (come la mediazione). Informalmente, tuttavia, sono presenti linee guida, promosse da alcune associazioni di studio e promozione dell'istituto (quali la *International Association of Facilitators*, v. *https://www.iaf-world.org/*), nondimeno, sono «linee di massima», pertanto seppure vi possono «essere dei facilitatori, che si vantano di tale ruolo», non essendoci conferma formale, potrebbero mancare delle «competenze e le capacità per tale incarico», oppure «alcuni che non si ritengono formalmente facilitatori, [...] operano efficacemente usando le tecniche di facilitazione». In sintesi, «è un metodo la facilitazione, che serve per lavorare insieme al meglio e in maniera collaborativa», come osserva N. GIUDICE, *Int. cit.*, p. 14 *Passim*. Un esempio della multidisciplinarietà della formazione alle tecniche negoziali e facilitative, socialmente orientate, è rappresentato dall'intervistata Agnese Bertello, che ha iniziato ad occuparsi, da giornalista, «alle tematiche sociali e, dunque, al conflitto», per poi approfondire le tecniche facilitative e negoziali, v. A. BERTELLO, *Int. cit*., p. 53. In conclusione, le tecniche dell'istituto sono affini a quelle di mediazione e negoziazione, e si sostanziano in «vera e propria *performance*», basata «su tecniche che spaziano dall'arte alla scienza e su un equilibrio di rigore e creatività, razionalità e intuizione, esperienza e abilità», v. G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., p. 73.

[163] v. Art. 5 Lett. *d*) Reg. "FacilitAmbiente": «il facilitatore conduce il percorso attraverso tutti gli strumenti che possono essere congeniali al caso di specie, dialogando con i soggetti coinvolti, congiuntamente o anche separatamente». Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1024.

[164] v. L. COMINELLI, E. CISCATO, S. LATTUILLE, op. cit., p. 159 e T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 47. Una caratteristica della facilitazione sta nella sua apertura a numerosi soggetti e contesti, a differenza della mediazione che «quasi sempre è qualcosa di circoscritto, non solo nel tempo, ma soprattutto ai soggetti coinvolti». Diversamente però, i conflitti ambientali e sociali, richiedono significativa flessibilità e apertura, specie nel corso del procedimento, per cui «laddove voglio coinvolgere direttamente i cittadini, realizzando un'azione prospettata nel tempo, ciò non è più una gestione del conflitto, ma un dialogo di progettazione del futuro per evitarlo sistematicamente», così N. GIUDICE, *Int. cit*., p. 16. Cfr. A. BERTELLO, *Int. cit*., pp. 58 e 59.

[165] v. N. GIUDICE, *Int. cit.*, p. 12, che sottolinea come l'istituto in esame lo troviamo «associato a quel tipo di attività che passano sotto l'ampio termine "partecipazione", che vedono come obiettivo il coinvolgimento delle comunità al fine di prendere decisioni e configurare strategie di gestione di problemi che le riguardano, o interamente o nel rapporto con altri soggetti». Cfr. S. DALLA

Eppure, nonostante le ripercorse potenzialità, al momento la facilitazione, oltre le sperimentazioni (come in Italia il progetto *FacilitAmbiente*[166]) che hanno riunito esperti facilitatori e mediatori, con specifica esperienza ambientale e sociale, manca di una distinta disciplina e, dunque, non è possibile definirla formalmente un istituto[167]. Nondimeno, vista la natura informale del procedimento e l'affinità strutturale con la mediazione dei conflitti, al punto che la procedura in esame può considerarsene un'esplicazione, quale applicazione flessibile di tecniche conciliative in un percorso progettuale e negoziale partecipato (al quale, se conformi, si potrebbero applicare analogicamente le disposizioni del D.Lgs. n. 28/2010)[168], si può sostenere che la sua sistemazione specifica non sia imprescindibile. Poiché le regole che ne ordinano lo svolgimento possono essere definite dalle parti valutando lo specifico contesto d'intervento, o essere tratte da istituti già regolati[169].

La richiamata vicinanza della mediazione, inoltre, è significativa perchè contrassegna una caratteristica strutturale della facilitazione, ossia la confidenzialità del procedimento. Attributo da intendersi (in ossequio ai doveri di informazione

---

BONTÀ, op. ult. cit., p. 401, dove si spiega come l'approccio facilitativo, tentato «in vis pre- e quindi extra-processuale», può consentire «una visione olistica di una contrapposizione di interessi che non è ancora formalizzata in un conflitto giuridicamente qualificato e che, 'se presa per tempo' può rivelarsi più apparente che reale». Cfr. R. MARTINOLI, op. cit. p. 1024.

[166] v. FacilitAmbiente, *https://www.facilitambiente.it/*. Il progetto è stato promosso dalla CAM (Camera Arbitrale di Milano), insieme a Camera di Commercio di Milano, Lodi, Monza e Brianza.

[167] v. A. BERTELLO, *Int. cit.*, p. 60. Cfr. Art. 1 Reg. "FacilitAmbiente", in cui si evidenzia come la facilitazione sia finalizzata «alla costruzione di soluzioni condivise [...] e si esplica nell'organizzazione e gestione di processi decisionali inclusivi attraverso l'uso di metodologie largamente sperimentate e consolidate nella prassi ma che, attualmente, non trovano riscontro in un'apposita regolamentazione». Cfr. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 476. Si può constatare come un primo riferimento alla facilitazione degli interventi, a impatto ambientale e sociale, sia presente nel citato D.d.L. 1630/2019, per cui «l'amministrazione procedente, può richiedere ad un organismo di mediazione abilitato [...] la nomina di un mediatore, quale "facilitatore" e soggetto terzo che aiuta le parti a comunicare e cercare un'intesa, per facilitatore un esito conforme al principio dell'azione ambientale *ex* Art. 3 *ter* D.Lgs. n. 152/2006», v. Comunicato alla Presidenza il 26 Novembre 2019, *Introduzione nell'ordinamento della mediazione dei conflitti ambientali e paesaggistici di natura civile e amministrativa*, D.d.L. n. 1630/2019.

[168] Per alcuni autori «evidenti appaiono le affinità con le mediazione ambientale, tanto da non comprendersi l'esigenza di introdurre un istituto diverso», v. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 477. Cfr. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 47. Nondimeno, considerate le caratteristiche ripercorse, si può rilevare che, vista l'informalità della procedura e il contesto in sviluppo della giustizia consensuale, si sia di fronte «un quadro la cui tela è ancora tutta da dipingere», v. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1024. Quindi, la facilitazione può apprezzarsi quale percorso originale, che può convivere con la mediazione «su piani diversi», N. GIUDICE, op. cit., p. 16.

[169] La flessibilità della procedura, possibile attraverso un sistema di regole che ne organizzano lo svolgimento, adattabile a seconda delle necessità delle parti e del contesto, è stata sostenuta anche nell'Art. 5 lett. *a)* Reg. "FacilitAmbiente", per cui «il percorso di facilitazione si svolge secondo e modalità concordate con il facilitatore e contenute nella sua proposta».

ambientale, §§1.1. e 1.4.1.) non in senso assoluto, ma adattabile a seconda delle occorrenze[170]. Perciò, laddove le parti necessitino di interloquire liberamente, o in presenza di sessioni separate tra poli di interessi differenti, andrà assicurata la riservatezza sui colloqui, di modo che i coinvolti percepiscano di trovarsi in un contesto sicuro, dove la loro opinione possa essere accolta e valorizzata[171]. Diversamente, all'inizio del percorso facilitativo, quindi nel momento in cui si necessita di raggiungere più interessati possibile, oppure, una volta raggiunto l'accordo e quindi, di fronte alla necessità di divulgarne i contenuti di interesse generale, sarà opportuno comunicare ricorrendo a tutti gli strumenti disponibili[172].

Osservando infine l'esito del procedimento facilitativo, si rileva come gli accordi raggiunti tra i partecipanti (laddove la procedura non sia stata rivolta alla progettazione di interventi, senza prevedere particolari pattuizioni tra i concorrenti), grazie all'intervento del facilitatore, avranno intuitivamente natura contrattuale, conformemente a quanto già avviene per gli altri istituti conciliativi[173]. Di conseguenza, nel difetto di previsione analoga all'Art. 12 D.Lgs. n. 28/2010, i rimedi attuabili, in caso di inadempimento delle intese raggiunte, faranno riferimento a quelli risolutivi dei contratti, previsti dal Codice civile: quindi la risoluzione per inadempimento (Art. 1453 c.c.), con conseguente risarcimento del danno (sé presente), oppure la richiesta di esatto adempimento[174]. Eppure, poiché il fine della

---

[170] v. G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., pp. 76 e ss. Si rinvia a quanto già osservato riguardo la mediazione, v. nota 79 e §4.2. Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1018.

[171] Come sottolineato «*while confidentiality in joint or separate mediation sessions is strictly protected, what happens in the facilitation of environmental conflicts needs to be adequately publicized, considering the collective impact and the public relevance of the dispute*», così L. COMINELLI, E. CISCATO, S. LATTUILLE, op. cit., p. 160. Cfr. R. SIDAWAY, op. cit., pp. 67 e 68.

[172] Si fa riferimento alla possibilità, ammessa anche nel regolamento promosso dalla CAM, di realizzare incontri di partecipazione e divulgazione online, v. Art. 5 lett. *e)* Reg. "FacilitAmbiente.

[173] Come osservato in dottrina, la caratteristica individuatrice degli istituti, appunto consensuali, è che in essi «sono gli stessi destinatari delle regole di condotta a individuarle in modo per loro vincolante», così F. P. LUISO, op. cit., p. 1020. Cfr. C. ASPRELLA, op. cit., pp. 153 e ss. R. CAPONI, op. cit., 90. Il ricorso al contratto per gestire le relazioni (anche non economiche) è stato chiarito dalla dottrina britannica, che osserva nell'accordo negoziale una generale «*form of human association in the modern society*», così H. COLLINS, *Regulating Contracts*, Oxford University Press, Oxford 1999, p. 13. Si rinvia a quanto osservato sulla mediazione §4.2.

[174] Considerando i rimedi risolutivi, si ribadiscono le annotazioni della dottrina sui contratti commerciali di durata, approfondita al §3.3.1., per cui una sentenza di condanna (magari diretta a richiedere l'esatto adempimento di una prestazione), in un rapporto segnato da una forte relazionalità (e quindi, anche in quello conseguente alla svolgimento di un procedimento facilitativo), porta questo a comportarsi come un «ingranaggio difettoso», v. P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 151. Ne consegue che potranno sopravvenire nuove ostilità o proteste (es. NIMBY), in grado di

facilitazione è relazionale, in quanto procedura diretta a sostenere il rapporto tra le parti coinvolte, piuttosto che compromettere definitivamente la relazione si potrebbero sostenere gli accordi raggiunti, adeguandoli attraverso un procedimento di rinegoziazione (come proposto al §3.3.1.). Questo, nell'istituto in esame, potrebbe trovare spazio in un sistema sequenziale (previsto in una specifica clausola, concordata all'inizio del procedimento) nel quale si concorderà che, laddove l'intesa raggiunta attraverso il percorso facilitativo fallisca, le parti dovranno tentare, negoziando, oppure assistite da un mediatore (che potrà essere lo stesso facilitatore), di rinnovare autonomamente quanto stabilito[175].

In conclusione, il quadro che emerge dalla panoramica offerta mostra un procedimento dalle notevoli potenzialità, che dimostra come l'esperienza e le tecniche maturate grazie alla pratica della mediazione possano essere sviluppate, con successo, in modelli di gestione preventiva e consensuale del conflitto capaci di rispondere alle esigenze contemporanee (tra cui la sostenibilità). Tuttavia, si deve parimenti constatare che quanto osservato riguardo la facilitazione non presenta al momento carattere definitivo, poiché l'istituto è ancora sperimentale, e perciò aperto a sviluppi, nuove proposte e integrazioni. Nondimeno, già è possibile rintracciare alcune sue significative applicazioni pratiche, anche nell'esperienza italiana (sostenuta dal progetto FacilitAmbiente), tra cui esemplificamente, il percorso facilitativo/mediativo intrapreso per gestire, insieme alle comunità locali, gli interventi di laminazione e controllo dei flussi del fiume Seveso, nell'area metropolitana di Milano[176]. Un corso d'acqua, in parte tombato, che in presenza di forti

---

compromettere gli investimenti o, addirittura, più generalmente, il complesso di relazioni presenti nella società, della quale beneficia l'impresa attraverso il capitale relazionale (osservato al §3.2.1).

[175] Seguendo un modello affine alla c.d. '*tiered dispute resolution*' (affermata specialmente nei rapporti commerciali internazionali, soprattutto, nel settore delle costruzioni), un percorso di gestione (innanzitutto preventiva) del conflitto, che prevede il progressivo ricorso a più istituti, prima riferibili alle tecniche negoziali, poi alla conciliazione e, infine, agli istituti eteronomi, tra cui specialmente l'arbitrato, v. N. BLACKABY, C. PARTASIDES, *Redfern and Hunter on International Arbitration*, Oxford University Press, Oxford 2022, pp. 30 e 31 e J. JENKINS, *International Construction Arbitration Law*, Wolters Kluwer, Alpheen aan den Rijn (NL) 2021, pp. 66 e ss.

[176] v. *Avviato il percorso partecipativo sull'area di laminazione del torrente Seveso nei Comuni di Paderno Dugnano, Varedo, Limbiate,* in "FacilitAmbiente": *https://www.facilitambiente.it/*, 23 Luglio 2025 e COMUNE DI BRESSO (MI), COMUNE DI MILANO, REGIONE LOMBARDIA, PARCO NORD MILANO, *Documento Condiviso all'esito della Procedura di Mediazione Ambientale n. 3/2019 avanti Camera Arbitrale di Milano*, 3 Settembre 2019 (da ora citato come Doc. Condiviso n. 3/2019). Si deve evidenziare che seppure l'intervento per le sue tempistiche (preventive, in quanto intrapreso nelle fasi terminali di stesura del progetto esecutivo, prima delle procedure di gara) e gli obiettivi (progettazione partecipata) rientri nel modello della facilitazione (difat-

precipitazioni ha spesso causato seri problemi, provocando l'allagamento di stabili e strade, con danni a carico del Comune meneghino e i suoi cittadini[177].

Lo scopo della facilitazione[178], in questo caso, era innanzitutto coinvolgere i residenti (circa 1500), i rappresentanti degli enti locali e i tecnici incaricati della progettazione degli interventi, al fine di raccogliere le critiche sull'opera, approfondire le proposte di intervento, i risultati sperati e, con riguardo alle aree di laminazione, il possibile uso di queste anche come aree verdi a beneficio collettivo (compensando il timore di un imbruttimento del paesaggio e il conseguente deprezzamento immobiliare)[179]. Considerando lo svolgimento, il facilitatore incaricato ha deciso di coinvolgere gli interessati sin dalla definizione organizzativa del procedimento, organizzando un incontro *pre-mediation*, nel quale è stata presentata la facilitazione e il metodo di lavoro previsto, inoltre, in tale occasione, i partecipanti hanno anche espresso per la prima volta quali fossero per loro i problemi e le difficoltà che riguardavano l'intervento[180]. Di conseguenza, si è deciso di frazionare il percorso partecipativo in sette incontri, suddivisi in sessioni plenarie, incontri con tecnici e, soprattutto, sopralluoghi sugli argini del fiume e negli spazi di intervento, dove era prevista la partecipazione delle comunità locali. Successivamente, sono stati raccolti e diffusi a tutti gli interessati anche i documenti pro-

---

ti è stato sviluppato quale parte del progetto FacilitAmbiente), nei documenti dell'iniziativa si fa riferimento alla mediazione. Ciò può essere fonte di confusione, eppure, invece, marca la già sostenuta natura derivata della facilitazione dalla pratica e teoria della mediazione dei conflitti. Cfr. M. DELSIGNORE, M. MERSINI, op. cit., p. 477 e T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 47.

[177] v. *Il Seveso esonda a Milano: alcune riflessioni*, in "Contratti di Fiume": *https://www.contrattidifiume.it/it/*, 23 Luglio 2025. Cfr. B. LASTORIA, M. BUSSETTINI, S. MARIANI, et. al., *Rapporto sulle condizioni di pericolosità da alluvione in Italia e indicatori di rischio associati (Rapp. n. 353/2021*), ISPRA, Roma 2021.

[178] Una narrazione completa della facilitazione del fiume Seveso ('*Canal Mediation*'), qui trattata, è presente in L. COMINELLI, E. CISCATO, S. LATTUILLE, op. cit., pp. 163 e ss.

[179] v. Doc. Condiviso n. 3/2019, pp. 3 e ss. Nei documenti che riportano lo svolgimento dell'opera sono raccolte tutte le differenti critiche nei confronti del progetto e i timori degli abitanti. Tra queste (p. 26), in particolare, il Comune di Bresso contestava il mancato rispetto delle previsioni della Convenzione di Aarhus, rispetto alla partecipazione e all'informazione sociale e ambientale.

[180] v. L. COMINELLI, E. CISCATO, S. LATTUILLE, op. cit., p. 164. L'approccio adottato, con cui si sono progressivamente avvicinate le parti, procedendo per accordi (di modo da temperare gradualmente il conflitto), sin dalla fase pre-negoziale, è affermato tra gli studiosi della mediazione, poiché «il consenso delle parti sul "come" procedere è funzionale alla fase successiva del procedimento, quella nella quale si discuterà direttamente dell'oggetto della controversia», così G. FRIEDMAN, J. HIMMELSTEIN, *La mediazione attraverso la comprensione. Sfidare il conflitto: principi e tecniche di un metodo rivoluzionario*, FrancoAngeli, Milano 2012, p. 93. Cfr. G. NARDONE, S. BARTOLI, op. cit., pp. 40 e ss. e R. FISHER, W. URY, B. PATTON, op. cit., p. 76 e ss.

gettuali e le proposte provenienti dalla cittadinanza[181]. A quel punto gli esperti (comunali) coinvolti hanno presentato le loro osservazioni, suggerendo le prime variazioni al progetto che, adeguate alle preoccupazioni della popolazione locale, sarebbero state, secondo loro, in grado di gestire più efficacemente (ed economicamente) le piene del fiume. Tali proposte sono state discusse con i tecnici presenti, che hanno potuto approfondire i diversi punti di vista sull'intervento. Dopo questo, è stato condotto un primo sopralluogo, attuando il principio «*the map is not the territory*»[182], quindi i partecipanti si sono incontrati, hanno ispezionato i luoghi e discusso gli aspetti controversi, ottenendo una migliore comprensione del progetto. Tale visita è stata un momento di significativa riflessione comune, attraverso il quale è stato possibile far emergere sia profili critici che proposte innovative che, altrimenti, dal solo confronto con i documenti tecnici e dunque, senza il confronto con la collettività, non sarebbero emersi, poiché percepibili unicamente attraverso la saggezza delle comunità[183]. Gli incontri seguenti, purtroppo, a causa della pandemia, si sono svolti in videoconferenza seppure, al termine di essi, i partecipanti si siano comunque detti soddisfatti dalle modalità di dialogo attuate e dal percorso di progettazione condivisa. Alla fine, l'esito raggiunto è stato raccolto in un accordo, in cui è stato valorizzato il rapporto tra i diversi attori coinvolti nel percorso facilitativo, sottolineando gli obiettivi raggiunti. Inoltre, in questa convenzione, è stato anche previsto che il percorso partecipativo non si sarebbe limitato alla fase progettuale, ma si sarebbe ripetuto attraverso un sistematico *stakeholders-engagement* durante la futura (non ancora attuata) esecuzione dei lavori.

L'esperienza riportata costituisce un notevole esempio "sul campo" delle potenzialità delle tecniche mediative, organizzate in un percorso facilitativo, per guidare lo sviluppo condiviso di interventi con impatto sociale o ambientale, ge-

---

[181] Nell'ottemperanza ai princìpi internazionali di trasparenza e comunicazione delle informazioni ambientali, (Cap. I) e degli obiettivi dell'amministrazione trasparente (D.Lgs. n. 33/2013).

[182] L. COMINELLI, E. CISCATO, S. LATTUILLE, op. cit., p. 165. Cfr. M. BURZIO, *Il primo incontro di mediazione*, in M. Marinaro (a cura di) "Diritto della Mediazione Civile e Commerciale", Gruppo 24 Ore, Milano 2024, pp. 185 e ss.

[183] v. §1.4.1. Cfr. M. BAGLIANI, E. DANSERO, op. cit., p. 322 ed E. KOCHSKÄMPER, et al., *Participation for effective environmental governance? Evidence from water framework directive implementation in Germany, Spain and United Kingdom*, in "J. Env. Manag.", Elsevier, Amsterdam (NL) 2016, p. 738. L'importanza del confronto con la collettività, per gestire efficacemente i rischi ambientali, è sostenuta anche dai sociologi, v. nota n. 191 Cap. I. Cfr. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., pp. 11 e ss. e G. SCOTTO, op. cit., pp. 137 e ss.

stendo i rischi di impatti lesivi e le conseguenti ostilità in grado di sfociare in conflitti di prossimità. Pertanto, al giurista si richiede di interrogarsi sulle strategie conciliative per coglierne le opportunità di sviluppo, guidate dall'osservazione e comprensione dei bisogni e interessi sociali, delle amministrazioni e gli attori economici, affinché possano attuarsi percorsi di giustizia consensuali e sostenibili, realizzando il nuovo quadro normativo nazionale, europeo e internazionale.

4.3.1. *Dalla partecipazione alla* compliance *ambientale: la facilitazione come leva trasformativa per l'impresa sostenibile.*

Raccogliendo l'analisi compiuta nel corso di questo capitolo e congiungendola con quanto scritto (e proposto) nei precedenti, è possibile delineare e suggerire alcune linee di sviluppo per i percorsi di giustizia consensuale, specialmente nell'interesse dell'impresa sostenibile (Cap. III). Consentendole di operare sui rischi sociali e ambientali (§1.4.1.) conseguenti all'attività economica e produttiva, nel rispetto dei princìpi di precauzione e prevenzione, attuando (come sostenuto nella dottrina giuscommercialistica) un dialogo partecipato con i portatori di interesse[184]. Infatti, gli istituti esaminati si sono dimostrati efficaci sia ai fini della riparazione che, soprattutto, per la prevenzione dei danni ambientali (e derivanti conflitti sociali) e, quindi, potrebbero costituire una risorsa utile alla società nel suo impegno verso la sostenibilità, affinché sia attuato efficacemente quanto disposto nelle normative, europee e nazionali, e nei codici di autodisciplina.

Pertanto, al fine di esplorare compiutamente le potenzialità dei percorsi di giustizia consensuale, quali itinerari di *compliance* alla normativa sulla sostenibilità ambientale e sociale dell'impresa, è opportuno, innanzitutto, circoscrivere le disposizioni legislative più significative. Tra queste, nell'attuale contesto normativo, rivestono specifica importanza le già indagate Dir. 2464/2022/UE e Dir. 1760/2024/UE[185], legislazioni contenutisticamente affini al precedente indirizzo

---

[184] Si fa riferimento all'interpretazione della teoria dello *stakeholderism* in senso democratico, attraverso il contributo esteso degli interessati, e strumentale al fine lucrativo, descritta al §3.2.1 Cfr. F. DENOZZA, *Sostenibilità*, p. 123 e P. LUCARELLI, *Sostenibilità*, p. 13.

[185] v. M. CAPELLI, R. PENNAZIO, *Dalla* Corporate sustainability reporting directive *alla* Corporate Responsibility Due Diligence*: comunicazione di sostenibilità e impatto ambientale*, in "Nuovo Dir. Soc.", G. Giappichelli Ed., Torino 2023, n. 7/2023, pp. 1162 e ss. Alle direttive menzionate si affianca la recente Dir. 769/2025/UE, che più che riformarne i contenuti differisce le tempistiche

comunitario in materia (§3.1.), ma che costituiscono un punto di svolta nel quadro comunitario perchè non si limitano a prescrizioni di impegno etico discrezionale[186], bensì contemplano disposizioni più incisive, in cui la sostenibilità rileva per l'impresa quale dovere operativo, che richiede a pena anche dell'apposizione di sanzioni, di attuare azioni concrete sostenute dal coinvolgimento attivo degli *stakeholders* (sia nel momento preventivo che di riparazione dei danni)[187]. Quanto emerge (come esaminato al §3.2.), allora, è l'idea di un'iniziativa economica privata socialmente collocata, consapevole delle ricadute delle sue operazioni, che possono venire temperate attraverso il confronto con la collettività (quantunque non subordinando al fine economico gli interessi eticamente orientati)[188].

In questa direzione, il precetto più rilevante è rappresentato dall'Art. 13 Dir. 1760/2024/UE, che richiede alla società, ai fini del rispetto del dovere di diligenza sulla condotta dell'impresa, in tutela dagli impatti negativi sui diritti umani e l'ambiente, di adottare «misure adeguate per dialogare in modo efficace con i portatori di interessi». Dunque, si domanda un'attenzione socialmente orientata, che

---

di entrata in vigore per la normativa del 2024, cercando anche di aggiornarne le disposizioni (uniformandole tra gli Stati membri), specialmente relative alle sanzioni *ex* Art. 27, v. A. MURATORI, *Rendicontazione di sostenibilità: ulteriori novità per le imprese*, in "Ambiente & Sviluppo", Wolters Kluwer, Milano 2025, n. 5/2025, pp. 330 e 331.

[186] v. F. DENOZZA, *Le aporie della concezione volontaristica della CSR*, in V. Di Cataldo, P. M. Sanfilippo (a cura di) "La responsabilità sociale dell'impresa. In ricordo di Giuseppe Auletta", G. Giappichelli Ed., Torino 2011, p. 51. La dottrina osserva il passaggio da una concezione «volontaristica della sostenibilità a un modello in cui il tema degli interessi degli *stakeholders* [...] ha una sua rilevanza e una sua collocazione ben precise nell'ambito del governo societario», L. CALVOSA, *La sfida della sostenibilità*, in "RDS", G. Giappichelli Ed. Torino 2024, n. 1/2024, p. 7.

[187] v. §3.1. Gli Artt. 24 e 27 Dir. 1760/2024/UE contemplano, rispettivamente, l'introduzione di un'autorità di controllo, incaricata di vigilare sul rispetto degli obblighi di *due diligence*, la quale può imporre sanzioni proporzionate all'entità dei danni causati. Il punto di svolta che ha anticipato questa normativa è rintracciabile, innanzitutto, nell'*Inception Impact Assessment della* Commission Europea ARES (2020) 4034032 (30 Luglio 2020), dov'è statuito «*if left to voluntary market action, short-termism is unlikely to decrease*», v. M. LIBERTINI, *Sulla proposta di Direttiva UE su 'Dovere di diligenza e responsabilità delle imprese'*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2021, nn. 2-3/2021, p. 329. Nell'ordinamento italiano, invece, il segno del recepimento di questo indirizzo è presente, soprattutto, nella riforma degli Artt. 9 e 41 Cost, L. Cost. n. 1/2022, v. G. CAPO, *Libertà d'iniziativa economica, responsabilità sociale e sostenibilità dell'impresa: appunti a margine della riforma dell'art. 41 della Costituzione*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2023, n. 1/2023, p. 87.

[188] Da questa relazione si potrebbe trarre 'valore sostenibile', quindi l'utilità sociale e ambientale che l'impresa, nel rapporto con le altre realtà economiche, può esplicare (concetto affine al 'capitale relazionale', §3.2.1.), v. L. ZOBOLI, *Il* greenwashing *e la tutela della corretta comunicazione d'impresa*, in "Riv. Dir. Bancario", Bancaria Consulting, Trento 2024, n. 2/2024, pp. 273 e 274. Cfr. M. MIGHELI, *Il valore degli 'intangibili' e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche*, in "Working paper on knowledge society", Fond. Adriano Olivetti, n. 2/2012, p. 9 e L. DUNHAM, R. E. FREEMAN, J. LIEDTKA, *Enhancing stakeholder practice: a particularized exploration of community*, in "BEQ", Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2006, n. 1/2006, p. 28. Cfr. A. MUZZI, *Int. cit*., pp. 64 e 65.

non significa solamente informare sulle ricadute negative, con comunicazioni o rapporti (come la rendicontazione di sostenibilità, *ex* Art. 19 *bis* Dir. 2464/2022/UE) predisposti unilateralmente (e spesso esclusivamente diffusi nei canali proprietari quali il sito web o i social aziendali)[189], ma stabilire un'interlocuzione con coloro in relazione con l'iniziativa economica privata e le ricadute di essa[190]. La ragione di quest'onere si ritrova nella contestata scarsa capacità divulgativa delle comunicazioni societarie unidirezionali, giudicate inaffidabili, perchè auto-referenziali, e luogo di episodi di c.d. *greenwashing*[191], come altresì un'ulteriore criticità viene dalle notevoli dimensioni dei rapporti sulla sostenibilità, difficilmente accessibili agli interessati (spesso privi di conoscenze specialistiche)[192]. Di conseguenza, il legislatore comunitario ha chiesto di attuare

[189] La comunicazione attraverso dichiarazioni o rapporti, pubblicati unilateralmente dall'impresa, seppur consenta una redazione delle informazioni di interesse ambientale e sociale, adempiendo a quanto statuito, innanzitutto, dalla convenzione di Aarhus del 1998 (raccolta in Italia, dal D.Lgs. n. 152/2006, e dalle numerose direttive europee, ripercorse nel corso del Cap. III), si dimostra insufficiente per informare effettivamente i destinatari nella società civile. Come sottolineato in dottrina, infatti, il problema della sostenibilità sta nell'effettività delle disposizioni che la richiedono, v. P. LUCARELLI, op. ult. cit., p. 12. Cfr. G. STRAMPELLI, *L'informazione non finanziaria tra sostenibilità e profitto*, in "Analisi Giur. Econ.", Il Mulino, Bologna 2022, n. 1/2022, p. 147.

[190] Come osservato in dottrina, l'intenzione del legislatore europeo è dar seguito al processo culturale dello *stakeholderism*, valorizzando i diversi interessi che orbitano attorno la società, v. G. BEVIVINO, *Nuovi inputs euro-unitari. La sostenibilità come ponderazione normativa degli interessi di shareholders e stakeholders*, in "An. Giur. Econ.", Il Mulino. Bologna 2022, n. 1/2022, p. 124. Ciò è sostenuto dalla considerazione secondo cui le imprese costituiscono i «pilastri nella costruzione di una società e di un'economia sostenibili», per cui è necessario sostenerle attraverso «misure adeguate per la riparazione degli impatti negativi effettivi», insieme a disposizioni che regolino lo «svolgimento di un dialogo effettivo con i portatori di interessi e sulla responsabilità civile», scopo proprio della Dir. 1760/2024/UE, come affermato al 31° considerando di essa.

[191] La comunicazione della sostenibilità presenta benefici per l'impresa e i destinatari sociali di essa, «fintantoché alle dichiarazioni ambientali corrisponde un collegamento con politiche imprenditoriali sostenibili». Laddove, invece, vi sia un uso dell'informazione strumentale, per «avere un ritorno di immagine ingiustificato», può seguire «un effetto distorsivo tanto sul processo decisionale dei consumatori quanto sul mercato in cui si trovano ad operare i concorrenti», v. L. ZOBOLI, op. cit., pp. 278 e 279. Cfr. C. GALLI, A. RAINONE, *La Direttiva "greenwashing", un* common ground *per la sostenibilità in Europa*, in "Il Dir. Industriale", Wolters Kluwer, Milano 2025, n. 1/2025, p. 15. Cfr. F. FRAULO, *Intervista in appendice rilasciata il 12 settembre 2024*, p. 51.

[192] Torna il problema (illustrato al §2.3.3.) della gestione delle conoscenze tecniche, necessarie per comprendere episodi di danno ambientale o per la gestione dei rischi, ma difficili da divulgare correttamente tra gli interessati. L'impresa, infatti, comunicando le sue iniziative per la sostenibilità, collegate al lavoro svolto, rischia di rendere difficile, per la quantità di materiale pubblicato, oppure per la complessità di questo, la comprensione da parte dei terzi interessati. Ne consegue, allora, che le informazioni divulgate possono costituire esse stesse l'oggetto del conflitto, e richiedono quindi una comunicazione accessibile per essere gestite, a riguardo v. L. PELLIZZONI, *La politica dei fatti*, in id. (a cura di) "Conflitti Ambientali. Esperti, politica, istituzioni nelle controversie ecologiche", Il Mulino, Bologna 2011, p. 10. Cfr. T. CLARKE, T. R. PETERSON, op. cit., p. 7.

un modello di comunicazione più accessibile, poiché partecipato, che segna il cambiamento «dalla logica dell'obbligo di informare a quella dell'ascolto»[193].

Nello spazio di dialogo così definito, l'impresa non si limiterà solamente a esporre sulle iniziative sostenibili intraprese o sui rischi del suo operato, ma acquisirà anche informazioni, opinioni e idee dagli *stakeholders*, che possono contribuire sia alla raccolta delle informazioni necessarie a valutare gli impatti negativi (Art. 13 *lett. a*), che all'elaborazione di piani d'azione per la gestione dei rischi (*lett. b*), come pure nella definizione delle operazioni di riparazione necessarie per rimediare ai danni avvenuti (*lett. c*). Alla fine, ne conseguirà un beneficio generale, poiché la società potrà comunicare le informazioni sui rischi ambientali e sociali in modo trasparente, informando la collettività sulle ricadute delle attività produttive o gli interventi come, assieme, acquisire (principalmente dalla cittadinanza interessata) conoscenze che potranno supportare l'iniziativa economica (attuando la dottrina dello *stakeholderism*, v. §3.2.1.)[194] e consentire agli amministratori di agire consapevoli e informati (*ex* Art. 2381 comma 6 c.c.)[195].

Nondimeno, la novità introdotta dall'Art. 13 Dir. 1760/2024/UE non si limita a prescrivere un adempimento formale, ma chiede che vengano identificati e affrontati gli ostacoli al dialogo, affinché i partecipanti possano esprimersi liberamente, trovando uno spazio in cui le loro opinioni siano ascoltate e valorizzate, senza temere azioni di ritorsione o rivalsa (Art. 13 comma 5)[196]. Un onere rilevante, spe-

---

[193] P. LUCARELLI, op. ult. cit., p. 14. Vedi anche N. ABRIANI, *Cambiamento climatico e transizione digitale quale impatto sulla* Corporate Governance*?*, in "RCC", Corte dei conti, Roma 2024, n. 6/2024, p. 159 e F. DENOZZA, *Sostenibilità*, p. 123.

[194] Emerge un modello affine all'espressione di Mauro Ceruti «*co-opetition*», richiamata a nota 129, Cap. III, v. M. CERUTI, *Il tempo della complessità*, Raffaello Cortina Ed., Milano 2018, p. 154. La ragione di questo approccio si ritrova nella consapevolezza che, nella materia ambientale, «la conflittualità è insita», quindi «ciascuno persegue i propri obiettivi, perciò serve l'obiettività per comprendere i diversi interessi in gioco», così C. PASQUALE, *Int. cit*., p. 42.

[195] Cfr. L. PETRONE, *La governance d'impresa e gli adeguati assetti*, in "Contr. Impr.", Cedam, Padova 2024, n. 3/2024, pp. 779 e 780.

[196] L'intensità di questa disposizione si comprende dai considerando alla Dir. 1760/2024/UE. Tra questi il 61°, in cui si afferma che «le società dovrebbero monitorare l'attuazione e l'efficacia delle misure predisposte relative al dovere di diligenza», effettuando periodicamente «una valutazione delle attività proprie, di quelle delle sue filiazioni e, se collegate alla catena di attività cui partecipa, di quelle dei suoi partner commerciali», il fine di tale monitoraggio è «verificare che gli impatti negativi siano individuati adeguatamente, che le misure di diligenza siano attuate e che gli impatti negativi siano stati [...] prevenuti o arrestati». Parimenti rilevante è il 65° considerando, per cui «le società dovrebbero adottare misure adeguate per dialogare in modo efficace con i portatori di interessi durante l'intero processo di esecuzione delle azioni relative al dovere di diligenza», un onere che significa fornire «informazioni pertinenti e complete ai portatori di interessi consultati, nonché una consultazione continua che consenta un'interazione e un dialogo autentici al livello appropria-

cialmente perché sarà monitorato dall'autorità di vigilanza (che potrà esercitare autonomi poteri d'indagine) prevista all'Art. 24 e quindi, allorché il dialogo risulterà insufficiente, l'impresa potrebbe essere giudicata inadempiente e sanzionata (Art. 27)[197]. D'effetto, si può allora sostenere che la presente disposizione richieda maggiore concretezza nell'impegno sociale dell'impresa, al punto da condurre a un'ulteriore articolazione del dovere di sostenibilità, che rileva quale onere di disporre assetti organizzativi adeguati, *ex* Art. 2086 c.c., per fronteggiare i rischi naturali e sociali presenti, attraverso la cura del dialogo con i portatori di interessi[198]. Difatti, l'esposizione ambientale può impattare sull'efficienza economica e la stabilità aziendale, sia quale conseguenza degli eventi avversi, che a causa delle ostilità degli *stakeholders*, che può determinare una perdita del valore di immagine o relazionale dell'impresa[199]. Inoltre, similmente, un nocumento può derivare anche dalle sanzioni comminate per la violazione degli obblighi normativi[200]. Se ne conclude che sarà opportuno identificare modelli di comunicazione che consentano all'impresa di conformarsi con le disposizioni di cui alla direttiva 1760/2024/UE

---

to, ad esempio a livello di progetto o sito, e con periodicità adeguata». L'intenzione del legislatore che emerge, è quindi valorizzare il dialogo, attraverso l'impegno attivo dell'impresa, cosicché il confronto «generi consapevolezza, ascolto e fiducia», v. P. LUCARELLI, op. ult. cit., p. 14.

[197] v. M. VENTORUZZO, U*no sguardo d'insieme alla CS3D: riflessioni preliminari sulla tecnica normativa*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2024, nn. 2-3/2024, p. 451. Cfr. L. ZOBOLI, op. cit., pp. 289 e ss. Sulla novità di questa impostazione, maggiormente vincolante, si rinvia al §3.1.

[198] L'espressione 'assetti organizzativi' si riferisce a «procedure, direttive e prassi operative volte a garantire che la governance societaria eserciti correttamente ed in modo efficace la propria attività», v. L. PETRONE, op. cit., p. 775. Dunque, avviene un'inversione, dal rischio d'impresa vengono tratti e procedimentalizzati i rischi specifici (ambientali e sociali) v. A. SANTONI, A*deguatezza 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", Pacini, Pisa 2024, pp. 107 e 108. Si rinvia a nota 150 Cap. III. Cfr. E. BARCELLONA, Shareholderism *versus* Stakeholderism. *La società per azioni contemporanea dinanzi al 'profitto'*, Giuffré, Milano 2022, pp. 196 e ss.

[199] Si rinvia a quanto osservato riguardo i conflitti di prossimità, §2.2. Cfr. U. TOMBARI, *Il futuro della società per azioni. Considerazioni disorganiche sull'impresa azionaria nel 21° secolo*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2024, n. 1/2024, p. 13, dove si afferma che «solo un'impresa attenta agli assetti del pianeta [...] e agli *stakeholder* potrà creare utili per i propri soci».

[200] I rischi ambientali e sociali possono coincidere con quelli richiamati all'Art. 2086 comma 6 c.c., che chiede «di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale» (aggiornato Art. 375 D.Lgs. n. 14/2019). In supporto a questa affermazione, si osserva la conformità organizzativa richiesta dalla disciplina D.Lgs. n. 231/2001 in cui, all'Art. 25 *undecies* comma 2, sono elencati i reati-presupposto, di carattere ambientale, per cui è prevista la comminazione di sanzioni contro la società, i quali tutt'ora rilevano come «punto di riferimento nella costruzione dei modelli di governance imprenditoriale», così A. SANTONI, op. cit., p. 108. Infatti, *ex* Art. 6 D.Lgs. n. 231/2001, l'impresa può «esonerarsi dalla responsabilità connessa con i reati posti in essere nel suo interesse o a suo vantaggio [...] quando provi che l'organo dirigente ha adottato ed attuato [...] modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire reati della specie di quelli verificatisi», così L. PETRONE, op. cit., p. 777.

(e non solo, in generale all'intero contesto normativo sulla sostenibilità), intraprendendo un dialogo con i portatori di interesse, in uno spazio sicuro, che può integrare l'organizzazione aziendale, costituendo il volano per un'evoluzione sostenibile dell'iniziativa economica privata, aperta all'ascolto e la collaborazione[201].

In tal senso, dall'esperienza della giustizia consensuale si potrebbero trarre percorsi in grado di rispondere, efficacemente, alle necessità emerse. In particolare, allora, proprio la facilitazione ambientale potrebbe rappresentare una proposta valida, a vantaggio dell'impresa, giacché consiste di un approccio: *a) stakeholder-centered*, che si svolge e trova fine nel confronto con i gruppi sociali impattati[202]; *b) orientato all'informazione*, poiché risulta in un processo di comunicazione partecipato, in cui gli incontri sono volti al confronto e conoscenza reciproca tra le parti e sull'oggetto del procedimento (esempio, i rischi ambientali)[203]; *c) sensibile agli ostacoli e le barriere della comunicazione*, infatti, è curato da un esperto nel dialogo e gestione di tavoli multiparte; *d) lungimirante*, la pratica considerata è diretta allo sviluppo di soluzioni che dovranno operare nel futuro[204]; e infine, *e) confidenziale e flessibile*, perché derivando dall'esperienza della mediazione dei conflitti, riconosce l'importanza della riservatezza allorché necessaria a costruire uno spazio di conversazione produttivo ma, al contempo, permette anche di divul-

---

[201] Come evidenziato in dottrina, il paradigma «del ruolo dell'impresa e della sua *governance*», supera gli «obblighi di informazione dall'impresa ai suoi *stakeholders*» (sempre presenti), per fondarsi «sull'ascolto e la collaborazione, quest'ultima risultato spontaneo del primo», così P. LUCARELLI, op. ult. cit., p. 14. Queste affermazioni trovano riscontro anche negli studi sui contratti commerciali di durata, per cui il modello della giustizia consensuale «può fornire un'opportunità, non solo per la chiusura della controversia, ma anche per un percorso conoscitivo di analisi e la comprensione del conflitto», al fine di giungere «alla scelta consapevole della soluzione migliore per soddisfare gli interessi delle parti», v. P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 165.

[202] Il fine di questo dialogo è stato evidenziato dagli esperti intervistati, che sostengono vi sia una relazione tra partecipazione e attuazione della sostenibilità, specialmente per l'impresa, sebbene vada chiarito «in maniera corretta e, successivamente, interpretare altrettanto correttamente i risultati che possono conseguirne», evitando che segua una «dinamica esclusivamente formale». Ciò è significativo, in particolare, nella relazione con le comunità locali (quali portatori di interessi), con cui «bisogna essere chiari nelle richieste che si pongono», spiegando l'importanza e beneficio reciproco della relazione, «altrimenti, giustificando la sostenibilità solo come un fatto di obiettivi aziendali questi non la comprenderanno», invece, andrà evidenziato come «sia rivolta al territorio, all'ambiente di tutti, alla collettività», così A. BERTELLO, *Int. cit*., pp. 56 e 57.

[203] v. N. GIUDICE, *Int. cit*., p. 12. Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1024.

[204] Come è stato rilevato, è connotato degli istituti di giustizia consensuale «il fatto di mirare alla reale, condivisa e duratura composizione della lite e alla effettiva risoluzione del problema concreto da cui la stessa è scaturita», così V. DINI, *La gestione*, p. 31. Questa caratteristica è stata evocata anche dal legislatore, nel D.d.L. 1630/2019, dove con riferimento alle P.A., si propone di integrare l'Art. 131 D.Lgs. n. 42/2004 con un articolo 6 *bis*, che prevederebbe che «in ogni caso di conflitto paesaggistico suscettibile di trovare composizione, anche parziale, attraverso la modulazione del provvedimento finale, può essere avviato un procedimento di mediazione».

gare informazioni di interesse generale, quando è opportuno renderle note[205]. Queste caratteristiche rivelano nella facilitazione un'esperienza potenzialmente in grado di supportare il dialogo con i portatori di interessi, contribuendo a comporre uno spazio di informazione e decisione condivisa, nell'autonomia dei partecipanti. Il processo partecipativo, infatti, non si limita alla raccolta di idee per «scegliere quella più gradita», bensì parte da «una ricognizione sui bisogni e interessi, rendendo la collettività [...] edotta delle necessità altrui», di modo da cambiare il ragionamento, «al fine di una risposta, non solamente adeguata al singolo bisogno, ma all'interesse individuale in relazione con quello degli altri»[206].

Interrogandoci, a questo punto, su come possa strutturalmente attuarsi la facilitazione ai fini della *compliance* alla normativa ambientale e sociale, si ritiene innanzitutto che l'impresa sia onerata di attivare il procedimento partecipativo. La decisione a riguardo può seguire a una valutazione sui rischi presenti, i quali possono interferire con l'attività produttiva ed economica, oltre che condurre a danni ambientali con severe ricadute sociali che possono compromettere la reputazione della società e l'esito degli investimenti compiuti[207]. Pertanto, si richiede una cura che passa attraverso il dialogo con le comunità locali e gli ulteriori, diversi, portatori di interessi. Formalmente, questo potrebbe consentire all'impresa di dimostrare di aver attuato un assetto organizzativo adeguato a fronteggiare i rischi, prevenendo i potenziali impatti e adempiendo, oltre quanto disposto dalla Dir. 1760/2024/UE, anche all'onere *ex* Art. 2086 comma 2 c.c., nell'ordinamento interno[208]. In più, dalla comunicazione così intrapresa, potrebbe conseguire anche

---

[205] v. nota n. 171. Cfr. R. DANOVI, *Per uno statuto*, p. 773.

[206] A. BERTELLO, *Int. cit*., p. 59. Cfr. P. LUCARELLI, op. ult. cit., p. 15, dove si evidenzia l'importanza della «legge della fiducia», intesa quale presupposto irrinunciabile perché la logica comunicativa divenga «modalità relazionale efficace ed efficiente».

[207] v. F. RICCARDI, *Il rischio: essere responsabili di fronte all'incertezza*, in "Agg. Sociali", Milano 2020, p. 206, dove si sottolinea che nella gestione dei rischi, spesso, la collettività è considerata dai decisori (privati e pubblici) «come una realtà che va solo gestita non ascoltata». Inoltre, è stato osservato come, al fine dell'attivazione del procedimento facilitativo, è necessaria la conoscenza dell'istituto stesso. Di conseguenza l'impresa, grazie ai suoi consulenti, può essere considerata nella posizione (conoscenza) adatta, v. N. GIUDICE, *Int. cit*., p. 12. Al fine di divulgare e supportare la diffusione e applicazione degli istituti partecipativi, alcune realtà private, nelle forme di imprese specializzate in questo genere di servizi (*for profit*), stanno emergendo e propongono i loro servizi a vantaggio di imprese o amministrazioni, v. A. BERTELLO, *Int. cit*., pp. 53 e 54. Di conseguenza, l'impresa potrà rivolgersi a queste realtà, esperte e costituite da professionisti formati su questo genere di processi, per sviluppare percorsi partecipativi efficaci e produttivi.

[208] Ciò potrebbe dimostrarsi valido anche come adempimento ai presupposti di cui al D.Lgs. n. 231/2001, v. nota 200. Cfr. A. SANTONI, op. cit., p. 108 e L. PETRONE, op. cit., p. 777.

un vantaggio, competitivo ed economico, per favorire il valore produttivo e sociale degli investimenti compiuti, a beneficio di soci e investitori. Infatti, oltre il diretto riscontro d'immagine che viene dalla relazione etica con la società civile, questo confronto potrebbe aiutare ad acquisire informazioni e conoscenze, proprie della saggezza delle comunità[209], per contribuire a progetti o produzioni sostenibili, perché bilanciati sui rischi presenti.

La figura cruciale, affinché la presente proposta possa dimostrarsi efficace, è intuitivamente quella del facilitatore che, in un contesto delicato, di potenziale conflitto tra l'impresa e la società civile interessata dalle ricadute dell'attività produttiva, è tenuto a costituire un punto di riferimento comune, conquistando la fiducia delle parti coinvolte che riconoscono il suo agire come imparziale, diretto alla ricerca di una soluzione effettivamente condivisa[210]. Quindi, a lui sarà affidato lo svolgimento della procedura, sin dalla sua attivazione, per compiere la mappatura degli *stakeholders* rilevanti, curare la definizione di un regolamento condiviso e, inoltre, guidare la scelta delle modalità del dialogo e dei luoghi in cui svolgerlo. Tali attività sono importanti e funzionali, non solo al fine del successivo svolgimento della procedura ma, laddove siano coinvolte imprese onerate dalla Dir. 1760/2024/UE, anche per la valutazione del procedimento facilitativo come in grado di adempiere alle condotte di diligenza richieste e, quindi, all'onere organizzativo volto a fronteggiare i rischi ambientali. Successivamente, attraverso la guida del facilitatore, gli aderenti alla procedura potranno dialogare e giungere a una migliore conoscenza delle circostanze di fatto presenti, valutando l'agire dell'impresa, le ricadute di questo, come pure i vantaggi che ne possono derivare, in termini di sviluppo economico e locale o di occupazione. In questo contesto, in particolare, quanto abitualmente divulgato nelle dichiarazioni non finanziarie ed ESG potrà essere spiegato in modo approfondito, permettendo che vengano

[209] Si rinvia al §1.4.1. Cfr. M. BAGLIANI, E. DANSERO, op. cit., p. 322, E. KOCHSKÄMPER, et al., op. cit., p. 738. L'importanza dell'elemento sociale, nella gestione dei rischi, è stata evidenziata in P. SLOVIC, *Perception of Risk*, in "Science", AAAS, Washington DC (USA) 1987, p. 281.
[210] Come osservato dagli esperti, il facilitatore è «il garante della qualità del dialogo», v. A. BERTELLO, *Int. cit*., p. 59. Per garantire l'imparzialità, effettiva e percepita, del facilitatore, una buona pratica potrebbe essere ricorrere a istituzioni esperte di gestione alternativa delle controversie, che offrono servizi di mediazione o facilitazione, strutturati secondo un regolamento generale. Ci si riferisce ancora, al progetto FacilitAmbiente, promosso dalla Camera Arbitrale di Milano, v. *https://www.facilitambiente.it/servizio/*. Cfr. N. GIUDICE, R. REGAZZONI *Int. cit*., pp. 11 e ss.

espressi dubbi o richieste di chiarimenti, affinché la comunicazione della sostenibilità non si limiti alla dichiarazione, ma consista in un vero confronto aperto[211].

L'esito della procedura, in conclusione, a fronte delle difficoltà presenti per gestire gli interessi ambientali e sociali, non sarà unico. Infatti, si potrà giungere al consenso sulle iniziative intraprese dall'impresa, come anche alla decisione di riformarle, definendole congiuntamente con gli attori locali, oppure ancora, mancare l'accordo con i portatori di interesse, limitandosi a renderli edotti dell'agire della società e di come questa intenda gestire le ricadute conseguenti[212]. Quanto in ogni caso sarà possibile ottenere è una maggiore consapevolezza pubblica sull'iniziativa economica privata, che potrà agire in modo più attento, adeguando l'organizzazione aziendale al contesto collettivo in cui si inserisce mentre, parallelamente, anche le parti sociali potranno conoscere meglio l'attività dell'impresa, che dimostrerà d'essere parte integrante della società civile, quale attore trasformativo e vettore per lo sviluppo e la crescita[213]. Tutto questo potrebbe contribuire alla gestione dei rischi ambientali, consentendo la prevenzione dei danni e favorendo la responsabilità di ognuno coinvolto come, similmente, qualora i danni si fossero già prodotti, impegnarsi in un procedimento partecipativo (o mediativo) potrebbe aiutare nel definire procedure riparative più efficaci, consapevoli delle necessità dei territori su cui intervengono, permettendo di affrontare con consapevolezza le bonifiche, che come già osservato, risultano spesso inefficaci (§1.3)[214].

Alla fine, si rileva dunque come la giustizia consensuale, con specifico riferimento all'istituto della facilitazione ambientale, potrebbe contribuire ad attuare la sostenibilità, a vantaggio dell'impresa. È stato evidenziato, infatti, come dal quadro normativo, nazionale, europeo e regolamentare, emerga un indirizzo che chie-

---

[211] v. P. LUCARELLI, op. cit., p. 14, che sostiene la necessità di un paradigma per l'impresa sostenibile e la sua *governance*, fondato non «sugli obblighi di informazione dall'impresa ai suoi *stakeholder*, ma sull'ascolto e la collaborazione, quest'ultima risultato spontaneo del primo».

[212] Come spiegato dagli esperti intervistati, non si deve forzare un'accettazione, o accontentare tutti, «convincendo della indubitabile bontà di quanto una parte fa», è opportuno piuttosto rendere edotti e consapevoli tutte di quanto accadrà, così N. GIUDICE, *Int. cit*., p. 11.

[213] Si potrebbero così limitare le contestazioni, nelle forme dei già osservati conflitti di prossimità, giudicati anche dalla giurisprudenza costituzionale come una minaccia per gli investimenti, lo sviluppo produttivo ed economico, v. Corte Cost. n. 62/2005. Si rinvia al §2.3.1.

[214] v. note 157 e 158, Cap. I. Cfr. C. PASQUALE, *Int. cit*., pp. 41 e 42, la quale rileva «la bonifica non è efficace», sia per carenza di risorse economiche che per le difficoltà di carattere scientifico nella valutazione della pericolosità dell'inquinamento (specialmente nelle contaminazioni storiche), a tal fine si sostiene che «la mediazione ambientale potrebbe essere positiva [...] specialmente per le imprese che hanno involontariamente contaminato».

de maggiore attenzione sui portatori di interesse, che necessitano di essere coinvolti, attivamente, nella definizione delle strategie aziendali direttamente richieste al fine di tutelare l'ambiente e la collettività (attuando il menzionato concetto, di ecologia integrale). Di conseguenza, istituti come la mediazione e la facilitazione, per loro natura aperti al dialogo, il confronto e la ricerca di soluzioni condivise, fondate sull'autodeterminazione dei partecipanti, possono dimostrarsi (e la pratica della facilitazione ambientale è a riguardo eloquente) percorsi per la prevenzione dei danni ambientali o la loro riparazione. Ovviamente, essi non costituiscono panacee[215], quindi resta imprescindibile impegnarsi verso più direzioni, mitigando gli impatti dell'attività produttiva, o intervenendo in senso resiliente a fronte delle minacce del cambiamento climatico. Nondimeno, le pratiche della giustizia consensuale possono comunque contribuire all'organizzazione degli interventi, preventivi e riparativi, allo sviluppo di soluzioni efficaci e condivise, oppure la comunicazione della sostenibilità. Quanto proposto in questo paragrafo, con riferimento alla facilitazione, si pone in tal senso, suggerendo uno sviluppo che unisce le necessità del presente, per l'impresa e la società civile, con le esperienze dei pratici del diritto e le idee degli studiosi, stimolando l'adozione di scelte responsabili e innovative, per attuare la normativa sulla sostenibilità dell'impresa.

[215] v. N. G. SIPE, op. cit., p. 276. Cfr. R. MARTINOLI, op. cit., p. 1025.

CAPITOLO V

Un'idea per la sostenibilità: l'esempio dei *Dispute Boards* per la gestione del rischio e la prevenzione dei danni ambientali nei progetti infrastrutturali.

SOMMARIO: 5.1. Le grandi opere infrastrutturali e industriali e il loro impatto ambientale e sociale, un rapporto difficile; 5.2. La prassi contrattuale internazionale nel settore delle costruzioni; 5.3. I *Dispute Boards*: un'esperienza di giustizia consensuale per la gestione proattiva delle controversie nei contratti di appalto internazionali; 5.3.1. Struttura e funzionamento; 5.3.2. Dall'esperienza internazionale dei *Dispute Boards* alla sua trasposizione nell'ordinamento italiano con il Collegio Consultivo Tecnico; 5.4. Prospettive pratiche per la sostenibilità del cantiere attraverso l'utilizzo dei *Dispute Boards*: una proposta per lo sviluppo dell'istituto.

Nell'ultimo capitolo si intende ricondurre a unità le riflessioni finora sviluppate, componendole in una sintesi d'insieme che possa dirigere l'analisi verso un'applicazione concreta delle acquisizioni maturate. La ricerca condotta sui danni ambientali e la gestione dei rischi, orientata dai princìpi di prevenzione e precauzione, unita al ruolo (prezioso e strategico) delle imprese nel perseguimento di uno sviluppo rispettoso dei limiti ecologici, supportato dall'esperienza degli istituti di giustizia consensuale, offre infatti il quadro concettuale entro cui è possibile inserire un approfondimento su una specifica realtà industriale, il comparto edile e delle costruzioni. Il quale mostra significative potenzialità nella sfida per lo sviluppo sostenibile, alla luce delle considerazioni espresse nelle pagine precedenti.

Eppure, i contratti d'appalto diffusi nel settore (regolati dagli Artt. 1655 e ss. c.c.) continuano a essere considerati tra i modelli negoziali maggiormente esposti al contezioso, per la loro complessità tecnica che si affianca alla necessità, propria dei contratti di durata (§3.3), di instaurare e mantenere relazioni contrattuali stabili (anche nei connessi subappalti) capaci di adattarsi agli imprevisti, rinnovandosi al fine di garantire il buon esito dell'esecuzione[1]. Un impegno notevole, al punto che

[1] Si rimanda all'osservazione di Lord Donaldson, richiamata a nota 213 Cap. III: «*it may be that as a judge I have a distorted view of some aspects of life, but I cannot imagine a civil engineering contract, particularly of any size, which does not give rise to some disputes […]. It is simply the nature of the beast*». In C. CHERN, *Chern on Dispute Boards*, Routledge, Oxford (UK) 2008, p. 1. Cfr. B. ISOLDI, *Dentro la materia contrattuale: mediazione e appalto*, in P. Lucarelli (a cura di) "*Mediazione dei conflitti. Una scelta condivisa*, UTET Giuridica, Milano 2019, p. 76 e P. LUCARELLI, L. RISTORI, *Contratti commerciali di durata. Crisi di cooperazione e governo del cambiamento*, Utet Giuridica, Milanofiori Assago (MI) 2016, p. 33. Cfr. V. CAPASSO, *L'Adjudication.*

i progetti infrastrutturali, specialmente di grandi dimensioni, sono stati descritti con l'espressione «*over budget, over time, under benefits, over and over again*»[2].

Di fronte a questa realtà al giurista è domandato un ruolo attivo, per osservare le dinamiche tra gli attori economici, circoscrivendo le loro necessità, per poi individuare e applicare istituti innovativi, oppure, laddove insufficienti, svilupparne di nuovi o perfezionare i modelli esistenti, dialogando con i professionisti del cantiere[3]. Uno di questi percorsi in particolare sarà oggetto dell'approfondimento del presente capitolo, i *Dispute Boards* (di seguito DBs), un modello di gestione del conflitto *contract-based*, che dunque opera sulla relazione negoziale monitorando il progresso esecutivo, al fine di prevenire le controversie e verificare l'attuazione delle disposizioni del contratto[4]. L'interesse verso tale pratica, ai fini del presente lavoro, si comprende apprezzando l'importanza che la sostenibilità va rivestendo nel settore edile. Infatti, negli ultimi anni, sia i contraenti che gli investitori, insieme ad alcune istituzioni private specializzate (ad esempio, FIDIC, ICE o ICC), stanno supportando l'inserimento negli appalti di disposizioni volte alla gestione delle ricadute contro le risorse naturali o la collettività. Ciò rappresenta una novità che desta l'attenzione del giurista, soprattutto cultore delle discipline commerciali e contrattuali, perché testimonia come lo sviluppo sostenibile stia venendo progressivamente integrato nella pratica dell'industria. Pertanto, sarà necessario osservarne gli sviluppi e interrogarsi sulle direzioni intraprese, per individuare le soluzioni giuridiche più adatte a sostenerli.

Contributo allo studio di arbitrato e tutela cautelare, G. Giappichelli ed., Torino 2019, p. 2, dove si evidenzia che «le affermazioni relative alla straordinaria frequenza di controversie in materia non risultano suffragate da risultati raggiunti all'esito di lavori empirici» quindi, quantunque gestite, l'esito raggiunto è privo di risultati in favore dell'esecuzione. Cfr. N. GAREMO, S. MATZINGER, R. PALTER, *Megaprojects: The good, the bad and the better*, in "McKinsey & Company", 1° Luglio 2015: *https://www.mckinsey.com/*, 9 Settembre 2025.

[2] F. ZECCHIN, *Megaprojects and Contracts: an Overview from the Italian Perspective*, in "A Multidisciplinary Approach to Embrace Complexity and Sustainability. MeRIT Megaproject Research Interdisciplinary Team Workshop. November 14th-15th, 2019", G. Giappichelli Ed., Torino 2019, p. 33. Cfr. M. TSOPELA, J. MANNING, *The Era of Sustainability-Enabled Megaprojects: Lessons in Building to Deliver for an Unknown, Better Future*, in Id., pp. 61 e ss.

[3] v. F. VICCEI, *Intervista in appendice rilasciata il 7 Settembre 2025*, pp. 76 e 77. Cfr. B. ISOLDI, op. cit. p. 83, che osservando il settore delle costruzioni e la complessità tecnica e soggettiva presente, sostiene che una risoluzione dei conflitti aggiudicativa «non pare essere congeniale».

[4] I contratti d'appalto presentano una «vocazione costruttiva», che non riduce il negozio al solo nesso sinallagmatico tra esecuzione e corrispettivo, ma chiede di considerare anche la dimensione soggettiva, quindi la scelta dei contraenti e la definizione, congiunta dell'oggetto dell'accordo, v. A. M. BENEDETTI, *L'appalto: marcatori causali e caratteristiche strutturali*, in V. Di Gregorio (a cura di) "L'Appalto privato e pubblico", Wolters Kluwer, Milanofiori Assago (MI) 2013, p. 4.

5.1. *Le grandi opere infrastrutturali e industriali e il loro impatto ambientale e sociale, un rapporto difficile.*

All'indomani della pandemia Covid-19, il settore delle costruzioni ha rappresentato «il principale volano per la crescita dell'economia italiana»[5], contribuendo alla ripresa del mercato interno e sostenendo l'occupazione. La spinta che l'ha supportato è derivata, in parte, dagli incentivi fiscali previsti per l'edilizia abitativa privata[6], terminati a fine 2024, e in maggior misura dai recenti investimenti infrastrutturali necessari a rilanciare l'industria e favorire lo sviluppo sostenibile (sorretti anche dal PNRR)[7]. Nondimeno, considerando il rapporto tra comparto edile ed equilibrio ecologico si osserva un quadro incostante, tra benefici e ricadute negative. Sono frequenti, infatti, le notizie di gravi impatti ambientali o sociali, seguiti alla costruzione di opere, che hanno alterato gli equilibri naturali e la biodiversità oppure compromesso le comunità locali e le loro identità territoriali[8]. Eppure, è innegabile quanto l'edificazione di infrastrutture al servizio pubblico

---

[5] Come si osserva dai rapporti ANCE (*Associazione Nazionale Costruttori Edili*), seppur non sempre in modo costante, negli ultimi anni il settore edile ha dimostrato crescente importanza, costituendo uno dei comparti più importanti per la crescita economica, v. ANCE, *Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni. Gennaio 2024*, Roma 2024, pp. 8 e ss. e ANCE, *Nota di sintesi dell'osservatorio congiunturale dell'industria delle costruzioni, Febbraio 2021*, Roma 2021, p. 7. Eppure, a causa delle tensioni internazionali, l'inflazione, il costo delle materie prime e il termine degli incentivi fiscali, alcuni anni (2022 e 2024) si sono dimostrati difficili, non rispettando le aspettative di crescita, v. G. SANTILLI, *Extracosti, 23 mila cantiere a rischio*, in "Il Sole 24 Ore", 24 Settembre 2022, anno 158 n. 263, p. 3. Nondimeno, proprio nei periodi di incertezza, gli investimenti nelle infrastrutture e la sostenibilità si sono provati trainanti v. ANCE, *Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni. Gennaio 2025*, Roma 2025, pp. 96 e ss. e Id., *Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni. Ottobre 2022*, Roma 2022, pp. 47 e ss.

[6] Si fa riferimento, in particolare, alle detrazioni c.d. '*Superbonus*' introdotte dal D.L. n. 34/2020.

[7] Nel PNRR, le infrastrutture rilevano per tre diverse missioni, la n. 2 "*Rivoluzione verde e transizione ecologica*", la n. 3 "*Infrastrutture per la mobilità sostenibile*" e, dal Reg. UE 2023/435 (*RePower EU*), anche alla n. 7, sulla politica energetica, a fronte dell'emergenza seguita alla guerra in ucraina, v. CAMERA DEI DEPUTATI, *Infrastrutture e trasporti. Temi PNRR,* in "Camera dei deputati. Documentazione Parlamentare": *https://temi.camera.it/leg19/*, 11 Settembre 2025.

[8] Si fa riferimento alle esaminate opposizioni c.d. NIMBY o NIABY, v. §§2.2. e 4.3. Cfr. S. THACKER, D. ADSHEAD, M. FAY, et. al., *Infrastructure for sustainable development*, in "Nature Sustainability", Springer, Berlino (DE) 2019, n. 2/2019, p. 324, in cui si osserva «*the social and environmental impacts of infrastructure can be profoundly harmful […]. The construction of infrastructure displaces people […]. Fossil-fuel power stations are responsible for harmful air quality and greenhouse gas emission. Construction of transport infrastructure [...] can destroy and fragment habitats, and provides access that enables the overexploitation of natural resources*», eppure, nonostante queste gravi conseguenze, «*infrastructure is essential to minimize the impact of humankind on the environment*». Pertanto, non può rinunciarsi al costruire, ma bisogna comprendere come renderlo sostenibile, v. V. FOSTER, N. GORGULU, S. STRAUB, M. VAGLISINDI, *The Impact of Infrastructure on Development Outcomes. A qualitative review of four decades literature*, in "Policy Research Working Paper 10343", WB Group, Washington D.C. (USA) 2023.

(per i trasporti, o la gestione delle risorse idriche o energetiche), sia preziosa per perseguire il benessere della società civile e il progresso economico, condizioni essenziali affinché possano tutelarsi anche gli interessi naturali[9]. Per questa ragione la dottrina economica ha definito le infrastrutture «*shared means to many ends*»[10], valorizzandone l'aspirazione generale, quali utilità accessibili sia agli attori economici che ai comuni cittadini. Caratteristica che spiega il perchè, abitualmente, l'edificazione di queste costruzioni sia promossa dagli Stati, oppure le amministrazioni pubbliche o imprese partecipate, come anche le organizzazioni sovranazionali, tra cui l'Unione Europea (che potrebbe accrescere la produttività industriale interna proprio attraverso lo sviluppo infrastrutturale, necessario altresì al fine dello sviluppo sostenibile)[11] e le banche multilaterali di sviluppo (MDB)[12].

L'importanza sociale del settore delle costruzioni è stata inoltre evidenziata dall'Agenda 2030 (§1.1.1.), in cui l'obiettivo n. 9 supporta la costruzione di infrastrutture resilienti, incoraggiando un'industrializzazione sostenibile e capace di supportare l'innovazione[13]. Di conseguenza, si riferisce a quelle opere «*planned, designed, constructed, operated and decommissioned in a manner that ensures*

---

[9] Torna il concetto, evocato, di sostenibilità integrale, con cui si intende la tutela delle risorse naturali e la collettività complementare e connessa, v. nota 6 Cap. I. Sulle infrastrutture, si fa riferimento ai rapporti pubblicati dalla FIDIC, v. W. SZEWCZAK, *Pioneering sustainability: how EU regulatory frameworks shape global infrastructure*, in "FIDIC Future Leaders – Sustainability 2024", FIDIC, Ginevra (CH) 2024, p. 9. Cfr. D. CHARRETT, *Contracts for Construction and Engineering Projects*, Informa Law, Abingdon (UK)/ New York (USA) 2022, p. 484.

[10] B. M. FRISCHMANN, *Infrastructure. The social value of shared resources*, Oxford University Press, Oxford (UK) 2021, p. 4. L'espressione richiamata, per descrivere la funzione sociale delle infrastrutture, rimanda alla dottrina dei beni comuni, già menzionata al §3.3.

[11] Ci si riferisce al rapporto di Mario Draghi per la Commissione Europea, in cui si evidenzia l'importanza delle infrastrutture, digitali, energetiche e viarie, al fine di sostenere le sfide economiche e industriali (in particolare per la produttività) contemporanee, v. COMMISSIONE UE, *Il futuro della competitività europea: analisi approfondita e raccomandazioni*, Bruxelles (BE) 2024.

[12] La dottrina osserva come le infrastrutture siano «*generally managed as commons*», perciò ne è garantito l'accesso alle utilità a tutti i consociati, v. B. M. FRISCHMANN, op. cit., p. 3.

[13] È esemplificativo dell'impegno ONU per le infrastrutture sostenibili, quanto affermato dal passato Segretario Generale, António Guterres, secondo il quale «*infrastructure investment is a key tool for improving productivity, stimulating economic growth, generating decent jobs, addressing inequalities and building resilience. But infrastructure will only deliver on these objectives if sustainability is embedded at its core – increasing society's resilience while reducing climate risk*». A tal fine, si richiede di ripensare l'azione delle imprese nel settore delle costruzioni, perché «*a business-as-usual approach to infrastructure would lock in carbon intensive, unsustainable development and would deal a fatal blow to the aim of Member States to limit warming to 1.5°C*», in UNEP, *International Good Practice Principles for Sustainable Infrastructure*, United Nations, Nairobi (KE) 2022, p. 4. Cfr. D. CHARRETT, op. cit., p. 485, per cui l'importanza dello sviluppo infrastrutturale, è tale che incide anche su altri *Goals*, come i nn. 3, 6, 7 e 11, infatti, «*construction industry is fundamental [...] to reduce the gap between the living standards of developed and less-developed countries*». Cfr. S. THACKER, D. ADSHEAD, M. FAY, et. al., op. cit., p. 326.

economic and financial, social, environmetal (including climate resilience), and institutional sustainability over the entire infrastructure life cycle»[14]. Un insieme ampio, che contempla l'impegno responsabile lungo l'intera filiera produttiva edile, dalla fornitura dei materiali, alla redazione dei contratti e progettazione delle opere (con preferenza verso *nature-based solutions*), fino allo studio dei siti d'intervento, da intendersi non solo come analisi del territorio ma anche della dimensione sociale, attuabile attraverso il coinvolgimento attivo delle comunità (§§3.2.1. e 4.3.1.)[15]. L'obiettivo è quindi ottenere costruzioni in equilibrio con le esigenze locali, capaci di adattarsi alle necessità naturali e rispondere ai bisogni della collettività, come l'accesso alle risorse, i trasporti e lo sviluppo economico, provando di poter resistere alle tensioni del cambiamento climatico.

Nondimeno, nel prossimo futuro, lo sviluppo infrastrutturale europeo troverà spinta anche nella necessità di far fronte al contesto geo-politico. La costruzione di opere di ingegneria civile, a uso sia pubblico che militare, è infatti contemplata dal piano c.d. *Re-Arm Europe* (*Readiness 2030*)[16]. In questo, si evidenzia la necessità di costruire o rafforzare le già presenti strutture logistiche e di trasporto, ma anche energetiche e di approvvigionamento delle risorse, sia per supportare l'industria e lo sviluppo nazionale, che per affrontare il rischio di un impegno bel-

---

[14] UNEP, *Sustainable Infrastructure Investment*, in "UN Environmental Programme": *https://www.unep.org/,* 11 Settembre 2025.

[15] v. UNEP EA, Res. 9, 2 Marzo 2022. Cfr. UNEP, *Internation Good Practice*, p. 36, in cui si sostiene il coinvolgimento degli *stakeholders* sociali come buona pratica per lo sviluppo di infrastrutture efficaci e sostenibili, infatti, la partecipazione «*helps ensure that infrastructure development is culturally appropriate and well-aligned with demand*», inoltre è necessaria per «*accurately assessing the environmental, social, and economic costs and benefits of different infrastructure solutions and balancing trade-offs between them*». Quanto sostenuto dall'ONU appare in linea con le proposte presentate nel corso di questo lavoro, soprattutto, con la concezione della teoria degli *stakeholders* democratica e strumentale all'efficace esercizio dell'attività d'impresa, v. §3.2.1. Cfr. F. DENOZZA, *Due concetti di stakeholderism*, in "Riv. ODC", G. Giappichelli Ed., Torino 2022, n. 1/2022, pp. 56 e ss. ed E. BARCELLONA, Shareholderism *versus* Stakeholderism*. La società per azioni contemporanea dinanzi al 'profitto'*, Giuffré, Milano 2022, pp. 196 e ss. Analogamente, le posizioni ONU affiancano la proposta al §4.3.1., secondo cui la Facilitazione può affermarsi quale percorso di *compliance* alla normativa ambientale europea e nazionale e, a questo punto, anche delle buona pratiche per lo sviluppo di infrastrutture efficaci e sostenibili.

[16] *Re-Arm Europe* consiste in un piano di investimenti nella difesa, dal valore di circa 150 miliardi di euro, promosso il 4 Marzo 2025 dalla Commissione Europea, che ha a tal fine invocato l'Art. 122 TFUE, disposizione che concede poteri straordinari al Consiglio UE. L'Unione, tra le necessità individuate, sostiene l'importanza (e conseguente necessità di incentivi economici) di investire in infrastrutture «*fit for a dual-purpose*», adatte all'uso civile e, se necessario, anche a quello militare, v. COMMISSIONE UE, *White Paper for European Defence – Readiness 2030*, pp. 8 e 9. Cfr. P. DERMINE, *Funding Europe's Defence. A First Take On the Commission's ReArm Europe Plan*, in "Verfassungsblog", 5 Marzo 2025: *https://verfassungsblog.de/*, 11 Settembre 2025.

lico (o quantomeno, in funzione della deterrenza). La costruzione di questo genere di opere, ovviamente, non è direttamente connessa all'impegno per la sostenibilità, ma conferma la crescente importanza del settore edile.

Di fronte al contesto delineato, l'impegno del giurista appare determinante e dovrà, innanzitutto, rivolgersi alla ricerca di strumenti negoziali, processuali e stragiudiziali, capaci di supportare il comparto in esame e la crescente domanda produttiva. A quest'ultima, in particolare, bisognerà rispondere non solo in modo efficiente, assicurando coesione e uniformità di vedute tra le parti contrattuali[17], ma in modo sostenibile, tutelando lungo l'intera catena esecutiva le risorse naturali e necessità sociali, valorizzabili pure attraverso la partecipazione delle comunità alla fase progettuale e operativa[18]. Pertanto, sarà opportuno osservare il funzionamento di alcuni istituti della giustizia consensuale, per comprendere come possano coadiuvare l'esecuzione, monitorando i progressi e assistendo la direzione lavori e l'amministrazione dell'impresa, anche per rispondere alle necessità di un mercato eticamente attento. Nelle seguenti pagine, l'attenzione sarà allora rivolta prima alla prassi contrattuale del settore delle costruzioni, apprezzandone i cambiamenti a fronte della necessità di tutela degli interessi ambientali e sociali, per poi rivolgersi all'istituto dei *Dispute Boards*, esperienza che potrebbe dimostrarsi efficace nell'impegno per la sostenibilità dei cantieri e l'economia in generale.

5.2. *La prassi contrattuale internazionale nel settore delle costruzioni.*

Come è stato già riscontrato nei capitoli precedenti (Cap. III), le istanze della sostenibilità penetrano nella dimensione operativa dell'impresa e influenzano sia l'organizzazione aziendale che lo spazio di autodeterminazione negoziale (§3.3.).

---

[17] v. U. DRAETTA, *Dispute Resolution in International Construction Linked Contracts*, in "Riv. Comm. Int.", Giuffré, Milano 2010, n. 1/2010, pp. 4 e 5. Assicurare la cooperazione tra le parti coinvolte nel contratto d'appalto è già in sé una sfida impegnativa. I contratti di durata, infatti, presentano una duplice dimensione, sia temporale che relazionale, quindi richiedono che si consideri, oltre quanto concordato e incluso nel testo negoziale, anche la volontà dinamica che si evolve al seguire del tempo e dell'esecuzione, la quale «sfugge alla cristallizzazione e prende sostanza nella relazione, trasformandosi e adattandosi alle esigenze che il rapporto manifesta nel tempo», così P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 147. Di conseguenza, il contratto dovrà dimostrarsi resiliente, capace di adattarsi e assicurare «stabilità e la durata del vincolo», v. S. LANDINI, *Vincolatività dell'accordo e clausole di rinegoziazione. L'importanza della resilienza delle relazioni contrattuali*, in "Contr. Impr.", Cedam, Padova 2016, n. 1/2016, p. 179.

[18] L'importanza della sostenibilità, ambientale e sociale, nella catena produttiva è spinta non solo dall'indirizzo ONU (note 13 e 15) ma in UE, dalla Dir. 1760/2024/UE, v. §§3.1., 3.2. e 4.3.1.

Il contratto, benché istituto dell'autonomia, non si astrae perciò dall'ordinamento e nella sua esecuzione dovrà conformarsi (*ex* Art. 1374 c.c.) alla legislazione, nazionale e comunitaria, e anche speciale o settoriale, che regola il suo spazio d'attuazione, come ai princìpi costituzionali (tra cui l'Art. 41 Cost.)[19]. In questo modo, le spinte normative che sostengono lo sviluppo sostenibile possono penetrare nell'accordo e insieme alle clausole generali dell'ordinamento indirizzare l'interpretazione. Infatti, come precisato dalla dottrina, esaminando proprio i contratti d'appalto, «nel dubbio tra due significati» si deve favorire, *ex* Art. 1367 c.c., l'accezione «che assicura un effetto ecologico più virtuoso»[20].

Quanto osservato si riflette anche sul settore delle costruzioni, in cui i rapporti economici (specialmente internazionali) sono regolati da una ricca prassi negoziale, definita *Lex Constructionis*[21]. Un modello di *law in action*, che si sostanzia di «germinazioni diffuse a carattere spontaneo e spontaneamente osservate di *soft law*»[22], promosse da attori privati specializzati nell'industria edile, che dimostrano il «deferimento del potere legislativo dallo Stato alle organizzazioni transnaziona-

---

[19] Oltre i riferimenti codicistici, si considera, innanzitutto, l'Art. 3*quater* D.Lgs. n. 152/2006, che afferma che ogni attività giuridicamente rilevante, ai fini degli interessi ambientali, «deve conformarsi al principio dello sviluppo sostenibile». Cfr. P. RESCIGNO, *Introduzione al Codice civile*, Laterza, Roma/Bari 2001, pp. 170 e ss. e S. PERSIA, *Proprietà e contratto nel paradigma del diritto civile "sostenibile"*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli Ed., Torino 2018, n. 1/2018, pp. 10 e ss. Quanto disposto all'Art. 1374 c.c. non costituisce un'eccezionalità del diritto italiano, infatti, analogamente si riscontra all'Art. 1164 del *Code Civil* Francese (modificato con *Ord. n. 2016-131* come al § 157 BGB in Germania. Simile funzione è contemplata, inoltre, nelle clausole generali dell'*Avtalslagen* svedese, § 36, dove si ammette la revisione delle condizioni negoziali se giudicate inique, rispetto alle circostanze in cui è stato stipulato o sopravvenute, o anche generali.

[20] S. PAGLIANTINI, *Sul c.d. contratto ecologico*, in M. Pennasilico (a cura di) "Contratto e ambiente. L'analisi 'ecologica' del diritto contrattuale", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, pp. 367 e ss.

[21] Una prassi negoziale che trova origine, è bene evidenziarlo, da un modello contrattuale quale l'appalto, che risale all'esperienza giuridica romana e, salvo marginali adattamenti, strutturalmente si presenta ancora affine al modello originale, v. A. ALBANESE, *Il più moderno tra i contratti più antichi: le nuove sfide dell'appalto*, in "Giur. Comm.", Giuffré, Milano 2023, n. 4/2023, pp. 688 e ss. L'espressione *Lex Constructionis*, invece, deriva dalla più estesa (e nota) esperienza della *Lex Mercatoria* (v. nota 8 Cap. III), della quale costituisce un ramo, quello riferito alla prassi contrattuale sviluppata e diffusa nel settore edile internazionale, v. G. IUDICA, *Globalizzazione e diritto*, in "Contr. Impr.", Cedam, Padova 2008, nn. 4-5/2008, pp. 883-884 e D. CHARRETT, op. cit., pp. 483 e ss.. Cfr. A. ZHARIKOV, *Lex Constructionis: A Failed Transnational Construction Law Concept?*, in "Constr. L. J.", Sweet & Maxwell, Londra (UK) 2025, n. 3/2025, pp. 100 e ss.

[22] M. PALAZZO, *La recuperata consapevolezza della complessità nel processo di formazione del diritto. A margine del volume di Paolo Grossi*, Oltre la legalità, in "Giust. Civile", Giuffré, Milano 2020, n. 4/2020, p. 812. La prassi dei contratti d'appalto internazionali, sviluppati con il supporto dei tecnici addetti ai lavori e promossi (standardizzati) dagli attori economici del settore, risulta importante sia giuridicamente quanto per le necessità produttive, v. D. CHARRETT, op. cit., pp. 139 e ss. e C. MOLINEAUX, *Moving Toward a Construction Lex Mercatoria a Lex Constructionis*, in "J. Int. Arb.", Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn (NL) 1997, n. 1/1997, p. 59.

li»[23], in settori del mercato che sebbene cruciali presentano una complessità tecnica che inevitabilmente richiede una regolazione settoriale. Così si sono affermate realtà professionali quali la FIDIC (*Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils*)[24], che riunisce globalmente gli ingegneri consulenti, oppure la ICE (*Institution of Civil Engineers*) nel Regno Unito e la AIA (*American Institute of Architects*) negli Stati Uniti, espressione di gruppi locali di architetti e ingegneri che attualmente operano sempre più internazionalmente[25]. Tali organizzazioni hanno proposto dei modelli di contratto di appalto standardizzati, che sono stati adottati nel settore fino a ottenere un consenso globale[26], al punto che si può osservare come i professionisti edili, benché parlino lingue diverse e provengano da culture distanti, comunicano nella medesima lingua negoziale.

Indirizzando l'attenzione agli esempi più significativi di questa prassi, si considerano per primi i contratti NEC (*New Engineering Contracts*), promossi dall'ICE e ampiamente utilizzati nel Regno Unito e Hong Kong[27]. Questi ambi-

---

[23] M. NUNZIATA, *Il Dispute Board nei contratti di appalto internazionali. Prospettive di prevenzione e di risoluzione delle controversie*, G. Giappichelli Ed., Torino 2021, p. 3. Cfr. L. BALESTRA, *Le regole applicabili alla formazione del contratto internazionale di appalto: standard internazionali e discipline nazionali*, in "Corr. Giur.", Wolters Kluwer It., Milano 2016, n. 5/2016, pp. 636 ss.

[24] Si rinvia al sito dell'organizzazione: *https://fidic.org/*. Cfr. N. G. BUNNI, *The Fidic Forms of Contract*, Blackwell Pub., Malden (USA)/Oxford (UK) 2005, pp. 3-15 e 463 e ss. Cfr. M. RUBINO-SAMMARTANO, *Appalti di opere e contratti di servizi,* Cedam, Padova 1996, pp. 632 e ss.

[25] Per comprendere la storia e i progetti delle organizzazioni citate si rinvia ai loro siti: ICE in *https://www.ice.org.uk/* e AIA in *https://www.aia.org/*. Un altro esempio di modelli contrattuali, di rilevante interesse, opportuni quantomeno da menzionare, sono quelli della ACE (*Association for Consultancy and Engineering*), in *https://www.acenet.co.uk/* e quelli promossi dall'*Institution of Chemical Engineers* (IChemE), affermati globalmente nella realizzazione delle opere per l'industria chimica, che richiedono numerose prove e collaudi, v. *https://www.icheme.org/*.

[26] v. L. BALESTRA, op. cit., pp. 637 e 640, che osserva come negli ultimi decenni l'evoluzione del settore degli appalti internazionali, sia stata spinta anche dalla UNICITRAL, che ha promosso, dal 1987, la *UNICITRAL Legal Guide on Drawing Up International Contracts for the Construction of Industrial Works*. Nondimeno, nel comparto in esame «la prassi contrattuale privata ha finito per svolgere un ruolo essenziale nella misura in cui l'assenza di convenzioni internazionali è stata di fatto supplita grazie alla predisposizione e alla pubblicazione, ad opera di organizzazioni internazionali a vocazione economica, di modelli contrattuali *standard*». Quanto al significato di "internazionale", come aggettivo per i contratti osservati, la dottrina ha definito così quelli caratterizzati dalla presenza di elementi di estraneità rispetto all'ordinamento nazionale, quindi risultano contratti complessi «in ragione delle sue implicazioni tecniche, economiche e sociali nei cui confronti le legislazioni statali appaiono spesso inadeguate», C. CALABRESI, *Il Dispute Board nei contratti internazionali d'appalto*, in "Dir. Comm. Int.", Giuffrè, Milano 2009, n. 4/2009, p. 754.

[27] I contratti NEC sono stati sviluppati secondo una doppia connotazione: aperti all'attuazione internazionale ma con radici nell'ordinamento (soprattutto nel *common law*) britannico. Pertanto, seppur applicati globalmente, non sono mancati problemi interpretativi nel rapporto tra modello negoziale e legislazioni locale, v. L. KLEE, *International Construction Contract Law*, Wiley Blackwell, Chichester/Oxford (UK) 2018, p. 594. Tra i progetti più noti, gestiti attraverso questo mo-

scono ad affermarsi quale strumento innovativo a disposizione della direzione lavori, capace di adeguarsi alle necessità del progetto, in particolare, sollecitando un approccio cooperativo alla gestione del cantiere, per ridurre le conflittualità tra i contraenti. A tal fine, le edizioni più recenti supportano l'elaborazione dettagliata ma flessibile del programma negoziale, esigenza che domanda un'approfondita fase precontrattuale, necessaria al confronto tra le parti, di modo che possano prevenirsi le sopravvenienze e adeguare l'esecuzione dell'opera[28]. Inoltre, per quanto interessa il presente lavoro, al fine di incentivare l'impegno per la sostenibilità[29], sono state da poco introdotte nelle condizioni generali NEC due ulteriori disposizioni: le clausole X20 NEC4 ECC e X21 NEC4 ECC '*Whole Life Cost*'. La prima diretta a sostenere la prestazione esecutiva, supervisionandola attraverso c.d. *Key Performance Indicators* (KPI) disposti dal committente, legati ai tempi di consegna, sicurezza dell'edificato o tutela ambientale (ad esempio tramite la riduzione dei rifiuti, l'uso di energie rinnovabili o il recupero di materiali di scavo), al cui raggiungimento l'appaltatore può conseguire premi economici. Mentre la seconda sostiene l'attuazione di modifiche progettuali e costruttive, anche in itinere, che riducano i futuri costi di gestione o manutenzione, favorendo la sostenibilità, inte-

---

dello (NEC3), si menziona lo *Olympic Park*, per le Olimpiadi di Londra 2012, e il *Crossrail*, progetto di *by-pass* ferroviario (nell'area metropolitana di Londra) dal valore di £ 14.5 miliardi.

[28] È stato osservato come il modello NEC sia stato sviluppato «*as an attempt to move away from traditional forms of contract, which were only about legal rights and obligation and to create a contract that would encourage good project management as well as being easy to use*», così L. KLEE, op. cit., p. 581. Cfr. M. ROWLINSON, *A practical guide to the NEC3 Engineering and Construction Contract*, Wiley Blackwell, Chichester/Oxford (UK) 2016, pp. 11 e ss., che evidenzia le caratteristiche della flessibilità, chiarezza e semplicità strutturale, insieme all'incentivo verso una generale gestione virtuosa del progetto, propria del modello NEC3. La diffusione di questi contratti è stata sostenuta dal governo britannico, sia nel *Latham Report* (v. nota 213 Cap. III) che in J. EGAN, *Rethinking Construction. The report of the Construction Task Force to the Deputy Prime Minister, John Prescott, on the scope for improving the quality and efficiency of UK construction*, HMSO, Londra (UK) 1998, pp. 18 e ss., dove si ribadisce l'importanza dello sviluppo di progetti efficaci, eseguiti nel confronto tra i contraenti. Questo è supportato, in particolare, dalla previsione del *Project Manager* (direttore dei lavori) quale agente dell'appaltante, *Employer's Agent*, previsione che assicura il controllo sull'esecuzione, favorendo sinergia esecutiva e fiducia tra esecutore e committente, verso il buon esito del contratto. Cfr. F. ZECCHIN, op. cit., p. 34.

[29] Nel Regno Unito, la consapevolezza dell'impatto del settore edile è nota da tempo, infatti, già nel 2008 il governo britannico ha pubblicato una strategia per la sostenibilità del comparto, che evidenzia le criticità presenti su emissioni, impatto sociale, necessità di adattamento ambientale e territoriale delle opere, salvaguardia della biodiversità e gestione dei rifiuti, v. HM GOVERNMENT, STRATEGIC FORUM FOR CONSTRUCTION, *Strategy for Sustainable Construction*, Dep. Business, Enterprise & Regulatory Reform. Construction Sector Unit, Londra (UK) 2008.

sa quale continuità dell'infrastruttura nel tempo[30]. Prestando attenzione ai contratti AIA (aggiornati nel 2017), invece, questi sono comuni negli USA, e vedono tra le pubblicazioni più popolari il modello A 141 DB-2014 (*Standard Form of Agreement Between Owner and Design/Builder*), volto a offrire una celere ed efficace gestione degli schemi negoziali *design-build* (in cui progettazione ed esecuzione sono entrambe a carico dell'appaltatore), e lo A201-2017 (*General Conditions of the Contract for Construction*), applicabile in progetti di ogni dimensione e strutturato per definire, sin dal principio, i differenti ruoli e responsabilità durante l'esecuzione, evitando deleterie sovrapposizioni[31]. Oltre ciò, l'esperienza AIA è rilevante anche ai fini dell'attenzione sociale, perché sin dal 1909 prevede un *Code of Ethics & Professional Conduct* (aggiornato nel 2024)[32], che valorizza condotte moralmente attente durante l'esecuzione, sia nel rapporto tra colleghi (Canon V) che con i contraenti (Canon III) e la collettività (Canon II), ai quali si è aggiunta (più di recente) l'attenzione alle ricadute ambientali, climatiche e sociali (Canon VI), domandando una progettazione e gestione sostenibile delle opere[33].

Oltre questi esempi, seppure decisamente rilevanti, i contratti più affermati nel settore delle costruzioni risultano, comunque, quelli promossi dalla FIDIC. Modelli negoziali sin dall'origine pensati per essere attuati internazionalmente, caratteristica che ha contribuito a qualificarli come «*international best practice documents*»[34]. Questi si contraddistinguono per i colori che differenziano le singole

---

[30] v. C. THORPE, A. BERTRAM, *Promoting sustainable development: NEC, ICHemE, FIDIC contracts*, in "Walker Morris", 27 Settembre 2022: *https://www.walkermorris.co.uk/*, 2 Ottobre 2025. Cfr. F. ZECCHIN, op. cit., pp. 34 e 35, in cui si evidenzia l'importanza del «*timing of fulfilment*», quindi la corretta gestione delle tempistiche esecutive per completare l'opera con successo.

[31] v. E. J. PARROTT, *United States standard form contracts*, in L. Klee (a cura di) "International Construction Contract Law", Wiley Blackwell, Chichester/Oxford (UK) 2018, pp. 602 e 603. Come osservano gli esperti del settore, «le criticità risultano indubbiamente diffuse lungo tutto il percorso esecutivo di un appalto», ma è soprattutto «nelle fasi esecutive, dove si accendono le conflittualità tra le parti quando i ruolo, le tempistiche e i processi decisionali non coincidono più con quanto concordato in fase di costituzione del partenariato», inoltre, «il rapporto degli appaltatori con i subappaltatori [...] è segnato da un rilevante tasso di precontenzioso e poi contenzioso, generando dilazione di tempi rispetto al cronoprogramma e costi», così F. VICCEI, *Int. cit.*, pp. 69 e 70.

[32] Un'esperienza affine (ma settoriale) a quella dei Codici di *Corporate Governance* (§3.1.2).

[33] v. Canon VI, *AIA Code of Ethics & Professional Conduct* (2024), in *https://www.aia.org/code-ethics-professional-conduct.* La disposizione richiamata si suddivide in commi, che si riferiscono a diverse tipologie di condotte necessarie per la sostenibilità quali 6.1. *Energy Conservation*, 6.2. *Water Use*, 6.3. *Building Materials*, 6.4. *Ecosystems* e 6.5. *Climate Change*.

[34] L. KLEE, op. cit., p. 485. Cfr. L. BALESTRA, op. cit., p. 641. Si osserva come il primo modello FIDIC, il c.d. *Red Book* (1957), sia ispirato alle *Standard Condition of Contract* britanniche, modello noto internazionalmente, soprattutto nel Commonwealth, caratteristica che ne ha favorito la diffusione v. J. JENKINS*, International Construction Arbitration Law*, Wolters Kluwer, Alphen

condizioni generali, ognuno corrispondente a specifiche tipologie di progetti o lavori che si intende regolare, portando a una ripartizione che è prova della consapevolezza (teorica e pratica) degli esperti del settore sulle diverse difficoltà regolative ed esecutive. L'insieme di tutti i modelli FIDIC, alla fine, costituisce un'effettiva «*toolbox of documents*»[35], diversificata per rispondere alle necessità dell'edilizia ma comunque omogenea, poiché ciascuno schema prevede la dettagliata distinzione tra ruoli, diritti, obblighi e responsabilità (anche ambientali) dei partecipanti, scanditi nel tempo, di modo da evidenziare i rischi e come questi saranno allocati e gestiti, anche laddove ne derivino conflitti[36]. Osservando singolarmente i contratti maggiormente rilevanti, si menzionano, innanzitutto, il c.d. *Red Book* (*Conditions of Contract for Construction*), modello più risalente e diffuso, che fa riferimento alle opere in cui il progetto è fornito dal committente, segue poi lo c.d. *Yellow Book* (*Conditions of Contract for Plant & Design-Build*) che si applica laddove la progettazione è a carico dell'appaltatore, invece lo c.d. *Emerald Book* (*Conditions of Contract fo Underground Works*) è stato sviluppato

aan den Rijn (NL) 2021, p. 9 e C. R. SEPPÄLÄ, *The FIDIC Red Book Contract: An international Clause-by-Clause Commentary*, Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn (NL) 2024, pp. 16 e ss.

[35] L. KLEE, op. cit., p. 485. Cfr. R. SEPPÄLÄ, op. cit., pp. 37 e 38 e D. CHARRETT, op. cit., pp. 22 e ss., dove si illustrano i tratti comuni tra i contratti FIDIC, ossia *a)* suddivisione dei ruoli, diritti, obblighi e responsabilità tra i contraenti, *b)* la dettagliata e chiara previsione delle clausole, *c)* la previsione dei rischi e la loro allocazione soggettiva (necessaria per l'equa ripartizione di costi), *d)* la precisa suddivisione dei tempi esecutivi e di gestione contrattuale ed *e)* la previsione di un comune modello di gestione delle controversie, attraverso l'istituto del *Dispute Board* (DB o DAAB). Questi tratti rappresentano i c.d. *FIDIC's Golden Principles* (come evidenzia Seppälä): «*the features that a contract must have in order to be considered a genuine FIDIC contract*».

[36] Tra i tratti comuni si notano le clausole di responsabilità sugli eventi dannosi (contro l'ambiente e la collettività), come la 4.18 del *Red Book*, che prevede un obbligo contrattuale per l'appaltatore, tenuto ad apprestare le misure necessarie per tutelare l'ambiente, adeguarsi agli *standard* di sostenibilità e limitare i nocumenti alla collettività e i territori conseguenti all'azione del cantiere. Tale disposizione si affianca alla 4.12., che limita la responsabilità del contraente laddove sussistano «*unforeseeable physical conditions*», intese come «*natural physical conditions and physical obstruction (natural or man-made) and pollutants, which the Contractor encounters at the Site during the execution of the Works*». Identiche disposizioni sono presenti anche nelle clausole 4.12 (*Unforeseeable Physical Conditions*) e 4.18 (*Protection of the Environment*) dello *Yellow Book*. Cfr. F. ZECCHIN, op. cit., p. 36, che analizzando la clausola 4.18, osserva come l'appaltatore per liberarsi della responsabilità, «*needs to prove an unforeseeable event*». Analizzando invece il *Silver Book*, questo presenta un'analoga disposizione in tutela dell'ambiente (clausola 4.18), ma sbilancia (a svantaggio dell'appaltatore) la gestione delle imprevedibili condizioni fisiche alla clausola 4.12 (inevitabilmente, trattandosi di contratti c.d. *chiavi in mano*). Significativo, infine, è il tenore della clausola 4.18 *Gold Book* 2008 (*Conditions of Contract for Design, Build and Operate Projects*), che rafforza la responsabilità ambientale, estendendola alla gestione (a lungo termine) dell'opera, poiché tale modello è rivolto ai contratti per la costruzione e gestione delle opere.

su misura per i lavori sotterranei, notoriamente colmi di imprevisti[37], e infine il c.d. *Silver Book* (*Conditions of Contract for EPC Turnkey Project*) per i contratti detti *chiavi in mano*[38]. I modelli negoziali più diffusi (quindi libro Rosso, Giallo e Argento), per favorirne la divulgazione, sono raccolti (dal 1999) nella c.d. *Rainbow Suite*, una collezione utile a offrire agli operatori del settore tutti gli strumenti negoziali di cui potrebbero necessitare. Siffatta raccolta è stata recentemente aggiornata (2017 e 2022), adattando le collezioni alle nuove necessità del comparto e garantendo, quindi, certezza e chiarezza alle clausole[39]. Tra le principali innovazioni dell'ultima novella risalta, in particolare, l'introduzione (o aggiornamento) di previsioni dirette alla prevenzione delle controversie, prova dell'importanza (appresa dagli operatori del settore) della salvaguardia dal conflitto quale attenzione necessaria all'attuazione del progetto[40].

Un'analisi distinta, invece, è richiesta per il c.d. *Pink Book* (*Conditions of Contract for Construction Multilateral Development Bank Harmonised Edition*), che non costituisce un modello originale bensì un adattamento del *Red Book* per

---

[37] Cfr. J. GLOVER, *The Emerald Book: the new FIDIC Tunneling Contract,* in "Int. Quarterly", Fenwick Elliott, Londra (UK) 2019, n. 26/2019, pp. 5 e 6.

[38] v. J. HOSIE, *Turnkey contracting under the FIDIC Silver Book: What do owners want? What do they get?*, in "Mayer Brown", Novembre 2017: *https://www.mayerbrown.com/en*, 16 Settembre 2025. Cfr. *Silver Lining: Navigating through the FIDIC Silver Book for EPC Contracts*, in "FIDIC Contract Management", 1 Gennaio 2025: *https://fidiccontractmanagement.com/*, 1° Ottobre 2025.

[39] Sulle modifiche del 2017 v. M. RUBINO-SAMMARTANO, *Un nuovo ventaglio di contratti standard FIDIC*, in "Riv. Trim. Appalti", Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN) 2018, n. 2/2018, pp. 576 e ss. e W. GODWIN, *The 2017 FIDIC Contracts*, Wiley Blackwell, Chichester/Oxford (UK) 2020, pp. 2 e ss. Sull'aggiornamento del 2022, V. PITASSI, *Important Changes to FIDIC's Rainbow Suite*, in "White & Case", 24 Febbraio 2023: *https://www.whitecase.com/*, 15 Settembre 2025, dove si sottolineano le novità della riforma, che ha rivisto le disposizioni sull'oggetto del contratto, chiarito la distinzione tra "Matter[s]" e "Claims" e offerto nuova definizione alle "Dispute", più onerosa, «*as it requires a Party to give a NOD*» (*Notice Of Dissatisfaction*), verso «*an Engineer/Employer's Representative's determination*». Inoltre, in modo elaborato, la riforma considera presente la disputa qualora: *a)* «*under Sub-Clause 16.2.1, when the Engineer/Employer's Representative has failed to certify a Statement of the Contractor, or the Employer has failed to pay a Payment Certificate of the Engineer/Employer's Representative», b) «under Sub-Clause 14.8, the Employer has failed to pay financing charges that were due to the Contractor»* e, infine, *c) «under Sub-Clauses 15.2.2, 16.2.2, 18.5 or 18.6, the Parties are in disagreement about a Party's entitlement to give either a Notice of intention to terminate the contract or a Notice of termination of the contract»*. Queste tre circostanze, qualificando la sussistenza della controversia, consentono di rimettere la questione alle clausole di gestione dei conflitti, che prevedono prima il tentativo di composizione con l'intervento del *Dispute Avoidance Adjudication Board* – DAAB, che può poi essere seguito, laddove infruttuoso, dal ricorso all'arbitrato o il giudice, v. C. CALABRESI, op. cit., pp. 801 e ss.

[40] v. D. CHARRETT, op. cit., pp. 365 e ss. e R. SEPPÄLÄ, op. cit., p. 1222 e ss.

soddisfare le esigenze delle banche multilaterali di sviluppo (MDB)[41], istituzioni finanziarie sovranazionali, fondate e sovvenzionate dagli Stati, che investono nei contesti economici e sociali svantaggiati (globalmente o entro alcuni continenti) sostenendo l'edificazione di opere civili o infrastrutturali[42]. La particolarità di questi investimenti, che hanno richiesto specifici adattamenti negoziali, è legata proprio agli impatti che intendono conseguire, mossi da finalità altruistiche che necessitano di essere monitorate progressivamente durante l'attuazione del contratto, assicurando l'accettazione sociale e compatibilità ambientale e territoriale della costruzione, che si realizza insieme alla gestione dei rischi e prevenzione dei danni contro la società e l'ambiente (§§1.3. e 1.4.) [43]. Si è pensato, allora, che un distinto modello negoziale, rivolto alle opere finanziate dalle MDB, avrebbe potuto supportare i lavori in corso, evitando il frazionamento tra più *Standard Bidding Documents* imposti dai Paesi beneficiari dell'investimento, per valorizzare le attenzioni etiche che ricoprono crescente importanza nell'economia contemporanea, integrandole nella pratica del cantiere[44].

A tal fine, infatti, il *Pink Book* contempla disposizioni per dissuadere pratiche fraudolenti e corruzione (clausole 1.13 e 16.2), ma soprattutto richiede maggiori

---

[41] v. E. PIERINI, E. A. ROSSI, *Fenomenologia delle esternalizzazioni: il contributo della prassi internazionale ed europea alla disciplina degli appalti*, in "Contr. Impr. Europa", Pacini Giur., Pisa 2016, n. 1/2016, pp. 82 e ss. e L. BALESTRA, op. cit., pp. 646 e ss. Cfr. *FIDIC MDB Harmonised Construction Contract*, in "FIDIC": *https://fidic.org/*, 17 Settembre 2025.

[42] Tra le MDP si distinguono, innanzitutto, quelle a vocazione continentale come la *European Bank for Reconstruction and Development* (EBRD), *European Investment Bank* (EIB), *Asian Infrastructure Investment Bank* (AIIB) e *African Development Bank* (AfDB), mentre invece, in prospettiva globale, spiccano lo *United Nations Development Program* (UNDP) e, soprattutto, la Banca Mondiale (WB). L'elencazione, completa, delle istituzioni di questo tipo a cui aderisce l'Italia è presente sul sito del MEF, sezione Dipartimento del Tesoro, in: *https://www.dt.mef.gov.it/it/index.html.*

[43] v. F. VICCEI, *Int. cit*., p. 71. Cfr. R. ALLIONE, *Intervista in appendice rilasciata il 7 Settembre 2025,* p. 69, che osserva come «il rapporto socioeconomico, costi/benefici, dovrebbe coprire tutte le caratteristiche, ambiente, popolazione, altre opere impattate e vantaggi socioeconomici conseguibili. [...] Il rapporto e la valutazione vanno prodotti in fase di ideazione dell'opera e aggiornati nelle fasi di progettazione, finanziamento e preparazione dei documenti per l'appalto». Sulle specifiche necessità delle MDBs è stato osservato che «*are often risk-adverse, seeking to protect public fund. By clarifying risk allocation for design, execution, unforeseen events, or environmental mishaps, the Pink Book sets out dispute avoidance procedures early in the contract*», v. *Harmonised Red Book (Pink Book): Construction Contract MDB Harmonised Edition*, in "FIDIC Contract Management", 4 Gennaio 2025: *https://fidiccontractmanagement.com/*, 15 Settembre 2025.

[44] v. L. BALESTRA, op. cit., p. 646, il quale osserva sul *Pink Book* che «le ragioni della predisposizione di questo nuovo modello, alla cui preparazione hanno partecipato numerose Banche Multilaterali di Sviluppo (*Participating Banks*) [...] sono di carattere storico e pratico». Infatti, queste istituzioni hanno per anni adottato i modelli negoziali standardizzati imposti dai Paesi beneficiari «inserendovi tuttavia clausole aggiuntive allo scopo di integrare e modificare talune previsioni contenute [...], tali clausole aggiuntive, che venivano inserite nelle *Particular Conditions*, variavano da Banca a Banca: il che aveva contribuito a creare inefficienze e incertezze tra gli operatori».

attenzioni sull'esecuzione, ottenute coordinando i ruoli e responsabilità di ogni parte[45]. Pertanto, impone oneri alla direzione lavori, tenuta a pronunciarsi su questioni non previste dal contratto entro il termine di 28 giorni (clausola 3.5), che inoltre risulta meno indipendente, poiché controllata strettamente dal committente (clausola 3.1), il quale è parallelamente tenuto ad assicurare la capacità di sostenere economicamente l'opera (clausole 2.4. e 16.1.), evitando stalli esecutivi o conflitti per la mancata liquidazione dei pagamenti, solitamente previsti a *stato di avanzamento lavori*. Tutto questo, pena la facoltà, in capo all'appaltatore, di sospendere o ridurre l'esecuzione, o addirittura in caso di gravi ritardi risolvere il contratto (clausola 16.2.)[46].

Tuttavia, sebbene il modello *Pink Book* si fosse dimostrato utile nel rispondere alle esigenze di natura sociale, la sua diffusione ha incontrato presto una battuta d'arresto. Banca Mondiale ha infatti deciso di non rinnovarne l'utilizzo (sia nel rinnovo quinquennale del 2019 che del 2023), ma ha preferito affiancare le sue *Conditions of Particular Application* (COPA)[47] con gli ordinari modelli negoziali FIDIC, nella versione del 2017 (aggiornata alle modifiche del 2022) per il *Red Book*, lo *Yellow Book*, il *Silver Book* e il *White Book* (*Client/Consultant Model Services Agreement*), quella del 2008 per il *Gold Book* (*Conditions of Contract for Design, Build an Operate Projects*), l'edizione del 2019 (con gli emendamenti aggiunti nel 2023) per lo *Emerald Book* e sia la pubblicazione 1999 che quella del 2021 per il *Green Book* (*Short Form of Contract*)[48]. Questa scelta è stata spinta principalmente dall'analisi del mercato edile, familiare con gli ordinari modelli FIDIC (aggiornati recentemente), che possono meglio contribuire a fronteggiare gli impegni e avversità nel corso dei cantieri, previsti nei diversi contratti, che inoltre sono già stati abbondantemente studiati e commentati dai pratici e la dot-

[45] Con riferimento alle clausole 1.13 e 16.2, la prima (*Compliance with Laws*) chiede all'impresa di adeguarsi alla normativa locale (ambientale e sociale), specialmente contro la corruzione, mentre la seconda (*Termination by Contractor*) consente all'appaltatore di risolvere il contratto laddove si presentino frodi o azioni di corruzione compiute dal committente. Sulle azioni volte alle gestione trasparente (e legale) del progetto, intraprese dalla FIDIC, v. G. PONTIN, *Corruption, its effects and the need to take action*, in "State of The World 2022", FIDIC, Ginevra (CH) 2022.
[46] Sulla gestione (e il potenziale conflitto) dei pagamenti, v. B. ISOLDI, op. cit., p. 84.
[47] Cfr. L. BALESTRA, op. cit., p. 639 e J. JENKINS, op. cit., p. 74.
[48] v. *World Bank signs five-year agreement to use FIDIC standard contracts*, in "FIDIC", 14 Febbraio 2019: *https://fidic.org/* e *World Bank renew agreement to use FIDIC standard contracts for a further five years*, in Id., 30 Ottobre 2023: *https://fidic.org/,* 18 Settembre 2025.

trina giuridica[49]. In più, l'adozione di una collezione diversificata di condizioni generali consente di offrire modelli specifici per l'esatta opera che si vuole edificare (il *Pink Book*, invece, costituiva l'adattamento di un singolo modello, il *Red Book*)[50], favorendo la specializzazione e prevenzione dei rischi caratteristici di ogni lavorazione. Ma oltre ciò, si osserva anche che l'unicità del *Pink Book*, ovverosia la considerazione in esso di interessi socialmente orientati, necessari ad avvalorare al massimo l'impatto positivo degli investimenti delle MDB, non ne costituisce più un tratto esclusivo. Infatti, non solo l'impegno per la sostenibilità è attualmente condiviso e valorizzato tra tutti gli operatori del settore (§5.1.), ma offre anche forza interpretativa per quelle disposizioni, comuni a tutti i contratti FIDIC, e rivolte alla tutela degli equilibri naturali, il territorio e la collettività (clausole 4.12 e 4.18 del *Red Book*, *Yellow Book*, *Silver Book* e *Gold Book*), le quali si conformano a una responsabilità ambientale più intensa di quanto in precedenza considerato[51]. Quindi, un distinto modello negoziale risulta eccessivo, ragione per cui non è stato confermato tra i contratti al servizio di Banca Mondiale, poiché l'attenzione verso la sostenibilità e l'impatto dell'infrastruttura è trasversale e dovrebbe contrassegnare ogni progetto edile[52].

---

[49] Si riportano le dichiarazioni del CEO FIDIC, Nelson Ogunshakin, seguite al rinnovo 2023: «*by agreeing to adopt FIDIC contracts and use them as part of their standard bidding documents, the World Bank is helping to create more certainty. In adopting these contracts on major projects the bank is providing an endorsement of the approach that these documents offer to parties on major construction contracts. That approach is a fair and balanced one, with due regard to an equitable allocation of risk, and one which promotes good relationships between all parties to the contract*», in A. WALKER, *FIDIC contracts are trusted as they promote the values clients want to see on their projects*, in "Infrastructure Global", 9 Novembre 2023: *https://infra.global/*, 18 Settembre 2025. La dichiarazione fa riferimento ai c.d. *FIDIC's Golden Principles,* v nota 35.

[50] Seppure, si specifica, la gran parte dei progetti supportati dalle MDB sono predisposti dal committente, quindi rientrano nel modello *Red Book*, v. L. BALESTRA, op. cit., p. 646.

[51] Si è visto (§3.3.) come il contratto sia influenzato dagli obiettivi della sostenibilità, fissati nella normativa, che vi penetrano *ex* Art. 1374 c.c. Questi, contribuiscono a caratterizzare la funzione allocativa del programma negoziale, dimostrandosi «strumento preordinato a regolare non tanto un conflitto d'interessi antagonisti quanto [...] il concorso di una pluralità di interessi convergenti», così M. PENNASILICO, *"Proprietà ambientale" e "contratto ecologico": un altro modo di soddisfare i bisogni*, in "Rass. Dir. Civ.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2018, n. 4/2018, pp. 1278-1279.

[52] L'attenzione per la sostenibilità è contemplata anche in altri modelli negoziali, come le clausole X20 e X21 NEC4 ECC, oppure le previsioni sulla sostenibilità nelle condizioni generali *IChemE*, attente alla tutela ambientale e soprattutto alla gestione dei rifiuti, v. C. THORPE, A. BERTRAM, op. cit. Considerando l'esperienza FIDIC, si può menzionare, inoltre, il '*Project Sustainability Logbook*', pubblicato nel 2013, diretto a curare la gestione sostenibile dell'infrastruttura (operata attraverso i modelli negoziali FIDIC). Le disposizioni contenute in esso si dividono in: 1) *governance*, che fanno riferimento alla supervisione sull'esecuzione, il coinvolgimento degli *stakeholders* e la trasparenza; 2) *sociali*, dunque la sicurezza sul lavoro, la coesione, il rapporto con il territorio, le comunità locali e culture; 3) *ambientali*, in tutela della biodiversità, per la mitigazione

Quanto finora osservato, ripercorrendo indicativi esempi tratti dalla prassi negoziale nel settore delle costruzioni, mostra un comparto in costante sviluppo, che si adatta alle necessità dell'economia e la società contemporanea. Il contratto, in tale contesto, si dimostra uno spazio centrale, nel quale gli obiettivi della produzione dell'impresa si affiancano a quelli etici, domandati dalla recente normativa (nazionale e comunitaria, §§1.1., 1.2. 3.1. e 5.1.), conformando l'iniziativa economica privata verso finalità più ampie, non solamente lucrative[53]. Di conseguenza, l'impegno del giurista, specialmente laddove chiamato ad assistere l'impresa, dovrà prima di tutto rivolgersi alla redazione del contratto, adattandolo alle necessità e rischi dell'infrastruttura e precisando in esso le finalità sia esecutive che sostenibili da perseguire, che successivamente all'interpretazione del testo, perché possano emergere gli obiettivi negoziali, dichiarati o derivati dalla legislazione o dal contesto d'intervento[54], attualizzando le necessità presenti[55]. In questo modo si potranno supportare gli operatori tecnici, cosicché possano avanzare nell'esecuzione con successo, evitando ricadute negative (gestendo i rischi e attuando i princìpi presenti nella normativa comunitaria di precauzione e prevenzione, §§1.4. e 1.4.1.) e conseguenti conflitti (§2.2.). Tuttavia, le unicità e difficoltà del cantiere richiedono un impegno che non può limitarsi allo studio ed esegesi dei documenti, infatti, si domanda anche ai pratici del diritto la conoscenza dei siti d'intervento, possibile solamente se si frequentano i lavori in corso (indubbiamente, senza andare a vestire ruoli e responsabilità che non appartengono all'esperto

climatica e il controllo delle emissioni; e infine 4) *economiche*, per l'impatto socioeconomico dell'opera e il costo in vita dell'infrastruttura. Considerando ancora i FIDIC, v. W. WALLACE, et. al., *Project Sustainability Management. Guidelines*, FIDIC, Ginevra (CH) 2004.

[53] Si rinvia alle riflessioni sulla responsabilità sociale dell'impresa, v. §§3.1. e 3.2.

[54] È stato evidenziato come l'impegno dell'avvocato, che assiste le imprese appaltatrici nel settore delle costruzioni, è rivolto alla globalità del progetto, v. F. VICCEI, *Int. cit*., p. 72.

[55] Quanto ai rischi, si rinvia alle clausole che contemplano quelli ambientali, territoriali e l'inquinamento, v. nota 36. Queste, tuttavia, non considerano i rischi climatici, previsti in altre disposizioni, si osserva infatti che «i modelli di contratto internazionale di appalto prevedono meccanismi correttivi in caso di *adverse climatic conditions* per mitigare i rischi a carico dell'appaltatore, in favore del quale può venir riconosciuto il diritto a una estensione di tempo per il completamento dell'opera; requisito dell'applicazione di questa previsione è tuttavia che le condizioni climatiche siano imprevedibili sulla base dei dati disponibili al momento della finalizzazione del contratto», altrimenti (laddove ricorrano i presupposti) «un'alternativa può essere inoltre quella di invocare la forza maggiore, che consente di esentare la parte colpita dall'evento e dalle conseguenze negative di un ritardo nell'adempimento», così F. VICCEI, *Int. cit*., p. 71.

del diritto) e chi lavora attivamente in questi[56]. Ciò è necessario sia per capire le dinamiche attraverso cui il contratto si manifesta nella realtà esecutiva, che le complessità di tale dimensione, perfino legate alla tutela dell'ambiente e il territorio. A questo fine, l'esperienza del settore delle costruzioni ha sviluppato un istituto innovativo, i *Dispute Boards*, che sarà approfondito per comprenderne le potenzialità, sia operative che sociali, a fronte delle necessità del comparto edile.

5.3. *I* Dispute Boards*: un'esperienza di giustizia consensuale per la gestione proattiva delle controversie nei contratti di appalto internazionali.*

La prassi mercatoria, che ha contribuito a regolare gli usi del commercio e l'economia internazionale in un sistema negoziale, o addirittura, in taluni casi consuetudinario, ha trovato nell'esperienza degli istituti complementari alla giustizia delle corti nazionali un supporto necessario per la gestione delle controversie[57]. Infatti, istituti come l'arbitrato e la mediazione consentono di comporre il conflitto con decisioni o accordi efficaci, anche oltre i confini nazionali (grazie alle Convenzioni di New York del 1958 e Singapore del 2019, §§2.4.2. e 4.2.2.), soddisfacendo le esigenze di giustizia delle imprese e provandosi una risorsa per il successo dell'iniziativa economica privata e lo sviluppo[58]. In queste dinamiche, i

---

[56] v. D. CHARRETT, op. cit., p. 478, che osserva «*there are many risks in a construction project – known knowns, known unknowns and unknown unknowns. Ground conditions are never completely known, including geotechnical conditions, groundwater, contamination or heritage items. Weather conditions can have significant impact on construction activities and delay completion*». Osservando ancora tra i rischi quelli climatici, che richiedono l'adattamento dei progetti in senso resiliente e lungimirante, gli esperti intervistati presentano un esempio significativo, «nell'occasione della progettazione delle terze chiuse del canale di Panama, con aumento dimensionale, per far transitare navi più grandi (trasporto fino a 14000 TEU), si è introdotto un sistema di recupera acqua in previsione di possibili insufficienti apporti (attualmente è prevista la costruzione di una diga per convogliare altri flussi d'acqua al Lago Chagres)», così R. ALLIONE, *Int. cit*., p. 71.

[57] Si rinvia alle note 8 Cap. III e 37 Cap. IV. Cfr. F. MARRELLA, *La nuova Lex Mercatoria. Principi UNIDROIT ed usi dei contratti del commercio internazionale*, Cedam, Padova 2003, pp. 9 e ss. e P. GROSSI, *L'Europa del diritto*, Laterza, Roma/Bari 2016, p. 63. Considerando il rapporto tra gli istituti di ADR e *Lex Constructionis*, v. C. MOLINEAUX, op. cit., pp. 57 e ss. Cfr. F. VICCEI *Int. cit*., pp. 76 e 77, la quale osserva come il tratto comune delle procedure di ADR sia «essere gestite da soggetti terzi, che non sono appunto giudici, garantendo maggiore flessibilità e adattabilità rispetto alla fattispecie contenziosa, con un effettivo risparmio in termini di tempi e costi».

[58] v. §1.1.1., l'Agenda 2030 considera tra gli obiettivi dello sviluppo sostenibile anche l'accesso alla giustizia e la sua efficacia. Considerando il contesto italiano, si rinvia a nota 5 Cap. IV. Cfr. P. LUCARELLI, *La giustizia consensuale a beneficio anche della sostenibilità*, in P. Lucarelli (a cura di) "Giustizia Sostenibile. Sfide organizzative e tecnologiche per una nuova professionalità", FUP, Firenze 2023, pp. 169 e ss. e S. GIACOMELLI, et. al., *La giustizia civile in Italia: le recenti evoluzioni*, in "Questioni di Economia e Finanza", Banca D'Italia, Roma 2017, n. 401/2017, p. 5.

percorsi della giustizia consensuale (§4.1.) stanno cogliendo l'interesse degli attori del mercato, che ne apprezzano la capacità di valorizzare la relazione, sollecitando lo sviluppo di soluzioni autodeterminate, traendo il conflitto quale opportunità per promuovere idee innovative[59].

Il settore edile internazionale non è rimasto estraneo a queste logiche. Perciò, la prassi negoziale ripercorsa nel paragrafo precedente si è rivolta, sin dal principio, agli istituti alternativi alla giustizia delle corti nazionali, tra cui innanzitutto l'arbitrato, il quale tutt'ora riveste un ruolo centrale, al punto che la giurisprudenza derivata dal susseguirsi dei lodi pronunciati offre precedenti indicativi per interpretare i contratti e risolvere le controversie[60]. I vantaggi di tale strumento quali la celerità delle risoluzioni, le competenze tecniche dei decisori e l'efficacia internazionale delle pronunce hanno nel tempo contribuito alla funzionalità dei cantieri, evitando che i dissidi tra contraenti potessero ostacolare l'esecuzione, portando a un aumento dei costi o, nei casi più gravi, all'abbandono del progetto (con talvolta conseguenti danni ambientali o paesaggistici). Tuttavia, questi vantaggi appaiono attualmente più opachi. Infatti, da un lato le tempistiche dell'arbitrato tendono ad allungarsi a causa della crescente complessità delle controversie[61], con

---

[59] v. F. VICCEI, *Int. cit*., p. 77. Cfr. B. ISOLDI, op. cit., pp. 83 e ss. È frequente il ricorso, congiunto, alla mediazione e l'arbitrato secondo un approccio definito «*Wedding Cakes*», in N. BLACKABY, C. PARTASIDES, *Redfern and Hunter on International Arbitration*, VI ed., Oxford University Press, Oxford (UK) 2015, p. 41. La ragione di siffatta previsione si comprende riconoscendo la complementarità tra i percorsi della giustizia, che «non dovrebbero essere concepiti come strumenti tra loro competitivi, ma a contrario, come 'utensili' giuridici che possono essere accostati per valorizzare, al più alto grado, il processo di risoluzione delle controversie», così, J. H. CHANINE, E. M. LOMBARDI, D. LUTRAN, C. PEULVÉ, *L'impatto della Convenzione di Singapore sulla mediazione commerciale internazionale*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2020, n.4/2020, p. 5. Cfr. P. LUCARELLI, *Mediazione dei conflitti: una spinta generosa verso il cambiamento*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, p. 24.

[60] v. F. MARRELLA, op. cit., p. 249, che evidenzia come «pur non esistendo alcuna regola specifica in materia di precedente arbitrale, appare agevole constatare che i momenti di convergenza della giurisprudenza arbitrale si traducano nell'evidenziazione di regole di diritto materiale di formazione giurisprudenziale». Cfr. G. IUDICA, op. cit., p. 887, il quale spiega come gli istituti dell'autonomia, accordi, lodi e consuetudini nelle prassi commerciale, sembrano essere divenuti «il moderno diritto della aterritorialità, il moderno *ius gentium*, il diritto della globalizzazione».

[61] È stato evidenziato come, talvolta, la costituzione del collegio arbitrale può richiedere tempi eccessivi rispetto ai bisogni delle parti, v. N. BLACKABY, C. PARTASIDES, op. cit., p. 51. Cfr. G. B. BORN, *International Commercial Arbitration*, III ed., Kluwer Law Int., Alphen aan den Rijn (NL) 2021, p. 8. Si fa riferimento, esemplificativamente, alle tempistiche di alcune importanti istituzioni arbitrali: *a)* Negli arbitrati ICC, si stima una durata media (per i casi giunti al lodo) di 26 mesi, in quelli *b)* SCC (*Stockholm Chamber of Commerce*), invece, la durata mediana è stata registrata in 13.5 mesi, mentre presso *c)* LCIA (*London Court of International Arbitration*) la media è 16 mesi e, da ultimo, nel *d)* SIAC (Singapore International Arbitration Centre), la media è di 11.7, v. N. JANKOVIC, *La durata dell'arbitrato*, in "Arbitrato Internazionale", 31 Agosto 2022:

l'effetto che i lodi, ancorché prodotti da arbitri esperti, finiscono spesso per essere inefficaci, perché non riescono a cogliere le unicità del singolo cantiere[62]. Dall'altro lato, invece, un'ulteriore complessità deriva dall'intrinseco limite degli istituti aggiudicativi (§2.4.1.), che attribuiscono solo marginale valore alle relazioni (soggettive e tra imprese), ancorché nel settore delle costruzioni esse costituiscano una risorsa strategica, che chiede di essere considerata nella risoluzione del conflitto, valorizzando sia la rete di rapporti che si irradiano dall'impresa (tra cui quello con gli *stakeholders*), che quelli più immediati tra i contraenti coinvolti negli appalti. Pertanto, il rapporto negoziale, anche «quando formalmente e occasionalmente riparato», con sentenza giudiziale o lodo, «rischia di continuare a incepparsi in corso di svolgimento»[63], determinando il susseguirsi di conflitti che può frenare o addirittura compromettere l'esecuzione.

La rilevata inidoneità dei percorsi aggiudicativi ha richiesto dunque di conformare il contratto per supportare l'esecuzione, gestendo il conflitto non come evento infausto ma fisiologico[64]. Quindi, il programma negoziale dovrà provarsi

---

https://www.international-arbitration-attorney.com/it/, 19 Settembre 2025. Tali tempistiche sono per alcuni settori, tra cui quello delle costruzioni, eccessive, specialmente se si considera che durante il procedimento (ai fini delle esigenze probatorie o per la disposizione di misure cautelari) i cantieri potrebbero rimanere fermi (ma i costi di questi no). A tal fine è stato previsto l'istituto *Emergency Arbitrator*, disciplinato in alcuni regolamenti arbitrali, come quello dell'*International Centre for Dispute Resolution* (ICDR) dal 2006, all'Art. 29 ICC 2021 e, in Italia, all'Art. 44 del regolamento CAM, utile a disporre provvedimenti conservativi o cautelari (nel regolamento ICC si parla di «*interim or conservatory measures*»), anche prima che venga costituito il collegio arbitrale, rispondendo alla necessità di garantire l'esercizio del diritto fino alla decisione o accertamento dei fatti: v. N. BLACKABY, C, PARTASIDES, op. cit., p. 51, H. J. KNOTT, M. WINKLER, *The Arbitrator and the Arbitration Procedure, Emergency Arbitration Securing Advantages at an Early Stage*, in C. Klausegger, P. Klein (a cura di) "Austrian Yearbook Intl. Arbitration 2022", Beck, Monaco di Baviera (DE) 2022, p. 165 ed E. STORSKRUBB, *Emergency Arbitration: A Maturing and Evolving Procedure*, in A. Calissendorff, P. Schöldström (a cura di) "Stockholm Arbitration Yearbook 2020", Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn (NL) 2020, pp. 115 e ss.

[62] Sulla recente evoluzione dell'arbitrato è stato osservato come esso «nel suo progressivo diffondersi, iniziò a mutare sempre più spesso regole e procedure dalla *litigation*, così adottandone i caratteri maggiormente garantistici ma finendo anche, e inevitabilmente, per ripeterne gli svantaggi in termini di costi e la durata», in V. CAPASSO, op. cit., p. 8.

[63] P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 151. Considerando i contratti d'appalto, si rileva come la congiunta attenzione dell'appaltante e appaltatore è funzionale alla creazione di valore (anche economico) dall'accordo, v. F. DI CIOMMO, *Efficienza allocativa e teoria giuridica del contratto. Contributo allo studio dell'autonomia privata*, G. Giappichelli Ed., Torino 2012, p. 49.

[64] Oltre l'arbitrato e il giudizio ordinario, anche il ricorso al direttore dei lavori (*Engineer*) per risolvere le controversie, «*acting as impartial adjudicator of disputes between the employer and contractor*», si è dimostrato inadeguato. Per quanto questo fosse esperto e consapevole delle circostanze del cantiere, infatti, la sua nomina e remunerazione dal committente è stata fonte di diffidenza, v. J. JENKINS, op. cit., p. 126. Queste osservazioni ribadiscono l'importanza, per coloro chiamati a prevenire o risolvere le controversie, non solo di essere terzi e imparziali, ma di apparirlo, affinché le parti che gli si rivolgono possano affidarsi alle loro valutazioni, v. nota 89, Cap. IV.

resiliente, capace di assicurare la «stabilità e la durata del vincolo»[65], non solo attraverso disposizioni precise e l'esatta definizione di ruoli e responsabilità tra i contraenti, ma anche accogliendo in sé istituti di gestione delle controversie capaci di lavorare sul rapporto tra i presenti nel cantiere, soggetti negoziali e *stakeholders*. Adattandolo alle sopravvenienze, promuovendo cooperazione, condivisione di informazioni e sinergia decisionale, evitando che i conflitti degenerino in liti[66].

In risposta a queste necessità, i pratici del settore edile hanno sviluppato l'istituto dei *Dispute Boards* (DBs)[67], che consistono di un singolo membro o un collegio di esperti, generalmente tre o cinque, comunemente ingegneri, architetti o giuristi, con esperienza nella direzione lavori e terzi e indipendenti rispetto all'appalto e i contraenti. Questi, sono incaricati di monitorare l'esecuzione, progressivamente (ragione per cui i DBs sono descritti «*interim dispute resolution method*»[68]), conoscendo sia i documenti progettuali e negoziali che soprattutto il

---

[65] S. LANDINI, *Vincolatività dell'accordo e clausole di rinegoziazione. L'importanza della resilienza delle relazioni contrattuali*, in "Contr. Impr.", Cedam, Padova 2016, n. 1/2016, p. 179. Cfr. R. HORNE, *The contract as the primary risk management tool*, in C O'Neil (a cura di) "Global Construction Success", Wiley Blackwell, Oxford (UK) 2019, p. 117.

[66] Si rinvia alla distinzione fatta, richiamando le tesi di Carnelutti, al §2.1. Cfr. B. ISOLDI, op. cit., pp. 83 e 84, il quale sottolinea la necessità (nei contratti d'appalto) che «siano ben curate le relazioni fra tutti gli *stakeholders* e che il conflitto non raggiunga un alto livello di radicalizzazione». Ciò è stato evidenziato, con particolare impatto sul settore, anche nel *Latham Report* (v. nota 213, Cap. III), in cui si afferma che «*the best solution is to avoid disputes*» (p. 87).

[67] Considerando l'esperienza dei DBs, ci si riferisce ad essi al plurale, poiché si intendono distinti esempi di collegio, quali *Dispute Review Board* (DRB), *Dispute Adjudication Board* (DAB), presente specialmente nei contratti FIDIC, come *Dispute Avoidance Adjudication Board* (DAAB) e *Combined Dispute Board* (CBD), che riprende le caratteristiche di entrambe le varianti precedenti.

[68] A. BATES, R. ZACHERY TORRES-FOWLER, *Dispute Boards: a different approach to dispute resolution*, in C. Campbell (a cura di) "Comparative Law Yearbook of International Business: vol. 41°", Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn (NL) 2020, p. 240. Cfr. M. NUNZIATA, op. cit., p. 19 e U. DRAETTA, op. cit., pp. 22-24. Qualora il collegio sia costituito prima dell'avvio dei lavori ci si riferisce a questo come '*Standing Dispute Board*', distinguendolo da '*Ad Hoc Dispute Board*', invece, stabilito nel momento in cui il conflitto si presenta. Si specifica, tuttavia, che quest'ultima modalità di attivazione del DB non valorizza le potenzialità dell'istituto, che è stato sviluppato per essere proattivo e preventivo rispetto al conflitto, operando nel cantiere a contatto con i contraenti (si prevedono, infatti, frequenti riunioni tra collegio, rappresentanti dei contraenti e direzione lavori). Di conseguenza, autorevoli organizzazioni internazionali che radunano pratici e studiosi dei *Boards* (come la *Dispute Resolution Board Foundation* DRBF), ne scoraggiano l'adozione *ad hoc*, v. DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION (DRBF), *Dispute Board Manual: A Guide to Best Practices and Procedures*, Spark Pub., Charlotte (USA) 2019, p. 32. A riguardo, considerando un campione di 3323 progetti, negli anni tra il 2018 e 2023, nel 50.9% (1692) di questi è stato integrato il *Dispute Board* (raccolto dal *Centre of Construction Law & Dispute Resolution*, del *King's College* di Londra), tra questi si rilevano per il 31.1 % *ad hoc DBs*, mentre per il 69,9% *standing DBs*, v. R. NAZZINI, R. MACEDO MOREIRA, *2024 Dispute Boards International Survey: A study on the Worldwide Use of Dispute Boards over the Past Six Years*, Centre of Construction Law & Dispute Resolution, King's College London, Londra (UK) 2024, pp. 19 e ss.

cantiere (da qui la definizione «*jobsite dispute adjudication process*»[69]), visionato con regolari visite, al fine di assistere l'attuazione delle disposizioni contrattuali e prevenire possibili conflitti. I poteri e le responsabilità del collegio sono definiti dalla volontà delle parti, che li regolano nel contratto, spazio d'origine e luogo d'operazione dei DBs, detti appunto «*creatures of contract*»[70]. Al livello negoziale, si sviluppa perciò l'azione dell'istituto, che supervisiona in modo definibile panottico[71] gli obiettivi fissati, le responsabilità di ogni contraente, i rischi che derivano dall'esecuzione o le sopravvenienze e come queste vengono gestite. Rilevando le circostanze da cui può sopraggiungere il conflitto e sostenendo le operazioni attraverso raccomandazioni, in taluni casi vincolanti[72].

Da queste prime indicazioni si evince che la principale novità del modello in esame, che lo distingue da arbitrato e mediazione, ma lo accomuna alla facilitazione (nonostante alcune dissomiglianze strutturali e attuative), si rintraccia nella dinamica operativa. Infatti, costituisce una presenza costante nel corso dell'esecuzione, poiché è stato pensato per essere: *«part of the project team and act in real time*»[73]. Si può sostenere, allora, che l'istituto non sia tanto volto alla deflazione del conflitto, che è comunque un'attività di primaria importanza, ma è funzionale alla qualità del processo decisionale nel cantiere, evitando l'inerzia deliberativa della direzione lavori e strutturando uno spazio di autonomia in cui pos-

---

[69] C. CHERN, op. cit., p. 2. È stato sottolineato, l'idea di fondo dietro i DBs è «assistere il committente e l'appaltatore nell'individuare le questioni suscettibili di generare contenzioso e di intervenire il prima possibile evitando l'inasprimento dei rapporti», così C. CALABRESI, op. cit., p. 777.

[70] A. BATES, R. ZACHERY TORRES-FOWLER, op. cit., p. 247. Cfr. N. GOULD, R. MCCREA, *Dispute Boards. Trends, observations, developments and procedures*, in R. Nazzini (a cura di) "Construction Arbitration and Alternative Dispute Resolution. Theory and Practice Around the World", Routledge, Abingdon (UK)/New York (USA) 2022, p. 130. Quantunque il regolamento dei DBs possa essere definito autonomamente dalle parti nel contratto, è frequente che essi siano regolati o, direttamente, nei contratti modello adottati (ad esempio FIDIC o AAA) o richiesti (ad esempio, negli *Standard Binding Documents* della Banca Mondiale), oppure facendo riferimento ai modelli «conviviali» pubblicati da autorevoli organizzazioni internazionali (come la ICC, dal 2004), v. C. CALABRESI, op. cit., pp. 786 e ss. e J. JENKINS, op. cit., pp. 124 e ss.

[71] Si fa riferimento (per analogia) al concetto del c.d. *panopticon*, un modello progettuale per la supervisione di uno spazio (generalmente o un istituto penitenziario, oppure un ospedale o anche una scuola), sviluppato dal filosofo britannico Jeremy Bentham, v. M. FOUCAULT, *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*, Einaudi, Torino 2014, pp. 213 e ss.

[72] v. B. ISOLDI, op. cit., p. 86 e N. G. BUNNI, *What has history taught us in ADR? Avoidance of Dispute!*, in "Int. J. Arbitration Mediation and Dispute Management", CIArb, Sweet & Maxwell, Londra (UK) 2018, n. 2/2018, pp. 177 e ss. Cfr. J. JENKINS, op. cit., pp. 121 e ss.

[73] N. GOULD, R. MCCREA, op. cit., p. 130. Cfr. C. CALABRESI, op. cit., p. 776, che osserva «il *Board* è sin dall'inizio coinvolto nel progetto». Anche, D. CHARRETT, op. cit., p. 334, che aggiunge che il DB «*is able to provide a reasoned decision on a formal dispute in a limited time and at low cost because is already "up to speed" with the issues*». Cfr. R. ALLIONE, *Int. cit*., p. 78.

sono essere apprezzati gli interessi dei contraenti, talvolta non adeguatamente valorizzati nell'atto negoziale[74]. Per questa ragione, il collegio viene stabilito prima «che qualsiasi conflitto sia nato», addirittura già al momento della negoziazione, tempistica utile «a evitare lo svilupparsi di tensioni e gestire con più facilità l'intero evolversi del cantiere»[75]. Da tale peculiarità discende una prospettiva unica per gli esperti del collegio, che possono acquisire consapevolezza sui punti di forza che supportano i lavori come sulle fragilità che li potrebbero pregiudicare.

Le caratteristiche dell'istituto, appena sintetizzate, riflettono la sua origine. L'idea di un collegio che potesse supervisionare i lavori e prevenire i conflitti tra contraenti, nasce infatti dai problemi di un cantiere e dall'intuito di un ingegnere, Al Mathews[76]. L'esperto era tra i supervisori alla costruzione della prima galleria dell'*Eisenhower Tunnel* (Colorado, USA), un'opera difficile per complessità ese-

[74] Il *Board* costituisce una risorsa per la gestione del progetto, curando (o integrando) l'insieme di conoscenze e competenze per l'efficace gestione del cantiere, riducendo ritardi e inefficienze (e di conseguenza anche i costi), favorendo il raggiungimento dei traguardi fissati nel contratto, v. C. RAMANATHAN, et. al., *Construction Delays causing risks on time and cost – a critical review*, in "Australian J. Const. Economics and Buildings", UTS ePRESS, Sidney (AU) 2012, n. 1/2012, p. 38. Cfr. M. RUBINO-SAMMARTANO, *Appalti*, pp. 253 e ss. Gli esperti del collegio possono integrare le conoscenze necessarie alla direzione lavori, o assisterla limitando il timore della decisione (che può causare ritardi o stalli), favorendo determinazioni consapevoli, capaci di favorire l'esito dell'investimento, evitando ricadute a svantaggio degli *stakeholders*, come i potenziali futuri utenti dell'opera, oppure le comunità limitrofe (che possono patire le conseguenze di un'errata esecuzione del progetto), v. L. KLEE, op. cit., p. 4. Cfr. C. CALABRESI, op. cit., p. 777.

[75] B. ISOLDI, op. cit., p. 73. Cfr. M. NUNZIATA, op. cit., p. 19. Sebbene, in origine, fosse frequente la costituzione di DBs *ad hoc*, quali decisori (*formal adjudicators*) di una controversia già sorta, gli studiosi rilevano «*the current trend among dispute boards is to focus on early dispute identification and avoidance*», v. A. BATES, R. ZACHERY TORRES-FOWLER, op. cit., pp. 248 e 249. Cfr. N. GOULD, R. MCCREA, op. cit., p. 130, dove si osserva che i DBs «*are intended to provide, a continuing forum for discussion of any issues that might become contentious, and thus avoid disputes or resolve them as soon as they arise*». Considerando le statistiche prodotte dalla *Dispute Resolution Board Foundation* (DRBF), osservando oltre 230 progetti, è emersa una forte preferenza verso i modelli *standing* del DB, che si ritiene (95% del campione) debbano operare per evitare il conflitto. Osservando, in tale analisi, 512 decisioni dei DBs, si è rilevato come solo il 6% di queste abbiamo poi richiesto di essere rimesse all'arbitrato, v. DRBF, op. cit., p. 13.

[76] v. R. ALLIONE, *Int. cit*., pp. 78 e 79. Esperienze simili a quelle dei DBs erano già presenti nella prassi del settore edile statunitense. Ad esempio, in occasione del progetto *Boundary Dam* (Stato di Washington), ultimato nel 1967, venne disposto un *Joint Consulting Board*, con poteri consultivi e assistenza alla direzione lavori, v. J. MCVEIGH, K. WALTERS, *Dispute Review Boards: Expensive or Priceless?*, in atti del convegno "Appea Conference", Perth (AUS) 11-13 Aprile 2011, p. 3. La spinta negli anni '60 e '70, verso lo sviluppo di simili strumenti, è evidenziata nel rapporto *Better Contracting for Underground Construction*, in cui si sottolinea la gravità dell'impatto dei conflitti tra contraenti sul successo dell'esecuzione e l'insufficienza delle decisioni giudiziali per gestire tali controversie, v. DRBF, op. cit., p. 7. Cfr. NATIONAL COMMITTEE ON TUNNELING TECHNOLOGY, *Better Contracting for Underground Construction. Report of study conducted by Standing Subcommittee n. 4*, National Academy of Sciences, Washington D.C. (USA) 1974, pp. 44 e 45, in cui si afferma che, in genere, le Corti hanno limitata esperienza nella gestione delle controversie edili*, «and their decisions, based on conflicting testimony or evidence concerning construction practices and problems, are often unsatisfactory to both owner and contractor*».

cutiva e difficoltà del terreno, che quindi aveva accumulato significativi ritardi a causa di decisioni assunte tardivamente e litigiosità tra i contraenti. Di conseguenza, «*determined not to get burnt again*»[77], per la costruzione della seconda galleria venne proposto, su sostegno del *Colorado Department of Highways*, di costituire una commissione di esperti neutrali, detta *Dispute Review Board* (DRB), incaricata di monitorare l'esecuzione, assistendo la direzione lavori, così da prevenire i conflitti favorendo il confronto tra le parti negoziali, anche attraverso raccomandazioni non vincolanti. Il risultato fu positivo, l'opera proseguì e le controversie vennero gestite nel confronto tra i contraenti guidato dal collegio, evitando di ricorrere ad arbitrati o procedimenti giudiziari[78]. Da allora, i DBs si sono diffusi nella pratica del settore delle costruzioni, statunitense e poi globale, trovando la prima applicazione internazionale in occasione della costruzione della diga di *El Cajon* (Honduras, 1980)[79]. Successivamente, tra i progetti in cui è stato integrato l'istituto, si menzionano l'*Eurotunnel*, il nuovo aeroporto di Hong Kong e gli impianti per le Olimpiadi di Londra 2012 e Rio de Janeiro 2016[80].

La progressiva diffusione dei *Boards*, supportata da una ricca prassi negoziale internazionale, prova della dinamicità del settore edile, ha condotto all'elaborazione di diversi modelli di collegi, distinti nella natura giuridica della determinazione finale adottata, ma accomunati dalla loro composizione (un collegio di uno o, più spesso, tre o cinque esperti, spesso ingegneri ma anche giuristi) e

---

[77] Espressione che descrive l'animo degli operatori del settore, in A. A. MATHEWS, *The First Dispute Review Board*, in "The DRBF Forum", Seattle (USA) 1997, n. 1/1997, p. 1.

[78] v. R. APPUHN, *History and Overview of Dispute Boards Around the World*, in F. J. M. De Ly e P. A. Gélinas (a cura di) "Dispute Prevention and Settlement through Expert Determination and Dispute Boards, Dossier of the ICC Institute of World Business Law", Kluwer Law Int. e ICC, Alphen aan den Rijn (NL)/ Parigi (FR) 2017, p. 64.

[79] Il progetto di El Cajon è stato portato avanti da una *joint-venture* internazionale, con appaltatore italiano, direttore dei lavori (*Engineer*) svizzero e committente (finanziato dalla Banca Mondiale) locale, privo di esperienza in progetti di tale dimensione, v. P. H. J. CHAPMAN, *Dispute boards on major infrastructure projects*, in "Management, Procurement and Law", Emerald Publ., Leeds (UK) 2009, n. 1/2009, p. 8 e DRBF, op. cit., p. 7. In occasione del progetto honduregno, il *Board* venne costituito dopo l'inizio dell'esecuzione, nel modello *ad hoc*, v. R. APPUHN, op. cit., p. 65.

[80] L'edificazione delle infrastrutture necessarie allo svolgimento delle Olimpiadi è complessa e interessa, non solo gli impianti sportivi, ma anche i trasporti per consentire l'afflusso degli spettatori e gli alloggi per gli atleti. I *Dispute Boards* (nel caso delle olimpiadi londinesi indicati come *Independent Dispute Avoidance Panel* (IDAP) possono aiutare a coordinare i contratti, supervisionando l'esecuzione, evitando conflitti o stalli esecutivi (con impatto mediatico, vista la visibilità di un evento come i giochi olimpici), v. A. STEPHENSON, L. GOLDSMITH, H. FRITH, *Dispute Boards and the Olympic Games: a tried and tested method of dispute avoidance*, in "IBAnet", 9 Luglio 2023: *https://www.ibanet.org*/, 27 Settembre 2025. Cfr. N. G. BUNNI, op. ult. cit., p. 179.

la costituzione all'inizio del cantiere (*standing*), necessaria per esporre al massimo la funzione preventiva del conflitto e di supporto alla relazione contrattuale[81].

Il primo schema sviluppato e tutt'ora il più affermato nella prassi statunitense è il *Dispute Review Board* (DRB), un approccio essenzialmente consensuale, che opera quale «*meccanismo amichevole*»[82] di gestione delle controversie offrendo raccomandazioni non vincolanti sulle questioni dibattute e i problemi del cantiere. Le parti, dunque, potranno conformarsi spontaneamente alle indicazioni del collegio o decidere di procedere altrimenti, secondo la loro discrezione, quindi come è stato osservato in dottrina, il DRB «è paragonabile a una negoziazione guidata e strutturata tra le parti che può funzionare soltanto se [...] cooperano»[83]. Tuttavia, al fine di garantire certezza alle decisioni operative, è d'uso in alcuni regolamenti (ad esempio, le ICC DB *Rules*) prevedere che il parere, dopo il decorso di un certo lasso di tempo senza l'ufficiale comunicazione di una *dissatisfaction*, diventi «*final and binding*»[84], obbligando contrattualmente le parti a quanto raccomandato dagli esperti. Nondimeno, pur nell'assenza di vincolatività formale, l'autorevolezza dei membri del collegio conferisce alle loro indicazioni forza persuasiva, capace di orientare le parti negoziali e influenzare la direzione lavori. Ciò chiarisce il perché, la nomina degli esperti, avvenga solo dopo l'attenta valutazione del profilo professionale ed esperienza pratica di ciascuno, congiunta all'analisi delle caratteristiche del contratto su cui dovranno intervenire[85].

---

[81] v. C. CALABRESI, op. cit., p. 776. Cfr. C. CHERN, op. cit., p. 2.

[82] M. NUNZIATA, op. cit., p. 21. Si rileva, dalla connotazione consensuale, come questo modello di DB implichi fiducia nelle competenze degli esperti, oltre che un buon rapporto tra i contraenti, i quali mantengono potere decisionale sul parere del collegio. Cfr. C. CHERN, op. cit., p. 22 e C. CALABRESI, op. cit., p. 778. Tra i regolamenti che prevedono il DRB sono significative le *ICC Dispute Board Rules*, promosse dalla Camera di Commercio Internazionale, in cui si prevede che il collegio «*may assist the parties in avoiding disagreements, in resolving them through informal assistance, and by issuing Conclusions with respect to Disputes upon formal referral. In formal referrals, DRBs render recommendations with respect to Disputes»* (Art. 4.1. ICC DB *rules*).

[83] C. CALABRESI, op. cit., p. 814.

[84] v. Art. 4.3. ICC DB *Rules*. Vedi anche il regolamento promosso dalla no-profit *American Arbitration Association* (si rinvia al sito: *https://www.adr.org/*), Art. 1.3. lett. *j*) AAA DRB *Guide Specification*, in cui è stabilito che entro 14 giorni *«the owner and the contractor shall provide a written notice to the other and to the Board of acceptance or rejection of the Board's recommendation. The failure of either party to respond within the specified period shall be deemed an acceptance of the Board's recommendation».* Da questi esempi si apprende che «*advisory DRB proposals can become binding through inaction*», v. D. MCMILLAN, R. RUBIN, *Dispute Review Boards: Key Issues, Recent Case Law and Standard Agreements*, in "The Construction Lawyer", American Bar Association, Chicago (USA) 2005, n. 2/2005, p. 4. Cfr. U. DRAETTA, op. cit., p. 23.

[85] v. A. CARLEVARIS, *The 2015 ICC Dispute Boards Rules*, in F. J. M. De Ly e P. A. Gélinas (a cura di) "Dispute Prevention and Settlement through Expert Determination and Dispute Boards,

Un ulteriore modello diffuso è il *Dispute Adjudication Board* (DAB), sviluppato nel comparto edile britannico e affermato globalmente, soprattutto, perché incluso ordinariamente nei contratti modello FIDIC (dal 1995)[86]. Questo schema si avvicina in maggior misura alle dinamiche dell'arbitrato, poiché riveste un «*decision-making role*»[87], producendo decisioni contrattualmente vincolanti (v. *sub-clause* 20.4) a cui le parti dovranno conformarsi, senza ritardo, oppure presentare entro 28 giorni una *notice of dissatisfaction* (NOD)[88], qualora non condividano la risoluzione del collegio, così da rimettere la composizione della controversia al giudice ordinario o l'arbitro, oppure gestirla autonomamente attraverso un procedimento di mediazione o semplicemente negoziando. In ogni caso, nell'attesa della nuova pronuncia o l'accordo, la determinazione è da subito provvisoriamente vincolante, perciò si consente alle parti di risolvere la controversia senza interrompere o ritardare l'esecuzione[89]. Nonostante questa natura formalmente aggiu-

---

Dossier of the ICC Institute of World Business Law", Kluwer Law Int., ICC, Alphen aan den Rijn (NL)/ Parigi (FR) 2017, p. 70, che osserva «*regardless of whether it is voluntarily complied with or enforced […], a DB determination may* per se *be an incentive to settle the dispute*». Cfr. C. CALABRESI, op. cit., p. 778 e A. BATES, R. ZACHERY TORRES-FOWLER, op. cit., p. 241.

[86] In origine, il *Red Book* 1999 e il *Pink Book* 2010, prevedevano un DAB *standing* (presente nelle nuove versioni), mentre *Yellow* e *Silver Book* (1999) *ad hoc*, v. D. CHARRETT, op. cit., p. 352.

[87] N. G. BUNNI, *The Fidic*, p. 606. Cfr. J. JENKINS, op. cit., pp. 126 e ss. Nonostante l'affinità operativa con l'arbitrato, vi è differenza tra i due istituti, infatti, la decisione vincolante del DAB è, innanzitutto, precedente al procedimento arbitrale e il lodo e volta a comporre gli interessi tra le parti, all'esito di un dialogo e confronto tra questi, che gli permetta di non conformarsi (e adeguare il contratto alla diversa volontà). La distinzione è evidenziata poi, sia nei contratti FIDIC, dove alla clausola 21.4.3 (ed. 2017) è affermato «*the DAAB proceeding shall not be deemed to be an arbitration and the DAAB shall not act as arbitrator(s)*», come pure all'Art. 1.2 ICC DB *Rules*, in cui è chiarito «*Dispute Boards are not arbitral tribunals and their conclusions are not enforceable like arbitral awards*». Cfr. N. GOULD, R. MCCREA, op. cit., p. 131 e W. GODWIN, *International Construction Contracts. A Handbook*, Wiley-Blackwell, Chichester (UK) 2013, p. 199.

[88] v. C. CALABRESI, op. cit., p. 802 e A. NADAR, *Settlement of Disputes Under FIDIC Forms of Contract*, in F. J. M. De Ly e P. A. Gélinas (a cura di) "Dispute Prevention and Settlement through Expert Determination and Dispute Boards, Dossier of the ICC Institute of World Business Law", Kluwer Law Int., ICC, Alphen aan den Rijn (NL)/ Parigi (FR) 2017, p. 94. La NOD consiste nell'avviso che una parte negoziale rivolge l'altra, se insoddisfatta con la risoluzione avanzata dal direttore dei lavori (*sub-clause* 3.7) o il DAAB (*sub-clause* 21.4), v. clausola 1.1.57 *Red Book*.

[89] v. M. NUNZIATA, op. cit., p. 22 e C. CHERN, op. cit., p. 22. La natura giuridica della decisione del DAB è un profilo ancora dubbio. Considerandola in relazione con l'ordinamento processuale italiano, sicuramente si deve escludere che costituisca un lodo arbitrale (v. nota 87), poiché non si limita il successivo lodo sull'oggetto della risoluzione e quindi, sarebbe in contrasto con il principio della *res judicata* (*ex* Art. 2909 c.c.), v. M. GRASSI, *Il riconoscimento degli effetti del giudicato nell'arbitrato commerciale internazionale*, G. Giappichelli Ed., Torino 2022, pp. 293 e 294. Invece, si evidenzia un'affinità con la decisione dell'*Adjudication* (istituto anch'esso sviluppato e diffuso nel settore delle costruzioni), che ha natura cautelare, poiché volta a evitare le conseguenze di uno stallo esecutivo, che potrebbero compromettere i lavori in corso. Tale decisione, nell'ordinamento italiano, ha efficacia riconducibile al lodo contrattuale *ex* Art. 808 *ter* c.p.c., con cui si consente la definizione di una controversia con una determinazione negoziale (che può esse-

dicativa, si osserva in realtà come l'operato del collegio (specialmente a seguito dei più recenti aggiornamenti) sia indirizzato verso la relazione tra le parti e i loro interessi, che si richiede siano valorizzati e autodeterminati. Difatti, già dall'edizione del 1999 dei contratti FIDIC, il DAB è stato sostituito dal *Dispute Avoidance Adjudication Board* (DAAB), volto ad assistere, grazie a un confronto progressivo e costante (realizzato anche direttamente nel cantiere), la direzione lavori e i contraenti, risolvendo sul campo i potenziali dissidi emersi o gli ostacoli e rischi esecutivi, prima che sia necessario decidere (formalmente) rispetto al conflitto[90]. Il fine dell'istituto, quindi, è anzitutto prevenire le controversie tra le parti (si tratta perciò, necessariamente, di uno *Standing Dispute Board*), attraverso dialogo e collaborazione[91]. Non è un caso, infatti, che il provvedimento del collegio debba essere accuratamente motivato per iscritto (a vantaggio anche dell'eventuale seguente arbitrato), perché si possa comprendere pienamente le osservazioni e ragionamenti degli esperti, affinché i contraenti possano partire da questi per rinnovare il rapporto negoziale[92].

---

re contestata con gli ordinari mezzi di impugnazione contrattuale previsti dal Codice civile), v. C. CALABRESI, op. cit., pp. 813 e ss. e V. CAPASSO, op. cit., pp. 366 e 367. Cfr. G. CAMPIONE, *Il lodo arbitrale irrituale e la sua impugnazione*, Pacini Giur., Pisa 2020, p. 10.

[90] v. F. VICCEI, *Int. cit.*, p. 74. Si è affermato che il DAAB intende essere un «*all-inclusive DB mechanism*», che mantiene la decisione vincolante (come risorsa finale), permettendo che le parti prima «*jointly ask the DAAB to informally discuss and/or provide assistance with any issue or disagreement*», così N. GOULD, R. MCCREA, op. cit., p. 133. Cfr. A. BATES, R. ZACHERY TORRES-FOWLER, op. cit., p. 246, in cui si spiega l'aggiornamento FIDIC tra DAB e DAAB, perciò «*while dispute boards had historically focused their efforts on resolving disputes that the parties formally referred […], FIDIC and other organizations have recognized the benefits dispute boards might provide through early and informal engagement with the parties».* L'istituto, quindi, si estende nell'autonomia, poiché il collegio guida le parti nella gestione della crisi, sviluppando «consapevolezza delle sue cause», v. P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 156.

[91] Oltre il DAAB, nelle edizioni recenti vi sono state altre novità, «le obbligazioni relative all'elaborazione del cronoprogramma da parte dell'appaltatore sono state precisate e dettagliate, per superare le frequenti incomprensioni riscontrate» e, ancora, è stato incluso «l'obbligo delle parti di dare tempestivo preavviso (*Advance Warning*, GC 8.4) non appena abbiano contezza di eventi o circostanze che possano avere un impatto pregiudizievole sui lavori, ovvero causare ritardi o aumenti inattesi», infine, un'ultima modifica alla GC 8.5 ha introdotto una previsione innovativa in tema di *concurrent delay* «che obbliga [...] le parti a negoziare la propria posizione in relazione a un ritardo concomitante provocato dalla controparte», così F. VICCEI, *Int. cit*., p. 75.

[92] Il tenore della motivazione della decisione del *Board* è evidenziato all'Art. 24 ICC DB *Rules* (*Contents of a Conclusion*), dove si specifica che «*shall state the finding of the DB as well as the reasons upon which they are based*», a tal fine si chiede di integrare «*a summary of the Dispute, the respective positions of the Parties and the Conclusion requested*», poi «*a summary of the relevant provisions of the Contract*» e «*a chronology of relevant events*», infine, insieme ad «*a summary of the procedure followed*» e «*a list of the submissions and documents produced*». Cfr. C. CHERN, op. cit., p. 198. La raccomandazione del DRB è descritta nel *Dispute Board Report*, in cui il collegio «*should explain the reasoning behind its findings and conclusions [...]. This is best accomplished by demonstrating that all significant points raised in the parties' position papers*

Da ultimo, un'altra configurazione del collegio che si può esaminare è il *Combined Dispute Board* (CDB), elaborato dalla ICC. Come si evince dal nome, questo non è uno schema originale bensì l'unione tra le caratteristiche (e potenzialità) dei modelli DAAB e DRB, quindi con esso si intende lasciare maggior spazio all'autonomia delle parti, che avranno il controllo sull'efficacia della determinazione, che potrà essere vincolante o meno[93]. Infatti, il collegio si pronuncerà con una raccomandazione, di base non vincolante (come nel DRB), fintantoché una parte non faccia diversamente richiesta (e l'altra non si opponga) conferendogli potere coercitivo[94]. Laddove invece vi sia disaccordo sull'efficacia obbligante della risoluzione è il *Board* che infine, valutate le circostanze della questione, deciderà sull'esito della decisione.

Quanto finora ripercorso sui DBs, delinea un istituto che si origina in risposta alle inadeguatezze dei percorsi di giustizia eterodeterminati (§2.4.1.), tra cui specialmente l'arbitrato, da cui comunque trae delle caratteristiche strutturali, come la presenza di un collegio di esperti tecnici e indipendenti e la previsione contrattuale, sia del ricorso al *Board* che per il regolamento del suo funzionamento, evolvendosi però quale percorso consensuale, di autodeterminazione. Ciò si evince, specialmente, dall'obiettivo della decisione del collegio, diretta più che a risolvere la controversia a favorire (in modo guidato) il confronto tra le parti, affinché sia possibile rinnovare il regolamento negoziale considerando le contingenze sopravvenute e gli interessi e aspirazioni dei contraenti. Una finalità che si può ricavare dall'assistenza che il collegio rivolge alle parti e al rapporto contrattuale, cosicché possano tendere al successo dell'esecuzione, risolvendo le ostilità e difficoltà che si presenteranno, aggiornando l'accordo. In più, il carattere consensuale dell'istituto può apprendersi anche dai connotati della raccomandazione del DRB

---

and during the hearing have been considered», a tal fine «*the DB's reasoning should be fully explained in a clear and logical sequence so both parties can understand and accept the outcome. [...] The DB Report should be neither extremely brief [...] nor long and verbose*». Infine, per salvaguardare l'autonomia delle parti, il DB «*must not recommend a compromise settlement or make decisions according to what they believe would be acceptable or fair*», così DRBF, op. cit., p. 77.

[93] v. A. CARLEVARIS, op. cit., p. 71 e C. CHERN, op. cit., p. 22.

[94] v. DRBF, op. cit., p. 33. La decisione sul se garantire o meno efficacia vincolante alla determinazione del CDB non è casuale, il collegio deve valutare «*whether, due to the urgency of the situation or other relevant considerations, a decision would facilitate the performance of the Contract or prevent substantial loss or harm*», o «*whether a Decision would prevent disruption of the Contract*», o ancora «*whether a decision is necessary to preserve evidence*» (Art. 6.3 ICC DB *Rules*).

e si evince altresì dalla natura cautelare (*interim-binding*) della risoluzione del DAAB, finalizzata a tutelare lo stato del cantiere e gli investimenti compiuti, evitando che ritardi o, addirittura, l'interruzione dei lavori, possano pregiudicare gli obiettivi negoziali[95]. Infatti, il periodo di tempo entro cui è possibile presentare la NOD, prima che la pronuncia del DAB diventi definitiva, non è un momento di «riflessione passiva»[96], ma è necessario a consentire un tentativo di composizione della controversia, attraverso la negoziazione o la mediazione.

5.3.1. *Struttura e funzionamento.*

La procedura che regola l'operato dei DBs, trattandosi di istituti dell'autonomia privata, può essere regolata discrezionalmente nel contratto, anche adattando i modelli previsti e diffusi internazionalmente, oppure seguendo le linee guida predisposte da organizzazioni specializzate[97]. In ogni caso, dopo la conclusione dell'accordo (o il manifestarsi del conflitto, nel caso dei modelli *ad hoc*), l'attività del collegio è ovviamente preceduta dalla sua nomina, che deve rappresentare esperti di fiducia per i contraenti, autorevoli e neutrali[98]. Similmente a quanto avviene per l'arbitrato, in tale circostanza, è possibile nominare tutti i membri nel consenso tra le parti negoziali (come d'uso laddove vi sia un solo pe-

[95] È stato ammesso che la decisione provvisoriamente esecutiva del DAB possa essere eseguita attraverso un procedimento sommario, attuato dinnanzi al tribunale arbitrale o il giudice ordinario (che non è tenuto a una cognizione piena). A tale conclusione si è giunti a seguito di una controversia arbitrale e giudiziale, con ad oggetto la decisione di un DAB e un contratto regolato secondo il modello *Red Book* FIDIC 1999, che si è svolta presso la Corte d'Appello e Corte Suprema di Singapore, v. *CRW Joint Operation* v. *PT Perusahaan Gas Negara (Persero) TBK* [2011] SGCA 33, *PT Perusahaan Gas Negara (Persero) TBK* v. *CRW Joint Operation* [2015] SGCA 30 e *PT Perusahaan Gas Negara (Persero) TBK v. CRW Joint Operation* [2014] SHGC 146. Cfr. N. G. BUNNI, C. YEE CHENG ONG, M. O'REILLY, *The enforcement of Dispute Adjudication Board Decisions: Persero and the FIDIC Standard Form of Contract*, in "Int. J. Arbitration, Mediation and Dispute Management", CIArb, Sweet & Maxwell, Londra (UK) 2015, n. 4/2015, p. 368.

[96] M. NUNZIATA, op. cit., p. 39.

[97] Oltre le linee guida FIDIC e ICC, si può fare riferimento al regolamento DRB promosso dalla CAM, che ha voluto stimolare un dibattito sull'istituto tra i professionisti italiani (in un contesto nazionale dove i DBs non sono affermato), prevedendo una lista di esperti al fine di operare come autorità di nomina. Il risultato ottenuto, «è stato lo sviluppo di contatti con altri professionisti ed esperti del settore, che si sono interessati all'argomento [...]. A livello di precitato pratico abbiamo sollevato la curiosità di qualche studio legale che stava contrattualizzando dei progetti», così R. REGAZZONI, *Intervista in appendice rilasciata il 24 Novembre 2023,* p. 21.

[98] Cfr. clausola 21.1 *Red Book* FIDIC 2017, Art. 7 ICC DB *Rules* e Art. 4 lett. *b*) e *c*) Regolamento DRB CAM. Vedi D. CHARRETT, op. cit., p. 367 e A. CARLEVARIS, op. cit., p. 73.

rito, il c.d. *Dispute Review Expert*[99]) o in alternativa decidere che ciascuna di esse designi uno o più componenti (ad esempio due se la commissione prevede cinque partecipanti) e, di seguito, questi indicheranno il presidente del DB che costituirà il decisore dispari del collegio (è comune che questo sia un giurista). Laddove invece i contraenti non intendano indicare direttamente i *DB-members*, è possibile che alcune istituzioni (ad esempio FIDIC, ICC o CAM) agiscano quali «*appointing entity*»[100], provvedendo alla designazione degli esperti, solitamente resi noti in elenchi pubblici diffusi dalle stesse autorità di nomina. Considerando i requisiti richiesti ai membri del collegio, si rileva come questi si collochino su due livelli, per cui possono essere definiti, fondamentali e funzionali. I primi sono l'imparzialità e l'indipendenza, indispensabili affinché il collegio possa costituire un punto di riferimento fidato nel cantiere, mentre i secondi richiamano le competenze specialistiche degli esperti, generalmente ma non esclusivamente legali o ingegneristiche (ad esempio, possono essere designati architetti, geologi o professionisti ambientali, a seconda delle necessità del progetto)[101].

In seguito a quanto appena osservato, è intuitivo constatare che la presenza continuativa di un gruppo di periti attivi sul cantiere richieda di sostenere dei costi operativi non indifferenti, difatti, una delle più comuni critiche rivolte all'istituto in esame è relativa proprio all'investimento economico necessario per attivarlo (e farlo operare). Una contestazione simile a quella rivolta all'arbitrato, come già esaminato (§2.4.2), per cui gli oneri economici costituiscono uno dei principali tratti negativi[102]. Tuttavia, si specifica che sebbene sia innegabile il dispendio di risorse che richiede mantenere un gruppo di esperti costantemente attivi sul cantiere, invero, questo necessita di essere comparato con il valore complessivo del progetto e non solo in termini assoluti. A quel punto, osservando i costi percentua-

[99] v. V. CAPASSO, op. cit., p. 330. Cfr. U. DRAETTA, op. cit., p. 23.
[100] C. CALABRESI, op. cit., p. 795. Cfr. R. REGAZZONI, *Int. cit*., p. 21.
[101] *Ibid*. Cfr. L. KLEE, op. cit., p. 454. Sui requisiti di imparzialità e indipendenza è stato osservato che sono essenziali «*to gain and retain the trust and confidence of the parties to the contract*», infatti «*the relationship between the DB and the parties must be based on open and full disclosure and the maintenance of impartiality and independence».* Quanto ai requisiti funzionali, si fa riferimento all'esperienza «*in the type of work and risks involved in the project, especially if the work is of specialized nature*», o «*general management and commercial experience*», e infine, alla «*dispute resolution experience*», v. DRBF, op. cit., pp. 21, 22 e 24.
[102] Come già osservato, il costo dell'arbitrato costituisce uno dei suoi profili maggiormente critici, poiché ne limita il ricorso, specialmente per le parti economicamente più svantaggiate, v. §2.4.2.

li, ci si rende conto che la spesa richiesta per l'istituzione di un DB sia decisamente inferiore rispetto a quella di un procedimento arbitrale. Infatti, secondo gli studi compiuti dalla *Dispute Resolution Board Foundation*, i costi necessari per le operazioni di un DB, rispetto al totale del progetto oscillano tra lo 0.05% e lo 0.25%, variando a seconda della litigiosità e complessità del contratto[103]. Nel mentre, gli oneri richiesti per un procedimento arbitrale nel settore edile risultano ben superiori, corrispondendo addirittura, secondo alcuni studiosi, a circa il 10% del valore dell'opera, una differenza che dimostra quanto i DBs siano economicamente competitivi rispetto ad altri procedimenti (come l'arbitrato) diffusi nel comparto[104].

Volgendo l'attenzione all'esecuzione, si evidenzia che il *Board* è tenuto, innanzitutto, a vigilare sui lavori in corso, analizzando le difficoltà presenti e rilevando i rischi da cui possono seguire ostacoli o conflitti. A tal fine, agli esperti sarà non solo domandato di studiare i documenti tecnici e negoziali ma, soprattutto, di interloquire con i contraenti, i lavoratori e dirigenti e inoltre visitare periodicamente il cantiere, verificando lo stato di avanzamento dei lavori ed esaminando le difficoltà emerse negli spazi operativi[105]. Al termine di questa ispezione, il collegio dovrà fornire un parere informale sugli eventuali aspetti critici rilevati, consigliando come porvi rimedio[106]. Tale supporto, è importante che venga compiuto con il dovuto rispetto professionale verso gli addetti ai lavori, infatti, nessun

---

[103] v. DRBF, op. cit., pp. 51 e ss. Cfr. J. MCVEIGH, K. WALTERS, op. cit., p. 7.

[104] v. M. NUNZIATA, op. cit., p. 72. Con riferimento, ad esempio, ai costi dell'arbitrato ICC, si osserva che le *fees* richieste dall'istituzione (prendendo a riferimento una controversia dal valore di 10 milioni $) ammontano a circa il 4% del valore. Nel mentre, secondo le statistiche SCC, il costo medio di un arbitrato SCC è di 261.558 €, mentre per uno *ad hoc* è di 440.665 €. Cfr. R. MOLOO, M. KAHLOON, *Fees and expenses: international arbitration*, in "OPIL", Aprile 2022: *https://opil.ouplaw.com/*, 18 Novembre 2025 e N. PETRIK, A. RUNESTAM, *Ad hoc vs. Institutional Arbitration in Construction Disputes*, in "SCC Arbitration Institute", 2023: *https://sccarbitrationinstitute.se/en/*, 18 Novembre 2025. Oltre il costo delle *fees*, ovviamente, si devono aggiungere le spese legali, tutt'altro che trascurabili, e il costo temporale della procedura, ovverosia le spese sostenute nell'attesa del lodo, una tempistica difficile da gestire per le imprese che nel mentre, devono sostenere gli oneri di un cantiere fermo, v. R. HARBST, V. MAHNKEN, *ICC Dispute Boards Rules: the Civil Law perspective*, in "Int. J. Arbitration Mediation and Dispute Management", CIArb, Sweet & Maxwell, Londra (UK) 2006, n.4/2006, p. 311.

[105] v. clausola 21.3 *Red Book* FIDIC 2017 e Rule 3 Annex '*DAAB procedural rules*' in *Red Book* FIDIC 2017. Nel regolamento ICC è specificato «*the DB may informally assist the Parties in resolving any Disagreements that have arisen during the performance of the Contract. Such informal assistance may occur during any meeting or site visit*» qui, questo aiuto «*may take the form of a conversation among the DB and the Parties; one or more separate meeting between the DB and any Party […]; informal views given by the DB to the Parties; a written note from the DB»,* in Art. 17 ICC DB *Rules.* Cfr. D. CHARRETT, op. cit., p. 373.

[106] v. C. CALABRESI, op. cit., pp. 792 e 793 e M. NUNZIATA, op. cit., p. 32.

esperto dovrà atteggiarsi quale sovrintendente del cantiere, ma è invece tenuto a dialogare con essi, apprendendo le loro opinioni e idee (evitando pericolose e, senza dubbio conflittuali, sovrapposizioni dei ruoli). Il confronto che ne consegue permette di trarre delle osservazioni preziose, per assistere il lavoro del DB e rafforzare la fiducia e cooperazione tra esso, i contraenti e gli s*takeholders*[107].

Successivamente, il ricorso al collegio potrà avvenire secondo due distinti percorsi procedurali, differenziati in base alla natura e intensità della divergenza insorta. Quindi, qualora emerga una semplice questione controversa tra le parti negoziali, oppure una difficoltà esecutiva, ad esempio di natura tecnica, il collegio potrà essere interpellato informalmente, anche da un solo contraente, o attivarsi autonomamente[108], per pronunciarsi con un parere al fine di tentare la composizione delle posizioni in contrasto o fornire assistenza specialistica[109]. In caso di conflitto, invece, sarà possibile adire formalmente gli esperti e in tal caso l'attivazione della procedura non sarà automatica, ma domanderà un impulso di parte, che non è compiuto solo a seguito di «una valutazione legale» ma costituisce «una questione di opportunità»[110]. I contraenti, infatti, mantengono il controllo sulla relazione e possono scegliere, prima di attivare il collegio, di instaurare trattative per negoziare una soluzione al conflitto, o interpellare il giudice ordinario o l'arbitrato[111]. Una volta deciso definitivamente di ricorrere al *Board*, la parte attrice sarà prima di tutto tenuta a presentare un disaccordo formale: una dichiarazione

---

[107] v. K. M. J. HARMON, *Dispute Review Boards: Elements of a Convincing Recommendation*, in "J. Prof. Issues in Engineering Education Practice", ASCE, Reston (USA) 2004, , n. 4/2004, p. 291, dove si osserva «*the components to a recommendation include reciting the parties' position and rebuttals. […] It is not merely rewriting what has been presented. It is interpreting or reframing what has been provided in writing and in oral testimony so that a complete picture of the problem is outlined»,* il fine di questa cura è assicurare le parti *«that they have been listed to, and more importantly heard and understood*». Cfr. G. NARDONE, S. BARTOLI, *L'arte della negoziazione. Trasformare i conflitti in accordi*, Ponte alle Grazie, Milano 2025, pp. 84 e ss.

[108] Nei modelli DRB, questo è il percorso generale con cui il collegio esercita la sua attività, al fine di comporre una controversia, v. Art. 17 ICC DB *Rules* e Art. 1.4 AAA DRB *Guide Specifications*.

[109] Negli schemi DAAB e CDB, invece, il supporto informale è uno dei percorsi di assistenza, che generalmente precede la pronuncia formale del collegio, favorendo la composizione delle ostilità o il supporto tecnico prima che ne derivi il conflitto, v. clausola 21.3. *Red Book* FIDIC 2017 e Art. 17 ICC DB *Rules*. Cfr. N. GOULD, R. MCCREA, p. 140 e D. CHARRETT, op. cit., p. 340. L'assistenza informale, «*may take the form of a conversation among the dispute boards and the parties*», nonostante ciò «*there are many occasions on a project when an unbiased opinion from a dispute board can help explain a situation to one of the parties to the contract and although not binding, can go a long way to resolving […] a potential dispute*», v. C. CHERN, op. cit., p. 133.

[110] M. NUNZIATA, op. cit., p. 35. Cfr. N. GOULD, R. MCCREA, op. cit., pp. 140 e 141.

[111] v. DRBF, op. cit., p. 160.

scritta in cui include le sue richieste, formulate in modo dettagliato, integrate di ogni documentazione utile a dimostrarle. A quel punto, il presidente del DB stabilisce il calendario degli incontri e le tempistiche per le allegazioni istruttorie (documentali o testimoniali)[112], ma oltre queste incombenze la procedura si svolge in modo «informale, semplice, comprensibile ed efficiente»[113]. Quindi, una volta raccolti i documenti negoziali e progettuali e dopo che le parti avranno presentato le loro richieste probatorie, il materiale sarà riunito in un fascicolo e gli esperti eserciteranno i propri poteri istruttori, funzionali alla ricostruzione della fattispecie oggetto della disputa, ottenendo tutto il materiale necessario, acquisito nel contraddittorio tra le parti e che, in pratica, «*typically involve some form of written submissions setting out each parties' arguments [...], and an opportunity for the relevant stakeholders to explain their positions*»[114]. Inoltre, qualora vi sia il rischio che il decorso del tempo, o il proseguire dei lavori, possa compromettere lo stato dei luoghi, il collegio ha il potere di emettere provvedimenti cautelari i quali, risultano però deboli, perché privi di capacità coercitiva[115]. Infatti, starà alle parti decidere se dargli esecuzione, tratto che rappresenta una fragilità ma riflette la natura consensuale dei DBs, misurati sulle scelte dei contraenti.

Al termine del contradditorio, una volta assunte le prove necessarie, il collegio si pronuncerà (come già descritto) o con una raccomandazione del DRB (ad esempio, considerando le AAA DRB *Guide Specifications*, richiesta entro 14 giorni) oppure (entro il termine di 84 giorni nei regolamenti FIDIC o 90 giorni in quelli ICC) con una risoluzione *interim-binding* del DAAB[116]. La pronuncia, con-

---

[112] v. Artt.18 e 19 ICC DB *Rules* e clausola 21.4 *Red Book* FIDIC 2017, v. N. GOULD, R. MCCREA, op. cit., pp. 344 e ss. Nei contratti FIDIC (clausola 20.1), è specificato che il disaccordo formale può essere riferito o alla controversia con l'altra parte oppure al disaccordo con la determinazione dell'*Engineer*, v. J. JENKINS, op. cit., pp. 29 e 30.

[113] C. CALABRESI, op. cit., p. 799. Cfr. C. CHERN, op. cit., p. 186.

[114] A. BATES, R. ZACHERY TORRES-FOWLER, op. cit., p. 256. Cfr. U. GANTENBERG, G. FLECKE-GIAMMARCO, *Alternative Dispute Resolution, Dispute Boards Revival: Championing the Use of Dispute Adjudication Boards as a Project Management Tool that Helps to Avoid Disputes*, in C. Klausegger, P. Klein (a cura di) "Austrian Yearbook Intl. Arbitration 2016", Manz'sche Verlags, Vienna (AT) 2016, p. 210. Cfr. DRBF, op. cit., p. 74: «*DB hearing must be conducted in a manner that encourages frankness, openness and thorough disclosure of all pertinent information […]. DB members should ask questions whenever necessary to obtain all the facts and ensure that they fully understand the parties' respective positions*». Cfr. D. CHARRETT, op. cit., p. 344.

[115] v. Rule 5 Annex "*DAAB procedural rules*" in *Red Book* FIDIC 2017.

[116] v. Art. 1.4 lett. *i*) AAA DRB *Guide Specifications*, clausola 21.4.3 FIDIC *Red Book* e Art. 22 ICC DB *Rules.* Cfr. DRBF, op. cit., p. 79. Si specifica, non è escluso che il collegio si possa pronunciare con una decisione parziale o provvisoria, v. C. CALABRESI, op. 801.

siderata la limitata (o assente, nel DRB) efficacia coercitiva, è auspicabile che sia adottata all'unanimità tra gli esperti, necessità che impone «al *Board* di trovare una soluzione di compromesso», altrimenti «se ciò non fosse possibile, viene presa a maggioranza e in tal caso la *dissenting opinion* può essere sottoposta alle parti [...] o riportata in un resoconto separato da comunicare alle parti»[117]. Osservando infine il contenuto della determinazione, si rileva come questo non sia formalmente determinato nei regolamenti pubblicati e diffusi internazionalmente, nonostante ciò, considerando la necessità che i contraenti, o eventualmente anche un tribunale ordinario o arbitrale, prendano visione della conclusione per conformarsi ad essa, è necessario che il contenuto ripercorra il ragionamento compiuto dal DB, legandolo alle disposizioni negoziali rilevanti, gli elementi di fatto considerati e le opinioni espresse dalle parti e i *Board-members*[118].

5.3.2. *Dall'esperienza internazionale dei* Dispute Boards *alla sua trasposizione nell'ordinamento italiano con il Collegio Consultivo Tecnico.*

Le potenzialità dell'esperienza dei *Dispute Boards* non sono rimaste indifferenti ai giuristi e le imprese italiane, che seppure non li considerano nei progetti locali, ricorrono a questa procedura nei contratti internazionali. Di conseguenza, vi sono state delle sperimentazioni sull'istituto in esame che hanno tentato di trasporre l'esperienza della *Lex Constructionis* anche nel territorio nazionale, ad esempio, in occasione della costruzione del sottopasso ferroviario di Bologna e del passante ferroviario di Torino[119]. In tali progetti venne stabilito un modello strutturalmente affine ai DBs, chiamato *Collegio Consultivo Tecnico* (CCT), che consisteva in un gruppo di esperti a cui era attribuita «la funzione di assistenza per la rapida soluzione di "controversie e dispute tecniche" derivanti dall'esecuzione

---

[117] C. CALABRESI, op. cit., p. 800. Cfr. C. CHERN, op. cit., p. 209.
[118] *Ibid*. Cfr. DRBF, op. cit., p. 77 e C. CHERN, op. cit., p. 198.
[119] v. R. ALLIONE, *Int. cit*. p. 78, che osserva come il CCT sia stato «introdotto in Italia mutuandolo dal DB, inizialmente per un contratto di costruzione ferroviaria, per la linea ad Alta Velocità, in particolare nel sottopasso di Bologna (due CCT) e Torino». Tale integrazione venne proposta a seguito di un dialogo tra *Dispute Resolution Board Foundation* (DRBF) e la società di ingegneria *Italferr* (partecipata al 100% da Ferrovie dello Stato Italiane), all'esito del quale si decise di sviluppare una commissione di esperti (sul modello dei DBs) che avrebbe agito sulla base di un regolamento ispirato dal manuale DRBF. Oltre queste esperienze, tuttavia, si rileva che «in Italia i *Dispute Boards* sono totalmente sconosciuti e laddove lo sono non vengono utilizzati. Moltissimi *contractor*, [...] lo conoscono ma lo usano solo all'estero», v. R. REGAZZONI, *Int. cit*., p. 20.

del contratto»[120]. L'attuazione di tale schema, tuttavia, non ebbe seguito immediato (tra i richiamati esperimenti «un solo CCT ha completato la sua funzione»[121]) e non venne replicata in altri progetti, privando gli operatori di una pratica che, nel mentre, si stava dimostrando utile nella prassi internazionale.

Eppure, negli anni seguenti, il legislatore italiano ha dimostrato di non essere rimasto indifferente all'esperienza menzionata e così, con l'Art. 207 D.Lgs. n. 50/2016, venne normato per la prima volta il *Collegio Consultivo Tecnico*, composto da tre membri (tecnici o giuristi), nominati o concordemente tra le parti oppure scegliendo ognuna un componente e lasciando ai designati la nomina del terzo, che generalmente sarà il Presidente[122]. La novità dell'istituto (ispirata all'esperienza dei DBs), considerando l'ordinamento nazionale (§§2.4.1. e 4.1), sta nel suo orientamento operativo, volto «non tanto (o comunque non solo) alla risoluzione di controversie, quanto piuttosto alla prevenzione stessa delle lite», quindi è posto da subito «nel terreno della c.d. *dispute avoidance* e non (solo) del *dispute resolution*»[123]. Questa caratteristica è stata indicata proprio dal legislatore, che ha inquadrato l'obiettivo del procedimento, pensato in particolare per gli appalti pubblici, nel «prevenire controversie relative all'esercizio del contratto [...] con funzioni di assistenza per la rapida risoluzione delle dispute di ogni natura suscettibili di insorgere nel corso dell'esecuzione» (Art. 207, comma 1). Per questa ragione la nomina del collegio era prevista (dal D.Lgs. n. 50/2016) prima dell'inizio dei lavori, o comunque non oltre 90 giorni da essi, caratteristica che as-

---

[120] F. CAMPIONE, *Il c.d. decreto semplificazioni e la figura del collegio consultivo tecnico: fugaci spunti critici*, in "Judicium", 16 Dicembre 2020: *https://www.judicium.it/*, 2 Ottobre 2025. A riguardo, è stato osservato che l'interesse delle imprese, in procedimenti simile, era «ottenere una definizione del procedimento nella fase esecutiva nel minor tempo possibile», così I. LOMBARDINI, *Riflessioni sul nuovo Collegio Consultivo Tecnico negli appalti pubblici (Art. 6 del D.L. 16 Luglio 2020, n. 76 c.d. "Decreto Semplificazioni", convertito con modifiche in L. 11 Settembre 2020, n. 120)*, in "Riv. Arb.", Giuffré, Milano 2020, n. 4/2020, p. 843.

[121] R. ALLIONE, *Int. cit*., p. 78.

[122] Si osserva come il legislatore abbia richiesto che il componente nominato dalla stazione appaltante fosse scelto nella struttura di supporto al RUP, prevista all'Art. 31 comma 9 del decreto.

[123] A. ANIELLO, *Il Collegio Consultivo Tecnico come arbitrato obbligatorio? Spunti di riflessione*, in "Riv. Arb.", Giuffré, Milano 2022, n. 3/2022, p. 518. Cfr. M. E. COMBA, *Il Collegio Consultivo Tecnico: le principali innovazioni ed i problemi interpretativi*, in "Giur. It.", Utet Giuridica, Milano 2025, nn. 8-9/2025, pp. 1958 e ss. Vedi A. GRAZZINI, *Intervista in appendice rilasciata il 2 Aprile 2024,* p. 32, il quale sul CCT osserva che «funziona bene se è "agile" e, soprattutto, se viene attivato (e questa è la novità del nuovo codice) prima che la controversia si presenta».

simila il CCT a uno *Standing Dispute Boards*[124]. Da questa definizione, si comprende inoltre come si struttura l'operato dell'istituto, che in corso d'esecuzione, laddove gli esperti rilevino un'ostilità, procede all'ascolto delle parti tentando una conciliazione, anche attraverso una proposta di accordo (Art. 207, commi 4-6) che, se accettata, avrà l'efficacia contrattuale di una transazione (Art. 1965 c.c.).

Sebbene la novità del CCT sembrasse promettente, tuttavia, la previsione del 2016 ebbe un seguito travagliato, infatti, venne prima criticata dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e il Consiglio di Stato (che nel Parere n. 855/2016 ne chiese la soppressione, ritenendo non chiaro in che modo il CCT costituisse uno strumento diverso dall'accordo bonario *ex* Art. 205 D.Lgs. n. 50/2016), per poi essere abrogata dall'Art. 121 D.Lgs. n. 56/2017. Nondimeno, l'istituto venne successivamente reintrodotto, benché provvisoriamente, con l'Art. 1 commi 11-14 D.L. n. 32/2019 c.d. "*Sblocca Cantieri*" (nel quale si cerca di rispondere alle criticità segnalate da ANAC e Consiglio di Stato), in cui il CCT viene descritto quale itinerario finalizzato a offrire alle parti un'assistenza tecnica, attraverso raccomandazioni non vincolanti, similmente a un DRB (di conseguenza, è esclusa la natura transattiva dell'accordo raggiunto, conforme alla soluzione indicata dal CCT)[125]. Successivamente, il sopravvenire della pandemia nel 2020, che ha richiesto di intervenire sugli investimenti pubblici per supportare la ripresa economica, ha reso nuovamente opportuno aggiornare il modello qui in esame, che dal D.L. n. 76/2020 non è più previsto come discrezionale, ma obbligatorio nei lavori che prevedono un importo superiore alla soglia di rilevanza comunitaria (pari a € 5.350.000, ai sensi

[124] In supporto all'efficacia preventiva del conflitto per il CCT, si è espresso anche il TAR Siciliano, che in occasione di un appalto integrato (con oggetto negoziale relativo sia alla progettazione che l'esecuzione dei lavori) ha ritenuto necessaria la costituzione del collegio già al momento di consegna della progettazione, v. TAR Sicilia (Catania), Sez. I, Sent. n. 1638/2022. Si comprende, dalla pronuncia citata, come dall'aggiornamento del 2016 sia emerso un istituto diretto a supportare i contraenti, prevenendo il conflitto o offrendo una risoluzione «effettiva, efficace e tempestiva tale da salvaguardare la tenuta del rapporto contrattuale», così L. ROTA, G. LA ROSA, E. SIGONA, *Riserve e strumenti deflattivi del contenzioso appalti*, Giuffré, Milano 2020, p. 49. Cfr. D. GIANNINI, *Il collegio consultivo tecnico*, in B. Civilla, D. Giannini (a cura di) "La risoluzione alternativa delle controversie nel nuovo Codice appalti", Giuffrè, Milano 2017, pp. 29 e ss.

[125] v. M. NUNZIATA, op. cit., pp. 57-59. Cfr. A. ANIELLO, op. cit., p. 520, il quale osserva come la reintroduzione del CCT, con il D.L. n. 32/2019, «se ha avuto il pregio di riproporre al pubblico uno strumento innovativo e certamente utile [...] a rendere più efficace la gestione della fase esecutiva dei contratti pubblici, sotto altro profilo ha mostrato una evidente indecisione del Legislatore».

del D.Lgs. n. 50/2016)[126]. Inoltre, è stata altresì rivista la composizione del collegio, ammettendo che sia costituito da 3 o 5 esperti, di professionalità ed esperienza adeguata all'opera che si intende edificare[127].

Infine, la più recente modifica al CCT è giunta con il D.Lgs. n. 36/2023 "*Codice dei contratti pubblici*"[128], in cui l'istituto viene regolato agli Artt. 215-219 e l'allegato V.2. La disciplina che ne emerge mostra un percorso proattivo, il quale intende prevenire il conflitto o, laddove ciò non sia possibile, comunque risolverlo rapidamente, favorendo la continuazione dei lavori[129]. A tal fine, l'ultimo aggiornamento pone nuovamente (in linea con il D.Lgs. n. 50/2016) «al centro dell'attenzione normativa la fase dell'esecuzione», declinandola nel principio di conservazione dell'equilibrio contrattuale, che «offre alla parte svantaggiata da sopravvenienze straordinarie e non prevedibili, oltre che estranee alla normale alea del contratto, il diritto di rinegoziare il contenuto e le condizioni [...] con effetto manutentivo»[130]. Si affianca poi, a supporto di questo, l'onere per il Collegio (Art. 4 comma 3, All. V.2) di organizzare riunioni periodiche[131], per monitorare i

---

[126] La giurisprudenza ha osservato come la costituzione del CCT (ancorché successiva al contratto), a seguito dell'introdotta obbligatorietà dell'istituto, non costituisce più una libera scelta dell'operatore economico, ma è espressione di un potere autoritativo vincolato con il fine di soddisfare un interesse pubblico (alla rapida risoluzione delle controversie in fase esecutiva, tutelando gli investimenti compiuti), v. TAR Calabria (Catanzaro), Sez. I, Sent. n. 1582/2024.

[127] v. Art. 6 comma 2 D. L. n. 76/2020. Cfr. I. LOMBARDINI, op. cit. p. 851.

[128] Si osserva, considerando gli appalti d'opera, che il nuovo codice non porta sostanziali novità, infatti, si può sostenere che consiste di «un'opera di risistemazione del vecchio [...]. Fondamentalmente, quanto è stato fatto, è un'opera di razionalizzazione», così A. GRAZZINI, *Int. cit*., p. 29.

[129] La funzione proattiva del CCT si evince dalle tempistiche di costituzione dell'istituto, che deve essere attivato prima dell'avvio dell'esecuzione o comunque non oltre dieci giorni da tale data (Art. 3 comma 1, All. V.2), e dalle fattispecie di pareri e determinazioni obbligatorie, previste all'Art. 216 e quelle facoltative all'Art. 217. In particolare l'Art. 216 comma 2, prevede che «quando la sospensione è imposta da gravi ragioni di ordine tecnico, idonee a incidere sulla realizzazione a regola d'arte dell'opera [...], entro quindici giorni dalla comunicazione della sospensione dei lavori oppure della causa che potrebbe determinarla, il collegio consultivo tecnico accerta l'esistenza di una causa tecnica di legittima sospensione dei lavori e indica le modalità [...] con cui proseguire i lavori e le eventuali modifiche necessarie da apportare per la realizzazione dell'opera a regola d'arte». Cfr. A. GRAZZINI, *Int. cit*., pp. 33 e 34. Vedi P. CARBONE, *La disciplina del collegio consultivo tecnico tra vecchi e nuovi aspetti problematici*, in "Riv. Trim. Appalti", Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN) 2023, n. 3/2023, p. 929 e F. CAMPIONE, op. cit., p. 3.

[130] M. MACCHIA, *Alla ricerca di esperti ... Rimedi alternativi ed esecuzione dell'appalto*, in "Giorn. Dir. Amm.", Wolters Kluwer, Milano 2024, n. 1/2024, pp. 19 e 20. Cfr. M. E. COMBA, op. cit., p. 1964. Si rinvia ancora al contributo degli esperti intervistati, che fanno l'esempio «in cui in cantiere si verifichi una problematica operativa, lì prima ancora che il direttore dei lavori faccia l'ordine di servizio e l'impresa scriva riserva, si attiva il collegio che rapidamente esamina la questione e dà la sua osservazione di carattere tecnico», così A. GRAZZINI, *Int. cit*., p. 32.

[131] La periodicità delle riunioni (*ex* Art. 3 comma 3, All. V.2) è stabilita a seconda della complessità dell'oggetto dell'appalto e deve essere indicata nel verbale della seduta di insediamento, che deve

lavori (in occasione delle quali è possibile formulare osservazioni), e la facoltà di procedere ad audizioni informali dei contraenti e gli addetti al cantiere, che possono essere svolte in contradditorio per confrontare le ragioni di ognuno[132]. Queste diverse indicazioni intendono tutelare il programma negoziale, non solo considerando l'interesse privato alla sua efficace esecuzione, ma anche quello pubblico all'adeguata allocazione degli investimenti[133]. La prova di siffatta attenzione è nell'art. 218 (e all'Art. 3 comma 1, All. V.2), in cui si ammette la possibilità di attivare l'istituto, già nella fase antecedente l'esecuzione (riprendendo la prima disciplina del CCT, nel D.Lgs. n. 50/2016), per supportare la redazione del contratto e la progettazione degli interventi, come «la verifica del possesso dei requisiti di partecipazione e dei criteri di selezione e di aggiudicazione»[134].

Al fine di assistere efficacemente i contraenti nel gestire le difficoltà tecniche e negoziali che si possono presentare nel cantiere, sono state inoltre previste delle fattispecie di pareri obbligatori (Art. 216), estese dal c.d. *Correttivo* del 2024 non solo ai casi di sospensione volontaria o coattiva dell'esecuzione, ma a tutti quelli di risoluzione contrattuale, per l'iscrizione delle riserve, le proposte di variazione

---

tenersi (*ex* Art. 3 comma 2) entro quindici giorni dall'accettazione dell'incarico da parte del presidente (momento in cui si ritiene costituito il CCT).

[132] v. A. SERAFINI, *Collegio Consultivo Tecnico: il restyling operato dal correttivo al Codice dei contratti pubblici*, in "Urbanistica e Appalti", Wolters Kluwer, Milano 2025, n. 3/2025, p. 281. Si osserva che, anche oltre i casi di contraddittorio indicati nel verbale di insediamento, precedenti alla pronuncia di determinazioni del CCT, è possibile che gli esperti chiedano l'audizione informale delle parti in altre circostanze, anch'essa da svolgersi in contradditorio (Art. 4 comma 3, All. V.2). Il fine di questi confronti è consensuale, infatti, tende a favorire la composizione degli interessi contrastanti tra le parti, ponendo la decisione finale del CCT «a valle di un previo tentativo di addivenire a una soluzione consensuale della lite», v. M. MACCHIA, op. cit., p. 25. È chiara, nelle previsioni sulle riunioni periodiche e le visite al cantiere del CCT, l'ispirazione dall'esperienza dei *Boards* internazionali che (come si è visto) prevedono ordinariamente ispezioni degli esperti nello spazio esecutivo, seguite da colloqui e confronti con lavoratori e contraenti, v. §5.3.Tali attività sono importanti, perché consentono la conoscenza, diretta, delle difficoltà che possono presentarsi nel cantiere, v. A. BATES, R. ZACHERY TORRES-FOWLER, op. cit., pp. 254 e ss.

[133] Quanto si osserva è in linea con l'Art. 1 D.Lgs. n. 36/2023, in cui si afferma il principio di risultato, che «costituisce attuazione, nel settore dei contratti pubblici, del principio del buon andamento e dei correlati princìpi di efficienza, efficacia ed economicità», v. A. GRAZZINI, *Int. cit*., pp. 33 e 34, che osserva come tale principio non sia altro che «l'interesse pubblico alla realizzazione e la buona riuscita dell'opera, per cui, una volta che l'amministrazione ha deciso di realizzare un'opera pubblica, questa è obbligata a fare il miglior sforzo possibile affinché sia raggiunto il più tempestivamente possibile, il risultato di trovare un appaltatore, contrattualizzarlo e fargli eseguire il contratto, giungendo al collaudo così che l'opera possa essere fruita dalla cittadinanza».

[134] M. MACCHIA, op. cit., p. 25. La costituzione così precedente, addirittura prima dell'affidamento della gara, pone un problema di imparzialità del collegio, poiché inevitabilmente verrà designato solamente secondo le indicazioni del committente. Tuttavia, la professionalità degli esperti può costituire, essa stessa, una garanzia di imparzialità tecnica, che si esercita attuando un'attività di supporto alle scelte operative del cantiere, v. A. GRAZZINI, *Int. cit*., pp. 33 e ss.

e in relazione a ogni altra disputa tecnica o controversia che sia insorta durante l'esecuzione[135]. Nelle altre ipotesi, invece, è comunque possibile domandare l'opinione o una determinazione al collegio (Art. 217) e quest'ultime pronunce assumono efficacia di lodo contrattuale *ex* Art. 808*ter* c.p.c. (similmente a quanto avviene per il DAAB previsto nei contratti FIDIC)[136]. Lo scopo di questi pareri, come si evince dalla suddivisione tra obbligatori e facoltativi, è dunque assistere l'esecuzione, specialmente nei momenti critici, in cui è più probabile che possano svilupparsi delle ostilità (quindi, specialmente se obbligatori, esercitano una funzione deflattiva), ma oltre ciò essi si dimostrano utili perfino in presenza di più comuni ostacoli esecutivi, dove le competenze specialistiche degli esperti possono offrire un contributo prezioso per il successo esecutivo[137].

In conclusione, quanto emerge dal nuovo codice dei contratti pubblici (come aggiornato dal correttivo del 2024), relativamente al modello del CCT, è un istituto proattivo, che si ispira all'esperienza degli *Standing Dispute Boards* affermati nella prassi internazionale, e perciò opera durante tutta l'esecuzione, monitorando i rischi, il rapporto negoziale e lavorativo nel cantiere e vigilando sul raggiungimento degli obiettivi e il rispetto delle pattuizioni contrattuali. Il risultato, alla fine, è uno strumento che potrebbe supportare il settore edile italiano, evitando il conflitto nel cantiere e assistendo l'adempimento del programma negoziale. Nondimeno, perché ciò sia possibile, si ritiene necessario che il collegio sia costituito da esperti consapevoli e formati, non solo con competenze tecniche o contrattuali, ma dialogiche e partecipative. In questo modo, infatti, si potrebbe al meglio ap-

---

[135] v. A. SERAFINI, op. cit., pp. 277 e 278. Cfr. M. COMBA, op. cit., p. 1963.

[136] Si specifica che le parti possono decidere di non attribuire valore di lodo contrattuale alle pronunce del collegio, a norma dell'Art. 3 commi 2 e 3, All. V.2. Inoltre, è stato sottolineato, come l'efficacia di lodo irrituale per le pronunce del CCT, quantunque possa in apparenza avvicinarlo al perimetro dell'arbitrato, in realtà non è sufficiente, poiché «un simile dato può certamente avere riflessi in merito al regime cui la decisione del CCT sarà sottoposta, ma non può, di per sé, attestare la valenza arbitrale dell'intero istituto», così A. ANIELLO, op. cit., p. 522. Invero, si può sostenere che l'istituto, nel quadro del D.Lgs. n. 36/2023, alla luce del principio di risultato, abbia valenza consensuale, per «indurre l'amministrazione a mediare e quindi a facilitare la chiusura di una controversia, trovando un punto di incontro più avanzato rispetto a quanto fissato nel contratto», pertanto «il CCT può dare quegli elementi di valutazione tecnico/economica che servono all'amministrazione per fare una valutazione di interesse pubblico [...], trovando una soluzione per la controversia che raggiunga il valore del contratto e del servizio», A. GRAZZINI, *Int. cit.*, p. 34.

[137] v. M. E. COMBA, op. cit., p. 1963, che osserva come si possa prevedere un intervento obbligatorio del CCT anche «dove la controversia o disputa tecnica non sia tale da incidere sulla regolare esecuzione dei lavori e cioè là dove la disciplina vigente già preveda un'allocazione dei rischi che consenta di rinviare la risoluzione della controversia o disputa tecnica a un momento successivo».

profondire la relazione negoziale, supportandola nel futuro per ottenere utilità di lungo periodo[138]. Un approccio conciliativo consentirebbe allora di includere nelle considerazioni esecutive non solo gli interessi delle parti, ma pure quelli degli ulteriori interessati al progetto, quindi gli *stakeholders* (comunità locali e futuri utenti dell'opera), affinché si possa costruire, non solo efficacemente, ma anche in modo socialmente attento e, dunque, sostenibile (§5.1)[139].

5.4. *Prospettive pratiche per la sostenibilità del cantiere attraverso l'utilizzo dei* Dispute Boards*: una proposta per lo sviluppo dell'istituto.*

Fin dalle prime pagine di questo lavoro si è posto in evidenza come il perseguimento della sostenibilità integrale, delineato dagli atti di indirizzo internazionali (§§1.1., 1.1.1) e nella normativa europea e interna (§§1.2., 3.1. e 3.1.1), costituisca uno sforzo trasversale, che impegna imprese appartenenti a diversi settori produttivi, insieme ad attori pubblici, partecipati o finanziati dagli Stati. Il comparto edile, come rilevato in apertura di questo capitolo (§5.1), non è rimasto escluso da questo impegno, che richiede non solo di garantire processi produttivi compatibili con l'ambiente e gli interessi della collettività (governando l'impatto dei progetti, le emissioni e lo smaltimento dei rifiuti) ma anche di contribuire all'edificazione delle infrastrutture necessarie allo sviluppo sostenibile[140]. Di con-

---

[138] Considerando le complessità degli appalti, è necessario che il CCT possa lavorare sulla relazione tra i contraenti, attraverso un confronto consensuale che consideri gli interessi di ognuno oltre (e dietro) il programma contrattuale, sostenendo la cooperazione verso l'obiettivo esecutivo (§4.1.). A tal fine, come è stato autorevolmente osservato, è necessario lavorare sulle due dimensioni del contratto di durata, che si sostanzia di «disciplina e relazione, laddove la disciplina è creata dal contratto e dalle norme generali del diritto [...], mentre la relazione, intesa come rapporto fra i contraenti, pur avviata dal contratto, è guidata e sospinta dalla volontà di collaborare per il soddisfacimento degli interessi individuali», così P. LUCARELLI, L. RISTORI, op. cit., p. 148.

[139] v. A. GRAZZINI, *Int. cit*., p. 35, il quale osserva, considerando gli interessi ambientali e sociali nell'appalto, che nelle circostanze in cui «ci sia da gestire nuovi scavi, oppure uno smottamento, una chiusura delle discariche nelle quali si sarebbero dovuti portare i materiali del cantiere, o un problema di approvvigionamento delle materie prime», il CCT «può dare, prima che si presenti la controversia, delle valutazioni tecniche, utili ad aprire la strada a buone e nuove prassi o a modifiche del contratto». Si rinvia, inoltre, a quanto già proposto considerando la dottrina dello *stakeholderism* al §3.2.1. A tal fine, l'approccio conciliativo considerato per il CCT si dimostra potenzialmente affine anche all'obiettivo della facilitazione ambientale, proposta al §4.3.1., come percorso di *compliance* per l'impresa, tenuta a norma delle direttive UE (soprattutto Dir. UE 1760/2024/UE) a considerare gli interessi degli *stakeholders* e la tutela ambientale, monitorando le ricadute della produzione anche sulla *supply-chain* (seppure la proposta c.d. *omnibus* della commissione UE 2025/0044 (COD), intenda limitare l'estensione della catena sui cui è tenuto il controllo).

[140] Cfr. N. GAREMO, S. MATZINGER, R. PALTER, op. cit.

seguenza, non è infrequente che i contratti d'appalto integrino clausole puntualmente dedicate alla tutela dell'ambiente o alla prevenzione delle ricadute sociali e ambientali (§§ 1.3. e 5.2). L'inserimento di tali previsioni consente infatti di modulare l'esecuzione considerando gli interessi presenti, eticamente orientati, che vanno oltre quelli immediatamente riconducibili alla materiale realizzazione della costruzione. Nondimeno, in alcuni progetti, le necessità connesse all'investimento e l'edificazione dell'opera possono essere proprio quelle della sostenibilità, per favorire la gestione delle risorse (come l'acqua o il suolo), la conservazione della biodiversità, oppure l'accesso ai servizi essenziali, perciò i fini etici costituiscono parte integrante dell'oggetto contrattuale[141]. In tal caso, gli obiettivi negoziali saranno più estesi ed eterogenei, poiché si riferiscono non solo alla costruzione dell'opera ma al conseguimento di impatti sostenibili, quindi i lavori in corso risulteranno maggiormente complessi e potrebbero esporre a rischi ulteriori (e conflitti), che necessitano di essere adeguatamente gestiti[142].

Il quadro presentato è specialmente evidente negli investimenti promossi dalle Banche Multilaterali di Sviluppo (MDB), le quali operano «con finanziamenti, *partnership* strategiche e consulenze mirate per promuovere lo sviluppo della sostenibilità ambientale», quindi, «facendo leva sugli equilibri delle economie inte-

---

[141] Come visto (§5.2), considerando il *Pink Book* FIDIC o le clausole X20 e X21 NEC4 ECC. Alcuni schemi contrattuali (o clausole in essi) possono essere orientati affinché l'esecuzione consideri obiettivi sostenibili. Nondimeno, si specifica che nella costruzione di opere infrastrutturali è raro che, anche ove non espressamente previsti, non vengano considerati interessi sociali e ambientali. Infatti, queste costruzioni hanno un impatto tale da poter cambiare i territori e la vita di coloro che li abitano (perciò, non è infrequente che vi possano essere conflitti o ostilità sociali, §2.2). Di conseguenza, come osservato nella dottrina britannica, si può constatare che le infrastrutture rappresentano «*a hub of [...] opportunity*», giacché «*infrastructure projects are not contracts being re-let, but are entirely new contracting opportunities»* pertanto «*social value can and should be about rethinking a contracts, how it is procured, to maximise social benefits*», così B. ALLAWAY, M. BROWN, *Social value in the built environment: the legal framework in the UK*, in A. Raiden, M. Loosemore, A. King, C. Gorse (a cura di) "Social Value in Construction", Routledge, Abingdon (UK) 2019, p. 41. Cfr. S. THACKER, D. ADSHEAD, M. FAY, et. al., op. cit., pp. 327 e ss.

[142] v. F. VICCEI, *Int. cit*., p. 76, la quale osserva che «può certamente accadere che un conflitto tra le parti del contratto raccolga l'interesse di parti interessate dall'impatto dell'opera». A riguardo, l'intervistata fa riferimento ad un progetto «di una primaria opera infrastrutturale», da lei seguito, che «era fortemente contrastato dalle popolazioni locali». Lì, «dalle prime proteste si è passati a una serie di condotte tese a boicottare fisicamente la realizzazione dell'opera, anche con minacce e atti di violenza perpetrati nei confronti del personale presente sul sito. A fronte di una situazione divenuta ingestibile, l'appaltatore ha approcciato la stazione appaltante per trovare una soluzione di uscita che pregiudicasse al minimo entrambi. La vertenza si è chiusa con la risoluzione del contratto e un articolato accordo transattivo nell'ottica di compensare l'appaltatore dei danni subiti in conseguenza delle descritte azioni». Un conflitto simile a quello menzionato in N. GIUDICE, *Intervista in appendice rilasciata il 24 Novembre 2023,* p. 9, richiamato al §2.2.

ressate, garantendo il proprio sostegno a progetti idonei a limitare l'impatto ambientale, potenziare l'uso delle energie rinnovabili, assicurare un significativo risparmio energetico e [...] il ricorso a tecnologie pulite, favorendo anche nuove *chance* di lavoro»[143]. Esemplificativo, a riguardo, è il sostegno di Banca Mondiale al piano ONU *Clean Energy Access Program* (CEAP), parte degli sforzi per conseguire gli obiettivi dell'Agenda 2030 (*Goals* n. 7 "*Affordable and Clean Energy*" e n. 9 "*Industry, Innovation and Infrastructure*"), per cui sono state destinate notevoli risorse economiche (ai Paesi in via di sviluppo) per la costruzione di infrastrutture energetiche sostenibili, che contribuiranno al miglioramento delle condizioni sociali e lavorative nelle realtà aiutate[144]. In questo genere di progetti è evidente come gli investimenti non mirino, esclusivamente, alla realizzazione materiale dell'opera, che pur restando il fine principale è affiancata da ulteriori obiettivi da perseguire lungo l'intero processo esecutivo, che ne ampliano la portata complessiva e richiedono una visione globale dell'esecuzione. Di conseguenza, la presenza di ostilità (§2.2), alimentate dal timore di ricadute ambientali o sociali negative derivanti dal cantiere o la futura costruzione, può compromettere l'intero programma negoziale, fino a determinarne il blocco e l'abbandono, conducendo alla perdita degli investimenti, con il connesso mancato profitto delle imprese coinvolte e l'impossibilità di raggiungere i risultati di sostenibilità attesi[145].

Di fronte al contesto descritto, si richiede pertanto di supportare l'esecuzione considerando i diversi obiettivi contrattuali (anche di natura etica) e bilanciando il fine economico dell'impresa appaltatrice assieme alle istanze della sostenibilità, di

---

[143] F. VICCEI, *Int. cit*., p. 79. Si osserva che il Ministero dell'Ambiente e la Sicurezza Energetica (MASE) ha sottoscritto accordi con istituzioni finanziarie internazionali (la Banca Mondiale e Banca Africana dello Sviluppo), per promuovere la cooperazione sulla sostenibilità ambientale, considerata leva per lo sviluppo. Si fa riferimento al programma *Sustainable Energy Fund for Africa* (SEFA), della Banca Africana dello Sviluppo, e l'accordo per lo *Africa's Green and Climate Resilient Development* (AGREED), promosso da Banca Mondiale, v. MASE, *Banca Mondiale*, in *https://www.mase.gov.it/portale/banca-mondiale*, 29 Novembre 2025 e Id., *Banca Africana di Sviluppo*, in *https://www.mase.gov.it/portale/banca-africana-di-sviluppo*, 6 Ottobre 2025.

[144] *Ibid.* Oltre il menzionato progetto, sono numerosi i programmi di sviluppo (specialmente considerando la produzione di energia elettrica sostenibile) sponsorizzati da Banca Mondiale, come lo *Accelerating Sustainable and Clean Energy Access Transformation* (ASCENT), dal valore di oltre $ 400 milioni, v. WB GROUP, *(Press release n. 2023/112/AFE) 100 Million People in Eastern and Southern Africa Poised to Receive Access to Sustainable and Clean Energy by 2030*, in "World Bank", 28 Novembre 2023: *https://www.worldbank.org/ext/en/home*, 6 Ottobre 2025. Cfr. TRADE & DEVELOPMENT BANK, *TDB and World Bank to accelerate access to sustainable and clean energy in Africa*, in "TDB", 12 Febbraio 2024: *https://www.tdbgroup.org/*, 6 Ottobre 2025.

[145] v. D. CHARRETT, op. cit., pp. 44 e ss. Cfr. J. BAILEY, E*SG, public nuisance and construction projects*, in "Construction Law J.", Sweet & Maxwell, Londra (UK) 2024, n. 1/2024, pp. 15 e ss.

origine negoziale o legislativa (§§3.1. e 3.3.), per le quali è richiesto di monitorare i rischi della produzione che potrebbero impattare sulle risorse naturali o gli ecosistemi, come sui territori e le comunità che li abitano (§1.3 e 2.2.)[146].

Alla luce di quanto esposto, i *Dispute Boards*, quali *«creatures of contract»*[147], potrebbero rappresentare non solo un presidio di stabilità contrattuale e cooperazione tra le parti (come ordinariamente già fanno), ma un dispositivo di monitoraggio attivo sui rischi ambientali e sociali legati alle attività operative, a servizio delle imprese occupate nel progetto, così da consentire la conformità della costruzione alla legislazione e il regolamento negoziale. Il collegio, infatti, grazie alla sua costante presenza sul cantiere, attuata anche attraverso le periodiche visite nei luoghi esecutivi (§5.3.1), aiuterebbe a rilevare precocemente i potenziali rischi contro la natura, gli ecosistemi o il territorio, che potrebbero sfuggire ai contraenti (specialmente considerando il contesto esecutivo dei contratti in esame, spesso frazionati in numerosi subappalti), prima che degenerino in episodi di danno[148]. In tal senso, eserciterebbe una funzione deflattiva, favorendo la prevenzione ed evitando i ritardi che conseguirebbero agli interventi richiesti per rimediare ai nocumenti, attenzione che permetterebbe anche di ridurre i costi derivanti da tali azioni, insieme a quelli conseguenti allo slittamento delle scadenze per il completamento (come le penali da ritardo previste). Per meglio svolgere questa funzione,

---

[146] L'attenzione alla sostenibilità del progetto, come controllo delle ricadute ambientali e gli impatti sulla società, è un'attenzione risalente tra gli operatori del settore. Si fa riferimento, come esempio, ai bollettini ICOLD (*International Commission on Large Dams*), che in più occasioni hanno considerato il rapporto tra infrastrutture (nello specifico dighe), ambiente e collettività, si menzionano quindi il Bulletin 37 "*Dam Projects and Environmental Success*" (1981), Bulletin 50 "*Dams and the environment– Notes on regional influences*" (1985), Bulletin 85 "*Owner, consultants and contractors – How to improve relationships*" (1992) , Bulletin 86 "*Dams and environment – Socio-economic impacts*" (1992), Bulletin 96 "*Dams and the Environment – Water quality and climate*" (1994), Bulletin 169 "*Global climate change, dams, reservoirs and related water resources*" (2016) e Bulletin 187 "*Flood evaluation, hazard determination and risk management*" (2020). Cfr. R. ALLIONE, A. DEL GROSSO, J. PERRY, A. YZIQUEL, *Owners, consultants and contractors. How to improve relationships. Proposed evolution related to new practices*, in R. Faria Silva Lima, F. Ferreira Machado Moraes (a cura di) "Infraestrutura, Construção, Arbitragem e Dispute Board. Homenagem a Gilberto José Vaz", Bretas/Del Rey, Belo Horizonte (BR) 2024, pp. 544 e ss.

[147] v. nota n. 70. Sul rapporto tra contratto e sostenibilità, si rinvia al §3.3.

[148] v. A. GRAZZINI, *Int. cit*., p. 31, che osserva come, nella legislazione italiana sui subappalti, non vi sia più «un limite quantitativo e [...] un ostacolo, anche per il subappaltatore, di subappaltare a sua volta». Tale modifica, spinta dal legislatore europeo, è stata presentata prima nel D.L. 77/2021 e poi con la riforma del codice dei contratti pubblici del 2023. In questo contesto, è importante la figura del CCT, che assiste la direzioni lavori nel coordinare le suddivisioni presenti nei cantieri (necessarie per la specializzazione operativa), vestendo una funzione panottica. Cfr. C. CALABRESI, op. cit., p. 777 e A. BATES, R. ZACHERY TORRES-FOWLER, op. cit., p. 247.

inoltre, si potrebbe pensare di integrare la composizione dell'istituto con esperti ambientali, oppure ingegneri o giuristi con esperienza nella gestione dei rischi della sostenibilità, affinché il *Board* possa offrire anche assistenza informale sulle strategie da intraprendere per limitare gli impatti[149]. Un'attività, questa, che può essere svolta incoraggiando il confronto tra le parti negoziali, favorendo la circolazione di informazioni tra le imprese, la direzione lavori e il committente, ma ulteriormente, può essere estesa anche a considerare gli interessi esterni al contratto, riconducibili agli *stakeholders* dell'infrastruttura, come comunità locali o futuri utenti, evitandone le ostilità (che possono degenerare nei conflitti visti al §2.2)[150]. Pertanto, l'idea che si avanza in seguito all'approfondimento sul rapporto tra settore delle costruzioni e sostenibilità, insieme con lo studio della prassi dei DBs, è che questi ultimi potrebbero rappresentare un modello di monitoraggio sostenibile, che operi quale ponte tra diritto contrattuale, competenze tecniche necessarie al cantiere e responsabilità ambientale delle imprese coinvolte.

Tuttavia, di contro alla proposta che si va illustrando, si potrebbe obiettare che l'origine dell'istituto in esame non sia direttamente derivata da attenzioni sociali. Infatti, il fine dei DBs è operare entro i limiti del contratto, per supportare l'esecuzione ed evitare che le difficoltà esecutive possano generare conflitti tra i contraenti, mettendo a rischio il compimento dei lavori[151]. Invece, gli interessi etici alla base della sostenibilità sono generalmente determinati da una dimensione esterna rispetto a quella negoziale, riferendosi a soggetti terzi, spesso di carattere pubblico (§1.3). Eppure, quanto considerato nel corso di questo lavoro (§§3.1. e 3.2), approfondendo la responsabilità sociale dell'impresa e la normativa che la

[149] Un significativo esempio di integrazione di esperti con competenze specialistiche di carattere ambientale, si è avuto in occasione dei DBs costituiti per vigilare sui progetti per l'edificazione di infrastrutture per la produzione di energie rinnovabili, v. K. GOUGH et. al., *Resolving disputes on renewable energy-projects – what tools are available and how do you choose?*, in "Freshfields Sustainability", 22 Aprile 2022: *https://sustainability.freshfields.com/*, 7 Ottobre 2025. Cfr. N. SPADARO, *L'eolico offshore: difficoltà procedurali interne e spunti per una riflessione comparativa con la Gran Bretagna*, in "Riv. Giur. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 4/2022, pp. 1041 e ss.
[150] Considerando la possibilità di valorizzare, attraverso il dialogo di fronte al *Board*, gli interessi degli *stakeholders* (in linea con la proposta al §3.2.1), si può rilevare una sinergia tra l'istituto in esame e la Facilitazione (§4.3). Infatti, quest'ultima può assistere, già dal momento di redazione del contratto ed elaborazione del progetto, il coinvolgimento attivo degli interessati, che può proseguire nel corso del progetto, magari, in occasione delle visite al cantiere o in caso di contraddittorio, precedente all'adozione di una determinazione del DB. Di conseguenza, i due istituti possono collaborare tra loro, spiegando le loro funzioni (differenti) in due momenti diversi dell'esecuzione.
[151] A. BATES, R. ZACHERY TORRES-FOWLER, op. cit., p. 247. Cfr. C. CHERN, op. cit., p. 2.

regola (fino ai princìpi costituzionali, che emergono dalla riforma dell'Art. 41 Cost.), la quale domanda crescente attenzione sugli interessi degli *stakeholders* e le ricadute dell'iniziativa economica, da parte dell'amministrazione societaria, non ha lasciato indifferente la dimensione negoziale (§§3.3. e 3.3.1)[152]. Il contratto, infatti, non appare più il luogo esclusivo dell'autonomia privata (che in ogni caso ne definisce il regolamento e sostiene il funzionamento), ma è tenuto a considerare in sé ulteriori interessi, che incidono sulle volontà dei contraenti[153]. Di conseguenza, l'accordo sarà condizionato dai doveri di solidarietà e tutela, verso i consociati e l'ambiente, affermati nella legislazione nazionale e comunitaria, che integrano gli assetti negoziali (*ex* Art. 1374 c.c. e nel rispetto dell'Art. 41 Cost.).

Inevitabilmente, siffatte evoluzioni non hanno escluso i contratti d'appalto (§§5.1. e 5.2.), nei quali sempre più frequentemente si trovano incluse clausole di natura sociale, volte a controllare le ricadute negative della costruzione, o monitorare le catene produttive e la suddivisioni in subappalti[154]. Ne discende che gli strumenti negoziali di collaborazione e supporto all'esecuzione, come proprio i *Dispute Boards*, si trovano oggi a operare in un contesto diverso, in cui gli interessi etici e le finalità collettive si intrecciano con l'autodeterminazione dei contraenti nel definire l'obiettivo complessivo del progetto[155]. Dunque, non è tanto la strut-

---

[152] Cfr. S. PAGLIANTINI, *Sul c.d. contratto ecologico*, in M. Pennasilico (a cura di) "Contratto e ambiente. L'analisi 'ecologica' del diritto contrattuale, Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, pp. 367 e ss. e M. PENNASILICO, *"Proprietà ambientale" e "contratto ecologico": un altro modo di soddisfare i bisogni*, in "Rass. Dir. Civ.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2018, n. 4/2018, pp. 1278 e 1279. Vedi anche C. PASQUALE, *Intervista in appendice rilasciata il 10 Settembre 2024,* pp. 40 e ss.

[153] v. V. BUONOCORE, *Le nuove frontiere del diritto commerciale*, Ed. Scientifiche It., Napoli/Roma 2006, p. 92 e S. PERSIA, Proprietà e contratto nel paradigma del diritto civile "sostenibile", in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli Ed., Torino 2018, n. 1/2018, pp. 10 e ss.

[154] v. §5.2. Cfr. F. VICCEI, *Int. cit*., p. 71 e R. ALLIONE, *Int. cit*., p. 71. Considerando i contratti d'appalto, nella legislazione italiana, v. A. GRAZZINI, *Int. cit*., p. 28, che osserva come, sebbene nel nuovo codice dei contratti pubblici non si parli molto di tutela sostenibile «la violazione grave degli obblighi ambientali è motivo di esclusione dalle procedure di affidamento», *ex* Art. 95 D.Lgs. 36/2023. A tal fine, nel contesto esaminato, sono rilevanti i c.d. CAM (criteri ambientali minimi), per cui su alcuni prodotti devono porsi «come obbligatori dei requisiti ambientali», e il principio DHSN (*Do Not Significant Harm*), incluso nei progetti finanziati dal PNRR, per cui si richiede «che l'intervento finanziato non vada ad arrecare un danno (significativo) all'ambiente».

[155] Le potenzialità dei DBs, al fine della supervisione sui rischi ambientali e sociali, anche connessi al cambiamento climatico, è stata evidenziata dalla ICC che ha affermato «*DBs could be effective in various climate change related projects and programmes, such as reforestation projects or irrigation and water distribution projects*», inoltre l'istituto «*could also be used in disputes relating to climate change related environmental impacts, where the parties require the impact […] to be addressed without interfering with the ongoing project*», così ICC COMMISSION REPORT, *Resolving Climate Change Related Disputes through Arbitration and ADR*, International Chamber of Commerce (ICC), Parigi (FR) 2019, p. 33. Tutto questo si pone in linea con l'evoluzione

tura o il funzionamento del collegio a essere mutata, quanto lo spazio contrattuale in cui agisce, una dimensione che richiede un monitoraggio ampio e continuativo, non solo sull'andamento dei lavori e l'adempimento agli obblighi esecutivi, ma anche sul rispetto dei doveri di sostenibilità indicati dal contratto o la legge. In questa prospettiva, i *Boards* sono quindi chiamati a confrontarsi con nuove sfide interpretative e operative, che ne ampliano le responsabilità e valorizzano la funzione preventiva, qualificandosi perciò come un valido percorso di *compliance* alla normativa ambientale. Diviene allora essenziale delineare linee guida capaci di orientare l'agire dell'istituto, in modo coerente con il nuovo contesto, preservandone la funzione di garanzia e supporto alla cooperazione che ne ha fatto uno strumento cardine nella prassi del settore delle costruzioni.

A questo fine, è prezioso osservare l'esperienza pratica che si è sviluppata nei progetti della Banca Mondiale, che (come visto al § 5.2) sono regolati attraverso schemi negoziali FIDIC adeguati con apposite disposizioni funzionali al controllo degli impatti sociali e ambientali degli investimenti[156]. In tale contesto (più che nei comuni appalti privati), si è dimostrato utile sviluppare il ruolo dei DBs, valorizzandone la posizione di «*objective third party, with extensive experience of the contract*»[157], non solo per supervisionare i lavori nel cantiere ma per supportare i fini etici dei progetti finanziati, secondo le linee guida espresse negli *Environmental and Social Standards* (inclusi negli *Environmental and Social Frameworks*), evitando eventi o conflitti negativi ai danni della collettività o il territorio[158].

---

dell'istituto che, come si osserva, «*while the origins of dispute review boards are found in the construction industry, their ambit is far wider than construction and dispute review boards are found in the financial services industry, the maritime industry, long-term concession projects, and operational and maintenance contracts*», v. C. CHERN, op. cit., p. 3.

[156] Come visto al §5.2. Cfr. F. VICCEI, *Int. cit*., pp. 71 e 72.

[157] S. THYNE, *World Bank uses DAABs to address Gender Based Violence*, in "Int. Quarterly", Fenwick Elliott, Londra (UK) 2019, n. 31/2021, p. 9. Cfr. C. CHERN, op. cit., p. 2.

[158] Gli *Environmental and Social Standards* (ESSs) di Banca Mondiale consistono in dieci obiettivi indispensabili per perseguire la sostenibilità ESG nei progetti finanziati, dunque rappresentano un indice degli interessi da considerare in cantiere. Rispettivamente, prevedono: 1) *Assessment and Management of Environmental and Social Risks and Impacts*; 2) *Labor and Working Conditions*; 3) *Resource Efficiency and Pollution Prevention and Management*; 4) *Community Health and Safety*; 5) *Land Acquisition, Restrictions on Land Use and Involuntary Resettlement*; 6) *Biodiversity Conservation and Sustainable Management of Living Natural Resources*; 7) *Indigenous Peoples Underserved Traditional Local Communities*; 8) *Cultural Heritage*; 9) *Financial Intermediaries*; 10) *Stakeholder Engagement and Information Disclosure*. Cfr. WB GROUP, *Environmental and Social Framework*, in "World Bank": *https://www.worldbank.org/ext/en/home*, 8 Ottobre 2025.

La circostanza che ha spinto a rivedere l'istituto in esame, mettendone in risalto la possibile applicazione sugli aspetti sociali dei progetti, si è presentata nel 2015, quando alcuni appalti sponsorizzati dalla Banca Mondiale (specialmente in Uganda) sono stati cancellati a seguito della scoperta di gravi episodi di violenza di genere (*gender-based violence*, GBV) e molestie (*sexual harassment*, SH), compiute ai danni delle comunità locali, da parte dei lavoratori impiegati nei cantieri[159]. In risposta a questi avvenimenti, l'istituzione ha deciso di costituire un comitato specializzato contro questo genere di vicende (*task-force anti*-GBV), incaricato di comporre linee guida e raccomandazioni necessarie per gestirle efficacemente, prevenendole localmente e globalmente. A seguito del lavoro compiuto dalla *task-force* nel 2017, sono stati perciò aggiornati sia gli *Standard Procurement Documents* (SPD) di Banca Mondiale, includendo previsioni contro eventi GBV o SH, che gli *Environmetal and Social Frameworks*, in cui è stata aggiunto il requisito, per i contraenti nei progetti sponsorizzati, di aderire a linee guida necessarie a gestire i rischi di danni ambientali o sociali[160].

Di fronte a queste previsioni che hanno integrato i contratti aumentando le attenzioni esecutive, si è reso necessario individuare un organo imparziale quale supervisore, che avrebbe dovuto svolgere il suo compito direttamente nel cantiere. Da subito il *Dispute Board* (nello specifico, DAAB) è stato indicato come adatto a tale scopo, pertanto, a fine 2020, sono stati aggiornati gli schemi negoziali FIDIC

---

[159] Gli eventi GBV a cui ci si riferisce sono avvenuti durante il progetto *Uganda Transport Sector Development* (TSDP) che ha presentato anche ulteriori criticità sociali e ambientali, v. WB GROUP, *(Press release n. 2016/238/ECR) World Bank Statement on Cancellation of the Uganda Transport Sector Development Project*, in "World Bank", 21 Dicembre 2015: *https://www.worldbank.org/ext/en/home*, 8 Ottobre 2025. Cfr. N. L. TEKLEMARIAM, *Uganda Transport Sector Development Project: Implementation Status Results Report,* in "World Bank", 18 Febbraio 2018: *https://www.worldbank.org/ext/en/home*, 8 Ottobre 2025.

[160] v. SPD, *Prequalification Document Works*, Sez. 1 clausola 29.6, dove si chiede «*bidders shall be required to submit management strategies and implementation plans that address key Environmental and Social (ES) risks (including Sexual Exploitation and Abuse SEA and Sexual Harassment SH)».* Vedi anche Sez. 1 clausole 29.8 e 29.9. A riguardo, è stato sottolineato dalla *task-force* che sarebbe auspicabile il coinvolgimento della comunità, quale *stakeholder* del progetto, considerando c.d. *Risk Management Partners*: «*community partners should be identified through a scanning and mapping exercise that should be integrated into risk assessment methodologies. In High-Risk contexts, this should be used to identify trusted sources for receiving and disseminating information».* Così, WB GROUP, *Working Together to Prevent Sexual Exploitation and Abuse. Recommendation for World Bank Investment Projects. Report of the Global Gender-Based Violence Task Force*, WB Group, Washington D.C. (USA) 2017, p. 6. Cfr. M. Y. M. FRANK, *Procurement Oversight or Policy Promulgation: Assessing Conditionality Implications of the World Bank's Gender-Based Violence Contractor Disqualification Mechanism*, in "Columbia J. Transnational L.", Columbia Law School, New York (USA) 2023, n. 1/2023, p. 9. Cfr. S. THYHE, op. cit., p. 10.

applicati dalle MDBs (§5.2.), adeguandoli alle nuove disposizioni e al ruolo, più esteso, previsto per il collegio[161]. Da allora, tali clausole di natura sociale (incluse negli SPD ed *Environmental and Social Frameworks*) sono obbligatorie per gli appaltatori e sub-appaltatori nei progetti finanziati da Banca Mondiale, che devono, inoltre, documentare progressivamente come verranno attuate, riportando le iniziative intraprese e i risultati conseguiti. Oltre questo, il contraente è tenuto a sottoscrivere uno specifico codice di condotta (sul modello della prassi osservata al §3.1.2) e un piano operativo per la gestione dei rischi ambientali e contro la salute, sul rispetto della sicurezza nel cantiere e sulla prevenzione della violenza di genere e contro i minori (*violence against children*, VAC), documenti che devono poi essere divulgati tra il personale impiegato nel progetto, che è necessario formare coinvolgendolo in una c.d. *orientation conference*[162]. Infine, oltre il ruolo del DB quale supervisore neutro, è ulteriormente richiesto anche di nominare sia un *GBV Expert* che un *environmental supervisor*, che potranno suggerire azioni da intraprendere per gestire i rischi sociali o ambientali[163].

Da questa nuova disciplina, si evince che ai DBs è stato riservato un ruolo centrale. Infatti, sono tenuti a operare quali «*third party monitor*»[164], attivandosi già in occasione della *orientation conference*, durante la quale cureranno la preparazione dei lavoratori sulle disposizioni sociali e di tutela dell'ambiente. Nondimeno, gli esperti incaricati eserciteranno il loro controllo sui rischi, non solo esecutivi, ma anche legati alla sostenibilità, specialmente durante le periodiche visite al cantiere (previste almeno ogni 90 giorni nei progetti finanziati dalla Banca Mon-

---

[161] v. S. THYNE, op. cit., p. 10, M. Y. M. FRANK, op. cit., pp. 24 e ss e G. SMITH, *DAAB Update: The World Bank expands the role of the Dispute Avoidance(Adjudication Board*, in "Construction Law Int.", IBA, Londra (UK) 2021, n. 2/2021, p. 14.

[162] v. G. SMITH, op. cit., p. 16, il quale spiega «*the objective of the SEA/SH orientation conference is to ensure a common understanding of all SEA/SH contractual requirements and remedies*». In occasione di questo incontro, è poi specificato che «*although the conference is to be run by the employer, the DAAB must promote the understanding of these provisions and of the DAAB's role, both in relation to SEA/SH and more widely*». Cfr. R. ALLIONE, *Int. cit*., p. 79. Gli aggiornamenti compiuti su richiesta dalla Banca Mondiale, si pongono in linea con altre previsioni già presenti nei contratti FIDIC, come clausola 6.9 FIDIC *Red Book* che richiede di rimuovere il personale che «*persists in any misconduct or lack of care; carries out duties incompetently or negligently […]; persists in any conduct which is prejudicial to safety, health, or the protection of the environment*».

[163] *Ibid.* Cfr. WB GROUP, *Gender-Based Violence Prevention and Response in World Bank Operations: Taking Stock After a Decade of Engagement*, WB Group, Washington D.C. (USA) 2023.

[164] S. THYNE, op. cit., p. 10. Cfr. R. ALLIONE, A. DEL GROSSO, J. PERRY, A. YZIQUEL, op. cit., p. 548, i quali osservano come l'estensione del ruolo del DAAB sia in linea con passate esperienze, consapevoli delle necessità sociali dei progetti, come quella del Bulletin 85, a nota 146.

diale). In occasione di tali controlli, verificheranno il rapporto tra esecuzione ed equilibri naturali, necessità del territorio e interessi della collettività, poi sempre in tale sede si confronteranno anche con la direzione lavori, gli impiegati del contraente e, se necessario, anche con gli *stakeholders* presenti, potendo offrire raccomandazioni per contribuire all'esecuzione[165]. Lo scopo generale di queste diverse attività, sebbene orientate verso interessi sociali, sono comunque strettamente legate al contratto, difatti l'azione del collegio è volta a controllare che le linee guida indicate dal committente siano rispettate e attuate, sia nel lavoro di ogni operatore che nei documenti progettuali e contrattuali.

Qualora nel corso di tali controlli vengano rilevate inadeguatezze che configurano una violazione delle disposizioni sociali o ambientali, il DB è tenuto a segnarle al direttore dei lavori, chiedendo che intervenga con una c.d. *notice to correct* da notificare al collegio e i contraenti[166]. Quindi, non vi sarà alcuna pronuncia sul merito della trasgressione da parte del *Board*, infatti, esso opera come supervisore, non decisore, rilevando attraverso una determinazione la violazione e contestandola a chi è preposto a intervenire per rimediarvi, nel rispetto dei ruoli e responsabilità del cantiere[167]. Ne risulta, in sostanza, un ruolo di assistenza limitato al controllo, eppure, è innegabile che l'importanza del collegio nelle circostanze in esame «*is clearly more than a forum for airing post-hoc recriminations: its short*

---

[165] v. G. SMITH, op. cit., p. 16, dove si specifica che nel programma di ogni visita al cantiere, il DAAB è tenuto a monitorare gli obblighi di prevenzione SEA/SH e le azioni a tal fine intraprese. In particolare, il controllo sarà tenuto a considerare «*management strategies and implementation plans [...]; code of conduct [...]; Training (record of sessions held and number of participants); response mechanism (displayed visibly on-site and off-site); progress report and notices to correct*». Cfr. R. ALLIONE, A. DEL GROSSO, J. PERRY, A. YZIQUEL, op. cit., p. 548.

[166] Ivi, p. 17, si specifica che se il direttore dei lavori decide di non intervenire, egli deve comunque informare il committente e il collegio, «*setting out the basis for its determination*». Vedi anche M. Y. M. FRANK, op. cit., p. 25, dove si riporta «*if the Contractors fails to remedy the shortcoming, the DAAB may issue a request for the contractor to certify in writing that it has addressed the non-compliance, after which "the Contractor shall within 28 days […] submit in writing such statement to the DAAB copied to the Employer and the Engineer*».

[167] Osservando le clausole che regolano i contratti della Banca Mondiale, si comprende che (seppure si usa il termine "*decide*") il DAAB si pronuncia solo rilevando la violazione, non entra nel merito di questa (le responsabilità, anche di carattere penale, debbono essere rimesse alla giurisdizione di un giudice), v. *Special Provisions*, Sub-Clause 21.1. «*the DAAB shall also review and decide on any SEA Referral submitted to the DAAB pursuant to Sub-Clause 6.27.2. [Receipt of SEA allegations] and Sub-Clause 6.27.3 [Contractor's non-compliance with SEA/SH contractual obligations]*». Cfr. M. Y. M. FRANK, op. cit., p. 25, che riporta «*at no point in the referral process do DAAB members probe the merits of SEA/SH allegation – rather, their task is exclusively to monitor compliance with contractual obligations*», nonostante il ruolo di supervisore, il collegio comunque «*play a crucial role in ensuring that Contractors treat their GBV obligations seriously*».

turn-around times and procedural emphasis on expediency seem designed to correct SEA/SH lapses in real time»[168]. Infine, laddove il vizio persista, il DB deve contestare l'inadempimento contrattuale a cui, secondo quanto previsto dal testo negoziale, possono seguire penali, sanzioni, o addirittura, richieste di danni.

La procedura, fino a questo punto, è affine a quella ordinaria per i DAAB nei contratti modello FIDIC, dopo la violazione, invece, vi sono alcune distinzioni, infatti la notizia dell'inadempimento deve essere immediatamente notificata alla Banca Mondiale che, a quel punto, avvierà delle ulteriori indagini. Se l'esito di queste (o il lodo in arbitrato d'emergenza, proposto contro la pronuncia del collegio) confermerà l'infrazione, l'appaltatore potrà essere escluso dal contratto e, addirittura, interdetto fino a due anni dalla partecipazione alle gare per l'aggiudicazione degli appalti promossi dalla Banca Mondiale. Dopodiché, per partecipare a nuovi progetti promossi dall'istituzione, sarà comunque tenuto a riferire della passata sanzione (che costituirà un grave stigma per l'impresa, specialmente se si considera la rilevanza dei progetti qui considerati) e dimostrare di aver intrapreso azioni concrete per rimediare alle passate inadeguatezze[169]. Tutto quanto previsto (e finora osservato), nell'insieme, costituisce un monitoraggio sostanziale e, soprattutto, una deterrenza contro condotte negligenti avverse agli interessi e le attenzioni necessarie per attuare la sostenibilità, sociale e ambientale.

In conclusione, l'esperienza ripercorsa sull'applicazione dei *Dispute Boards* nei progetti sponsorizzati da Banca Mondiale si dimostra significativa, perché mostra come l'istituto esaminato nel corso di questo capitolo si stia evolvendo per rispondere, efficacemente, alle necessità dell'industria delle costruzioni, non soltanto produttive. Tale prassi può costituire un notevole campo di sperimentazione, in cui verificare lo sviluppo dei DBs quali strumenti di supervisione e supporto nei progetti di maggiore rilevanza ambientale o di più alto rischio per la natura, gli ecosistemi, il territorio e le comunità locali. In questi contesti, infatti, il collegio potrebbe divenire un presidio giuridico-tecnico capace di prevenire i conflitti e tutelare, al tempo stesso, l'efficienza economica e l'integrità ambientale. La piena affermazione di questa funzione, tuttavia, richiederà un impegno congiunto della

[168] M. Y. M. FRANK, op. cit., p. 25. Cfr. R. ALLIONE, A. DEL GROSSO, J. PERRY, A. YZIQUEL, op. cit., p. 548 e S. THYME, op. cit., p. 10.
[169] v. G. SMITH, op. cit., p. 18 e M. Y. M. FRANK, op. cit., p. 23.

dottrina giuridica, insieme alle imprese e le istituzioni (pubbliche e private), affinché la cultura della prevenzione e la cooperazione diventi parte integrante della giustizia contrattuale e della responsabilità dell'impresa.

Quanto alle modalità di attuazione pratica dei DBs nel contesto delineato, non si ritiene necessario (alla luce di quanto osservato nel corso di questo paragrafo) modificarne la natura, l'organizzazione o le procedure poiché, come dimostra l'esperienza maturata in seno ai progetti della Banca Mondiale (e prima ancora, anche in quelli, numerosi, che hanno segnato lo sviluppo dell'istituto, fino al cantiere per l'*Eisenhower Tunnel*), l'efficacia dell'istituto risiede nella sua ordinaria operatività. Ciò che muta è piuttosto l'ambiente negoziale, in cui si diffondono contratti che, integrati da clausole di interesse ambientale e sociale, impongono al collegio una vigilanza più ampia. A tal fine, potrebbe allora essere opportuno introdurre un esperto ambientale permanente all'interno del *Board*, specialmente nei progetti a rischio più elevato, oppure anche prevedere, in concomitanza con le visite al cantiere, la redazione di periodici rapporti di monitoraggio sulla sostenibilità, che le parti trasmetteranno al collegio, che li verificherà (magari anche attraverso un dialogo con i contraenti stessi) per poi inoltrarli alla stazione appaltante, che potrà divulgarli se di interesse collettivo. Queste proposte consentirebbero un controllo sui rischi continuo, affidato a esperti terzi e imparziali, che potrebbe incoraggiare il dialogo costante tra tutti i soggetti coinvolti, utile allo sviluppo di misure di mitigazione e gestione calibrate sul contesto esecutivo. Infine, laddove emergano comunque delle criticità, il DB potrebbe intervenire tempestivamente sul conflitto, ma non per decidere, bensì attraverso un approccio consensuale e dialogico (affine alle esperienze viste ai §§4.2 e 4.3) capace di riunire i contraenti, il committente ed eventuali *stakeholders*, per mediare tra gli interessi in gioco e definire soluzioni efficaci (o addirittura innovative) di riequilibrio[170].

[170] Attuando un confronto simile a quanto avviene nell'esperienza della mediazione ambientale e la facilitazione, v. §§4.2 e 4.3. La proposta che qui si avanza, segue le segnalazioni degli studiosi del diritto dell'ambiente, i quali hanno affermato che «piuttosto che chiedere al giudice di mettersi nei panni dello scienziato», sarebbe opportuno formare «scienziati con conoscenze giuridiche e giuristi con conoscenze tecniche che compongano collegi in grado, forse, di meglio discernere e ragionare sulla questione per il bene comune», v. M. DELSIGNORE, *Il ruolo del giudice nel decostruire l'applicazione della scienza nelle controversie di diritto ambientale*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2024, n. 1/2024, p. 154. I *Dispute Boards*, nella loro natura contemporaneamente tecnica, negoziale e consensuale, potrebbero servire a questa necessità, costituendo uno spazio di valutazione e confronto, tecnico e soggettivo, sulle conflittualità ambientali.

In questa prospettiva, i *Dispute Boards* si confermano non solo uno strumento di risoluzione proattiva delle controversie, ma un luogo di cooperazione e apprendimento reciproco, un laboratorio giuridico e tecnico nel quale l'impresa, insieme alle istituzioni e ai portatori di interessi, può tradurre in pratica i princìpi della responsabilità (§§1.4.2., 3.1., 3.2.), dell'efficienza e la tutela preventiva dell'ambiente (§§1.1., 1.2., 1.4.1., 2.4.), contribuendo allo sviluppo di una giustizia sostenibile e orientata al futuro. Su questa base, si è posta la proposta avanzata in chiusura al presente lavoro, che intende riconoscere ai DBs una funzione di monitoraggio, volta al controllo sui rischi e danni ambientali, che trova un precedente significativo nell'esperienza degli appalti promossi da Banca Mondiale. Tale idea conferma come l'attuazione della sostenibilità, nella pratica degli attori economici odierni, non si limiti più al formale rispetto dei termini normativi, ma si radichi ormai nell'organizzazione dell'impresa e nella gestione delle operazioni di questa, che devono considerare gli impatti prodotti sulla dimensione sociale e naturale (§3.1). La ricerca condotta nelle pagine precedenti si è orientata proprio verso questo fine, partendo dalle premesse teoriche sulla giustizia consensuale e giungendo all'analisi delle esperienze pratiche, per apprezzare come alcuni percorsi possano sostenere l'iniziativa economica privata nei suoi obiettivi. Considerando le attenzioni richieste dall'impegno per la sostenibilità quale mezzo, piuttosto che traguardo in sé, per la competitività nel mercato e il fine lucrativo.

CONCLUSIONE

Gnomo: «*Ma come sono andati a mancare quei monelli?*»
Folletto: «*Parte guerreggiando tra loro, parte navigando, parte mangiandosi l'un l'altro, parte ammazzandosi non pochi di propria mano, parte infracidando nell'ozio, parte stillandosi il cervello sui libri, parte gozzovigliando, e disordinando in mille cose; in fine studiando tutte le vie di far contro la propria natura e di capitar male*».

G. LEOPARDI, *Dialogo di un Folletto e di uno Gnomo*, in "Operette Morali", 1827.

Nel dialogo 'di un Folletto e di uno Gnomo', tratto dalle *Operette Morali* di Giacomo Leopardi, viene delineato un destino allarmante per l'essere umano, conseguenza della sua sconsiderata spinta distruttiva a danno dei propri simili e la natura. L'estinzione, commentata dalle due creature fantastiche, appare sia quale esito delle ostilità tra i consociati, che prodotto di condotte autodistruttive e persino effetto di un'irresponsabile e generalizzata inerzia. Queste parole, raccolte dalla dottrina giuridica[1], seppure a due secoli di distanza dalla loro scrittura, invitano a riflettere sulla realtà contemporanea, nella quale le condotte contro la natura, la biodiversità e le risorse, insieme all'emissione di sostanze inquinanti (connessa alla produzione industriale e i commerci), stanno alterando gli equilibri climatici e ambientali, conducendo a un'emergenza globale.

Gli impatti negativi si ripercuotono, inevitabilmente, anche sulla società civile, già gravata da disuguaglianze economiche, difficoltà nell'accesso alle risorse e insoddisfazione dei bisogni primari, ne risultano, alla fine, le condizioni d'origine per tensioni e conflitti, che spesso si manifestano al livello particolare, territoriale. Il presente lavoro è stato rivolto proprio a questo contesto, indagando i profili giuridici relativi ai danni recati alla dimensione naturale, i rischi che li precedono, nonché le conseguenze, anche in termini di conflitto, sulla dimensione sociale. L'obiettivo generale era quello di comprendere quali risposte potessero giungere dalla scienza giuridica. Il giurista, infatti, è chiamato a interrogarsi sulle esigenze di tutela ambientale, approfondendo al contempo la complessità soggettiva che le

[1] v. U. TOMBARI, *Lo «scopo della società»: significati e problemi di una categoria giuridica*, in Id. "Sostenibilità e corporate governance nel nuovo contesto geopolitico", Il Mulino, Bologna 2024, p. 56.

caratterizza, espressione di una pluralità eterogenea di interessi che, anche quando si esprimono attraverso conflitti o ostilità sociali (§2.2), faticano a essere individuati, compresi e, quindi, soddisfatti, sia dagli attori pubblici (come le amministrazioni) che privati (in particolare le imprese), così come dalla giustizia.

Si è riscontrato che l'approccio eterodeterminato e aggiudicativo, proprio del processo civile ordinario e parimenti di alcuni modelli di risoluzione alternativa delle controversie (come l'arbitrato), risulta spesso inadeguato nell'offrire una composizione efficace dei conflitti ambientali (§§2.4.1. e 2.4.2). La motivazione di questa affermazione è stata rintracciata sia nella scarsa attitudine preventiva delle decisioni giudiziali, invece necessaria a fronte dei danni contro la natura che spesso producono esiti irreversibili, come anche nella struttura stessa del processo, caratterizzato da tempi e modalità che difficilmente consentono di far emergere la complessità dei soggetti e interessi coinvolti. Ne risultano decisioni formali, prive d'effettività e incapaci di prevenire il futuro riemergere dei conflitti, sia in forme analoghe che connesse. Inoltre, la delega per la risoluzione del contenzioso a un soggetto terzo, estraneo agli interessi in gioco, non favorisce lo sviluppo di consapevolezza e responsabilità sulla dimensione ambientale e sociale, che invece richiede il confronto e l'approfondimento sugli interessi presenti, indispensabile affinché ciascun consociato possa contribuire agli obiettivi dello sviluppo sostenibile (§§2.4.3. e 4.1). Di conseguenza, i soggetti coinvolti dal conflitto rischiano non solo di rimanere insoddisfatti dall'esito della decisione, ma anche di restare inconsapevoli sulle cause che hanno determinato le ostilità, le quali riflettono interessi e bisogni riconducibili alla collettività quanto l'ambiente.

Per queste ragioni, l'indagine si è concentrata sulle esperienze teoriche, normative e applicative che possono favorire una gestione consapevole, profonda ed efficace delle conflittualità ambientali, intervenendo soprattutto sui rischi che precedono il verificarsi degli eventi lesivi. L'attenzione è stata quindi diretta all'esperienza della giustizia consensuale (Cap. IV), quegli istituti che fanno leva sul dialogo e il confronto tra i diversi interessi, per generare soluzioni autodeterminate, bilanciate sulle diversità e complessità e consapevoli dei punti di confronto, dunque orientate verso il futuro.

È emerso così come la spinta dell'autonomia possa costituire un supporto verso la maturità delle relazioni sociali, coinvolgendo tanto i singoli cittadini quanto gli attori collettivi, pubblici o privati, incluse le realtà economiche e produttive. Questi soggetti, di conseguenza, non si limitano a delegare la decisione a terzi, ma diventano più consapevoli dei propri bisogni e ambizioni, riuscendo a porli in relazione con quelli altrui, approfondendoli e apprezzandoli come possibili direzioni di sviluppo comune (§4.1).

La tesi sostenuta non implica la negazione del conflitto, che viene piuttosto riconosciuto quale elemento fisiologico dei rapporti sociali, necessariamente da governare, evitandone le ricadute disgregative per trasformarlo in occasione di approfondimento e progettazione condivisa.

In tale direzione, si pone l'esperienza particolare di due istituti, la *Facilitazione* (§4.3) e il *Dispute Board* (§5.3), che si è voluto analizzare per comprenderne il potenziale ruolo sia come strumenti di monitoraggio proattivo dei rischi ambientali, che quale spazio strutturato di confronto e condivisione tra le parti coinvolte e gli interessi convergenti. È emersa la possibilità di elaborare soluzioni sostenibili, intessute nel bilanciamento tra le diverse istanze soggettive e collettive, che gravitano attorno ai contesti ambientali (§§4.3.1. e 5.4).

Ne è derivato, alla fine, il riscontro pratico sulla capacità della giustizia consensuale di offrire percorsi efficaci per la gestione dei rischi e impatti sociali, prevenendo quelle degenerazioni che potrebbero compromettere la dimensione naturale e i connessi interessi, anche di carattere economico. Si tratta di un beneficio diffuso, che riguarda i singoli quanto le realtà organizzate più complesse, prima tra tutte l'impresa (Cap. III), che nella relazionalità (supportata dalle teorie sulla responsabilità sociale e l'apertura verso gli interessi degli *stakeholders*, §§3.1.1. e 3.2) si riscopre attore centrale della società contemporanea, dimostrandosi non antagonista degli interessi collettivi, ma concorrente verso il traguardo del beneficio comune, anche in funzione dei propri obiettivi economici e produttivi.

Nel quadro così definito si collocano le proposte avanzate (§§4.3.1. e 5.4), che mirano a far evolvere l'esperienza generale degli istituti della giustizia consensuale e, nello specifico, quella particolare della *Facilitazione* e del *Dispute Board*, aprendola agli sviluppi normativi, europei e nazionali (§§3.1. e 4.3.1), come alle

prospettive negoziali di specifici settori, tra cui specialmente quello delle costruzioni (§5.2).

Al termine dello studio, è possibile trarre alcune considerazioni conclusive. Il punto di convergenza, che emerge dall'analisi dell'esperienza della giustizia consensuale, a fronte del tema della sostenibilità, mostra come questa potrebbe condurre, tanto sul piano individuale che collettivo, a una generale maturazione sociale. Con tale espressione, si fa riferimento alla consapevolezza della complessità, quindi della preziosa pluralità degli interessi presenti (antropici e naturali), riferiti agli attori sociali, ma anche alla loro inevitabile conflittualità, cui non si risponde rifuggendola o delegandola a un decisore terzo, trasformandola in opposizione, bensì entrando nel conflitto, per approfondirne le ragioni, bilanciarle e risolverle. In questo modo, è possibile ottenere un'estensione delle vie d'accesso alla giustizia, accogliere gli interessi ambientali e collettivi coinvolti, mentre su un piano più generale, in una prospettiva che riguarda l'intera società e in particolare gli attori economici chiamati a un ruolo responsabile nella sostenibilità, promuovere lo sviluppo di resilienza, che rafforza le relazioni sociali e accresce la consapevolezza sulle realtà presenti e il loro ruolo.

Quanto ne risulta, alla fine, è l'avvio di dinamiche virtuose, opposte a quelle che nel dialogo tra il Folletto e lo Gnomo riportato in precedenza conducono all'estinzione del genere umano. Infatti, se inerzia e apatia, conflitto incontrollato ed egoista, insieme all'indifferenza, conducono alla rovina, la partecipazione responsabile, il dialogo e la cooperazione strutturata indicano invece una via capace di salvaguardare la dimensione naturale, consolidare gli equilibri sociali e orientare la convivenza verso assetti sostenibili.

INDICE BIBLIOGRAFICO

Bibliografia

- ABRIANI N., *Cambiamento climatico e transizione digitale: quale impatto sulla corporate governance?*, in "RCC", Corte dei Conti, Roma 2024, n. 6/2024, pp. 141-162.
- ABRIANI N*., Il nuovo Codice di Corporate Governance*, in "RDS", G. Giappichelli Ed., Torino 2022, n. 2/2022, pp. 253-290.
- ACHARYA U. D., *Is development a lost paradise? Trade, environment, and development: a triadic dream of international law*, in "Alberta L. Rev.", University of Alberta, Edmont (CA) 2007, n. 2/2007, pp. 401-420.
- AERTSEN I., *Environmental Restorative Justice: activating synergies*, in B. Pali, M. Forsyth, F. Tepper (a cura di) "The Palgrave Handbook of Environmental Restorative Justice", Londra (UK) 2022, pp. 667-689.
- ALBANESE A., *Il più moderno tra i contratti più antichi: le nuove sfide dell'appalto*, in "Giur. Comm.", Giuffré, Milano 2023, n. 4/2023, pp. 688-711.
- ALLAWAY B., BROWN M., *Social value in the built environment: the legal framework in the UK*, in A. Raiden, M. Loosemore, A. King, C. Gorse (a cura di) "Social Value in Construction", Routledge, Abingdon (UK) 2019, pp. 39-58.
- ALLEGRETTI U., *La democrazia partecipativa in Italia e in Europa*, in "Rivista AIC", Ass. It. Costituzionalisti, Roma 2011, n. 1/2011, pp. 1-12.
- ALLIONE R., DEL GROSSO A., PERRY J., YZIQUEL A., *Owners, consultants and contractors. How to improve relationships. Proposed evolution related to new practices*, in R. Faria Silva Lima, F. Ferreira Machado Moraes (a cura di) "Infraestrutura, Construção, Arbitragem e Homenagem Dispute Board. a Gilberto José Vaz", Bretas/Del Rey, Belo Horizonte (BR) 2024, pp. 543-551.
- ALMASSI B., *Climate reparations, compensation and intergenerational restorative justice*, in B. Pali, M. Forsyth e F. Tepper "The Palgrave Handbook of Environmental Restorative Justice, Palgrave Macmillan, Londra (UK) 2022, pp. 201-219.
- ALPA G., *La natura giuridica del danno ambientale,* in P. Perlingieri (a cura di) *"Il danno ambientale con riferimento alla responsabilità civile*, Ed. Scientifiche It., Napoli 1991, pp. 91-110.
- AMATUCCI C., *Fatto illecito della società e responsabilità 'proporzionata' dei soci*, Giuffrè, Milano 2002.
- AMBER A., *The essence and mechanism of environmental safety management*, in "Green, Blue and Digital Economy Journal", Baltija Pub., Riga (LV) 2023, n. 2/2023, pp. 1-8.
- AMPARO J. M. S. et. al., *Environmental restorative justice in the Philippines: the innovations and unfinished business in waterways rehabilitation*, in B. Pali, M. Forsyth, F. Tepper (a cura

di) “Palgrave Handbook of Environmental Restorative Justice, Palgrave Macmillan, Londra (UK) 2022, pp. 477-498.

- ANDREOLI M., *Revisione delle dottrine sulla sopravvenienza contrattuale*, in “Riv. Dir. Civ.”, Soc. Ed. Libraria, Milano 1938, n. 4/1938, pp. 309-376.
- 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”, Giuffré, Milano 2022, pp. 47-57.
- ANGELICI C., *Divagazioni sulla ‘responsabilità sociale’ d’impresa*, in “Riv. Soc.”, Giuffré, Milano 2018, n. 1/2018, pp. 3-19.
- ANGELICI C., *La contrattazione d’impresa*, in P. Ferro-Luzzi, et. al. (a cura di) “L’impresa”, Giuffré, Milano 1985, pp. 183-201
- ANGELICI C., *Princìpi e problemi*, in A. Cicu, F. Messineo, L. Mengoni (a cura di) “Tratt. Cicu – Messineo – Mengoni”, Vol. I., Giuffré, Milano 2012.
- ANGELICI C., *Responsabilità sociale dell’impresa codici etici e autodisciplina*, in V. Di Cataldo, P. M., Sanfilippo (a cura di) “La responsabilità sociale dell’impresa. In ricordo di Giuseppe Auletta”, G. Giappichelli Ed., Torino 2011, pp. 69-89.
- ANIELLO A., *Il Collegio Consultivo Tecnico come arbitrato obbligatorio? Spunti di riflessione*, in “Riv. Arb.”, Giuffré, Milano 2022, n. 3/2022, pp. 517-531.
- APPUHN R., *History and Overview of Dispute Boards Around the World*, in F. J. M. De Ly e P. A. Gélinas (a cura di) “Dispute Prevention and Settlement through Expert Determination and Dispute Boards, Dossier of the ICC Institute of World Business Law”, Kluwer Law Int. e ICC, Alphen aan den Rijn (NL)/ Parigi (FR) 2017, pp. 63-69.
- ARENA G., *Sussidiarietà e nuova cittadinanza*, in V. Baldini (a cura di) “Sussidiarietà e diritti”, Satura ed., Napoli 2007, pp. 117-127.
- ARMONE G., *La mediazione civile: il procedimento, la competenza, la proposta*, in “Le Società”, Wolters Kluwer, Milano 2010, n. 5/2010, pp. 626-631.
- ARMONE G., PORRECA P., *La mediazione tra processo e conflitto*, in “Il Foro Italiano”, Roma 2010, n. 4/2010, pp. 95-100.
- ARNAUD A. J., *Le sfide della globalizzazione alla modernità giuridica*, in M. Vogliotti (a cura di) “Il tramonto della modernità giuridica. Un percorso interdisciplinare”, G. Giappichelli Ed., Torino 2008, pp. 77-94.
- ARROW K. J., *Gifts and exchanges*, in “Philos. Public Aff.” Wiley, Hoboken (USA) 1972, n. 4/1972, pp. 343-362.
- ASCARELLI T., *Antigone e Porzia*, in “Riv. Int. Fil. Dir.”, Giuffrè, Milano 1955, pp. 756-766.
- ASCARELLI T., *Norma giuridica e realtà sociale*, in Id. “Problemi giuridici”, Giuffrè, Milano 1959, pp. 67-136.

- ASCARELLI T., *Ordinamento giuridico e processo economico*, in Id. "Problemi giuridici", Giuffrè, Milano 1959, pp. 37-66.
- ASCARELLI T., *Tipologia delle società per azioni e disciplina giuridica*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 1959, pp. 995-1017.
- ASPRELLA C., *La negoziazione assistita*, Giuffrè, Milano 2024.
- ASQUINI A., *I battelli sul reno*, in "Studi giuridici in memoria di Filippo Vassalli – Vol. I", Utet, Torino 1960, pp. 119-134.
- ASQUINI A., *Profili dell'impresa*, in "Scritti giuridici – Vol. III", Cedam, Padova 1961, pp. 121-147.
- ASSINI N., *Risorse ambientali e danno valutabile*, in C. A. Graziani (A cura di) "Le risorse preziose: lo sguardo del giurista", Atti del V Incontro del Club dei Giuristi dell'Ambiente, Giuffré, Milano 2005, pp. 205-210.
- ASSOCIAZIONE AVANZI, *Introduzione ai conflitti ambientali*, in Aa.Vv. "La mediazione dei conflitti ambientali. Linee guida e testimonianze degli esperti", Fond. Pubblicità Progresso, Milano 2016, pp. 19-34.
- AULETTA F., MASSERA A., *Giustizia consensuale e P.A.: l'accordo bonario per i lavori, i servizi e le forniture nel quadro degli 'altri rimedi alternativi all'azione giurisdizionale'*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 2/2022, pp. 279-328.
- AULETTA G., *Il diritto assoluto d'esclusione nelle società di persone*, in "Scritti in onore di Carnelutti – Vol. III", Cedam, Padova 1950, pp. 667-683.
- AVAGLIANO A., *Etica, scienza e diritto alla prova della sostenibilità*, in "Riv. Int. Fil. Dir.", Giuffré, Milano 2023, n. 1/2023, pp. 149-169.
- AVERARDI A., *Amministrare il conflitto: costruzione di grandi opere e partecipazione democratica*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffré, Milano 2015, n. 4/2015, pp. 1173-1220.
- AVERARDI A., *La decisione amministrativa tra dissenso e partecipazione. Le ragioni del 'dibattito pubblico'*, in "Munus", Ed. Scientifica, Napoli 2018, n. 1/2018, pp. 1-12.
- AVERARDI A., *L'incerto ingresso del dibattito pubblico in Italia*, in "Gior. Dir. Amm.", Wolters Kluwer It., Milano 2016, n. 4/2016, pp. 505-510.
- BAGLIANI M., DANSERO E., *Politiche per l'ambiente. Dalla natura al territorio*, Utet Università, Novara 2011.
- BAILEY J., E*SG, public nuisance and construction projects*, in "Construction Law J.", Sweet & Maxwell, Londra (UK) 2024, n. 1/2024, pp. 14-31
- BALESTRA L., *Le regole applicabili alla formazione del contratto internazionale di appalto: standard internazionali e discipline nazionali*, in "Corr. Giur.", Wolters Kluwer It., Milano 2016, n. 5/2016, pp. 634-647.
- BALLREICH R., *La dinamica conflittuale nell'individuo e tra gli individui*, in R. Ballreich, F. Glasl (a cura di) "La gestione sistemica dei conflitti nelle organizzazioni", ed. italiana A. Baukloh e P. Lucarelli, Utet Giuridica, Milano 2021, pp. 93-115.

- BALLREICH R., *La mediazione nelle organizzazioni: un approccio sistemico e di teoria del campo*, in R. Ballreich, F. Glasl (a cura di) "La gestione sistemica dei conflitti nelle organizzazioni", Utet Giuridica, Milano 2021, pp. 31-57.
- BARBIERA L., *Qualificazione del danno ambientale nella sistematica generale del danno*, in P. Perlingieri (a cura di) "Il danno ambientale con riferimento alla responsabilità civile", Ed. Scientifiche It., Napoli 1991, pp. 111-116.
- BARCELLONA E., Shareholderism versus Stakeholderism*. La società per azioni contemporanea dinanzi al 'profitto'*, Giuffré, Milano 2022.
- BARELLI U., *I limiti alle energie rinnovabili con particolare riferimento alla tutela della biodiversità*, in "Riv. Giur. Amb.", Giuffré, Milano 2014, n. 1/2014, pp. 1-27.
- BARETTA P. P., *Bonifiche e sostenibilità ambientale: una lunga presa di coscienza*, in G. Perulli (a cura di) "Il danno ambientale", G. Giappichelli Ed., Torino 2012, pp. 197-208.
- BARONE A., *Emergenza pandemica, precauzione e sussidiarietà orizzontale*, in "PA Persona e Amministrazione", Univ. Urbino, Urbino (PU) 2020, n. 1/2020, pp. 186-196.
- BARRETT J. T., BARRETT J. P., *A History of Alternative Dispute Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
- BATES A., ZACHERY TORRES-FOWLER R., *Dispute Boards: a different approach to dispute resolution*, in C. Campbell (a cura di) "Comparative Law Yearbook of International Business: vol. 41°", Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn (NL) 2020, pp. 237-264.
- BAUDINO A., *La pratica collaborativa: procedure ADR a confronto e nuove prospettive per la risoluzione delle controversie in materia societaria (seconda parte)*, in "NDS", G. Giappichelli Ed., Torino 2019, n. 2/2019, pp. 199-232.
- BAUDINO A., VERRA E., *Collaborative practice and sustainability: how collaborative practice and collaborative professionals may contribute to achieving the goals of the 2030 agenda?*, in "Dir. Econ. Impr.", G. Giappichelli Ed., Torino 2024, n. 5/2024, pp. 806-841.
- BEBCHUCK L. A., TALLARITA R., *The illusory promise of stakeholder governance*, in "Cornell L. Rev.", Cornell Law School, Ithaca (USA) 2020, pp. 91-177.
- BEISTEINER L., *The arbitration agreement and arbitrability. The (perceived) power of the arbitration to revise a contract*, in C. Klausegger, P. Klein, et. al. (a cura di) "Austrian Yearbook on International Arbitration", MANZ Verlag, Vienna (AT) 2014, pp. 77-122.
- BENEDETTI A. M., *L'appalto: marcatori causali e caratteristiche strutturali*, in V. Di Gregorio (a cura di) "L'Appalto privato e pubblico", Wolters Kluwer, Milanofiori Assago (MI) 2013, pp. 4-25.
- BENEDETTI L., *L'Engagement soci/amministratori e la governance della s.p.a: considerazioni sistematiche*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2022, nn. 5-6/2022, pp. 1087-1011.
- BERETTA R., *The Evolving Landscape of Online Dispute Resolution. A study on the Use of ICT in International Civil and Commercial ODR*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 1/2023, pp. 227-249.

- BERLE A., MEANS G., *The modern corporation and private property*, The Macmillan Co., New York 1932.
- BERLENGHI T., *Storia del diritto ambientale*, Primiceri Ed., Padova 2018.
- BERTELLO A., *Dal* Débat public *al dibattito pubblico*, in L. Musselli (a cura di) "La gestione dei conflitti ambientali. Nuove strategie e nuovi strumenti operativi", Ed. Scientifiche It., Napoli 2019, pp. 107-118.
- BETTI E., *Teoria generale dell'interpretazione* – Vol. II, Giuffrè; Milano 1955.
- BEULCKE A., *Nimby 2.0: il Nimby è diventato globale*, in G. Ruocco e M. Stori (a cura di) "La democrazia alla prova dei conflitti ambientali", Ass. a Sud-CDCA, Roma 2016, pp. 81-86.
- BEVIVINO G., *Nuovi inputs euro-unitari. La sostenibilità come ponderazione normativa degli interessi di shareholders e stakeholders*, in "Analisi Giur. Econ.", Il Mulino, Bologna 2022, n. 1/2022, pp. 115-133.
- BIAVATI P., *L'udienza ex art. 183 c.p.c. nella riforma*, in "Corti Fior.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2023, n. 1/2023, pp. 21-30.
- BIFULCO R., *Una rassegna di giurisprudenza costituzionale in materia di tutela dell'ambiente*, in "Corti Supreme e Salute", Pacini Giur., Pisa 2019, n. 2/2019, pp. 305-330.
- BLACKBY N., PARTASIDES C., *Redfern and Hunter on International Arbitration*, VI ed., Oxford University Press, Oxford (UK) 2015.
- BLACKABY N., PARTASIDES C., *Redfern and Hunter on International Arbitration* – VII ed., Oxford University Press, Oxford (UK) 2023.
- BLAKE S., BROWNE J., SIME S., *A Practical Approach to Alternative Dispute Resolution,* Oxford University Press, Oxford (UK) 2018.
- BLASI E., *Il caso Seveso: ampliamento della risarcibilità del danno non patrimoniale e riflessi sulla nozione di bene-ambiente*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli Ed., Torino 2010, n. 0/2010, pp. 79-101.
- BLASIUS J., *Gentrification und die Verdrängung der Wohnbevölkerung*, in R. Kecskes, M. Wagner, C. Wolf (a cura di) "Angewandte Soziologie", VS Verlag für Sozialwissenschaften, Berlino (DE) 2004, pp. 21-24.
- BOCCHINI S., *L'interesse alla salvaguardia ambientale. Profili critici sulla 'statalizzazione' della riparazione del danno ambientale*, in "Nuove Autonomie", Ed. Scientifica, Napoli 2020, n. 2/2020, pp. 525-560.
- BOGGIO L., PUNTO M., *Sostenibilità e responsabilità degli amministratori*, in "Giur. It.", Utet Giur., Milano 2024, pp. 1235-1252.
- BOYD D. R., *The rights of nature. A legal revolution that could save the world*, ECW Press, Toronto (CA) 2017.
- BONFANTI A., *Corporate sustainability due diligence directive: a human rights-based assessment*, in "Dir. Comm. Int.", Giuffré, Milano 2024, n. 4/2024, pp. 857-893.

- BONFANTI R. C., OBERTI B., RAVAZZOLI E., et. al., *The role of trust in disaster risk reduction: a critical review*, in "Int. J. Env. Research and Public Health", MDPI, Basilea (CH) 2024, pp. 1-21.
- BORN G. B., *International Commercial Arbitration* – III ed., Kluwer Law Intl., Alphen aan den Rijn (NL) 2021.
- BORTOLOTTI F., *Il contratto internazionale*, Cedam, Padova 2012.
- BOVINO C., BIANCANIELLO B., *Il danno all'ambiente dalla normativa alle Corti*, in "Il Corriere Giuridico"; Wolters Kluwers, Milano 2017, n. 3/2017, pp. 397-409.
- BOWEN H. R., *Social responsibilities of businessmen*, Harper & Row, New York 1953.
- BOWIE N., *The moral obligations of multinationals corporations*, in S. Luper-Foy (a cura di) "Problems of International Justice", Routledge, Londra (UK) 2019, pp. 97-113.
- BRABANT L., VAN DEN DRIES J., *Climate clauses for construction contracts*, in "Construction Law", Barrett Byrd Ass., Paddock Wood (UK) 2022, n. 4/2022, pp. 27-29.
- BREGGIA L., *Una giustizia plurale tra autonomia, responsabilità e autorità*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 2/2023, pp. 691-699.
- BROWER C. H., *Selection of Mediators*, in C. Titi, K. F. Gómez (a cura di) "Mediation in Internation Commercial and Investment Disputes", Oxford University Press, Oxford (UK) 2019, pp. 301-320.
- BRUNET E., CRAVER C. B., DEASON E. E., *Alternative Dispute Resolution: the advocate's perspective cases and materials*, LexisNexis, Newark/San Francisco (USA) 2006.
- BRUNO S., *Dichiarazione non "finanziaria" e obblighi degli amministratori*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2018, n. 4/2018, pp. 974-1020.
- BUNNI N. G., *The Fidic Forms of Contract*, Blackwell Pub., Malden (USA)/Oxford (UK) 2005.
- BUNNI N. G., *What as history taught us in ADR? Avoidance of Dispute!*, in "The Intl. Journal of Arb.", Chartered Institute of Arbitrators (CIArb), Sweet & Maxwell, Londra (UK) 2015, n. 2/2015, pp. 176-179.
- BUNNI N. G., YEE CHENG ONG C., O'REALLY M., *The enforcement of Dispute Adjudication Board Decisions: Persero and the FIDIC Standard Form of Contract*, in "Int. J. Arbitration, Mediation and Dispute Management", CIArb, Sweet & Maxwell, Londra (UK) 2015, n. 4/2015, pp. 367-374.
- BUONFRATE A., *Fonti e princìpi del diritto 'universale' dello sviluppo sostenibile tra agenda 2030 e accordo di Parigi*, in A. Buonfrate, A. Uricchio (a cura di) "Trattato breve di Diritto dello Sviluppo Sostenibile", Wolters Kluwer Italia, Milano 2023, pp. 307-319.
- BUONFRATE A., *Gli effetti della transizione ecologica sul codice dell'ambiente*, in A. Buonfrate, A. Uricchio (a cura di) "Trattato breve di Diritto dello Sviluppo Sostenibile", Wolters Kluwer Italia, Milano 2023, pp. 562-567.

- BUONFRATE A., *Green Deal e Next Generation EU, per la ripresa e la resilienza dell'Unione*, in A. Buonfrate, A. Uricchio (a cura di), "Trattato breve di diritto dello sviluppo sostenibile", Wolters Kluwer Italia, Milano 2023, pp. 323-347.
- BUONAFRATE A., *Princìpi del nuovo diritto dello sviluppo sostenibile*, Wolters Kluwer Italia, Milano 2020.
- BUONOCORE A., *Le nuove frontiere del diritto commerciale,* Ed. Scientifiche It., Napoli/Roma 2006.
- BURZIO M., *Il primo incontro di mediazione*, in M. Marinaro (a cura di) "Diritto della Mediazione Civile e Commerciale", Gruppo 24 Ore, Milano 2024, pp. 185-203.
- BUSETTO G., *Linee evolutive del diritto all'ambiente*, in "Iustitia", UCGI, Roma 2015, n. 1/2015. pp. 11-16.
- CAFAGNO M., D'ORSOGNA D., FRACCHIA F., *Nozione giuridica di ambiente e visione sistemica*, in "Dir. Proc. Amm.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2018, n. 3/2018, pp. 713-780.
- CALABRESI C., *Il Dispute Board nei contratti internazionali d'appalto*, in "Dir. Comm. Int.", Giuffrè, Milano 2009, n. 4/2009, pp. 753-820.
- CALABRESI G., *Access to Justice and substantive law reform: legal aid for the lower middle class*, in Cappelletti M., Garth B. (a cura di) "Access to Justice" – Vol. III, Giuffré/Sijthoff, Milano/Alphen aan den Rijn 1979, pp. 169-190.
- CALAMANDREI P., *Corso di istituzioni di diritto processuale*, Ed. Poligrafica Universitaria, Firenze 1935.
- CALAMANDREI P., *Il concetto di 'lite' nel pensiero di Francesco Carnelutti*, in "Riv. Dir. Proc. Civ.", Cedam, Padova 1928, pp. 89-98.
- CALAMANDREI P., *La certezza del diritto e le responsabilità della dottrina*, in "Opere Giuridiche. I problemi generali del diritto e del processo", Roma TrE-Press, Roma 2019, pp. 504-536.
- CALIFANO G. P., S*u due attuali problemi in materia di mediazione obbligatoria (in relazione agli interventi di terzi e al procedimento monitorio; tra ciò che mi piacerebbe e ciò che invece mi appare)*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2017, n. 4/2017, pp 999-1010.
- CALVOSA L., *Capitalismo sostenibile e soft law*, in U. Tombari (a cura di) "Sostenibilità e corporate governance nel nuovo contesto geopolitico", Il Mulino, Bologna 2024, pp. 169-184.
- CALVOSA L., *La sfida della sostenibilità*, in "RDS", G. Giappichelli Ed., Torino 2024, n. 1/2024, pp. 3-18.
- CAMPIONE G., *Il lodo arbitrale irrituale e la sua impugnazione*, Pacini Giur., Pisa 2020.
- CAMPOBASSO M., *Gli amministratori, il successo sostenibile e la pietra di Spinoza*, in "Banca Borsa", Giuffré, Milano 2024, n. 1/2024, pp. 1-17.
- CAPASSO V., *L'Adjudication. Contributo allo studio di arbitrato e tutela cautelare*, G. Giappichelli ed., Torino 2019.

- CAPELLI M., PENNAZIO R., *Dalla* Corporate sustainability reporting directive *alla* Corporate Responsibility Due Diligence*: comunicazione di sostenibilità e impatto ambientale*, in "Nuovo Dir. Soc.", G. Giappichelli Ed., Torino 2023, n. 7/2023, pp. 1161-1194.
- CAPO G., *Libertà d'iniziativa economica, responsabilità sociale e sostenibilità dell'impresa: appunti a margine della riforma dell'art. 41 della Costituzione*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2023, n. 1/2023, pp. 81-104.
- CAPONI R., *La conciliazione stragiudiziale come metodo di ADR ("Alternative Dispute Resolution")*, in "Il Foro Italiano", Roma 2003, n. 9/2003, pp. 165-175.
- CAPONI R., *La giustizia civile alla prova della mediazione (a proposito del D.Lgs. 4 Marzo 2010 n. 28)*, in "Il Foro Italiano, Roma 2010, n. 4/2010, pp. 89-95.
- CAPPELLETTI M., *Alternative Dispute Resolution Processes within the framework of the World-Wide Access-to-Justice movement*, in "The Modern Law Review", Wiley, Hoboken (USA) 1993, n. 3/1993, pp. 282-296.
- CAPPELLETTI M., GARTH B., *Access to Justice: the worldwide movement to make rights effective. A general report* – Vol. I, in id. (a cura di) "Access to Justice", Giuffré/Sijthoff, Milano/Alphen aan den Rijn 1979, pp. 3-124.
- CAPPELLINI P., *Codici*, in M. Fioravanti (a cura di) "Lo Stato moderno in Europa", Laterza Ed., Roma/Bari 2008, pp. 102-127.
- CAPPELLINI P., *Storie di concetti giuridici*, G. Giappichelli Ed., Torino 2010.
- CARAVITA B., *Diritto pubblico dell'ambiente*, Il Mulino, Bologna 1990.
- CARBONE P., *Il nuovo Codice civile brasiliano*, Wolters Kluwer It., Milano 2019.
- CARBONE P., *La disciplina del collegio consultivo tecnico tra vecchi e nuovi aspetti problematici*, in "Riv. Trim. Appalti", Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN) 2023, n. 3/2023, pp. 899-933.
- CARDILLO I., *Recenti sviluppi della Mediazione in Cina*, in "Giust. Cons.", Ed, Scientifica, Napoli 2021, n. 2/2021, pp. 365-383.
- CARLEVARIS A., *The 2015 ICC Dispute Boards Rules*, in F. J. M. De Ly e P. A. Gélinas (a cura di) "Dispute Prevention and Settlement through Expert Determination and Dispute Boards, Dossier of the ICC Institute of World Business Law", Kluwer Law Int., ICC, Alphen aan den Rijn (NL)/ Parigi (FR) 2017, pp. 70-78.
- CARNELUTTI F., *La morte del diritto*, in "La crisi del diritto", Cedam, Padova 1953, pp. 177-190.
- CARNELUTTI F., *Lezioni di Diritto Processuale Civile*- Vol. I, in A. Trabucchi (a cura di) "I classici della Cedam", CEDAM, Padova 1986.
- CARNELUTTI, *Sistema di diritto processuale civile*, Cedam, Padova 1936.
- CARNELUTTI F., *Teoria generale del diritto*, Foro Italiano, Roma 1946.
- CARROLL A. B., *A History of Corporate Social Responsibility*, in "The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility", Oxford University Press, Oxford (UK) 2007, pp. 19-46.

- CASSATELLA A., *La transazione amministrativa*, Ed. Scientifica, Napoli 2020.
- CASSESE S., *La partecipazione dei privati alle decisioni pubbliche. Saggio di diritto comparato*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", G. Giappichelli ed., Torino 2015, n. 3/2015.
- CASTELLUZZO S., *Martin Heidegger: l'esserci come con-essere e la 'cura'*, in "Synesis", Rio de Janeiro (BR) 2016, n. 1/2019, pp. 195-207.
- CATALDI L., *Le politiche partecipative tra partecipazione conflitto. Evidenze empiriche da un'indagine campionaria in Piemonte e Lombardia*, in "Riv. It. Politiche Pubbliche", Il Mulino, Bologna 2012, pp. 349-385.
- CERRATO S. A., *Note sparse su arbitrato e potere cautelare alla luce della riforma Cartabia*, in "Riv. Arb.", Giuffré, Milano 2023, n. 1/2023, pp. 101-127.
- CERUTI M., *Il tempo della complessità*, Raffaello Cortina Ed., Milano 2018.
- CHAPMAN P. H. J., *Dispute boards on major infrastructure projects*, in "Management, Procurement and Law", Emerald Publ., Leeds (UK) 2009, n. 1/2009, pp. 7-16.
- CHANINE J. H., LOMBARDI E.M., LUTRAN D., PEULVE C., *L'impatto della Convenzione di Singapore sulla Mediazione Commerciale Internazionale*, in "Giust. Civ.", Giuffrè, Milano 2020, n. 4/2020, pp. 2-9.
- CHARRETT D., *Contracts for Construction and Engineering Projects*, Informa Law, Abingdon (UK)/ New York (USA) 2022.
- CHEFFINS B. R., REDDY B. V., *Thirty years and done – Time to abolish the UK Corporate Governance Code*, in "J. Corp. Law Studies", Londra (UK) 2022, n. 1/2022, pp. 1-40.
- CHERN C., *Chern on Dispute Boards*, Routledge, Oxford (UK) 2008.
- CHIASSONI P., *Tecnica dell'interpretazione giuridica*, Il Mulino, Bologna 2007.
- CHITI E., *Verso una sostenibilità plurale*? *La forza trasformatrice del Green Deal e la direzione del cambiamento climatico*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 3/2021, pp. 130-147.
- CIAPPEI C., NINCI D., *Etica di impresa*, Firenze University Press, Firenze 2006.
- CIFERRI D., *Infrastrutture e sostenibilità,* in P. Garrone, et. al. (a cura di) "Sussidiarietà e ... governo delle infrastrutture. Rapporto sulla sussidiarietà 2022/2023", Fond. per la sussidiarietà, Milano 2023, pp. 195-207.
- CLARK J. M., *Social control of business*, McGraw-Hill Book Company, New York (USA)/Londra (UK) 1939.
- CLARK J. M., *The changing basis of economic responsibility*, in "J. Political Economy", University of Chicago, Chicago (US) 1916.
- CLARKE T., PETERSON, T. R., *Environmental Conflict Management*, SAGE, Thousand Oaks (USA/Londra (UK) 2016.
- CLEMENTI F., *La riforma dell'art. 9 Cost. e l'Enciclica Laudato sì*, in "Jus VP", Milano 2022, n. 3/2022, pp. 331-348.

- COLE L., *Exploring international Mediation*, in A. Georgakopoulos (a cura di) "The Mediation Handbook. Research, theory, and practice", Routledge, New York (USA)/Londra (UK) 2017, pp. 315-323.
- COLLINS H., *Regulating contracts*, Oxford University Press, Oxford (UK) 1999.
- COLLINS H. M., EVANS R., *The third wave of science studies: studies of expertise and experience*, in "Social Studies of Science", SAGE, Londra (UK) 2002, pp. 235-283.
- COMBA M. E., *Il Collegio Consultivo Tecnico: le principali innovazioni ed i problemi interpretativi*, in "Giur. It.", Utet Giuridica, Milano 2025, nn. 8-9/2025, pp. 1958-1968.
- COMINELLI L., CISCATO E., LATTUILLE S., *Environmental Mediation and Facilitation in Italy*, in S. Ali (a cura di) "Comparative and Transnational Dispute Resolution", Routledge, Abingdon (UK)/New York (USA) 2023, pp. 153-167.
- COMPORTI G. D., *Codice dell'ambiente e responsabilità ambientale*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, pp. 14-58.
- CONAC P., *Le nouvel article 1833 du Code civil français et l'intégration de l'intérêt social et de la responsabilité sociale d'entreprise: constat ou révolution?*, in "Riv. ODC", G. Giappichelli Ed., Torino 2019, n. 3/2019, pp. 497-516.
- CONSORTI P., *Il volto gentile del diritto*, in F. Oliosi (a cura di) "Diritto, religione, coscienza: il valore dell'equilibrio. *Liber amicorum* per Erminia Camassa", Mucchi Ed., Modena 2023, pp. 221-232.
- CONTE G., *L'impresa responsabile*, Giuffré, Milano 2018.
- CONTI G. L., *Costituzione e ambiente: prendere sul serio la legge costituzionale 1/2022*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 1/2023, pp. 117-149.
- CORONA G., *La storia ambientale e l'ideologia della crescita illimitata*, in "Contemporanea", Il Mulino, Bologna 2004, n. 1/2004, pp. 155-166.
- COSCARELLI S., *Il disastro ambientale pandemico*, in "Rass. Dir. Civ.", Ed. Scientifiche, Napoli 2023, n. 4/2023, pp. 1208-1238.
- COSI G., *Conoscere il conflitto*, in P. Lucarelli, G. Conte (a cura di) "Mediazione e progresso. Persona, società, professione, impresa", Utet Giuridica, Milanofiori Assago (MI) 2012, pp. 5-33.
- COSI G., *L'accordo e la decisione. Modelli culturali di gestione dei conflitti*, Utet Giuridica, Milano 2017.
- CRAIG P., DE BÚRCA G., *EU Law. Text, cases and materials*, Oxford University Press, Oxford (UK) 2020.
- CRIVELLARO A., *La Convezione di Singapore sulla mediazione: un'opportunità mancata?*, in "Dir. Comm. Int.", Giuffré, Milano 2024, n. 4/2024, pp. 905-917.
- COSTATO L., MANSERVISI S., *Profili di diritto ambientale nell'Unione Europea*, CEDAM, Padova 2012.

- CULLET P., *Common but differentiated responsibilities*, in J. E. Viñuales, (A cura di) "The Rio Declaration on Environment and Development. A commentary", Oxford University Press, Oxford (UK) 2015, pp. 229-244.
- D'AGOSTINO R., *Emergenza pandemica, crisi del sapere e funzioni pubbliche necessitate, i diritto fondamentali scientificamente condizionati al tempo del Covid-19*, in "PA Persona e Amministrazione, Univ. Urbino, Urbino (PU) 2020, n. 2/2020, pp. 403-423.
- D'ANDREA A., *La prospettiva della costituzione italiana e il principio di sussidiarietà*, in M. Napoli (a cura di) "Principio di sussidiarietà. Europa, Stato Sociale", Vita e Pensiero, Milano 2003, pp. 71-93.
- D'ALESSANDRO F., *Il diritto delle società da «i battelli del Reno» alle «navi vichinghe»*, in "Il Foro Italiano", Roma 1988, n.1/1988, pp. 48-55.
- 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.", Cedam, Padova 2022, n. 3/2022, pp. 409-461.
- DALFINO D., *Mediazione, conciliazione e rapporti con il processo*, in "Il Foro Italiano", Roma 2010, n. 4/2010, pp. 101-107.
- DALLA BONTÀ S., *Conflitto e lite ambientale. Un definizione difficile. Mediazione e processo (civile) a confronto*, in "Riv. Giur. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 2/2022, pp. 395-415.
- DALLA BONTÀ S., *Fra mediazione e decisione. La riforma apre ad un nuovo paradigma di giudice?*, in "Riv. Trim. Dir. e Proc. Civ.", Giuffré, Milano 2023, n. 1/2023, pp. 21-44.
- DALLA BONTÀ S., *Giustizia Consensuale*, in "Giustizia Consensuale", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, pp. 3-14.
- DALLA BONTÀ S., *La giustizia consensuale nella riforma della giustizia civile tra novità e sfide*, in "Le Corti Fiorentine", Ed. Scientifiche It., Napoli 2023, n. 1/2023, pp. 73-99.
- DALLA BONTÀ S., *Una giustizia 'co-esistenziale' online nello spazio giuridico europeo? Spunti critici sul pacchetto ADR-ODR per i consumatori*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, pp. 191-245.
- DANI A., *Le risorse naturali come beni comuni*, Ed. Effigi, Arcidosso (GR) 2013.
- DANOVI F., *Per uno statuto giuridici del mediatore*, in "Riv. Dir. Proc.", Cedam, Padova 2011, n. 4/2011, pp. 771-790.
- DANOVI R., *La giurisdizione civile e la nuova cultura della professione di avvocato*, in "Corr. Giur.", Wolters Kluwer It., Milano 2018, n. 3/2018, pp. 333-338.
- DE FERRA G., *La responsabilità sociale dell'impresa*, in "Studi per Franco di Sabato – Vol III", Ed. Scientifiche It., Napoli 2009, pp. 411-422.
- DEGLI INNOCENTI F., *La responsabilità di impresa. Obblighi di condotta e regimi di imputazione*, Ed. Scientifiche Italiane, Napoli 2019.

- DEGL'INNOCENTI F., *Rischio di impresa e responsabilità civile. La tutela dell'ambiente tra prevenzione e riparazione dei danni*, Firenze University Press, Firenze 2013.
- DELL'ANNO P., *Manuale di diritto ambientale*, Cedam, Padova 1998.
- DELLE DONNE C., *La fase introduttiva e la trattazione, nel processo di primo grado a rito ordinario davanti al tribunale, nella Riforma Cartabia*, in "Il Processo", Giuffré, Milano 2023, n. 1/2023, pp. 77-110.
- DELSIGNORE M., MERSINI M., *Gli strumenti per la composizione dei conflitti ambientali nella realizzazione delle infrastrutture per la crescita*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 2/2023, pp. 445-485.
- DELSIGNORE M., *Il ruolo del giudice nel decostruire l'applicazione della scienza nelle controversie di diritto ambientale*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2024, n. 1/2024, pp. 133-154.
- DELSIGNORE M., *Le diverse possibili declinazioni del contenzioso climatico e suoi futuri sviluppi*, in S. Catalano, G. Ligugnana (a cura di) "Il giudice di fronte alla crisi ambientale e climatica", G. Giappichelli Ed., Torino 2025, pp. 101-136.
- M. DELSIGNORE, A. MARRA, A. SQUAZZONI, *La partecipazione nelle decisioni*, in P. Garrone, et. al. (a cura di) "Sussidiarietà e ... governo delle infrastrutture. Rapporto sulla sussidiarietà 2022/2023", Fond. per la sussidiarietà, Milano 2023, pp. 123-128.
- DE LUCA A., *La mediazione in Europa. Una questione di cultura e non di regole*, in "Riv. Dir. Civ.", Cedam, Padova 2013, n. 6/2013, pp. 1451-1481.
- DEMBART L., KWARTLER R., *The Snoqualmie River Conflict: Bringing Mediation into Environmental Disputes*, in R. B. Goldmann (a cura di) "Roundtable Justice: Case Studies in Conflict Resolution. Reports to the Ford Foundation", Westview Press, Boulder (USA) 1980, pp. 39-57.
- DE NAPOLI E., *Contratto di impresa e prevenzione del danno ambientale*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione Ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa", Pacini Giur., Pisa 2024, pp. 31-44.
- DENOZZA F., *Due concetti di* stakeholderism, in "Riv. ODC", G. Giappichelli Ed., Torino 2022, n. 1/2022, pp. 37-67.
- DENOZZA F., *Il conflitto di interesse tra soci e altri stakeholders*, in R. Sacchi (a cura di) "Il ruolo delle clausole generali in una prospettiva multidisciplinare", Giuffré, Milano 2021, pp. 457-484.
- DENOZZA F., *Le aporie della concezione volontaristica della CSR,* in V. Di Cataldo, P. M. Sanfilippo (a cura di) "La responsabilità sociale dell'impresa. In ricordo di Giuseppe Auletta", G. Giappichelli Ed., Torino 2011, pp. 49-66.
- DENOZZA F., *Lo scopo della società tra short-termism e stakeholder empowerment*, in "Riv. ODC", G. Giappichelli, Torino 2021, n. 1/2021, pp. 29-60.

- DENOZZA F., *Sostenibilità e corporate governance: dagli investitori agli stakeholders*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2023, n. 2-3/2023, pp. 301-316.
- DE PALO G., OLESON E., *Regulation of Dispute Resolution in Italy: The Bumps in the Road to Successful ADR*, in F. Steffek, H. Unberath (a cura di) "Regulating Dispute Resolution. ADR and Access to Justice at the Crossroads", Hart Pub., Oxford (UK)/Portland (USA) 2013, pp. 239-267.
- DE RENZIS A., FAGGIAN A., URSO G., *Distant but vibrant places. Local determinants of adaptability to peripherality*, in "*Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie",* Wiley & Sons, Hoboken (USA) 2022, pp. 483-501.
- DESANTIS V., *Lo sviluppo (in)sostenibile. Come rileggere il future attraverso la Costituzione*, in "Nuove Auton.", Ed. Scientifica, Napoli 2024, nn. 1-2/2024, pp.
- DESIDERI C., IMPARATO E. A., *Beni ambientali e proprietà. I casi del* National Trust *e del* Conservatoire de l'espace littoral, Giuffré, Milano 2005.
- DICEY A. V., *Introduction to the study of the Law of the Constitution*, X ed., Macmillan Ed., Houndmills in Hampshire (UK) 1959.
- DI CIOMMO F., *Efficienza allocativa e teoria giuridica del contratto. Contributo allo studio dell'autonomia privata*, G. Giappichelli Ed., Torino 2012.
- DINI V., *I conflitti ambientali: caratteristiche fondamentali e origine*, in L. Musselli (a cura di) "La gestione dei conflitti ambientali", Ed. Scientifiche It., Napoli 2019, pp. 13-18.
- DI NOIA C., *I princìpi di Corporate Governance del G20/OCSE nella prospettiva di un capitalismo sostenibile*, in U. Tombari (a cura di) "Sostenibilità e corporate governance nel nuovo contesto geopolitico", Il Mulino, Bologna 2024, pp. 125-139.
- DI MARCO G., *Nuova tappa nella riforma del diritto societario tedesco*, in "Le Società", Wolters Kluwer It., Milano 2002, n. 12/2002, pp. 1571-1572.
- DI MARTINO A., *Il dibattito pubblico per la realizzazione delle grandi infrastrutture*, in Nuove Autonomie", Ed. Scientifica, Napoli 2017, n. 3/2017, pp. 531-550.
- DI PIERRI M., *Conflitti ambientali: per una sintomatologia dell'insostenibilità*, in G. Ruocco e M. Stori (a cura di) "*La democrazia alla prova dei conflitti ambientali*", Ass. a Sud, CDCA, Roma 2016, pp. 43-52.
- DI SABATO F., *I fini sociali dell'impresa etica*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2006, n. 4/2006, pp. 633-646.
- DI SALVATORE E., *Brevi osservazioni sulla revisione degli articoli 9 e 41 della Costituzione*, in "Costituzionalismo.it", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 1/2022, p. 1-22.
- DI SARLI M., *Dovere di diligenza e responsabilità delle imprese: una risoluzione del Parlamento europeo*, in "Nuovo dir. soc.", G. Giappichelli Ed., Torino 2021, n. 9/2021, pp. 1555-1559.
- DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION (DRBF), *Dispute Board Manual: A Guide to Best Practices and Procedures*, Spark Pub., Charlotte (USA) 2019.

- DOBSON A., *Justice and the environment*, Oxford University Press, Oxford (UK)/New York (USA) 1998.
- DOLCE M., MIOZZO A., *La protezione civile in Italia*, Protezione Civile e Min. dell'Istruzione, Roma 2020.
- DONALDSON T., PRESTON L. E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts Evidence, and Implication*, in "Acad. Manag. Rev.", Academy of Management, Valhalla (USA) 1995, n. 1/1995, pp. 65-91.
- DOTTI M., *Il punto di vista del mediatore: le peculiarità del processo comunicativo e negoziale nella mediazione ambientale*, in L. Giampietro (a cura di) "Conflitti ambientali; mediazione, transazione, accordi", Wolters Kluwer, Milano 2018, pp. 62-67.
- DRAETTA U., *Dispute Resolution in International Construction Linked Contracts*, in "Riv. Comm. Int.", Giuffré, Milano 2010, n. 1/2010, pp. 3-25.
- DRUCKER P. F., *Concept of the corporation*, John Day co., New York (US) 1946.
- DRYZEK J. S., HUNTER S., *Environmental Mediation for International Problems*, in "Int. Studies Quart.", Wiley, Hoboken (USA) 1987, n. 1/1987, pp. 87-102.
- DUNDAS H. R., *When Does "Confidential" Mean Confidential? An Important Development in the Law of Mediation and the Without Prejudice Rule*, in "The Intl. Journal of Arb., Med. and Disp. Management", Chartered Institute of Arbitrators (CIArb)/Wolters Kluwer, Londra (UK), Alphen aan den Rijn (NL) 2007, n. 3/2007, pp. 335-341.
- DUNFEE T. W., *Stakeholder Theory: Managing Corporate Social Responsibility in a Multiple Actor Context*, in A. Crane, et. al. (a cura di) "The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility", Oxford University Press, Oxford (UK) 2008, pp. 346-361.
- DUNHAM L., FREEMAN R. E., LIEDTKA J., *Enhancing stakeholder practice: a particularized exploration of community*, in "BEQ", Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2006, n. 1/2006, pp. 23-42.
- DURET P., Taking 'commons' seriously: *spigolature su ambiente come bene comune* legitimation ad causam, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Giappichelli Ed., Torino 2013, n. 1/2013, pp. 2-64.
- EBBESSON J., *Public Participation*, in L. Rajamani, J. Peel (a cura di) "The Oxford Handbook of International Environmental Law", Oxford University Press, Oxford (UK) 2021, pp. 351-367.
- ELLIOTT M. L., KAUFAMN S., *Enhancing environmental quality and sustainability through negotiations and conflict management: research into systems, dynamics and practices*, in "Negotiation and conflict management research", Wiley, Hoboken (USA) 2016, n. 3/2016, pp. 199-219.
- EMERSON K., NABATCHI T., et. al., *The challenges of environmental conflict resolution*, in R. O'Leary e L. Bingham (a cura di) "The promise and performance of environmental conflicts resolution", Routledge, New York (US) 2003, pp. 3-26.

- ENRIQUES L., *The European Parliament Draft Directive on Corporate Due Diligence and Accountability: Stakeholder-Oriented Governance on Steroids*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2021, nn. 2-3/2021, pp. 319-324.
- FABBRI R., *PNRR e dibattito pubblico. Prospettive di applicazione per uno strumento di democrazia deliberativa*, in "Riv. Giur. del Mezzogiorno", Il Mulino, Bologna, pp. 99-113.
- FALKENBER J., BRUNSÆL P., *Corporate Social Responsibility: a strategic advantage or a strategic necessity?*, in "J. Bus. Ethics", Springer, Berlino (DE) 2011, n. 1/2011, pp. 9-16.
- FANETTI S., *Energie rinnovabili: politiche e normative per superare le opposizioni locali ai nuovi impianti*, in "Riv. Giur. Amb.", Giuffré, Milano 2022, n. 3/2022, pp. 771-808.
- FARÌ A., *La sussidiarietà orizzontale in materia ambientale: il ruolo dei privati e l'esercizio di funzioni pubbliche*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli ed., Torino 2015, n. 3/ 2015, pp. 2-23.
- FERRARA R., *I princìpi comunitari della tutela dell'ambiente*, in "Dir. Amm.", Giuffré, Milano 2005, n. 3/2005, pp. 509-555.
- FERRARINI G., *An alternative view of corporate purpose: Colin Mayer on Prosperity*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2020, n. 1/2020, pp. 27-42.
- FERRARINI G., *Lo scopo delle società tra valore dell'impresa e valore sociale*, in U. Tombari (a cura di) "Sostenibilità e Corporate Governance nel nuovo contesto geopolitico", Il Mulino, Bologna 2024, pp. 7-36.
- FERRARINI G., *Redefining Corporate Purpose: Sustainability as a game changer*, in D. Busch, G. Ferrarini, S. Grünewald (a cura di) "Sustainable Finance in Europe: Corporate Governance, Financial Stability and Financial Markets", Palgrave Macmillan, Cham, (CH) 2021, pp. 85-150.
- FERRARIS F., *Mediazione civile e giurisprudenza: storia di un rapporto controverso*, in "I contratti", Wolters Kluwer It., Milano 2017, n. 6/2017, pp. 709-720.
- FERRI G. *jr.,* ROSSI M., Assetti dell'impresa e responsabilità degli amministratori, in "Riv. Dir. Comm.", Piccin, Padova 2024, n. 1/2024, pp. 27-36.
- FERRONI M. V., *La partecipazione dei privati e le procedure di ricostruzione*, in F. Giglioni (a cura di) "Le regole della ricostruzione post-calamità", Ed. ETS, Pisa 2024, pp. 239-253.
- FERRONI M. V., *La perdita della biodiversità, gli strumenti di tutela ed il codice dell'ambiente*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 1/2022, pp. 121-153.
- FIORAVANTI M., *Cultura costituzionale e trasformazioni economico-sociali: l'esperienza del Novecento*, in P. Grossi, P. Cappellini, O. Roselli (a cura di) "Crisi economica e trasformazioni della dimensione giuridica: la costituzionalizzazione del pareggio di bilancio tra internazionalizzazione economica, processo di integrazione europea e sovranità nazionale", G. Giappichelli Ed., Torino 2013, pp. 13-23.

- FISHER E., LANGE B., SCOTFORD E., *Environmental Law*, Oxford University Press, Oxford (UK) 2019.
- FISHER R., URY W., *Getting to Yes. Negotiating an agreement without giving in*, Penguin Books, Londra (UK) 2011.
- FISHER R., URY W., PATTON B., *L'arte del negoziato*, trad. italiana A. Giobbo, XXV ed., Corbaccio, Milano 2023.
- FITZMAURICE M., *Liability and compensation*, in J. E. Viñuales, (A cura di) "The Rio Declaration on Environment and Development. A commentary", Oxford University Press, Oxford (UK) 2015, pp. 351-382.
- FLORIDIA A., *Democrazia deliberativa e processi decisionali: la legge della Regione Toscana sulla partecipazione*, in "Stato e Mercato", Il Mulino, Bologna 2008, pp. 83-110.
- FOGLIZZO P., *Coesione sociale*, in "Agg. Sociali", Fond. Cult. San Fedele, Milano 2012, n. 1/2012, pp. 75-78.
- FOIS P., *Il diritto ambientale dell'Unione Europea*, in G. Cordini, P. Fois, S. Marchisio (a cura di) "Diritto ambientale. Profili internazionali, europei e comparati", G. Giappichelli ed., Torino 2017, pp. 94-147.
- FONDERICO F. *Il diritto di accesso all'informazione ambientale*, in "Giorn. Dir. Amm.", Wolters Kluwer It., Milano 2006, n. 6/2006, pp. 675-685.
- FONDERICO F., *La codificazione del diritto dell'ambiente in Italia: modelli e questioni*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffré, Milano 2006, n. 3/2006, pp. 613-638.
- FOUCAULT M., *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*, Einaudi, Torino 2014.
- FRACCHIA F., *Sulla configurazione giuridica unitaria di ambiente: art. 2 Cost. e doveri di solidarietà ambientale*, in "Dir. Econ.", Mucchi Ed., Modena 2002.
- FRACCHIA F., VERNILE S., *Lo sviluppo sostenibile oltre il diritto ambientale*, in "Le Regioni", Il Mulino, Bologna 2022, nn. 1-2/2022.
- FRANCESE F., *The Singapore Convention, the EU and Italy: the long run towards the signing of the convention*, in "Asian Pacific Mediation J.", Korean Society of Mediation Studies, Seoul (KR) 2020, n. 1/2020, pp. 145-149.
- FRANK M. Y. M., *Procurement Oversight or Policy Promulgation: Assessing Conditionality Implications of the World Bank's Gender-Based Violence Contractor Disqualification Mechanism*, in "Columbia J. Transnational L.", Columbia Law School, New York (USA) 2023, n. 1/2023, pp. 1-40.
- FREDIANI E., *Percorsi evolutivi della partecipazione civica al tempo del piano nazionale di ripresa e resilienza*, in "Dir. Amm.", Giuffré, Milano 2023, n. 2/2023, pp. 301-337.
- FREEMAN R. E., *Strategic management. A stakeholder approach*, Cambridge University Press, Cambridge (UK) 1984.

- FREEMAN R. E. et al., *The problems that Stakeholders theory tries to solve*, in S. D. Dmytriyev, R. E. Freeman (a cura di) "R. Edward Freeman's selected works on stakeholder theory and business ethics", Springer, Berlino (DE) 2023, pp. 3-27.
- FREEMAN R. E., HARRISON J. S., WICKS A. C., PARMAR B. L., DE COLLE S., *Stakeholder Theory. The State of art*, Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2010.
- FRIEDMAN A. L., MILES S., *Stakeholders. Theory and practice*, Oxford University Press, Oxford (UK) 2006.
- FRIEDMAN G., HIMMELSTEIN J., *La mediazione attraverso la comprensione. Sfidare il conflitto: princìpi e tecniche di un metodo rivoluzionario*, ed. italiana M. Faggiano e L. Ristori, FrancoAngeli, Milano 2012.
- FRIEDMAN L., MILES S., *Stakeholders. Theory and practice*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- FRIEDMAN L. M., *Access to justice: social and historical context*, Vol. II, in M. Cappelletti, J. Weisner (a cura di) "Access to justice", Giuffré/Sijthoff, Milano/Alphen aan den Rijn (NL) 1978, pp. 5-36.
- FRISCHMANN B. M., *Infrastructure. The social value of shared resources*, Oxford University Press, Oxford (UK) 2012.
- FRYDLINGER D., VITASEK K., BERGMAN J., CUMMINS T., *Contracting in the new economy Using relational contracts to boost trust and collaboration in strategic business relationships,* Palgrave Macmillan, Cham (CH) 2021.
- GAIL E., HAUSKA L., *CSR für Einpersonenunternehmen*, in W. Keck (A cura di) "CSR und Kleinst-unternehmen", Springer, Berlino 2017, pp. 27-44.
- GALGANO F., *Diritto Privato*, Cedam, Padova 2019.
- GALGANO F., *Lex mercatoria*, Il Mulino, Bologna 2010.
- GAMBA C., *La mediazione nel progetto di riforma della commissione Luiso*, in "Riv. Trim. Dir. e Proc. Civ.", Giuffré, Milano 2021, n. 4/2021, pp. 941-956.
- GANTENBERG U., FLECKE-GIAMMARCO G., *Alternative Dispute Resolution, Dispute Boards Revival: Championing the Use of Dispute Adjudication Boards as a Project Management Tool that Helps to Avoid Disputes*, in C. Klausegger, P. Klein (a cura di) "Austrian Yearbook Intl. Arbitration 2016", Manz'sche Verlags, Vienna (AT) 2016, pp. 201-213.
- GATMAYTAN D. B*., The illusion of intergenerational equity: Oposa v. Factoran as a pyrrhic victory*, in "Georgetown int. Env. Law Rev.", Georgetown University Law Center, Washington D.C. (USA) 2003, pp. 457-485.
- GENOVESE A., *La gestione ecosostenibile dell'impresa azionaria*. *Fra regole e contesto*, Il Mulino, Bologna 2023.
- GHELARDINI A., *Le linee guida della mediazione demandata dal giudice nel Tribunale di Firenze*, in P. Lucarelli (a cura di) "Mediazione dei conflitti. Una scelta condivisa", Utet Giuridica, Milano 2019, pp. 261-265.

- GHIRGA M. F., *La cultura della mediazione*, in "Riv. Dir. Proc.", Cedam, Padova 2024, n. 1/2024, pp. 45-66.
- GIAMPIETRO L., *I conflitti ambientali*, in Id. (a cura di) "Conflitti Ambientali: mediazione transazione, accordi", Wolters Kluwer It., Milano 2018, pp. 10-23.
- GIAMPIETRO L., *I procedimenti di mediazione in materia ambientale: spunti di riflessione*, in "Amb. Sviluppo", Wolters Kluwer It., Milanofiori Assago (MI) 2011, n. 3/2011, pp. 247-252.
- GIAMPIETRO L., *Prospettive future sulla comunicazione, partecipazione e mediazione*, in id. (a cura di) "Conflitti Ambientali: mediazione, transazione, accordi", Wolters Kluwer It., Milano 2018, pp. 32-43.
- GIAMPIETRO V., *Il punto di vista del tecnico: veicolare la complessità*, in L. Giampietro (a cura di) "Conflitti ambientali; mediazione, transazione, accordi", Wolters Kluwer, Milano 2018, pp. 73-78.
- GIANNINI D., *Il collegio consultivo tecnico*, in B. Civilla, D. Giannini (a cura di) "La risoluzione alternativa delle controversie nel nuovo Codice appalti", Giuffrè, Milano 2017, pp. 7-9.
- GIANNINI M. S., *Ambiente: saggio sui diversi suoi aspetti giuridici*, in "Studi in onore di Antonino Papaldo", Giuffré, Milano 1975, pp. 687-731.
- GIANNINI M. S., *Difesa dell'ambiente e del patrimonio naturale e culturale*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffré, Torino 1971, n. 2/1971, pp. 1122-1134.
- GIANNINI M. S., *Insediamenti territoriali e rapporti tra norme e ambiente: criteri e metodologie*, in "Atti dei Convegni Lincei", Accademia Nazionale dei Lincei, Roma 1976.
- GIGLIONI F., *Il ruolo del diritto nei conflitti ambientali*, in G. Ruocco e M. Stori (a cura di) "La democrazia alla prova dei conflitti ambientali", Ass. a Sud-CDCA, Roma 2016, pp. 71-78.
- GIGLIONI F., *Verso il Codice della ricostruzione*, in Id., (a cura di) "Le regole della ricostruzione post-calamità", Ed. ETS, Pisa 2024, pp. 19-29.
- GINEVRA E., *Il Codice di Corporate Governance: introduzione e definizioni (con un approfondimento sul "successo sostenibile")*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2023, nn. 5-6/2023, pp. 1017-1051.
- GIORDANA L., *Dalle isole alle montagne: fare società oltre l'umano*, in A. Favole, G. Palchetti, G. Tarli Barbieri (a cura di) "I diritti della natura. Confronti tra antropologia, filosofia e giurisprudenza", FrancoAngeli, Milano 2024, pp. 53-70.
- GIORGINI E., *Ragionevolezza e autonomia negoziale*, Ed. Scientifiche Italiane, Napoli 2010.
- GIOVANNINI M., *Conciliazione stragiudiziale e amministrazioni pubbliche*, in "Ist. Federalismo", Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ) 2008, n. 1/2008, pp. 821-832.
- GIUDICE N., *L'esperienza di Camera Arbitrale di Milano nella mediazione ambientale*, in L. Musselli (a cura di) "La gestione dei conflitti ambientali", Ed. Scientifiche Italiane, Napoli 2019, pp. 51-60.

- GLASL F., *Auto-aiuto nei conflitti*, ed. italiana A. Corinne Baukloh e G. Scotto, Edipress, Firenze 2019.
- GLASL F., *Le fasi della diagnosi del conflitto nelle organizzazioni*, in R. Ballreich, F. Glasl (a cura di) "La gestione sistemica dei conflitti nelle organizzazioni", Ed. Italiana a cura di A. Baukloh, P. Lucarelli, Utet Giur., Milano 2021, pp. 59-91.
- GLOVER J., *The Emerald Book: the new FIDIC Tunneling Contract,* in "Int. Quarterly", Fenwick Elliott, Londra (UK) 2019, n. 26/2019.
- GODWIN W., *International Construction Contracts. A Handbook*, Wiley-Blackwell, Chichester (UK) 2013.
- GODWIN W., *The 2017 FIDIC Contracts*, Wiley Blackwell, Chichester/Oxford (UK) 2020.
- GOULD N., MCCREA R., *Dispute Boards. Trends, observations, developments and procedures*, in R. Nazzini (a cura di) "Construction Arbitration and Alternative Dispute Resolution. Theory and Practice Around the World", Routledge, Abingdon (UK)/New York (USA) 2022, pp. 129-159.
- GRANTNER T., KAISER A., SCHMIDT K., *CSR in Kleinstunternehmen: Ehrensache!*, in W. Keck (a cura di) "CSR und Kleinst-unternehmen", Springer, Berlino (DE) 2017, pp. 155-169.
- GRASSI M., *Il riconoscimento degli effetti del giudicato nell'arbitrato commerciale internazionale*, G. Giappichelli Ed., Torino 2022.
- GRASSI S., *Prospettive delle fonti del 'diritto per l'ambiente' nel nostro 'Stato Costituzionale'*, in "Oss. Fonti", Firenze 2024, n. 3/2024, pp. 171-189.
- GRAZIANI C., *Dal diritto alla terra al diritto della terra*, in Id. (a cura di) "Le risorse preziose: lo sguardo del giurista", Atti del V incontro del club dei giuristi dell'ambiente, Giuffré, Milano 2005, pp. 17-26.
- GRECO P., SALIMBENI P., *Lo sviluppo insostenibile. Dal vertice di Rio a quello di Johannesburg*, Mondadori, Milano 2003.
- GRECO T., *La giustizia consensuale alle radici del diritto*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 2/2023, pp. 661-664.
- GRECO T., *L'orizzonte del giurista tra autonomia ed eteronomia*, in "Dir. società", Ed. Scientifica, Napoli 2017, n. 1/2017, pp. 69-90.
- GRECO T., *Relazioni giuridiche. Una difesa dell'orizzontalità del diritto*, in "TCRS", Mimesis, Milano 2014, n . 1/2014, pp. 9-26.
- GREENWOOD L., *The Canary is dead: arbitration and climate change*, in "J. Intl. Arb.", Kluwer Law Intl., Alphen aan den Rijn (NL) 2021, n. 3/2021, pp. 309-326.
- GROSSI P., *Il mondo delle terre collettive*, in "La Nuova Giuridica", FUP, Firenze 2022, n. 1/2022, pp. 10-12.
- GROSSI P., *La cultura del civilista italiano. Un profilo storico*, Giuffré, Milano 2002.
- GROSSI P., *La fantasia nel diritto*, in "Quad. fiorentini", Giuffré, Milano 1986, pp. 589-592.

- GROSSI P., *La proprietà collettiva e le sue dimensioni ambientale e sociale: introduzione ai lavori,* in "Arch. Scialoja-Bolla"; Giuffré, Milano 2008, n. 1/2008, pp. 11-18.
- GROSSI P., *L'Europa del diritto*, Laterza, Roma/Bari 2016.
- GROSSI P., *Oltre la legalità*, Laterza, Roma/Bari 2020.
- GROSSI P., *Un altro modo di possedere*, Giuffré, Milano 1977.
- GROSSI P., *"Usi civici": una storia vivente*, in "Arch. Scialoja-Bolla", Giuffré, Milano 2008, n. 1/2008, pp. 19-27.
- GUAZZESI E., *I dati di giustizia semplice*, in P. Lucarelli (a cura di) "Mediazione dei conflitti. Una scelta condivisa", Utet Giuridica, Milano 2019, pp. 173-221.
- GUERINONI E., *Incompletezza e completamento del contratto*, Giuffré, Milano 2007.
- GUERINONI E., *L'esecuzione dell'appalto*, in V. Di Gregorio (a cura di) "L'appalto privato e pubblico", Utet Giur., Milanofiori Assago (MI) 2013, pp. 163-319.
- GUI L., *L'energia cinetica dei Piani di zona*, in F. Lazzari, L. Gui (a cura di) "Partecipazione e cittadinanza: Il farsi delle politiche sociali nei piani di zona", FrancoAngeli, Milano 2013, pp. 21-52.
- GUTIÉRREZ CASTILLO L., *Estudio del primer ecosistema con personalidad jurídica en Europa: análisis a luz de la obligación internacional de proteger y del derecho comparado*, in "Cuadernos de Derecho Transnacíonal", Universidad Carlos III, Madrid (ES) 2023, pp. 578-601.
- HADDAD M. A., *Nimby is beautiful. How local environmental protest are changing the world*, in C. Haeger, M. A. Haddad (a cura di) "Nimby is beautiful: cases of local activism and environmetal innovation around the world", Berghahn, New York (USA)/ Oxford (UK) 2015, pp. 200-212.
- HAGER C., *From Nimby to Networks. Protest and innovation in German Energy Politics*, in C. Haeger, M. A. Haddad (a cura di) "Nimby is beautiful: cases of local activism and environmetal innovation around the world", Berghahn, New York (USA)/ Oxford (UK) 2015, pp. 33-59.
- HARBST R., MAHNKEN V., *ICC Dispute Boards Rules: the Civil Law perspective*, in "Int. J. Arbitration Mediation and Dispute Management", CIArb, Sweet & Maxwell, Londra (UK) 2006, n.4/2006, pp. 310-319.
- HARMON K. M. J., *Dispute Review Boards: Elements of a Convincing Recommendation*, in "J. Prof. Issues in Engineering Education Practice", ASCE, Reston (USA) 2004, , n. 4/2004, pp. 289-294.
- HART H., *Positivism and the separations of law and morals*, in "Harv. Law Rev.", Harvard University, Cambridge (USA) 1958, pp. 593-629.
- HART O., ZINGALES L., *The New Corporate Governance*, in "U. Chicago L. Rev.", University of Chicago, Chicago (USA) 2022, n. 1/2022, pp. 195-216.

- HARTMANN-PIRAUDEAU A., *Out of the spiral of conflict*, Springer, Wiesbaden (DE) 2022.
- HELD D., *Models of democracy*, Polity, Cambridge (UK) 2006.
- HELIN J. C., HOSTIOU R., *Enquêtes publiques*, in "Revue Juridique de l'Environnement", Lavoisier, Cachan (FR) 2012, n. 1/2012, pp. 147-161.
- HELLBRÜCK J., KALS E., *Umweltpsychologie*, Springer VS, Wiesbaden (DE) 2012.
- HENKEL A., BERG S., MADER D., MÜLLER A., et. al., *Dilemmata der Nachhaltigkeit: zur Relevanz und kritischen Reflexion in der Nachhaltigkeitsforschung*, Nomos, Baden-Baden (DE) 2023.
- HIERRO HERNÁNDEZ-MORA A., *Reducing time and costs in ICC International Arbitration Excess time and costs of arbitration: an incurable disease?*, in "Burgum", Club Español del Arbitraje, Madrid (ES) 2012, n. 13/2012, pp. 37-47.
- HILLER J. S., The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility, in "J. Bus.. Ethics", Springer, Berlino (DE) 2012, pp. 287-300.
- HINTEREGGER M., *Civil liability and the challenges of climate change: a functional analysis*, in "Journal of European Tort Law", De Gruyter, Berlino (DE) 2017, n. 2/2017, pp. 238-259.
- HOFIELEN G., *CSR in Mikrounternehmen – anständig wirtschaften: Ethik, Geschäftsmodell und die Gemeinwohl-Ökonomie*, in W. Keck (A cura di) "CSR und Kleinst-unternehmen", Springer, Berlino 2017, pp. 47-61.
- HOLZINGER K., *Limits of Co-operation: a German case of Environmental Mediation*, in "Eu. Env.", Wiley, Hoboken (USA) 2000.
- HOPT K. J., *Direzione dell'impresa, controllo e modernizzazione del diritto azionario: la relazione della Commissione governativa tedesca sulla* Corporate Governance, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2003, n. 1/2003, pp. 182-230.
- HORNE R., *The contract as the primary risk management tool*, in C O'Neil (a cura di) "Global Construction Success", Wiley Blackwell, Oxford (UK) 2019, pp. 115-128.
- HÖRISCH J., SCHALTEGGER S., *Business, the natural environment and sustainability,* in J. S. Harrison, J. B Barney, R. E. Freeman, R. A. Philipps (a cura di) "The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory", Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2019, pp. 132-144.
- IAIONE C., *L'azione collettiva urbana tra partenariato pubblico-comunità e pubblico-comunità-privato*, in P. Chirulli, C. Iaione (a cura di) "La co-città. Diritto urbano e politiche pubbliche per i beni comuni e la rigenerazione urbana", Jovene Ed., Napoli 2018, pp. 17-33.
- IAIONE C., *Partenariato e finanza di progetto di comunità*, in "Riv. Giur. Edilizia", Giuffré, Milano 2024, n. 6/2024, pp. 433-483.
- IANNONE R., *La società delle reti. Cerchie, capitale sociale e governance*, in "Riv. Scienza Amm.", FrancoAngeli, Milano 2007, n. 3/2007, pp. 11-97.

- IMBESI M. G., *Il valore sociale della mediazione ambientale*, in "Giureta – Riv. Dir. dell'economia, dei trasporti e dell'ambiente", Università degli Studi di Palermo, Palermo 2010, n. 10/2010, pp. 515-527.
- I MEDIATORI OCF, *Gli organismi di mediazione pronti al via con professionalità e competenza*, in P. Lucarelli (a cura di) "Mediazione dei conflitti. Una scelta condivisa", Milano 2019, pp. 275-291.
- IMPERATORE P., *Territori in lotta. Capitalismo globale e giustizia ambientale nell'era della crisi climatica*, Meltemi, Milano 2023.
- INGRAVALLO I., *Lineamenti del nuovo diritto Internazionale dello sviluppo sostenibile, in A. Buonfrate*, A. Uricchio (a cura di) "Tratt. Breve di diritto dello sviluppo sostenibile", Wolters Kluwer It., Milano 2023, pp. 275-304.
- INNOCENTE A., *Love Canal: a grave concern*, in "DEP", Univ. Ca' Foscari, Venezia 2017, n. 35/2017, pp. 74-94.
- INTERLANDI M., *Ambiente, beni di interesse comune e diritti 'collettivi,* in "Dir. Proc. Amm.", Ed. Scientifiche, Napoli 2015, n. 1/2015, pp. 217-242.
- IRTI N., *Il diritto e la crisi*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2022, n. 5-6/2022, pp. 1067-1072.
- IRTI N., *Norma e luoghi. Problemi di geo-diritto*, Laterza, Roma/Bari 2001.
- ISOLDI B., *Dentro la materia contrattuale: mediazione e appalto*, in P. Lucarelli (a cura di) "*Mediazione dei conflitti. Una scelta condivisa*, UTET Giuridica, Milano 2019, pp. 71-91.
- IUDICA G., *Globalizzazione e diritto*, in "Contr. Impr.", Cedam, Padova 2008, nn. 4-5/2008, pp. 867-888.
- JANNARELLI A., *Princìpi ambientali e conformazione dell'autonomia negoziale: considerazioni generali*, in M. Pennasilico (a cura di) "Contratto e ambiente. L'analisi 'ecologica' del diritto contrattuale", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, pp. 19-33.
- JASANOFF S., *Design of Nature: science and democracy in Europe and United States*, Princeton University Press, Princeton (USA) 2005.
- JENKINS J., *International Construction Arbitration Law*, Wolters Kluwer, Alpheen aan den Rijn (NL) 2021.
- JOHNSON E., *Thinking about access: a preliminary typology of possible strategies*, Vol. 3, in M. Cappelletti, B. Garth (a cura di) "Access to Justice", Giuffré/Sijthoff, Milano/Alphen aan den Rijn 1979, pp. 3-168.
- JOHNSTON A., TALBOT L., *Why is modern capitalism irresponsible and what would make it more responsible? A company law perspective*, in "King's Law J.", Routledge, Londra (UK) 2018, n. 1/2018, pp. 111-141.
- JONAS H., *Das Prinzip Verantwortung. Sonderausgabe. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*, Insel Verlag, Berlino 1988.
- KAHL W., WELLER M. P., *Climate Change Litigation*, Beck/Hart/Nomos, Munich (DE)/ Oxford (UK)/ Baden-Baden (DE), 2021.

- KARIMOVA T., GOLAY C., *Poverty eradication*, in J.R. Viñuales, (A cura di) "The Rio Declaration on Environment and Development. A commentary", Oxford University Press, Oxford (UK) 2015, pp. 181-206.
- KILLEAN R., *Environmental Restorative Justice in Transitional Setting*, in B. Pali, M. Forsyth, F. Tepper (A cura di) "The Palgrave Handbook of Environmental Restorative Justice, Palgrave Macmillan, Londra (UK) 2022, pp. 247-273.
- KLEE L., *International Construction Contract Law*, Wiley Blackwell, Chichester/Oxford (UK) 2018.
- KNOTT H. J., WINKLER M., *The Arbitrator and the Arbitration Procedure, Emergency Arbitration Securing Advantages at an Early Stage*, in C. Klausegger, P. Klein (a cura di) "Austrian Yearbook Intl. Arbitration 2022", Beck, Monaco di Baviera (DE) 2022, pp. 161-175.
- KOCH H. J., *Das Subsidiaritätprinzip im europäischen Umweltrecht*, Boorberg VS, Stuttgart/München (DE) 2004.
- KOCHSKÄMPER E. et. al., *Participation for effective environmental governance? Evidence from water framework directive implementation in Germany, Spain and United Kingdom*, in "J. Env. Manag.", Elsevier, Amsterdam (NL) 2016, pp. 737-748.
- KOTZÉ L. J., *Neubauer et al. versus Germany: planetary climate litigation for the Anthropocene?*, in "German Law Journal", Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2021, n. 8/2021, pp. 1423-1444.
- LAMBERTI L., NOCI G., *The relationship between CSR and corporate strategy in medium-sized companies: evidence from Italy*, in "Bus. Ethics", Blackwell Pub., Oxford (UK) 2012, n. 4/2012, pp. 402-416.
- LANARI M. T., *La convenzione ONU sulla circolazione degli accordi transattivi risultanti da mediazione*, in "Riv. Arb.", Giuffrè, Milano 2020, n. 1/2020, pp. 207-214.
- LANDINI S., *Assicurabilità e indennizzabilità dei rischi catastrofali ambientali*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, pp. 19-30.
- LANDINI S., *Clausole di sostenibilità nei contratti tra privati. Problemi e riflessioni*, in "Dir. Pubb.", Il Mulino, Bologna 2015, n. 2/2015, pp. 611-636.
- LANDINI S., *Vincolatività dell'accordo e clausole di rinegoziazione. L'importanza della resilienza delle relazioni contrattuali*, in "Contr. Impr.", Cedam, Padova 2016, n. 1/2016, pp. 179-204.
- LA TORRE M. A., *Questioni di etica d'impresa. Oltre l'homo oeconomicus*, Giuffré, Milano 2009.
- LEE J., *Environment and Conflict,* in A. Swain, J. Öjendal (a cura di) "Routledge Handbook of Environmental Conflict and Peacebuilding", Routledge, Londra (UK) 2019, pp. 17-27.
- LEFEBVRE H., *Il diritto alla città*, Ombre Corte, Verona 2014.

- LEIGHTON BARRETT O., *Mediation at the Nexus of Climate Change and Conflict*, in A. Georgakopoulos (a cura di) "The Mediation Handbook. Research, theory, and practice", Routledge, New York (USA)/Londra (UK) 2017, pp. 277-281.
- LENZI D., *Le società benefit*, in "Giur. Comm.", Giuffré, Milano 2016, n. 6/2016, pp. 894-920.
- LENZI D., *Rischio ambientale e obbligo di diligenza nell'agire amministrativo*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, pp. 121-136.
- LEONARDI R., *L'oggettivizzazione della responsabilità in tema di bonifiche ambientali e l'affermazione dell'ambiente come bene inviolabile*, in "Riv. Giur. Edilizia", Giuffré, Milano 2019, n. 6/2019, pp. 1548-1566.
- LEOVEANU A., ERAC A., *ICC Mediation. Paving the Way Forward*, in C. Titi, K. F. Gómez (a cura di) "Mediation in Internation Commercial and Investment Disputes", Oxford University Press, Oxford (UK) 2019, pp. 81-100.
- LEVINE J., SWAN N., *Climate change dispute options*, in M. J. Moser, C. Bao (a cura di) "Managing 'Belt and Road' Business Disputes: a case study of the legal problems and solution", Kluwer Law Intl., Alphen aan den Rijn (NL) 2021, pp. 329-360.
- LIBERTINI M., *Clausole generali, norme di principio, norme a contenuto indeterminato. Una proposta di distinzione*, in "Riv. Crit. Dir. Priv.", Jovene, Napoli 2011, n. 3/2011, pp. 345-378.
- LIBERTINI M., *Economia sociale di mercato e responsabilità sociale dell'impresa*, in V. Di Cataldo, P. M. Sanfilippo (a cura di) "La responsabilità sociale dell'impresa. In ricordo di Giuseppe Auletta", G. Giappichelli Ed., Torino 2011, pp. 9-47.
- LIBERTINI M., *La nuova disciplina del danno ambientale e i problemi generali del diritto dell'ambiente*, in P. Perlingieri "Il danno ambientale con riferimento alla responsabilità civile", Ed. Scientifiche It., Napoli 1991, pp. 21-66.
- LIBERTINI M., *Sulla proposta di Direttiva UE su 'dovere di diligenza e responsabilità delle imprese'*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2021, nn. 2-3, pp. 325-335.
- LOMBARDI E. M., *La conservazione del patrimonio naturale e dell'assetto ambientale: prospettive in tema di responsabilità*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, pp. 201-224.
- LOMBARDINI I., *Riflessioni sul nuovo Collegio Consultivo Tecnico negli appalti pubblici (art. 6 del D.L. 16 Luglio 2020, n. 76 c.d. "Decreto Semplificazioni", convertito con modifiche in L. 11 Settembre 2020, n. 120)*, in "Riv. Arb.", Giuffré, Milano 2020, n. 4/2020, pp. 843-863.
- LORENZOTTI F., *Lo strano caso della 'proprietà' ambientale e della responsabilità per il suo danneggiamento*, in P. Perlingieri "Il danno ambientale con riferimento alla responsabilità civile", Ed. Scientifiche It., Napoli 1991, pp. 263-276.

- LUBIAN F., *La sostenibilità come clausole generale: una prospettiva comparata*, in "NGCC", Cedam, Padova 2024, n. 3/2024, pp. 737-746.
- LUCARELLI P., *Il paradosso dell'obbligatorietà del tentativo fra limiti e virtù della scelta normativa*, in Id. (a cura di) "Mediazione dei conflitti. Una scelta condivisa", Utet Giuridica, Milano 2019, pp. 13-23.
- LUCARELLI P., *La giustizia consensuale a beneficio anche della sostenibilità*, in Id., (a cura di) "Giustizia sostenibile. Sfide organizzative e tecnologiche per una nuova professionalità", Firenze University Press, Firenze 2023, pp. 169-181.
- LUCARELLI P., *La mediazione obbligatoria fra ordine del giudice e principio di effettività: verso una riduzione certa e significativa dei processi pendenti*, in "Judicium", Pacini Giur., Pisa 2017.
- LUCARELLI P., *La nuova mediazione civile e commerciale*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 1/2023, pp. 337-351.
- LUCARELLI P., *La sentenza della Corte di Cassazione 8473/2019: un raro esempio di uroboro*, in "Judicium", Pacini Giur., Pisa 2019.
- LUCARELLI P., *Mediazione dei conflitti: una spinta generosa verso il cambiamento*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, pp. 15-29.
- LUCARELLI P., *Sostenibilità e benessere: un'endiadi ancora da esplorare nella realtà dell'impresa*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" - Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, pp. 3-18.
- LUCARELLI P., DE NAPOLI E., Please in my backyard*: impresa e società civile nella co-progettazione ambientale*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" – Vol. II, Pacini Giur., Pisa 2025, pp . 299-318.
- LUCARELLI P., RISTORI L., *I contratti commerciali di durata. Crisi di cooperazione e governo del cambiamento*, Utet Giuridica, Milanofiori Assago (MI) 2016.
- LUCCHESI F., *Contratti a lungo termine e rimedi correttivi*, Firenze University Press, Firenze 2012.
- LUCIANI M., *Il paradigma della rappresentanza di fronte alla crisi del rappresentato*, in N. Zanon, F. Biondi (a cura di) "Percorsi e vicende attuali della rappresentanza e della responsabilità politica. Atti del Convegno, Milano 16-17 Marzo 2000", Giuffré, Milano 2001, pp. 109-117.
- LUCIANO A. M., WEBER C. A., *Le società quotate tra modelli normativi 'rigidi' e autonomia statutaria: spunti per un'analisi comparata italo-tedesca*, in "RDS", G. Giappichelli Ed., Torino 2015, n. 3/2015, pp. 539-555.
- LUISO F. P., *Diritto Processuale Civile. I princìpi generali*, Giuffré, Milano 2020.
- LUISO F. P., *La conciliazione nel quadro della tutela dei diritti*, in "Riv. Trim. Dir. e Proc. Civ.", Giuffré, Milano 2024, n. 4/2004, pp. 1201-1219.

- LUISO F. P., *La «proposta» del mediatore*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, pp. 31-39.
- LUPPINO S., *Autonomia contrattuale e rinegoziazione*, Giuffré, Milano 2022.
- MACCHIA M., *Alla ricerca di esperti ... Rimedi alternativi ed esecuzione dell'appalto*, in "Giorn. Dir. Amm.", Wolters Kluwer, Milano 2024, n. 1/2024, pp. 19-28.
- MACIOCE F., *Profili civilistici della informazione ambientale*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli ed., Torino 2019, n. 3/2019, pp. 76-92.
- MAGGIOLINI M., POMATTO G., *Fonti nuove, conflitti vecchi: l'approccio top-down non paga. Due impianti fotovoltaici a confronto*, in "Riv. It. Politiche Pubbliche", Il Mulino, Bologna 2016, pp. 399-425.
- MAGLI F., NOBOLO A., *PMI e responsabilità sociale d'impresa*, in "Quad. Ric. Art.", Il Mulino, Bologna 2014, n. 2/2014, pp. 199-221.
- MANFREDI G., *Il regolamento sul dibattito pubblico: democrazia deliberativa e sindrome Nimb*y, in "Urbanistica e appalti", Wolters Kluwer It., Milano 2018, n. 5/2018, pp. 604-608.
- MANFREDI G., *I metodi di gestione dei conflitti ambientali*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffré, Milano 2024, n. 3/2024, pp. 717-735.
- MARASÀ G., *Imprese sociali, altri enti del terzo settore, società benefit*, G. Giappichelli Ed., Torino 2019.
- MARCHISIO S., *Gli atti di Rio nel diritto internazionale*, in "Riv. Dir. Int.", Giuffré, Milano 1992, pp. 581-621.
- MARIANELLO M., *Autonomia privata ed autocomposizione dei conflitti*, in "Vita Notarile", Ed. Giuridiche Buttitta, Palermo 2013, n. 3/2013, pp. 1163-1176.
- MARIOTTINI C. M., *The Singapore Convention on International Mediated Settlement Agreements: a New Status for Party Autonomy in the Non-Adjudicative Process*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 2/2021, pp. 347-363.
- MARRELLA F., *La nuova Lex Mercatoria. Princìpi UNIDROIT ed usi dei contratti del commercio internazionale*, Cedam, Padova 2003.
- MARSICO G. M., *Sul contratto "ecologico" e "sostenibile": tra teorie dogmatica dell'autonomia privata e tutela pubblicistica ambientale nella moderna e attuale concezione del diritto dei contratti*, in "RCC", Corte dei Conti, Roma 2024, n. 3/2024, pp. 91-108.
- MARTELLO M., *Essere Mediatore*, in P. Lucarelli, G. Conte (a cura di) "Mediazione e progresso. Persona, società, professione, impresa", Utet Giuridica, Milanofiori Assago (MI) 2013, pp. 57-95.
- MARTELLO M., *Una giustizia alta ed altra. La mediazione nella nostra vita e nei tribunali*, Paoline, Milano 2022.
- MARTINOLI R., *Tutela dell'ambiente e ADR: profili ricostruttivi della mediazione e facilitazione ambientale*, in "Resp. Civ. e Prev.", Giuffré, Milano 2024, n. 3/2024, pp. 1009-1026.

- MASTROMARINO A., PEDROLLI A., *La prospettiva costituzionale nella tutela dell'ambiente: uno sguardo interdisciplinare*, in A. Favole, G. Palchetti, G. Tarli Barbieri (a cura di) "I diritti della natura. Confronti tra antropologia, filosofia e giurisprudenza", FrancoAngeli, Milano 2024, pp. 71-95.
- MATHEWS A. A., *The First Dispute Review Board*, in "The DRBF Forum", Seattle (USA) 1997, n. 1/1997.
- MAYER C., *Prosperity: better business makes the greater good*, Oxford University Press, Oxford (UK) 2018.
- MCKENDRICK E., *Contract Law*, Oxford University Press, Oxford 2022.
- MCMILLAN D., RUBIN R., *Dispute Review Boards: Key Issues, Recent Case Law and Standard Agreements*, in "The Construction Lawyer", American Bar Association, Chicago (USA) 2005, n. 2/2005.
- MEIDANIS H., *International Enforcement of Mediated Settlement Agreements: Two and Half Models – Why and How to Enforce Internationally Mediated Settlement Agreements*, in "Int. J. Arb. Med. Disp. Man.", CIArb, Sweet & Maxwell, Londra (UK) 2019, n. 1/2019, pp. 49-64.
- MELÉ D., *Corporate Social Responsibility Theories*, in A. Crane et. al. (a cura di) "The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility", Oxford University Press, Oxford (UK) 2007, pp. 47-82.
- MELE P., *Conflits de proximité et dynamiques urbaines*, Press. Univ. Rennes, Rennes (FR) 2013, pp. 7-18.
- MENEGUS G., *Appunti per un governo della città turistica*, in "IPOF", CNR, 2024, n. 1/2024, pp. 79-101.
- MEZZANOTTE F., *Il diritto alla rinegoziazione o all'adeguamento giudiziale del contratto*, in V. Cuffaro, A. Gentili (a cura di) "Materiali per una revisione del Codice civile", Giuffré, Milano 2022, pp. 209-224.
- MICCOLIS G., *Le nuove norme in tema di mediazione e negoziazione assistita*, in "Riv. Dir. Proc.", Cedam, Padova 2023, n. 3/2023, pp. 1058-1089.
- MICHETTI M., *La tutela dell'ambiente nella giurisprudenza della Corte costituzionale*, in "Scritti in onore di Antonio d'Atena", Giuffré, Milano 2015, pp. 1895-1936.
- MILES S., *Stakeholder Theory classification: a theoretical and empirical evaluation of definitions*, in "J. Bus. Ethics", Springer, Berlino (DE) 2017, pp. 437-459.
- MINERVINI E., *Le A.D.R. in materia ambientale: la mediazione e la transazione*, in M. Pennasilico (a cura di) "Contratto e ambiente. L'analisi "ecologica" del diritto contrattuale", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, pp. 265-285.
- MITHCELL 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 "Acad. Manag. Rev.", Academy of Management, Valhalla (USA), 1997, n. 4/1997, pp. 853-886.
- MODUGNO F., *Appunti dalle lezioni sulle fonti del diritto*, G. Giappichelli Ed., Torino 2002.

- MOLASCHI V., *La democratizzazione delle decisioni* science and technology based*. Riflessioni sul diritto pubblico,* in "Nuove Auton.", Ed. Scientifica, Napoli 2017, n. 3/2017.
- MOLASCHI V., *The implementation of the second pillar of the Aarhus Convention in Italy: the need for reform and for introduction of the so-called deliberative arenas*, in B. Vanheusden, L. Squintani (a cura di) "EU Environmental and Planning Law aspects of large-scale projects", Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2018.
- MOLFETTA A., *La sentenza Giudizio Universale in Italia: un'occasione mancata di 'fare giustizia' climatica*, in "Osservatorio Costituzionale", AIC, n. 5/2024, pp. 186-229.
- MOLINEAUX C., *Moving Toward a Construction Lex Mercatoria a Lex Constructionis*, in "J. Int. Arb.", Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn (NL) 1997, n. 1/1997, pp. 55-66.
- MOLITERNI A., *Problemi e prospettive della codificazione del diritto dell'ambiente*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 1/2022, pp. 4-12.
- MONATERI P. G., *Illecito e responsabilità civile*, in "Tratt. Dir. Priv.", Giappichelli Ed., Torino 2002.
- MONORITI A., GABELLINI R., *NegoziAzione. Il manuale dell'interazione umana*, Giuffré, Milano 2018.
- MONTALENTI P., *L'interesse sociale: una sintesi*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2018, nn. 2-3, pp. 303-319.
- MONTEDURO M., *La tutela della vita come matrice ordinamentale della tutela dell'ambiente*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 1/2022.
- MONTEDURO M., CANDELA S., DE NUCCIO, GATTO E., MICELLO A., SCORZA R., *Testo e contesto del progetto 'Global Pact for the environment' proposta del Club de Juristes*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli Ed., Torino 2018, n. 1/2018, pp. 62-111.
- MONTINI M., *L'accordo di Parigi sui cambiamenti climatici*, in "Riv. Giur. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2015, n. 4/2015, pp. 517-528.
- MOORE C. W., , *The mediation process*, Jossey-Bass, San Francisco (USA) 2014.
- MORLACCHINI M., *La rinegoziazione come miglior interesse delle parti: conservazione del contratto vs lite giudiziaria*, in M. Rescigno (a cura di) "Pandemia e rapporti fra imprese. La rinegoziazione del contratto. Teoria e pratica a confronto", Giuffré, Milano 2021, pp. 87-96.
- MOSCATI E., *Dall'art. 18 alle modifiche del T.U. ambientale. Una fisiologica evoluzione legislativa ovvero lo stravolgimento della responsabilità per danno ambientale*, in "Europa Dir. Priv.", Giuffré, Milano 2022, n. 3/2022.
- MOSEY D., *Collaborative construction procurement and improved value*, Wiley, Hoboken (USA) 2019.
- MOSSA L., *Trattato del nuovo diritto commerciale – vol. II*, Cedam, Padova 1951.
- MÖSSNER S., *Sustainable urban development as consensual practice: post-politics in Freiburg, Germany*, in "Regional Studies", Routledge, Londra (UK) 2016, pp. 972 e ss.

- MOSTACCI E., *La soft law nel sistema delle fonti: uno studio comparato*, Cedam, Padova 2008.
- MURATORI A., *Rendicontazione di sostenibilità: ulteriori novità per le imprese*, in "Ambiente & Sviluppo", Wolters Kluwer, Milano 2025, n. 5/2025, pp. 327-331,
- MURATORI L. A., *Dei difetti della giurisprudenza*, Venezia 1742.
- MUSCARÀ L., *Crisi ambientali, scale geografiche e sistemi di governance territoriale*, in G. Perulli (a cura di) "Il danno ambientale", G. Giappichelli Ed., Torino 2012, pp. 183-194.
- MUSO I., *Analisi economica e beni comuni ambientali*, in L. Sacconi, S. Ottone (a cura di) "Beni comuni e cooperazione", Il Mulino, Bologna 2015, pp. 123-142.
- MUSSELLI L., *Il dibattito pubblico: un inquadramento giuridico*, in L. Musselli (a cura di) "La gestione dei conflitti ambientali. Nuove strategie e nuovi strumenti operativi", Ed. Scientifiche It., Napoli 2019, pp. 93-105.
- MUSSELLI L., *Mediazione dei conflitti ambientali e pubblica amministrazione*, in Id. (a cura di) "La gestione dei conflitti ambientali", Ed. Scientifiche Italiane, Napoli 2019, pp. 37-50.
- NADAR A., *Settlement of Disputes Under FIDIC Forms of Contract*, in F. J. M. De Ly e P. A. Gélinas (a cura di) "Dispute Prevention and Settlement through Expert Determination and Dispute Boards, Dossier of the ICC Institute of World Business Law", Kluwer Law Int., ICC, Alphen aan den Rijn (NL)/ Parigi (FR) 2017, pp. 87-96.
- NANNI L., COSTANZA M., CARNEVALI U., *Risoluzione per inadempimento*, in F. Galgano (a cura di) "Comm. c.c. Scialoja-Branca", Zanichelli, Bologna 2007.
- NARDO G. N., *La conciliazione giudiziale nel sistema della tutela dei diritti*, in "DPCIeC", G. P. Califano, Napoli 2024, n. 1/2024, pp. 116-149.
- NARDONE G., BARTOLI S., *L'arte della negoziazione. Trasformare i conflitti in accordi*, Ponte alle Grazie, Milano 2025.
- NERVI A., *Beni comuni, ambiente e funzione del contratto*, in "Rass. Dir. Civ.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, n. 2/2016, pp. 418-442.
- NESPOR S., *La lunga marcia per un accordo globale sul clima: dal protocollo di Kyoto all'accordo di Parigi*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffrè, Milano 2016, vol. 1/2016, pp. 81-121.
- NESPOR S., *L'adattamento al cambiamento climatico: breve storia di un successo e di una sconfitta*, in "Riv. Giur. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2018, n. 1/2018, pp. 29-57.
- NIGRO C., PETRACCA M., *La Corporate Social Responsibility, dalle origini all'approccio situazionista*, G. Giappichelli Ed., Torino 2016.
- NIGRO M., *Il nodo della partecipazione*, in "Riv. Trim. Dir. e Proc. Civ.", Giuffré, Milano 1980 n. 1/1980, pp. 225-236.
- NUNZIATA M., *Il Dispute Board nei contratti di appalto internazionali. Prospettive di prevenzione e di risoluzione delle controversie*, G. Giappichelli Ed., Torino 2021.

- OCCHILUPO R., PALUMBO G., SESTITO P., *Le scelte di localizzazione delle opere pubbliche: il fenomeno Nimby*, in F. Balassone e P. Casadio (a cura di) "Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione", Banca D'Italia, Roma 2011, pp. 319-356.
- OCCORSIO M. V., *Sostenibilità: la mediazione e gli indicatori ESG*, in "Mediares", Primiceri Ed., Padova 2022, n. 2/2022, pp. 66-89.
- OLIVITO E., *Partecipazione ambiente. Uno sguardo critico*, in "Dir. Pubbl.", Il Mulino, Bologna 2011, pp. 559-610.
- OPPO G., *Adempimento e liberalità*, Giuffré, Milano 1947.
- OPPO G., *Diritto dell'impresa e morale sociale*, in "Riv. Dir. Civ.", Cedam, Padova 1992, n. 1/1992, pp. 15-36.
- OPPO G., *Princìpi*, in "Tratt. Buonocore", G. Giappichelli Ed., Torino 2001.
- ORSUA R., *Resolving Climate Change-Related Disputes through Alternative Modes of Dispute Resolution*, in "Asian Dispute Review", Hong Kong (HK) 2022, n. 1/2022, pp. 28-34.
- OST F., *Dalla piramide alla rete: un nuovo paradigma per la scienza giuridica?*, in M. Vogliotti (a cura di) "Il tramonto della modernità giuridica. Un percorso interdisciplinare", G. Giappichelli Ed., Torino 2008.
- OSTI G., *Disastri ambientali: quale risposta dalle scienze sociali?*, in "Agg. Sociali", Fondazione Culturale San Fedele, Milano 2019, pp. 483-491.
- PAEFGEN W., *Corporate Social Responsibility (CSR) als aktienrechtliche Legalitätspflicht und Geschäftsleitungsermessen*, in "Festschrift für Karsten Schmidt", Beck, München (DE) 2019, pp. 105-118.
- PAGLIANTINI S., *Sul c.d. contratto ecologico*, in M. Pennasilico (a cura di) "Contratto e ambiente. L'analisi 'ecologica' del diritto contrattuale", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, pp. 367-382.
- PAGNI I., *Crisi d'impresa e crisi del contratto al tempo dell'emergenza sanitaria, tra autonomia negoziale e intervento del giudice*, in "Riv. Trim. Dir. Proc. Civ.", Giuffré, Milano 2021, n. 2/2021, pp. 349-378.
- PAGNI I., *Mediazione e processo nelle controversie civili e commerciali: risoluzione negoziale delle liti e tutela giudiziale dei diritti*, in "Le Società", Wolters Kluwer, Milano 2010, n. 5/2010, pp. 619-636.
- PAJARDI P., *Processo, giustizia e persona*, in "Studi in onore di Enrico Tullio Liebman", Giuffrè, Milano 1979, pp. 321-325.
- PALAZZO M., *La recuperata consapevolezza della complessità nel processo di formazione del diritto. A margine del volume di Paolo Grossi, oltre la legalità*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2020, n. 4/2020, pp. 797-814.
- PALMIERI M., *La* corporate governance *delle imprese sociali riformate. Dal* multistakeholder approach *verso la* Mitbestimmung*,* in "Analisi giur. econ.", Il Mulino, Bologna 2018, n. 1/2018, pp. 125-150.

- PAMELIN D., *Il difficile bilanciamento tra il diritto alla salute e libertà economiche: i casi ILVA e TEXACO-CHEVRON*, in "Costituzionalismo.it", Ed. Scientifica, Napoli 2017, n. 2/2017, pp. 1-19.
- PANETTA R., *Il contratto di appalto*, Giappichelli, Torino 2016
- PANETTA R., *Il danno ambientale*, G. Giappichelli Ed., Torino 2003.
- PARROTT E. J., *United States standard form contracts*, in L. Klee (a cura di) "International Construction Contract Law", Wiley Blackwell, Chichester/Oxford (UK) 2018, pp. 602-607.
- PASCUAL F., *Il principio responsabilità e la bioetica. Riflessioni sulle proposte di Hans Jonas*, in "Alpha Omega", Ateneo Pont. Reg. Apostolorum, Roma 2009, n. 2/2009, pp. 195-220.
- PASSADOR M. L., *Lezioni britanniche: la nuova versione dello* UK Corporate Governance Code *e suggestioni per il panorama italiano*, in "Riv. Soc.", Giuffrè, Milano 2023, nn. 5-6/2023, pp. 1251-1300.
- PASSADOR M. L., *Su alcuni recenti sviluppi dell'autodisciplina*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2020, n. 1/2020, pp. 302-321.
- PATTI S., *Princìpi, clausole generali e norme specifiche nell'applicazione giurisprudenziale*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2016, n. 2/2016, pp. 241-253.
- PELIZZON A., *La 'personalità ambientale': un nuovo principio di diritto per la giustizia climatica?*, in "Ianus", Università degli Studi di Siena, Siena 2023, n. 28/2023, pp. 155-175.
- PELLIZZONI L., *La politica dei fatti*, in Id. (a cura di) "Conflitti Ambientali. Esperti, politica, istituzioni nelle controversie ecologiche", Il Mulino, Bologna 2011, pp. 7-38.
- PELLIZZONI L., *Territorio e movimenti sociali. Continuità, innovazione o integrazione?*, in "Poliarchie", Ed. Universitaria Trieste, Trieste 2014, n. 2/2014, pp. 7-28.
- PENNASILICO M., *Ambiente e iniziativa economica: quale bilanciamento?*, in "NLCC", Cedam, Padova 2024, n. 1/2024, pp. 48-90.
- PENNASILICO M., C*ontratto ecologico e conformazione dell'autonomia negoziale*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli ed. Torino 2017, n. 1/2017, pp. 4-29.
- PENNASILICO M., *Contratto e promozione dell'uso responsabile delle risorse naturali: etichettatura ambientale e appalti verdi*, in "Benessere e regole dei rapporti civili. Lo sviluppo oltre la crisi", Atti del 9° Convegno Nazionale della Società Italiana degli Studiosi del Diritto Civile (Napoli, 8-10 maggio 2014), Ed. Scientifiche It., Napoli 2015, pp. 249-273.
- PENNASILICO M., *Emergenza e ambiente nell'epoca pandemica. Verso un diritto dello 'sviluppo umano ed ecologico'*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2021, n. 3/2021, pp. 495-530.
- PENNASILICO M., *Manuale di diritto civile dell'ambiente*, Ed. Scientifiche It., Napoli 2014.
- PENNASILICO M., *"Proprietà ambientale" e "contratto ecologico": un altro modo di soddisfare i bisogni*, in "Rass. Dir. Civ.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2018, n. 4/2018, pp. 1261-1290.

- PENNASILICO M., *Sviluppo sostenibile e "contratto ecologico": un altro modo di soddisfare i bisogni*, in Id., "Contratto e ambiente. L'analisi "ecologica" del diritto contrattuale", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, pp. 287-319
- PERES F., *Il risarcimento del danno all'ambiente nella matrice terreno e la disciplina per la bonifica dei siti contaminati*, in G. Perulli (a cura di) "Il danno ambientale", G. Giappichelli Ed., Torino 2012, pp. 85-112.
- PERLINGIERI P., *La sussidiarietà nel diritto privato*, in "Rass. Dir. Civ.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, n. 2/2016, pp. 687-690.
- PERLINGIERI P., *Persona, ambiente e sviluppo*, in M. Pennasilico (a cura di) "Contratto e ambiente. L'analisi 'ecologica' del diritto contrattuale", Ed. Scientifiche It., Napoli 2016, pp. 321-340.
- PERRONE A., *Lo* Statement *della* Business Roundtable *sugli scopi della società. Un dialogo a più voci*, in "Riv. ODC", G. Giappichelli Ed., Torino 2019, n. 3/2019, pp. 589-614.
- PERSIA S., *Proprietà e contratto nel paradigma del diritto civile 'sostenibile'*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli ed., Torino 2018, n. 1/2018, pp. 4-19.
- PETRACHI M., *La tutela dell'ambiente nel prisma della transizione ecologica*, G. Giappichelli Ed., Torino 2023.
- PETRELLA A., *Innovazione e conflitti nella gestione locale delle energie rinnovabili: quattro casi italiani a confronto*, in "Stato e Mercato", Il Mulino, Bologna 2012, n. 2/2012, pp. 283-321.
- PETRONE L., *La governance d'impresa e gli adeguati assetti*, in "Contr. Impr.", Cedam, Padova 2024, n. 3/2024, pp. 777-817.
- PETRUCCO N., *Il dibattito pubblico alla prova dei fatti*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 3/2022, pp. 168-190.
- PETTITI D., *Contributo allo studio del diritto dell'azionista al dividendo*, Giuffré, Milano 1957.
- PEZZANI F., *Le imprese minori. Le funzioni nel sistema economico e tipicità della loro gestione*, Giuffré, Milano 1985.
- PHILIPPS R. A., BARNEY J. B., FREEMAN R. E., HARRISON J. S., *Stakeholder theory*, in id. (a cura di) "The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory", Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2019, pp. 3-18.
- PHILIPPS R. A., FREEMAN R. E., WICKS A. C., *What Stakeholder Theory is not*, in "BEQ", Cambridge University Press, Cambridge (UK) 2003, n. 4/2003, pp. 479-502.
- PIERINI E., ROSSI E. A., *Fenomenologia delle esternalizzazioni: il contributo della prassi internazionale ed europea alla disciplina degli appalti*, in "Contr. Impr. Europa", Pacini Giuridica, Pisa 2016, n. 1/2016, pp. 66-98.
- PISANI TEDESCO A., *Strumenti privatistici per la sostenibilità ambientale e sociale*, G. Giappichelli Ed., Torino 2024.

- PIRAINO F., *La buona fede in senso oggettivo*, G. Giappichelli Ed., Torino 2015.
- PODZIBA S., OVERMEYER P., *Negotiated rulemaking for the Brownfields law in the United States of America*, in C. Choquette e V. Fraser (a cura di) "Environmental Mediation. An International Survey", Routledge, Abingdon (UK)/New York (USA) 2018, pp. 128-156.
- PORRECA P., *La mediazione e il processo civile: complementarità e coordinamento*, in "Le società", Wolters Kluwer, Milano 2010, n. 5/2010, pp. 631-636.
- PORTALE G. B., *Il modello dualistico di amministrazione e controllo. Profili storico-comparatistici*, in "Riv. Dir. Comm.", Piccin, Padova 2015, n. 1/2015, pp. 39-62.
- PORTALE G. B., *La 'corporate social responsibility' alla ricerca di effettività*, in "Banca Borsa", Giuffré, Milano 2022, n. 6/2022, pp. 947-957.
- PORTALE G. B., *La legge azionaria tedesca cinquanta anni dopo*, in P. Gartner, F. Bordiga (a cura di) "Legge sulla società per azioni della Repubblica Federale Tedesca", Giuffré, Milano 2014, pp. 3-16.
- POSTIGLIONE A., *Ambiente: il suo significato giuridico unitario*, in "Riv. Trim. Dir. Pubbl.", Giuffré, Milano 1985, n. 1/1985.
- POZZO B., *Danni ambientali: nuove prospettive del codice dell'ambiente*, in F. Alcaro, et al. "Valori della persona e modelli di tutela contro i rischi ambientali e genotossici", Firenze University Press, Firenze 2008.
- POZZO B., *Riflessioni privatistiche sulla tutela costituzionale dell'ambiente: uno sguardo comparato*, in A. Favole, G. Palchetti, G. Tarli Barbieri (a cura di) "I diritti della natura. Confronti tra antropologia, filosofia e giurisprudenza", FrancoAngeli, Milano 2024.
- PRATI L., *Diritto alla salubrità dell'ambiente e danno esistenziale in rapporto alla Dir. 35/2004/CE*, in F. Giampietro (a cura di) "La responsabilità per il danno all'ambiente. L'attuazione della direttiva 2004/35(CE)", Giuffré, Milano 2006.
- PRIFTI A., ZENELAJ E., *Challenges towards sustainable tourism for regional development of Vlore region*, in "EJSD", ECSDEV, Roma 2013.
- PROTO PISANI A., *Appunti su mediazione e conciliazione*, in "Il Foro Italiano", Roma 2010, n. 5/2010, pp. 142-146.
- QUAIREL-LANOIZELÉE F., *Are competition and corporate social responsibility compatible?*, in "Soc. Bus. Rev.", Emerald Pub., Leeds (UK) 2011, n. 1/2011, pp. 77-98.
- QUARANTA A., *L'evoluzione della politica ambientale e della disciplina del danno ambientale nella politica comunitaria*, in F. Giampietro (a cura di) "La responsabilità per danno all'ambiente. L'attuazione della direttiva 2004/35/CE", Giuffré, Milano 2006, pp. 3-37.
- RABITTI M., *Rinegoziazione dei contratti d'impresa: obbligo o facoltà?*, in M. Rescigno (a cura di) "Pandemia e rapporti fra imprese. La rinegoziazione del contratto", Giuffré, Milano 2021, pp. 67-80.

- RAINEY D., TIDWELL A., *Online Technology: the new frontier for mediation and conflict engagement*, in A. Georgakopoulos (a cura di) "The Mediation Handbook. Research, theory, and practice", Routledge, New York (USA)/Londra (UK) 2017, pp. 20-28.
- RAINONE A., *La Direttiva "greenwashing", un* common ground *per la sostenibilità in Europa*, in "Il Dir. Industriale", Wolters Kluwer, Milano 2025, n. 1/2025, pp. 13-23.
- RAJAN R. G., ZINGALES L., *Salvare il capitalismo dai capitalisti*, Einaudi, Torino 2004.
- RAMAJOLI M., *Per una giustizia amministrativa alternativa con particolare (anche se non esclusivo) riguardo alle transazioni pubblicistiche*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, pp. 123-142.
- RAMAJOLI M., "*Soft Law" e ordinamento amministrativo*, in "Dir. Amm.", Giuffré, Milano 2017, n. 1/2017, pp. 147-162.
- RAMANATHAN C., et. al., *Construction Delays causing risks on time and cost – a critical review*, in "Australian J. Const. Economics and Buildings", UTS ePRESS, Sidney (AU) 2012, n. 1/2012, pp. 37-57.
- RATHENAU W., *La realtà della società per azioni. Riflessioni suggerite dall'esperienza degli affari*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 1960, pp. 912-947.
- RAVENSCROFT D., *Mediation and Confidentiality*, in "Asian Disp. Rev.", HKIAC, Hong Kong (HKG) 2015, n. 1/2017, pp. 22-29.
- RATTO TRABUCCO F., *La tutela dell'ambiente fra diritto, antropocentrismo ed ecocentrismo*, in "Danno e responsabilità", Wolters Kluwer, Milano 2019, n. 4/2019, pp. 487-491.
- REDIGONDA G., *Monitoraggio del cambiamento climatico e nuove tecnologie*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione Ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, pp. 91-106.
- RENNA M., *I princìpi in materia di tutela dell'ambiente*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", G. Giappichelli Ed., Torino 2012, n. 1-2/2022, pp. 62-83.
- RESCIGNO P., *Introduzione al Codice civile*, Laterza, Roma/Bari 2001.
- RESCIGNO P., *Persona e comunità. Saggi di diritto privato*, Cedam, Padova 1999.
- RICCARDI F., *Il rischio: essere responsabili di fronte all'incertezza*, in "Agg. Sociali", Milano 2020, pp. 200-206.
- RICCIO A., *Eccessiva onerosità*, in F. Galgano (a cura di) "Comm. c.c. Scialoja-Branca", Zanichelli, Bologna 2007.
- RIZZUTI M., *Soggettività e tutele*, in P. Lucarelli, A. Santoni (a cura di) "Questione ambiente. Itinerari giuridici per l'impresa" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, pp. 243-252.
- ROBERTS J., SANDERSON P., et al., *The UK Corporate Governance Code principle of 'Comply or Explain': understanding code compliance as 'subjection'*, in "Abacus", Wiley, University of Sidney, Hoboken (USA)/ Sidney (AU) 2020, n. 4/2020, pp. 602-623.
- ROBLES M., *Meritevolezza «ambientale» del contratto e transigibilità degli interessi*, Ed. Scientifiche Italiane, Napoli 2019.

- ROBLES M., *Per una 'grammatica' (negoziale) dei conflitti ambientali*, in "Giust. Civ.", Giuffré, Milano 2021, n. 1/2021, pp. 37-69.
- ROCCO F., *Alcuni spunti giurisprudenziali comunitari e un'importante enunciazione della giurisprudenza italiana sul principio di precauzione sul conseguente obbligo risarcitorio (art. 191 TUE e art. 3 D.Lgs. n. 152/2006)*, in G. Perulli (a cura di) "Il danno ambientale", G. Giappichelli Ed., Torino 2012, pp. 13-52.
- RODOTÀ S., *I beni comuni. L'inaspettata rinascita degli usi collettivi*, La Scuola di Pitagora Ed., Napoli 2018.
- RODOTÀ S., *Tra solidarietà e dignità: tornare ai princìpi*, in "Riv. Crit. Dir. Priv.", Jovene, Napoli 2022, n. 4/2022, pp. 455-469.
- ROLLI R., *L'impatto dei fattori ESG sull'impresa*, Il Mulino, Bologna 2020.
- ROMAGNOLO P., *La pratica collaborativa come strumento per realizzare la sostenibilità*, in "Dir. Econ. Impr.", G. Giappichelli Ed., Torino 2025, n. 1/2025, pp. 44-47.
- ROMANO S., *Frammenti di un dizionario giuridico*, Giuffré, Milano 1953.
- ROMANO S., *Lo Stato moderno e la sua crisi*, in "Lo Stato Moderno e la sua crisi", Giuffré, Milano 1969.
- ROMI R., *Le débat public dans le droit positif*, in M. Revel, C. Blatrix, et. al. (a cura di) "Le débat public: une expérience française de démocratie participative", La Découverte, Parigi (FR) 2007, pp. 57-66.
- RONCHI E., *Uno sviluppo capace di futuro*, Il Mulino, Bologna 2000.
- RONDINELLI M., *Il Deutscher Corporate Governance Kodex*, in "Contr. Impr. Eur.", Pacini Giur., Pisa 2006, n. 2/2006, pp. 865-900.
- ROPPO V., *Il contratto*, in G. Iudica, P. Zatti (a cura di) "Tratt. Dir. Priv.", Giuffré, Milano 2011.
- ROPPO V., *Il contratto del duemila*, G. Giappichelli Ed., Torino 2020.
- ROSSI E. A., *Clausole di hardship e obbligo di rinegoziazione nei contratti internazionali*, in "Giur. It.", Utet Giuridica, Milano 2023, n. 1/2023, pp. 223-229.
- ROSSI S., *I codici etici di impresa*, in P. Montalenti, M. Notari (a cura di) "La nuova società quotata: tutela degli stakeholders sostenibilità e nuova governance", Giuffré, Milano 2022, pp. 73-95.
- ROTA L., LA ROSA G., SIGONA E., *Riserve e strumenti deflattivi del contenzioso appalti*, Giuffré, Milano 2020.
- ROTA R., *Profili di diritto comunitario dell'ambiente*, in P. Dell'Anno, E. Picozza (a cura di) "Trattato di diritto dell'ambiente", Cedam, Padova 2012, pp. 151-231.
- ROWLEY T. J., *Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences*, in "Acad. Manag. Rev.", Academy of Management, Valhalla (USA) 1997, n. 4/1997, pp. 887-910.

- ROWLINSON M., *A practical guide to the NEC3 Engineering and Construction Contract*, Wiley Blackwell, Chichester/Oxford (UK) 2016.
- RUBINO D., IUDICA G., *Dell'appalto*, in "Commentario al Codice civile", Zanichelli, Bologna 2007.
- RUBINO-SAMMARTANO M., *Appalti di opere e contratti di servizi*, Cedam, Padova 1996.
- RUBINO-SAMMARTANO M., *Un nuovo ventaglio di contratti standard FIDIC*, in "Riv. Trim. Appalti", Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN) 2018, n. 2/2018, pp. 575-578.
- RUDALL J., *The Tribunal with a Toolbox: on Perenco v. Ecuador, Black Gold and Shades of Green*, in "J. Intl. Dispute Settlement", Oxford University Press, Oxford (UK) 2020, n. 3/2020, pp. 485-500.
- RUGGERI A., *I diritti fondamentali tra carte internazionali e costituzione (dalla forza delle fonti alle ragioni dell'interpretazione)*, in M. Vogliotti (a cura di) "Il tramonto della modernità giuridica. Un percorso interdisciplinare", G. Giappichelli Ed., Torino 2008, pp. 145-181.
- RULE C., *Reinventing Justice with Online Dispute Resolution*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2021, n. 1/2021, pp. 169-189.
- RUOCCO G., V*izio o virtù? Considerazioni introduttive sui conflitti ambientali (in Italia)*, in G. Ruocco, M. Stori (a cura di) "La democrazia alla prova dei conflitti ambientali", Ass. a Sud-CDCA, Roma 2016, pp. 19-27.
- RUSSO D., *L'approccio 'Nudge' nel diritto internazionale: una nuova frontiera della soft law*, in "Oss. Fonti", Firenze 2022, n. 2/2022, pp. 132-144.
- SACHS J. D., *From Millennium Development Goals to sustainable development goals*, in "The Lancet", Amsterdam (NL) 2012, vol. 379, pp. 2206-2211.
- SACCO R., *Il concetto di interpretazione del diritto*, G. Giappichelli Ed., Torino 2023.
- SACCO R., DE NOVA G., *Il contratto*, in Id. (a cura di) "Tratt. Dir. Civ. – Tomo I", Wolters Kluwer It., Milano 2016.
- SANDERS P., *ICCA's guide to the interpretation of the 1958 New York Convention: a Handbook for judges*, ICCA, Schiedam (NL) 2011.
- SANTORO E., *Diritto e diritti: lo Stato di diritto nell'era della globalizzazione*, G. Giappichelli Ed., Torino 2008.
- SANTOVITO L., *Le PMI e le sfide del cambiamento sociale e ambientale*, in "Quad. Ric. Artigianato", Il Mulino, Bologna 2020, n. 3/2020, pp. 313-332.
- SARETZKI T., *Umwelt- und Technikkonflikte: Theorien, Fragestellungen, Forschungsperspektiven*, in P. H. Feindt, T. Saretzki (a cura di) "*Umwelt- und Technikkonflijte*", VS Verlag, Wiesbaden (DE) 2010, pp. 33-53.
- SAYAMOV Y., *The historic limits to growth report: 1972 and the present world*, in U. Bardi, C. Alvarez Pereira (a cura di) "Limits and Beyond: 50 years from the limits to growth, what did we learn and what's next?", Exapt Press, 2022.

- SALANITRO U., *Danno ambientale (Interessi collettivi e individuali)*, in "Le Parole del Diritto. Scritti in onore di Carlo Castronovo", Jovene Ed., Napoli 2018, pp. 443-466.
- SALANITRO U., *I princìpi generali del Codice dell'ambiente*, in F. Alcaro, et. al "Valori della persona e modelli di tutela contro i rischi ambientali e genotossici", Firenze University Press, Firenze 2008, pp. 373-385.
- SALANITRO U., *La responsabilità ambientale dopo la riforma costituzionale e la lotta al cambiamento climatico*, in "Riv. Dir. Civ.", CEDAM, Padova 2024, n. 2/2024, pp. 229-260.
- SALANITRO U., *L'environmental mediation negli USA: uno strumento alternativo per la risoluzione dei conflitti ambientali?*, in "Riv. Giur. Amb.", Giuffrè, Milano 1991, n. 2/1991, pp. 229-275.
- SALMONI F., *Crisi della rappresentanza e democrazia: l'antiparlamentarismo e i corsi e ricorsi dei populismi*, in "Rivista AIC", Ass. It. Costituzionalisti, Roma 2020, n. 4/2020, pp. 517-557.
- SALVEMINI L., *Il nuovo diritto dell'ambiente tra recenti princìpi e giurisprudenza creativa*, G. Giappichelli Ed., Torino 2010.
- SÁNCHEZ- VÁZQUEZ, *Mediación en conflictos ambientales. Una aproximación preliminar desde la investigación para la Paz*, in "Complexus", ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara, Tlaquepaque (MX) 2014, pp. 11-16.
- SANFILIPPO P. M., *Gli amministratori*, in M. Cian (a cura di) "Diritto commerciale – Vol. III – Diritto delle società", G. Giappichelli Ed., Torino 2024, pp. 476-569.
- SANFILIPPO M., *Tutela dell'ambiente e 'assetti adeguati' dell'impresa: compliance, autonomia ed enforcement*, in "Riv. Dir. Civ.", Wolters Kluwer It., Milano 2022, n. 6/2022, pp. 993-1026.
- SANTILLI G., *Extracosti, 23 mila cantieri a rischio*, in "Il Sole 24 Ore", 24 settembre 2022, anno 158, numero 263.
- 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" – Vol. I, Pacini Giur., Pisa 2024, pp. pp. 107-120.
- SANTONI A., *Il fondo comune azionista tra conflitto d'interessi e divieto di disaggregazione*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2020, nn. 5-6/2020, pp. 1615-1658.
- SANTOVITO L., *Le PMI e le sfide del cambiamento sociale e ambientale*, in "Quad. Ric. Art.", Il Mulino, Bologna 2020, n. 3/2020, pp. 313-332.
- SASSOON E., RAPIRARDA SASSOON C., *Management dell'ambiente*, Il sole 24 Ore, Milano 1993.
- SCHWARTZ E. A., *International Conciliation and the ICC*, in "ICSID Rev.", ICSID, Baltimora (USA) 1995, n. 1/1995, pp. 98-119.

- SCHEIDEL A., DEL BENE D., LIU J., et. al., *Environmental conflicts and defenders: a global overview*, in "Global Environmental Change", Elsevier, Amsterdam (NL) 2020, n. 63/2020, pp. 1-12.
- SCHILLER S., *L'évolution du rôle des sociétés depuis la Loi Pacte*, in "Riv. ODC", G. Giappichelli Ed., Torino 2019, n. 3/2019, pp. 517-531.
- SCHLESINGER P., *Persona e mercato*, in "Riv. Trim. Dir. Proc. Civ.", Giuffré, Milano 1996, n. 3/1996, pp. 797-801.
- SCHLITZER E., IMPOSIMATO C., *L'ambiente e la sua tutela risarcitoria*, in G. Perulli (a cura di) "Il danno ambientale", G. Giappichelli Ed., Torino 2012, pp. 53-84.
- SCIARRETTA F., *La declinazione dell'amministrazione: le decisioni partecipate nel campo delle grandi opere infrastrutturali*, in "Riv. AIC", Ass. It. Costituzionalisti, Roma 2020, n. 3/2020, pp. 31-54.
- SCLAVI M., *Mediazione ambientale: le mani in pasta*, in L. Musselli (a cura di) "La gestione dei conflitti ambientali", Ed. Scientifiche Italiane, Napoli 2019, pp. 7-11.
- SCOTFORD E., WALSH R., *The symbiosis of property and English environmental law – property rights in a public law context*, in "The Modern Law Rev.", Wiley, Hoboken (USA) 2013, n. 6/2013, pp. 1010-1045.
- SCOTT R. E., *Conflict and cooperation in long-term contracts*, in "Cal. L. Rev", University of California, Berkeley (USA) 1987, n. 6/1987, pp. 2005-2054.
- SCOTTO G., *Mediare conflitti: uno sguardo trasformativo*, in P. Lucarelli, G. Conte (a cura di) "Mediazione e progresso. Persona, società, professione, impresa", Utet Giuridica, Milanofiori Assago (MI) 2013, pp. 129-140.
- SCOVAZZI T., *La dimensione temporale del diritto internazionale dell'ambiente: i diritti delle generazioni future*, in "Riv. Giur. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 1/2023, pp. 217-239.
- SCUCCIMARRA L., *Risorse, giustizia potere. Appunti per un vocabolario del 'conflitto ambientale'*, in G. Ruocco e M. Stori (a cura di) "La democrazia alla prova dei conflitti ambientali", Ass. a Sud -CDCA, Roma 2016, pp. 29-40.
- SÉNÉCAL G., *Conflits de proximité et coopération. Une géographie des acteurs et des interactions sociales*, in "Cahiers de géographie du Québec", Un. Laval, Quebec (CAN) 2005, n. 138/2005, pp. 277-285.
- SEMI G., *Breve 'manuale' per una gentrificazione carica*, Mimesis, Sesto SAN Giovanni (MI) 2023.
- SEPPÄLÄ R., *The FIDIC Red Book Contract: An international Clause-by-Clause Commentary*, Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn (NL) 2024.
- SERAFINI A., *Collegio Consultivo Tecnico: il restyling operato dal correttivo al Codice dei contratti pubblici*, in "Urbanistica e Appalti", Wolters Kluwer, Milano 2025, n. 3/2025, pp. 275-283.

- SEVERINO E., *Il destino della tecnica*, Rizzoli, Milano 2009.
- SHEPERD D. A., WIKLUND J., *Entrepreneurial Small Business. A resource-based perspective*, Edward Elgar, Cheltenham (UK) 2005.
- SIDAWAY G., *Resolving Environmental Disputes*, Earthscan Routledge, New York (US) 2005.
- SIEGEL J. A., *Alternative dispute resolution in environmental enforcement cases: a call for enhanced assessment and greater use*, in "Pace Envtl. L. Rev", Pace University, New York (US) 2007, n. 1/2007, pp. 187-209.
- SHRADER-FRECHETTE K. S., *Valutare il rischio. Strategie e metodi di un approccio razionale*, Guerini studio, Milano 1993.
- SIMONCINI A., CREMONA E., *Mediazione e costituzione*, in "Giust. Cons.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 1/2022, pp. 3-24.
- SIMONELLI I., SIMONELI F., *Verso la* human-rights based community *globale*, FrancoAngeli, Milano 2017.
- SIPE N. G., *An empirical analysis of environmental mediation,* in "J. American planning Ass.", APA, Chicago (USA), 1998, n. 3/1998, pp. 275-285.
- SLOVIC P., *Perception of Risk*, in "Science", AAAS, Washington DC (USA) 1987.
- SMITH A., *The theory of moral sentiments*, Clarendon Press, Oxford (UK) 1976.
- SMITH G., *DAAB Update: The World Bank expands the role of the Dispute Avoidance (Adjudication Board*, in "Construction Law Int.", IBA, Londra (UK) 2021, n. 2/2021, pp. 13-18.
- SOCORRO M. et. al., *Maximizing the value of Oposa v. Factoran*, in "The Georgetown Int. Env. Law Rev.", Georgetown University Law Center, Washington D.C. (USA) 2003, n. 3/2003, pp. 487-496.
- SPADARO N., L' *L'eolico offshore: difficoltà procedurali interne e spunti per una riflessione comparativa con la Gran Bretagna*, in "Riv. Giur. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2022, n. 4/2022, pp. 1041-1064.
- SPINA G., *La mediazione delle controversie ambientali*, in in "Amb. Sviluppo", Wolters Kluwer It., Milanofiori Assago (MI) 2013, n. 5/2013, pp. 447-456.
- STAIANO S., *La sussidiarietà orizzontale, profili teorici*, in V. Baldini (a cura di) "Sussidiarietà e diritti", Satura ed., Napoli 2007, pp. 19-56.
- STANGHELLINI L., *La legislazione d'emergenza in materia di crisi d'impresa*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2020, nn. 2-3/2020, pp. 353-365.
- STANZIONE D., *Governo dell'impresa e comportamenti socialmente responsabili: verso un diritto societario della Corporate Social Responsibility?*, in "Riv. Dir. Comm.", Piccin, Padova 2022, n. 1/2022, pp. 101-156.
- STARR C., *Social Benefit versus Technological Risk*, in "Science", AAAS, Washington DC (USA) 1969, pp. 1232-1238.

- STELLA-RICHTER M., *A proposito di capitalismo sostenibile e fonti del diritto*, in U. Tombari (a cura di) "Sostenibilità e corporate governance nel nuovo contesto geopolitico", Il Mulino, Bologna 2024, pp. 87-101.
- STELLA RICHITER M., *Il "successo sostenibile" del Codice di* Corporate Governance*. Prove tecniche di attuazione*, in "Vita not.", Ed. Giur. Buttitta, Palermo 2021, n. 2/2021, pp. 739-741.
- STELLA- RICHTER M., *Long-Termism*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano, n. 1/2021, pp. 16-52.
- STELLA RICHTER M., *Società benefit e società non benefit*, in "Riv. Dir. Comm", Piccin, Padova 2017, n. 2/2017, pp. 271-285.
- STOLZI I., *Il secolo nuovo: giuristi e tradizioni nell'Italia del ventennio*, in "Quad. fiorentini", Giuffré, Milano 2020, pp. 267-305.
- STOLZI I., *Lavoro e corporativismo. La riflessione giuridica nell'Italia Fascista*, in "Fil. Pol.", Il Mulino, Bologna 2021, n. 3/2021, pp. 447-467.
- STONE C., *Should trees have standing? Toward legal rights for natural objects*, in "Southern California Law Review", USC Gould School of Law, Los Angeles (US) 1972, n. 45/1972, pp. 450-501.
- STORSKRUBB E., *Alternative Dispute Resolution in the EU: Regulatory challenges*, in "European Rev. of Private Law, Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn (NL) 2016, n. 1/2016, pp. 7-32.
- STORSKRUBB E., *Emergency Arbitration: A Maturing and Evolving Procedure*, in A. Calissendorff, P. Schöldström (a cura di) "Stockholm Arbitration Yearbook 2020", Wolters Kluwer, Alphen aan den Rijn (NL) 2020, pp. 115-135.
- STRAMPELLI G., *Gli investitori istituzionali salveranno il mondo? Note a margine dell'ultima lettera annuale di BlackRock*, in "Riv. Soc.", Giuffrè, Milano 2020, n. 1/2020, pp. 51-71.
- STRAMPELLI G., *L'informazione non finanziaria tra narrazione e misurazione delle politiche di sostenibilità*, in P. Montalenti, M. Notari (a cura di) "La nuova società quotata: tutela degli stakeholders, sostenibilità e nuova governance", Giuffré, Milano 2022, pp. 209-233.
- STRUFFI L., Il *ruolo degli esperti nella controversia sull'inceneritore di Trento*, in L. Pellizzoni (a cura di) "Conflitti Ambientali. Esperti, politica, istituzioni nelle controversie ecologiche", Il Mulino, Bologna 2011, pp. 65-93.
- TAGORE R., *Ricolta Votiva*, Trad. Italiana E. Taglialatela, Carabba Ed., Lanciano (CH) 1917.
- TANAS A., GUTWIRTH S., *Comunità e territorio: verso nuove relazioni giuridiche al tempo dei disordini climatici. Pensare il rapporto tra il diritto e i* commons *con Paolo Grossi,* in "Arch. Scialoja-Bolla", Ed. Scientifiche It., Napoli 2024, pp. 9-32.
- TESSERA D., *I contratti per la risoluzione delle controversie*, G. Giappichelli Ed., Torino 2019.

- TESTI M., *Analisi tassonomica del contezioso: le materie sotto la lente della mediabilità*, in P. Lucarelli (a cura di) "Mediazione dei conflitti. Una scelta condivisa", Utet Giuridica, Milano 2019, pp. 43-70.
- TEUBNER G., *Global Bukovina: Legal pluralism in the world society*, in Id. (a cura di) "Global Law without a State", Dartmouth, Londra (UK) 1997, pp. 3-28.
- THACKER S., ADSHEAD D., FAY M., et. al., *Infrastructure for sustainable development*, in "Nature Sustainability", Springer, Berlino (DE) 2019, n. 2/2019, pp. 324-331.
- THYNE S., *World Bank uses DAABs to address Gender Based Violence*, in "Int. Quarterly", Fenwick Elliott, Londra (UK) 2019, n. 31/2021, pp. 9-11.
- TISCINI R., *Il procedimento di mediazione per la conciliazione delle controversie civili e commerciali*, in "Riv. Arb.", Giuffré, Milano 2010, n. 4/2010, pp. 585-601.
- TISCINI R., *Il ruolo dei giudici e degli avvocati nella gestione delle controversie*. II. Giudice e avvocati nel nuovo processo civile, "Giust. Proc. Civ.", Ed. Scientifiche It., Napoli 2024, n. 2/2024, pp. 377-418.
- TISCINI R., *L'incostituzionalità della mediazione obbligatoria per eccesso di delega: una scelta discutibil*e, in "Riv. Arb.", Giuffré, Milano 2013, n. 1/2013, pp. 105-116.
- TISCINI R., *Tutela inibitoria e cambiamento climatico*, in "Riv. Dir. Processuale", Cedam, Padova 2024, n. 2/2024, pp. 331-366.
- TOMBARI U., *Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental Social Governance (ESG) e 'scopo della società'*, in "Riv. Dir. Comm.", Piccin, Roma 2021, n. 2/2021, pp. 225-234.
- TOMBARI U., *Il futuro della società per azioni. Considerazioni disorganiche sull'impresa azionaria nel 21° secolo*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2024, n. 1/2024, pp. 1-14.
- TOMBARI U., *Lo «scopo della società»: significati e problemi di una categoria giuridica*, in Id. (a cura di) "Sostenibilità e corporate governance nel nuovo contesto geopolitico", Il Mulino, Bologna 2024, pp. 37-56.
- TONELLI L. M., *Tutela dell'ambiente e costituzione: tra vecchie problematiche e recenti proposte di riforma dell'art. 9 Cost*., in "Archivio Giuridico", Mecchi Ed., Modena 2020, n. 4/2020, pp. 1165-1222.
- TORCHIA L., *Le scelte di localizzazione delle opere pubbliche: il fenomeno NIMBY - Discussione*, in F. Balassone e P. Casadio (a cura di) "Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione", Banca D'Italia, Roma 2011, pp. 357-359.
- TORREGROSSA G., *Introduzione al diritto urbanistico*, Giuffré, Milano 1987.
- TRAPUZZANO C., *L'Appalto privato*, Giuffré, Milano 2020.
- TRIBE D., *Negotiation,* Routledge, Abingdon (UK)/New York (USA) 2025.
- TRIMARCHI P., *Istituzioni di diritto privato*, Giuffré, Milano 2020.

- TRIPODINA C., *La tutela dell'ambiente nella Costituzione italiana: tra interessi delle generazioni future e responsabilità della generazione presente*, in "Riv. Quadr. Dir. Amb.", Ed. Scientifica, Napoli 2023, n. 1/2023, pp. 332-348.
- TROISI C., *Mediazione e giustizia complementare. Approcci integrati per la risoluzione dei conflitti*, Giuffré, Milano 2024.
- TSOPELA M., MANNING J., *The Era of Sustainability-Enabled Megaprojects: Lessons in Building to Deliver for an Unknown, Better Future,* in "A Multidisciplinary Approach to Embrace Complexity and Sustainability. MeRIT Megaproject Research Interdisciplinary Team Workshop. November 14th-15th, 2019", G. Giappichelli Ed., Torino 2019, pp. 61-72.
- TUZZI R., *Il potere transattivo della pubblica amministrazione nella risoluzione alternativa delle controversie: spunti per una rinnovata lettura anche attraverso il prisma della responsabilità amministrativo-contabile*, in "RCC", Corte dei Conti, Roma 2021, n. 1/2021, pp. 29-45.
- UDA G. M., *La buona fede nell'esecuzione del contratto*, G. Giappichelli Ed., Torino 2004.
- UDAYASANKAR K., *Corporate Social Responsibility and Firm Size*, in in "J. Bus. Ethics", Springer, Berlino (DE) 2008, pp. 167-175.
- URBAN-PARLEANI I., *L'article 1835 et la raison d'être*, in "Riv. ODC", G. Giappichelli Ed., Torino 2019, n. 3/2019, pp. 533-548.
- VELLA F., *L'impresa e il lavoro: vecchi e nuovi paradigmi della partecipazione*, in "Giur. Comm.", Giuffré, Milano 2013, n. 6/2013, pp. 1120-1152.
- VENTORUZZO M., *Il nuovo Codice di Corporate Governance 2020: le principali novità*, in "Le Società", Wolters Kluwer It., Milano 2020, n. 4/2020, pp. 439-447.
- VENTORUZZO M., *Uno sguardo d'insieme alla CS3D: riflessioni preliminari sulla tecnica normativa*, in "Riv. Soc.", Giuffré, Milano 2024, nn. 2-3/2024, pp. 447-457.
- VETTORI G., *Contratti e rimedi – III ed*., Wolters Kluwer, Milano 2017.
- VICICONTE G., *Il controllo del giudice penale e del giudice contabile sulla discrezionalità amministrativa: la legalità dell'esperienza concreta*, in "RCC", Corte dei conti, Roma 2021, n. 3/2021, pp. 50-62.
- VICTORIA E., *Down the river,* in "The anthology multispecies cities: solarpunk urban futures"*,* World Weaver Press, Albuquerque (USA) 2021.
- VIVANI C., *Il danno ambientale*, Cedam, Padova 2000.
- VIVOLI G., *Lineamenti di diritto dell'ambiente*, G. Giappichelli Ed., Torino 2025.
- WALKER T., *Der Stakeholderansatz als Fundament der CSR-Kommunikation*, in P. Heinrich (a cura di) "CSR und Kommunikation", Springer, 2018, pp. 71-85.
- WANDT M., *Liability for environmental damage and insurance cover under German Law*, in "ZVersWiss", Springer, Berlino 2020, pp. 209-223.
- WEISS E. B., *In fairness to future generations and sustainable development*, in "American University Law Review", Washington DC (USA) 1992, VIII n. 1, pp. 19-26.

- WESTLUND H., NILSSON E., *Measuring enterprises' investments in social capital: a pilot study*, in "Regional Studies", Routledge, Londra (UK) 2005, pp. 1079-1093.
- WISHNICK D. A., *Corporate purposes in a free enterprise system: a comment on eBay v. Newmark*, in "YLJ", University of Yale, New Haven (USA) 2012, n. 8/2012, pp. 2405-2419.
- ZACCARIA G., *L'arte dell'interpretazione. Saggi sull'ermeneutica giuridica contemporanea*, Cedam, Padova 1995.
- ZACCARIA G., *Questioni di interpretazione*, Cedam, Padova 1996.
- ZAGREBELSKY G., *Il diritto mite*, Einaudi, Torino 1992.
- ZAMAGNI S., *L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione*, in "Politeia", POLITEIA-Centro per la ricerca e la formazione in politica e etica, Milano 2003, pp. 28-42.
- ZARRA G., *Una prima lettura della Convenzione di Singapore in tema di Mediazione Internazionale*, in "Dir. Comm. Int.", Giuffrè, Milano 2021, n. 3/2021, pp. 761-779.
- ZHARIKOV A., *Lex Constructionis: A Failed Transnational Construction Law Concept?*, in "Constr. L. J.", Sweet & Maxwell, Londra (UK) 2025, n. 3/2025, pp. 99-114.
- ZECCHIN F., *Megaprojects and Contracts: an Overview from the Italian Perspective*, in "A Multidisciplinary Approach to Embrace Complexity and Sustainability. MeRIT Megaproject Research Interdisciplinary Team Workshop. November 14th-15th, 2019", G. Giappichelli Ed., Torino 2019, pp. 33-43.
- ZIINO D., *Profili dell'interpretazione giuridica*, Giuffré, Milano 2011.
- ZINGALES L., *Friedman's principle, 50 Years Later*, in L. Zingales, J, Kasperkevic, A. Schechter (a cura di) "Milton Friedman 50 Years Later", Stigler Center, Chicago (USA) 2021, pp. 1-2.
- ZINGALES, *Manifesto capitalista*, Milano 2012.
- ZOBOLI L., *Il* greenwashing *e la tutela della corretta comunicazione d'impresa*, in "Riv. Dir. Bancario", Bancaria Consulting, Trento 2024, n. 2/2024, pp. 271-328.
- ZOPPINI A., *Capitalismo sostenibile e corporate governance*, in U. Tombari (a cura di) "Sostenibilità e corporate governance nel nuovo contesto geopolitico", Il Mulino, Bologna 2024, pp. 141-168.

Sitografia

- ABRUZZO OPENPOLIS, *Lo spopolamento della montagna è inevitabile?*, 10 Aprile 2024, in: *https://www.openpolis.it*, 25 giugno 2024.
- AMERICAN INSTITUTE OF ARCHITECTS (AIA), *https://www.aia.org/,* 29 Novembre 2025.
- AMERICAN INSTITUTE OF ARCHITECTS (AIA), *AIA Code of Ethics & Professional Conduct* (2024), in *https://www.aia.org/code-ethics-professional-conduct, 29 Novembre 2025.*

- ASSOCIATION FOR CONSULTANCY AND ENGINEERING (ACE), *https://www.acenet.co.uk/,* 29 Novembre 2025.
- ATZENI C., *L'etica ambientale tra diritto, crisi ecologica e libertà fondamentali: profili giuridico-filosofici*, in "Federalismi", 21 Febbraio 2024, n. 4/2024, in *https://www.federalismi.it/index.cfm*, 9 Dicembre 2025.
- BLACKROCK, *Larry Fink's 2021 letter to CEOs*, in "Blackrock", *https://www.blackrock.com/corporate,* 17 febbraio 2025.
- BONA M., *Kruščica: le donne al centro della battaglia per i beni comuni*, in "Osservatorio Balcani e Caucaso Transeuropa", 8 Marzo 2018: *https://www.balcanicaucaso.org/,* 25 Gennaio 2025.
- BONOMI A., *Comunità e imprese che sanno mobilitare le risorse sociali*, in "Il Sole 24 Ore", 3 Maggio 2023: *https://www.ilsole24ore.com/,* 27 giugno 2024.
- BORTOLETTO F., *La Cop29 di Baku si è conclusa con accordo solo parzialmente incoraggiante*, in "EUnews", 25 novembre 2024: *https://www.eunews.it/2024/11/25/cop29-baku-conclusioni-finanza-verde/,* 15 gennaio 2025.
- BUONO B., *Il capitale relazionale è la vera base per innovare oggi*, in "Econopoly", Il Sole 24 Ore, 23 Settembre 2023: *https://www.econopoly.ilsole24ore.com/*, 27 Marzo 2025.
- BUSINESS ROUNDTABLE, *Business roundtable redefines the purpose of a Corporation to promote 'an economy that serves all Americans'*, in: *https://www.businessroundtable.org/*, 17 febbraio 2025.
- CALABRESI C., *ADR e giustizia sostenibile*, in "La Mediazione", n. 28/2023: *https://www.rivistalamediazione.it*/, 3 Luglio 2025.
- CAMERA ARBITRALE DI MILANO (CAM), *Mediazione dei Conflitti Ambientali*, in *https://www.camera-arbitrale.it/it/index.php,* 27 Giugno 2025.
- CAMERA DEI DEPUTATI, *Infrastrutture e trasporti. Temi PNRR,* in "Camera dei deputati. Documentazione Parlamentare": *https://temi.camera.it/leg19/*, 11 Settembre 2025.
- CAMPIONE F., *Il c.d. decreto semplificazioni e la figura del collegio consultivo tecnico: fugaci spunti critici*, in "Judicium", 16 Dicembre 2020: *https://www.judicium.it/*, 2 Ottobre 2025.
- CARPENTIERI P., *Relazioni e conflitti tra ambiente e paesaggio*, in "Federalismi.it", 5 giugno 2023, n. 13/2023: *https://www.federalismi.it/index.cfm*, 8 Dicembre 2025.
- CECCHETTI M., *Diritto ambientale e conoscenze scientifiche tra valutazione del rischio e principio di precauzione*, in "Federalismi.it", 21 settembre 2022, n. 24/2022: *https://www.federalismi.it/index.cfm,* 9 Dicembre 2025.
- CERRINA FERONI G., *Contesto e prospettive delle energie rinnovabili in Italia: tra diritto e politica*, in "Federalismi.it", 25 giugno 2014, n. 13/2014: *https://www.federalismi.it/index.cfm*, 9 Dicembre 2025.

- CLUB DE JURISTES, *Renforcer l'efficacité du droit international de l'environment – Devoirs des Etats, droit des individus*, 23 Novembre 2015: *https://www.downtoearth.org.in/*, 28 Aprile 2025.
- CONFINDUSTRIA, *Confindustria in audizione sul documento di economia e finanza*, in "Confindustria", 23 Aprile 2024: *https://www.confindustria.it/*, 30 Maggio 2025.
- CONTINO S., *La centralità della mediazione civile in tema di Giustizia Conciliativa. La riforma Cartabia. Riflessioni alla luce delle recenti modifiche legislative*, in "La Mediazione", n. 28/2023: *https://www.rivistalamediazione.it/,* 3 Luglio 2025.
- D'ALESSANDRO C. M. M., *Canale di Panama, diminuisce il passaggio di navi per la siccità*, 19 Gennaio 2024, in: *https://it.euronews.com/,* 29 Aprile 2025.
- DE FALCO G., *CSDDD: Il processo di destrutturazione del pacchetto Omnibus*, in "Dir. Bancario", 8 Aprile 2025: *https://www.dirittobancario.it/,* 11 Novembre 2025.
- DERMINE P., *Funding Europe's Defence. A First Take On the Commission's ReArm Europe Plan*, in "Verfassungsblog", 5 marzo 2025: *https://verfassungsblog.de/,* 11 Settembre 2025.
- DISTRETTO BIOMEDICALE MIRANDOLOSE, *Nasce a Mirandola il gruppo #WeCare*, 7 febbraio 2023, in: *https://distrettobiomedicale.it/,* 27 giugno 2024.
- DTE, *Looking back at Stockholm 1972: what Indira Gandhi said half a century ago on man & environment*, in "Down to Heart", 31 maggio 2022: *https://www.downtoearth.org.in/*, 28 Aprile 2025.
- ELIA C., BOGDANI N., *The Battle for the Shushica Valley*, in "Oss. Balcani e Caucaso transeuropa" 22 Luglio 2024: *https://www.balcanicaucaso.org/en/,* 28 Novembre 2025.
- EUROPEAN CENTRAL BANK, *Analytical indicators on physical risks*, in "ECB": *https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html*, 19 Dicembre 2023.
- FACILITAMBIENTE*, https://www.facilitambiente.it/,* 28 Novembre 2025.
- FACILITAMBIENTE, *Avviato il percorso partecipativo sull'area di laminazione del torrente Seveso nei Comuni di Paderno Dugnano, Varedo, Limbiate,* in "FacilitAmbiente": *https://www.facilitambiente.it/*, 23 Luglio 2025.
- FCM, *Silver Lining: Navigating through the FIDIC Silver Book for EPC Contracts*, in "FIDIC Contract Management", 1° Gennaio 2025: *https://fidiccontractmanagement.com/,* 1° Ottobre 2025.
- FÉDÉRATION INTERNATIONALE DES INGÉNIEURS-CONSEILS (FIDIC), *https://fidic.org/,* 29 Novembre 2025.
- FIDIC, *FIDIC MDB Harmonised Construction Contract*, in "FIDIC": *https://fidic.org/*, 17 Settembre 2025.
- FIDIC, *World Bank renew agreement to use FIDIC standard contracts for a further five years*, in "FIDIC", 30 Ottobre 2023: *https://fidic.org/,* 18 Settembre 2025.
- FIDIC, *World Bank signs five-year agreement to use FIDIC standard contracts*, in "FIDIC", 14 Febbraio 2019: *https://fidic.org/*, 18 Settembre 2025.

- FONDAZIONE LA PIRA, *Le città non possono morire*, in "GiorgioLaPira.org": *https://giorgiolapira.org/*, 12 giugno 2023.
- FRANZINA P., LEANDRO A., *La convenzione dell'Aja del 2 Luglio 209 sul riconoscimento delle sentenze straniere: una prima lettura*, in "SIDIBlog", 11 Luglio 2019: *http://www.sidiblog.org/,* 17 luglio 2024.
- FRIEDMAN M., *A Friedman doctrine – The Social Responsibility of Business is to increase its profits*, in "The New York Times", 13 Settembre 1970: *https://www.nytimes.com/*, 12 Novembre 2025.
- FSB, *FSB Roadmap for addressing climate-related financial risks*, in "FSB", 7 Luglio 2021: *https://www.fsb.org/,* 8 Aprile 2025.
- GAREMO N., MATZINGER S., PALTER R., *Megaprojects: the good, the bad and the better*, in "McKinsey & Company", 1 Luglio 2015: *https://www.mckinsey.com/,* 9 Settembre 2025.
- GOUGH K., et. al., *Resolving disputes on renewable energy-projects – what tools are available and how do you choose?*, in "Freshfields Sustainability", 22 Aprile 2022: *https://sustainability.freshfields.com/,* 7 Ottobre 2025.
- GRAY J., *Wars of Want*, in "The Guardian", 21 Agosto 2021, in: *https://www.theguardian.com/uk,* 18 Luglio 2024.
- GRASSI S., *La tutela dell'ambiente nelle fonti internazionali, europee ed interne*, in "Federalismi.it", 5 Giugno 2023, n. 13/2023: *https://www.federalismi.it/index.cfm.*
- HEISIG E., *Federal judge strikes down Toledo's Lake Erie Bill of Right as unconstitutional, says sweeping law is too vague*, in "Cleveland.com", 28 febbraio 2020, in *https://www.cleveland.com*, 13 giugno 2024.
- HOSIE J., *Turnkey contracting under the FIDIC Silver Book: What do owners want? What do they get?*, in "Mayer Brown", Novembre 2017: *https://www.mayerbrown.com/en,* 16 Settembre 2025.
- INSTITUTION OF CHEMICAL ENGINEERS (IChemE*), https://www.icheme.org/,* 29 Novembre 2025.
- INSTITUTION OF CIVIL ENGINEERS (ICE), *https://www.ice.org.uk/*, 29 Novembre 2025.
- INTERNATIONAL ASSOCIATION OF FACILITATORS*, https://www.iaf-world.org/*, 28 Novembre 2025.
- IRTI N., *Il diritto pubblico e private in un'epoca che fa eccezione*, in "Il Sole 24 Ore", 5 Maggio 2020: *https://www.ilsole24ore.com/*, 10 Aprile 2025.
- ISPRA, *Rischio ambientale*, in *https://www.isprambiente.gov.it/it*, 10 giugno 2024.
- JANKOVIC N., *La durata dell'arbitrato*, in "Arbitrato Internazionale", 31 Agosto 2022: *https://www.international-arbitration-attorney.com/it/*, 19 Settembre 2025.
- LIMONGI B., *Note sulla fase introduttiva del giudizio di primo grado dopo il correttivo alla Riforma Cartabia*, in "GiustiziaCivile.com", 6 Marzo 2025: *https://giustiziacivile.com/,* 1° Giugno 2025.

- LINDBLOM P. H., *ADR – opium för rättsväsendet?*, in "Svensk Juristtidning", 2006, pp. 102 – 130: *https://svjt.se/*, 6 Settembre 2025.
- LOCCI L., *Emittenti: le regole di autodisciplina hanno carattere vincolante*, in "Dir. Bancario", 8 Gennaio 2019: *https://www.dirittobancario.it/*, 12 Novembre 2025.
- MA T., HU Y., WANG M., et al., *Unity of nature and man: a new vision and conceptual framework for the post-2020 global biodiversity framework*, in "National Science Review", Oxford Academic, Vol 8, Issue 7, Luglio 2021, in: *https://academic.oup.com/nsr/article/8/7/nwaa265/5936570,* 27 Aprile 2025.
- MADDALENA P., *L'enciclica 'Laudato sì' di Papa Francesco. Riflessi giuridici*, in "Istituto Bioetica": *https://www.istitutobioetica.it/*, 13 Giugno 2024.
- MANZETTI V., *Il 'dibattito pubblico', nel nuovo codice dei contratti*, in "Federalismi.it", 28 Febbraio 2018, n. 5/2018: *https://www.federalismi.it/index.cfm,* 9 Dicembre 2025.
- MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA SICUREZZA ENERGETICA (MASE), *Banca Africana di Sviluppo*, in *https://www.mase.gov.it/portale/banca-africana-di-sviluppo,* 6 Ottobre 2025.
- MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA SICUREZZA ENERGETICA (MASE), *Banca Mondiale*, in *https://www.mase.gov.it/portale/banca-mondiale*, 29 Novembre 2025.
- MOLOO R., KAHLOON M., *Fees and expenses: international arbitration*, in "OPIL", Aprile 2022*: https://opil.ouplaw.com/*, 18 Novembre 2025.
- MONORITI A., Ubi societas, ibi pactum. *La transizione verso l'interazione umana*, in "Federalismi.it", 26 Giugno 2024, n. 15/2024: *https://www.federalismi.it/index.cfm*, 9 Dicembre 2025.
- MUREDDU E., *La laguna che avrà gli stessi diritti di un cittadino*, in "EuropaToday", 22 settembre 2022: *https://europa.today.it/*, 13 giugno 2024.
- OLIVIERI L., *Decreto semplificazioni e responsabilità erariale: rinnegati merito e capacità*, in "Lavori Pubblici": *https://www.lavoripubblici.it/,* 2020, 3 Luglio 2025.
- OSSERVATORIO INNOVAZIONE DIGITALE NELLE PMI, *Pmi, piccole e medie imprese: cosa sono e come si evolvono*, in "Osservatorio Digital Innovation Politecnico di Milano": *https://www.osservatori.net/blog/,* 3 Marzo 2025.
- PAINE L. S., *The Business Roundtable's stakeholder pledge five years later*, in "Harv. Bus. Rev.", 19 Agosto 2024: *https://hbr.org/*, 21 Marzo 2025.
- PASQUALE C., PACE L., *Danno ambientale. Il ruolo dell'operatore e la minaccia di danno ambientale*, 2023, in "Lexambiente": *https://lexambiente.it/*, 8 giugno 2024.
- PETRIK N., RUNESTAM A., *Ad hoc vs. Institutional Arbitration in Construction Disputes*, in "SCC Arbitration Institute", 2023: *https://sccarbitrationinstitute.se/en/,* 18 Novembre 2025.
- PITASSI V., *Important Changes to FIDIC's Rainbow Suite*, in "White & Case", 24 Febbraio 2023: *https://www.whitecase.com/,* 15 Settembre 2025.

- POLITINI S., *Stop the Clock, entra in vigore la direttiva UE 2025/794 modifica CSRD e CSDDD*, in "Oss. Bilanci Sostenibilità", 17 Aprile 2025: *https://www.osservatoriobilancisostenibilita.it/*, 11 Novembre 2025.
- PRABHU A., *Spain's renewable energy disputes: renewable energy reliable arbitration*, in "The Arbitration Brief", 15 Febbraio 2023: *https://thearbitrationbrief.com/,* 18 Luglio 2024.
- PROFUMI E., *Il Recovery Plan? Una grande occasione in cui i cittadini sono relegati a semplici spettatori*, "EconomiaCircolare.com*",* 9 giugno 2021, in: *https://economiacircolare.com/,* 26 giugno 2024.
- PROFUMI E., *L'economia circolare deve avere relazioni con i luoghi*, intervista a Giovanni Allegretti in "EconomiaCircolare.com", 10 giugno 2021: *https://economiacircolare.com/*, 26 giugno 2024.
- PROFUMI E., *L'economia circolare è anche la sostenibilità circolare delle opere*, intervista a Marianella Sclavi in "EconomiaCircolare.com", 16 luglio 2021: *https://economiacircolare.com/*, 26 giugno 2024.
- RES PUBLICA, *Nis debati gjyqësor për HEC-et në Shushicë: Komuniteti dhe shoqëria civile kundër ndërtimit të paligjshëm të HEC-eve në Parkun Kombëtar të Vjosës*, in "EcoAlbania": *https://ecoalbania.org/*, 2024.
- SAMUEL S., *Lake Erie now has legal rights, just like you*, "Vox", 27 febbraio 2019: in *https://www.vox.com/,* 13 giugno 2024.
- SCHINAIA G., *Il paradosso 'gentrificazione': città più ricche e poveri esclusi*, in "Avvenire", 19 Agosto 2023: *https://www.avvenire.it/,* 24 giugno 2024.
- SCHWAB K., *Davos Manifesto 2020: the Universal Purpose of a Company in the fourth Industrial Revolution*, in "World Economic Forum", 2 Dicembre 2019: *https://www.weforum.org/*, 23 Marzo 2025.
- SICOLO M., *Codice Europeo di condotta per i mediatori*, in "Mondo ADR", 10 Gennaio 2023: *https://www.mondoadr.it/*, 16 Giugno 2025.
- SINGAPORE CONVENTION ON MEDIATION, *https://www.singaporeconvention.org/,* 28 Novembre 2025.
- SPAZIANI P., *Le discussioni di due amici sulla funzione del processo. Carnelutti, Calamandrei e la polemica sul concetto di lite*, in "Il Diritto Vivente", Ass. Mag. Ind., Roma 2023: *https://www.rivistaildirittovivente.it/*, 10 Dicembre 2025.
- STEPHENSON A., GOLDSMITH L., FRITH H., *Dispute Boards and the Olympic Games: a tried and tested method of dispute avoidance*, in "IBAnet", 9 Luglio 2023: *https://www.ibanet.org/*, 27 Settembre 2025.
- TEKLEMARIAM N. L., *Uganda Transport Sector Development Project: Implementation Status Results Report,* in "World Bank", 18 Febbraio 2018: *http://documents.worldbank.org/curated/en/422041468113955326,* 8 Ottobre 2025.

- THORPE C., BERTRAM A., *Promoting sustainable development: NEC, ICHemE, FIDIC contracts*, in "Walker Morris", 27 Settembre 2022: *https://www.walkermorris.co.uk/*, 2 Ottobre 2025.
- TRADE & DEVELOPMENT BANK, *TDB and World Bank to accelerate access to sustainable and clean energy in Africa*, in "TDB", 12 Febbraio 2024: *https://www.tdbgroup.org/*, 6 Ottobre 2025.
- TRASHAJ M., *Il pacchetto Omnibus I ESG e l'approvazione dello "stop the clock"*, in "CCCHub", 8 Maggio 2025: *https://www.compliancehub.it/*, 11 Novembre 2025.
- UNITED NATIONS, The 17 goals, in *https://sdgs.un.org/goals,* 28 Aprile 2025.
- UN ENVIRONMENTAL PROGRAMME, *Who are environmental defenders?*, in *https://www.unep.org,* 4 Luglio 2024.
- UNEP, *Sustainable Infrastructure Investment*, in "UN Environmental Programme": *https://www.unep.org/,* 11 Settembre 2025.
- VIPIANA P., *La disciplina del dibattito pubblico bel regolamento attuativo del Codice degli appalti, tra anticipazioni regionali e suggestioni francesi*, in "Federalismi.it", 23 Gennaio 2019, n. 2/2019: *https://www.federalismi.it/index.cfm,* 9 Dicembre 2025.
- VITALE A., *Il caso "giudizio universale" di fronte al Tribunale di Roma. Una breve riflessione sulle fonti*, in "Le rubriche dell'osservatorio", n. 1/2022: *https://www.osservatoriosullefonti.it/,* 9 Dicembre 2025.
- WALKER A., *FIDIC contracts are trusted as they promote the values clients want to see on their projects*, in "Infrastructure Global", 9 Novembre 2023: *https://infra.global/,* 18 Settembre 2025.
- WORLD BANK (WB) GROUP, *Environmental and Social Framework*, in "World Bank": *https://www.worldbank.org/ext/en/home*, 8 Ottobre 2025.
- WORLD BANK (WB) GROUP, *(Press release n. 2016/238/ECR) World Bank Statement on Cancellation of the Uganda Transport Sector Development Project*, in "World Bank", 21 Dicembre 2015: *https://www.worldbank.org/ext/en/home*, 8 Ottobre 2025.
- WORLD BANK (WB) GROUP, *(Press release n. 2023/112/AFE) 100 Million People in Eastern and Southern Africa Poised to Receive Access to Sustainable and Clean Energy by 2030*, in "World Bank", 28 Novembre 2023: *https://www.worldbank.org/ext/en/home,* 6 Ottobre 2025.
- WILL G. F., *The Paris Agreement is another false 'turning point' on the climate*, in "The Washington Post", 16 Dicembre 2015: *https://www.washingtonpost.com/*, 5 Aprile 2025.

Giurisprudenza

- Corte EDU, *Cannavacciuolo et. al., v. Italia*, Ric. n. 51567/2014, 30 Gennaio 2025.
- Corte EDU, *Carême v. France*, n. 7189/2021.
- Corte EDU, *Duarte Agostinho et. al. v. Portugal et. al.*, n. 39371/2020.

- Corte EDU, *Verein KlimaSeniorinnen Schweiz et al. v. Switzerland,* n. 53600/2020.
- CGUE, *F. Costa v. ENEL*, n. 6/1964.
- CGUE, *Van Gend en Loos v. Nederlandse Administratie der Belastingen*, n. 26/1962.
- CGUE, *Raffinerie Mediterranee (ERG) SpA, Polimeri Europa SpA and Syndial SpA v. Ministero dello Sviluppo economico et. al.,* n. 378/2008.
- Consiglio di Stato, Ad. Plen., n. 10/2019.
- Consiglio di Stato, Parere n. 3838/2007.
- Consiglio di Stato, Parere n. 359/2018.
- Consiglio di Stato, Sez. IV, n. 24/2010.
- Consiglio di Stato, Sez. VI, n. 6554/2010.
- Consiglio di Stato, Sez. V, n. 3756/2015.
- Consiglio di Stato, Sez. IV, n. 5021/2018.
- Consiglio di Stato, Sez. IV, n. 2021/2018.
- Consiglio di Stato, Sez. II, n. 7033/2019.
- Corte di Cassazione, Rel. n. 56/2020.
- Corte di Cassazione, SS.UU., n. 1463/1979.
- Corte di Cassazione, SS.UU., n. 5172/1979.
- Corte di Cassazione SS.UU, n. 440/1989.
- Corte di Cassazione SS.UU, n. 500/1999.
- Corte di Cassazione SS.UU, n. 5490/2014.
- Corte di Cassazione SS.UU, n. 3077/2023.
- Corte di Cassazione SS.UU, n. 5668/2023.
- Corte di Cassazione, Sez. I. Civile, n. 722/1982.
- Corte di Cassazione, Sez. I Civile, n. 4362/1992.
- Corte di Cassazione, Sez. I Civile, n. 28812/2013.
- Corte di Cassazione, Sez. I Civile, n. 5375/2024.
- Corte di Cassazione, Sez. II Civile, n. 46/2000.
- Corte di Cassazione, Sez, II Civile, n. 9651/2016.
- Corte di Cassazione, Sez II Civile, n. 5/2019.
- Corte di Cassazione, Sez. III Civile, n. 25010/2008.
- Corte di Cassazione, Sez. III Civile, n. 11059/2009.
- Corte di Cassazione, Sez. III Civile, n. 18068/2015.
- Corte di Cassazione, Sez. III Civile, n. 8473/2019.
- Corte di Cassazione, Sez. III Civile, Ord. n. 7073/2024.
- Corte di Cassazione, Sez. III Penale, n. 9837/1996.
- Corte di Cassazione, Sez. III Penale, n. 36514/2006.
- Corte di Cassazione, Sez. III Penale, n. 24677/2014.

- Corte Costituzionale, Sent. n. 170/1984.
- Corte Costituzionale, Sent. n. 184/1986.
- Corte Costituzionale, Sent. n. 210/1987.
- Corte Costituzionale, Sent. n. 610/1987.
- Corte costituzionale, Sent. n. 617/1987.
- Corte Costituzionale, Sent. n. 641/1987.
- Corte Costituzionale, Sent. n. 399/1996.
- Corte Costituzionale, Sent. n. 62/2005.
- Corte Costituzionale, Sent. n. 272/2012.
- Corte Costituzionale, Sent. n. 85/2013.
- Corte Costituzionale, Sent. n. 63/2016.
- Corte Costituzionale, Sent. n. 126/2016.
- Corte Costituzionale, Sent. n. 28/2018.
- Corte Costituzionale, Sent. n. 235/2018.
- Corte d'Appello dell'Aja (NL), *Urgenda Foundation v. State of the Netherlands*, [2015] HA-ZA C/09/00456689.
- Corte d'Appello di Napoli, Sez. I Civ., Sent. n.90/2011.
- Court of Appeals for the Ninth Circuit, *Juliana et al. v. United States of America et al.,* n. 18-36082 (9th Cir. 2020).
- Court of Chancery of the State of Delaware, *eBay Dom. Holdings Inc. v. Newmark*, C.A. n. 3705-CC (Del. Ch, Sept. 9 2010).
- District Court of Oregon, *Juliana v. Unites States*, n. 6.15-ccv-01517.
- Gjykata e Apelit Administrativ Tiranë, Vendimi nr. 1240/2024.
- Hague District Court, *Milieudefensie et al. v. Royal Dutch Shell*, Hague (NL), C/09/571932/ HA ZA 19-379
- High Court of Uttarakhand, *Mohd Salim v. State of Uttarakhand*, Writ Petition (PIL) n. 126/2014.
- High Court of Uttarakhand, *Lalit Miglani v. State of Uttarakhand*, Writ Petition (PIL) N. 140/2015.
- Higher Regional Court, *Luciano Lliuya v. RWR AG*, Essen (DE), 14/0354Z/R/rv.
- ICSID, *Burlington Resources Inc. v. Republic of Ecuador*, Case n. Arb/08/6, Final Award (27 Settembre 2019).
- Michigan Supreme Court, *Dodge v. Ford Motor Co.*, 204 Mich. 459; 170 NW 668 (1919).
- SINGAPORE COURT OF APPEAL (SGCA), *CRW Joint Operation* v. *PT Perusahaan Gas Negara (Persero) TBK* [2011] SGCA 33.
- SINGAPORE COURT OF APPEAL (SGCA), *PT Perusahaan Gas Negara (Persero) TBK* v. *CRW Joint Operation* [2015] SGCA 30.

- SINGAPORE HIGH COURT, *PT Perusahaan Gas Negara (Persero) TBK v. CRW Joint Operation* [2014] SGHC 146.
- Supreme Court of Norway, *Nature and Youth Norway, Greenpeace Nordic, et. al., v. The State of Norway*, case n. 20-0501052SIV-HRET, 22 Dicembre 2020.
- Supreme Court of the Philippines, *Oposa v. Factoran* (1993) G.R. n. 101083, 30 Luglio 1993.
- TAR Calabria (Catanzaro), Sez. I, Sent. n. 1582/2024.
- TAR Lazio, Sez. II., Sent. n. 663/2012.
- TAR Sicilia (Catania), Sez. I, Sent. n. 1638/2022.
- Tribunale di Firenze, Sez. III Civ., Sent. n. 1401/2019.
- Tribunale di Milano, Sez . VIII Civ., Sent. 9 Gennaio 1997, in "Riv. Arb.", Giuffrè, Milano 1997, n. 1/1997, pp. 67-79.
- Tribunale di Roma, Sez. II Civ., Sent n. 3552/2024.
- Tribunale di Roma, Sez. XIII, Sent. n. 25218/2015.
- Tribunale di Roma, Sez. XIII, Ord. R.G. n. 12134/2013, 29 Febbraio 2016.
- Tribunale di Roma, Sez. XIII, Ord. R.G. n. 56861/2020, 13 Ottobre 2021.
- UK Queen's Bench, *The Queen on the application of People and Planet v. HM Treasury,* 2009, EWHC 3020.
- United States Supreme Court, *Sierra Club v. Morton*, 405 U.S. 727 (1972).

Studi e reports

- AA.VV., *La mediazione dei conflitti ambienti. Linee guida operative e testimonianze degli esperti*, Fondazione Pubblicità Progresso, Milano 2016.
- ANCE, *Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni. Ottobre 2022,* Roma 2022.
- ANCE, *Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni. Gennaio 2024*, Roma 2024.
- ANCE, *Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni. Gennaio 2025*, Roma 2025.
- ANCE, *Nota di sintesi dell'osservatorio congiunturale dell'industria delle costruzioni*, Febbraio 2021, Roma 2021.
- ARANEO F. et al., *Lo stato delle bonifiche dei siti contaminati in Italia: secondo rapporto sui fati regionali*, ISPRA, Roma 2023, Rapp. n. 387/2023.
- BRUNDTLAND G. H., *Report of the World Commission on Environmental and Development: Our common future*, United Nations General Assembly Document A 42/427, 1987.
- BRUNNER C., *Hardship (change of circumstances): fundamental change of the equilibrium of the contract*, in F. Bortolotti, D. Udeme Ufot (a cura di) "ICC Dossier n. 17: Hardship and Force Majeure in International Commercial Contracts: Dealing with Unforeseen Events in

Changing World", Kluwer Law Intl., International Chamber of Commerce (ICC), Alpheen aan den Rijn (NL), Parigi (FR) 2018, pp. 392-396.

- CENTRO DOCUMENTAZIONE CONFLITTI AMBIENTALI (CDCA), *Mappare i conflitti, dare voce alle comunità*, in "Dossier conflitti ambientali. Mappe, saperi, strumenti per le ecologie di domani", CDCA, Roma 2019.
- COMITATO CORPORATE GOVERNANCE, *(Definizioni) Codice di Corporate Governance*, Borsa Italiana S.p.A., Milano 2020.
- COMITATO CORPORATE GOVERNANCE, *Relazione 2024 sull'evoluzione della corporate governance delle società quotate*, Borsa Italiana S.p.A., Milano 2024.
- COMMISSIONE UE, *Council Recommendation on the 2020 National Reform Programme of Italy and delivering a council opinion on the 2020 Stability Programme of Italy*, COM(2020)512 *Final*, Bruxelles (BE) 2020.
- COMMISSIONE UE, *Il futuro della competitività europea: analisi approfondita e raccomandazioni*, Bruxelles (BE) 2024.
- COMMISSIONE UE, *Inception impact assessment, European Union*, Bruxelles (BE) 2021.
- COMMISSIONE UE, *Study on directors' duties and sustainable corporate governance*, European Union, Lussemburgo (LU) 2020.
- COMMISSIONE UE, *The 2024 EU Justice Scoreboard*, COM(2024)950, Lussemburgo (LU) 2024.
- COMMISSIONE UE, *White Paper for European Defence – Readiness 2030,* Bruxelles (BE) 2025.
- COMUNE DI BRESSO (MI), COMUNE DI MILANO, REGIONE LOMBARDIA, PARCO NORD MILANO, *Documento Condiviso all'esito della Procedura di Mediazione Ambientale n. 3/2019 avanti Camera Arbitrale di Milano*, Doc. Condiviso n. 3/2019, 3 Settembre 2019.
- CONFINDUSTRIA, *Prezzi delle materie prime e pandemia da Covid-19. Alcune considerazioni sulla gestione dei contratti*, 2 Luglio 2021.
- CONTRATTI DI FIUME, *Il Seveso esonda a Milano: alcune riflessioni*, in "Contratti di Fiume": *https://www.contrattidifiume.it/it/*, 23 Luglio 2025.
- DRAGHI M., *The Future of European Competitiveness – Part A*, Commissione Europea, Lussemburgo (LU) 2024.
- EGAN J., *Rethinking Construction. The report of the Construction Task Force to the Deputy Prime Minister, John Prescott, on the scope for improving the quality and efficiency of UK construction*, HMSO, Londra (UK) 1998.
- FAVOLE A., *La natura siamo noi: ecco l'epoca del 'Koinocene'*, in "Il Corriere della Sera", 28 Febbraio 2021: *https://www.corriere.it/,* 11 luglio 2024.
- FINANCIAL REPORTING COUNCIL (FRC), *UK Corporate governance code*, Londra (UK) 2024.

- FONTAINE M., *The evolution of the rules on hardship*, in F. Bortolotti, D. Udeme Ufot (a cura di) "ICC Dossier n. 17: Hardship and Force Majeure in International Commercial Contracts: Dealing with Unforeseen Events in Changing World", Kluwer Law Intl., International Chamber of Commerce (ICC), Alpheen aan den Rijn (NL), Parigi (FR) 2018.
- FOSTER V., GORGULU N., STRAUB S., VAGLIASINDI M., *The Impact of Infrastructure on Development Outcomes. A qualitative review of four decades literature*, in "Policy Research Working Paper 10343", WB Group, Washington D.C. (USA) 2023.
- FRIEDMAN M., *A Friedman doctrine – The Social Responsibility of Business is to increase its profits*, in "The New York Times", 13 settembre 1970, in: *https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html,* 1 Marzo 2025.
- GIACOMELLI S., et. al., *La giustizia civile in Italia: le recenti evoluzioni*, in "Questioni di Economia e Finanza", Banca D'Italia, Roma 2017, n. 401/2017.
- HM GOVERNMENT, STRATEGIC FORUM FOR CONSTRUCTION, *Strategy for Sustainable Construction*, Dep. Business, Enterprise & Regulatory Reform. Construction Sector Unit, Londra 2008.
- ICC COMMISSION REPORT, *Resolving climate change related disputes through arbitration and ADR*, International Chamber of Commerce (ICC), Parigi 2019.
- INTERNATIONAL COMMISSION ON LARGE DAMS (ICOLD), Bulletin 37 "*Dam Projects and Environmental Success*", Chatou (FR) 1981.
- INTERNATIONAL COMMISSION ON LARGE DAMS (ICOLD), Bulletin 50 "*Dams and the environment– Notes on regional influences*", Chatou (FR) 1985.
- INTERNATIONAL COMMISSION ON LARGE DAMS (ICOLD), Bulletin 85 "*Owner, consultants and contractors – How to improve relationships*", Chatou (FR) 1992.
- INTERNATIONAL COMMISSION ON LARGE DAMS (ICOLD), Bulletin 86 "*Dams and environment – Socio-economic impacts*", Chatou (FR) 1992.
- INTERNATIONAL COMMISSION ON LARGE DAMS (ICOLD), Bulletin 96 "*Dams and the Environment – Water quality and climate*", Chatou (FR) 1994.
- INTERNATIONAL COMMISSION ON LARGE DAMS (ICOLD), Bulletin 169 "*Global climate change, dams, reservoirs and related water resources*", Chatou (FR) 2016.
- INTERNATIONAL COMMISSION ON LARGE DAMS (ICOLD), Bulletin 187 "*Flood evaluation, hazard determination and risk management*", Chatou (FR) 2020.
- IPCC Working Group II, *Climate change 2022: impacts, adaptation and vulnerability,* Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), Ginevra (CH) 2022.
- IPCC Working Group III, *Climate Change 2022. Mitigation of Climate Change,* Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), Ginevra (CH) 2022.
- ISPRA, *Rapporto sulle criticità ambientali e il principio di precauzione nel D.Lgs. n. 152/2006*, ISPRA, Roma 2020.

- LASTORIA B., BUSSETTINI M., MARIANI S., et. al., *Rapporto sulle condizioni di pericolosità da alluvione in Italia e indicatori di rischio associati (Rapp. n. 353/2021*), ISPRA, Roma 2021.
- LATHAM M. A., *Constructing the team: joint review of procurement and contractual arrangements in the United Kingdom construction industry*, HMSO, Londra (UK) 1994.
- LETTERA ENCICLICA LAUDATO SÌ DEL SANTO PADRE FRANCESCO SULLA CURA DELLA CASA COMUNE, Libreria Ed. Vaticana, Città del Vaticano (VA) 2015.
- MCVEIGH K., *'The hydropower goldrush': how Europe's first wild river national park saw off the dams*, in "The Guardian": *https://www.theguardian.com/europe,* 2023.
- MEADOWS D. H., MEADOWS D. L., et. al., *I limiti dello sviluppo. Rapporto del* System Dynamics Group Massachusetts Institute of Technology (MIT) *per il progetto del Club di Roma sui dilemmi dell'Umanità*, EST, Roma 1972.
- MIGHELI M., *Il valore degli 'intangibili' e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche*, in "Working paper on knowledge society series", Fond. Adriano Olivetti, n. 2/2012.
- NATIONAL COMMITTEE ON TUNNELING TECHNOLOGY, *Better Contracting for Underground Construction. Report of study conducted by Standing Subcommittee n. 4*, National Academy of Sciences, Washington D.C. (USA) 1974.
- NAZZINI R., MACEDO MOREIRA R., *2024 Dispute Boards International Survey: A study on the Worldwide Use of Dispute Boards over the Past Six Years*, Centre of Construction Law & Dispute Resolution, King's College London, Londra (UK) 2024.
- NIMBY FORUM, *Il passo lento. Energia, ambiente e infrastrutture in Italia*, ARIS, Perugia 2008.
- OCSE, *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*, Parigi 2023.
- OCSE, *OECD Due Diligence guidance for responsible business conduct*, Parigi (FR) 2011.
- ORGANIZZAZIONE DELLE NAZIONI UNITE, *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment*, Stoccolma (SE) 1972.
- OSSERVATORIO NIMBY FORUM, *L'era del dissenso*, Comm. Europea/Min. dell'Ambiente e tutela del territorio e mare/Min. delle infrastrutture e dei trasporti, 13° Ed. 2017/2018.
- PONTIN G., *Corruption, its effects and the need to take action*, in "State of The World 2022", FIDIC, Ginevra (CH) 2022.
- SOMALVICO E., PERGOLIZZI A., *Il lungo cammino delle bonifiche. Primo report e analisi del fenomeno*, Commissario Unico per la Realizzazione degli Interventi Necessari all'Adeguamento alla Normativa Vigente della Discariche Abusive Presenti sul Territorio Nazionale, Ed. Fondazione Margherita Hack, Trieste/Giulianova(TE) 2021.
- SZEWCZAK W., *Pioneering sustainability: how EU regulatory frameworks shape global infrastructure*, in "FIDIC Future Leaders – Sustainability 2024", FIDIC, Ginevra (CH) 2024.

- UK GOVERNMENT, *Corporate Governance Reform. Green paper, Department for Business, Energy & Industrial Strategy*, Londra (UK) 2016.
- UN ENVIRONMENTAL PROGRAMME, *Environmental Rule of Law. First Global Report*, UNEP, Nairobi (KE) 2019.
- UNEP, *International Good Practice Principles for Sustainable Infrastructure*, United Nations, Nairobi (KE) 2022.
- UNICITRAL WORKING GROUP II (Dispute Settlement), 65th Session, 20 Settembre 2016.
- UNU-IAS Report, *Trading precaution: the precautionary principle and the WTO*, UNU-IAS, Yokohama (JPN) 2005
- WALLACE W., et. al., *Project Sustainability Management. Guidelines*, FIDIC, Ginevra (CH) 2004.
- WORLD BANK (WB) GROUP, *Gender-Based Violence Prevention and Response in World Bank Operations: Taking Stock After a Decade of Engagement*, WB Group, Washington D.C. (USA) 2023.
- WORLD BANK (WB) GROUP, *Working Together to Prevent Sexual Exploitation and Abuse. Recommendation for World Bank Investment Projects. Report of the Global Gender-Based Violence Task Force*, WB Group, Washington D.C. (USA) 2017.

APPENDICE
INTERVISTE DI RICERCA

Premessa sul metodo delle interviste e commento sui risultati raggiunti.

L'analisi giuridica, economica e sociale dei danni ambientali, e in particolare delle strategie di prevenzione e gestione consensuale dei rischi a essi connessi, presenta un elevato grado di complessità, teorica quanto tecnica. Tale difficoltà, che si riflette in quella di individuare modelli coerenti ed efficienti di tutela e responsabilità in materia ambientale discende, innanzitutto, dalla natura multidimensionale del rischio ecologico, che coinvolge ambiti eterogenei e richiede una prospettiva di ricerca capace di integrare conoscenze e pratiche diverse. Pertanto, nel cercare di definire, descrivere e proporre istituti che partendo dalla più generale esperienza della giustizia consensuale, possano dimostrarsi adeguati alla gestione dei rischi ambientali o in grado di supportare la riparazione dei danni, specialmente assistendo l'impresa, si è ritenuto opportuno adottare un approccio empirico, che considerasse parte della ricerca l'osservazione della realtà pratica del diritto e l'impresa. Quindi, si è deciso di non limitarsi all'analisi dottrinale, o ai contributi provenienti da autorevoli istituzioni e organizzazioni scientifiche internazionali (come l'IPCC o l'ISPRA), né ancora alla giurisprudenza nazionale (Corte costituzionale e Corte di cassazione), europea (Corte di giustizia dell'Unione europea) o comparata (in particolare, inglese, tedesca e statunitense). È parso invece necessario affiancare la ricognizione teorico-normativa con l'interlocuzione diretta con i professionisti, le imprese e organizzazioni che operano quotidianamente nei contesti in cui il rischio ambientale si manifesta o viene gestito.

Sono state perciò realizzate una serie di interviste qualitative, aperte a raccogliere risposte dettagliate, per comprendere le opinioni, motivazioni ed esperienze dei destinatari, rivolte a professionisti ed esperti provenienti da ambiti professionali e disciplinari diversi, ma accomunati da una competenza diretta nella gestione dei rischi e conflitti ambientali. In particolare, le interviste hanno coinvolto:

- due esperti rappresentanti della *Camera Arbitrale di Milano* (CAM), impegnati nell'offerta e sviluppo di procedure di mediazione e facilitazione ambientale (ad esempio, attraverso il progetto *FacilitAmbiente*);

- due avvocati esperti in diritto amministrativo, con esperienza nelle procedure partecipate e nelle iniziative sociali di sviluppo sostenibile;
- un'avvocata esperta di diritto dell'ambiente, testimonianza della *Camera Forense Ambientale* (CFA), che rappresenta i professionisti forensi impegnati in tale genere di contenziosi o le procedure di gestione di simili conflitti (e ne supporta la formazione e informazione);
- un'avvocata esperta in diritto commerciale e contrattuale internazionale, con speciale attenzione al comparto delle costruzioni e le relative prassi contrattuali di settore, da cui originano istituti di prevenzione del conflitto quali i *Dispute Boards* o (in Italia) il *Collegio Consultivo Tecnico* (CCT);
- un ingegnere, con esperienza come direttore dei lavori, *dispute board member* e arbitro nelle controversie internazionali, nel settore delle costruzioni. Oltre questo, l'intervistato è stato presidente nel biennio 2009/2010 della *Dispute Resolution Board Foundation* (DRBF), notevole realtà di divulgazione e formazione che riunisce i principali esperti sui *dispute boards* e la gestione delle controversie nel settore delle costruzioni internazionale. Per la sua pluridecennale esperienza, inoltre, nel 2008, egli è stato insignito dello *Al Mathews Award for Dispute Board Excellence.*
- Una dirigente d'impresa, rappresentante delle realtà economiche, finanziarie e produttive, con particolare riguardo alle piccole e medie imprese (PMI) radicate nel territorio toscano e coinvolte, anch'esse, nei processi di adattamento organizzativo connessi alle politiche di sostenibilità e transizione ecologica;
- Un'esperta facilitatrice, con esperienza nei conflitti di prossimità, attiva quale *provider* di servizi di giustizia alternativa e procedure partecipative.

La selezione degli interlocutori è avvenuta secondo criteri di competenza, rappresentatività e diversificazione professionale, privilegiando soggetti con esperienza consolidata in materia di gestione del rischio, sostenibilità d'impresa, o giustizia consensuale. La scelta è stata preceduta da un contatto informale con ciascun intervistato, al fine di comprenderne il contesto operativo in cui si muove e calibrare, di conseguenza, la traccia e i contenuti dell'intervista.

Le domande sono state redatte e organizzate secondo un modello aperto (interviste qualitative), per lasciare spazio agli intervistati di esprimere liberamente il

proprio punto di vista, raccontando esperienze concrete, riflessioni e opinioni sul proprio lavoro e sugli istituti giuridici o procedurali trattati. L'obiettivo, durante gli incontri con gli esperti con cui si è interloquito, è stato favorire un dialogo non condizionato da risposte predefinite, quindi in grado di far emergere effettivamente la percezione soggettiva e l'esperienza pratica di ciascun interlocutore rispetto alla normativa ambientale, agli strumenti di gestione del conflitto (mediazione, facilitazione, *dispute boards*) e alle politiche per la sostenibilità. Questo approccio nella raccolta delle informazioni è stato necessario ai fini dell'utilizzo delle stesse nella ricerca, poiché ha permesso ai contributi degli intervistati di "interloquire", criticamente, con quanto studiato e riportato nella letteratura in materia, nelle pronunce della giurisprudenza e negli studi compiuti da autorevoli autorità di ricerca.

Quanto ai contenuti, la formulazione delle domande è stata adattata alle competenze dei professionisti o la natura delle attività svolte dalle imprese, anche sulla base di informazioni preliminari raccolte nel corso di precedenti scambi informali. Siffatta impostazione ha inteso costruire un percorso di confronto coerente nell'insieme ma flessibile, che valorizza la dimensione qualitativa e riflessiva del contributo degli intervistati. L'obiettivo, infatti, è stato approfondire le esperienze e conoscenze, confrontandole con quanto riscontrato durante la ricerca, attraverso la ricognizione della dottrina e giurisprudenza che si è espressa in materia.

Il materiale alla fine raccolto, ordinato cronologicamente, costituisce una base empirica di confronto tra discipline e prospettive professionali differenti, che consente di osservare come gli strumenti della giustizia consensuale possano contribuire (o in alcuni casi, fatichino ancora a contribuire) alla prevenzione dei danni ambientali e il rafforzamento della *compliance* delle imprese rispetto agli obblighi di sostenibilità ambientale e sociale. L'integrazione di queste voci nel percorso di ricerca non risponde solo all'esigenza di documentare buone pratiche o criticità operative, ma anche a quella di comprendere, in chiave sistemica, come il diritto dell'impresa e la giustizia consensuale possano cooperare alla costruzione di modelli più efficaci di prevenzione, gestione e compensazione dei rischi ambientali.

All'esito dell'indagine condotta, secondo le modalità descritte, è stato possibile conseguire una maggiore comprensione delle modalità di attuazione pratica degli obblighi e cautele previste dalla normativa ambientale, che coinvolgono tanto

gli attori pubblici quanto l'iniziativa economica privata. Le interviste hanno evidenziato, in primo luogo, come i professionisti del diritto e la gestione consensuale del conflitto si impegnino non soltanto nell'assistenza e consulenza ai destinatari dei vincoli di sostenibilità, ma anche nello sviluppo e sperimentazione di strumenti di giustizia consensuale. Tali strumenti, se applicati in modo appropriato, potrebbero aiutare a prevenire l'insorgere di conflitti ambientali e sociali, intervenendo sui rischi che ne costituiscono la causa e gli interessi diffusi che coinvolgono imprese, amministrazioni pubbliche, comunità locali e, più in generale, la dimensione ambientale e le risorse naturali. Parallelamente, si è potuto osservare come le imprese tendano a integrare nella propria organizzazione gli obiettivi della sostenibilità, adeguandosi ai requisiti normativi, di origine nazionale ed europea, che impongono obblighi di gestione responsabile delle attività produttive.

Le esperienze raccolte hanno consentito di provare, sul piano pratico, gli studi e teorie esaminate a seguito dell'analisi della letteratura e i rapporti delle istituzioni scientifiche e di ricerca. È emerso come il rischio ambientale sia oggi percepito, sempre più, come vero e proprio rischio d'impresa, con effetti economici, finanziari e reputazionali che incidono tanto sulla prestazione produttiva quanto sulla qualità delle relazioni con il territorio. Inoltre, le interviste hanno rivelato una crescente apertura, almeno nelle intenzioni, verso la collaborazione interdisciplinare tra giuristi, tecnici ed esperti del conflitto, pur evidenziando la mancanza di un quadro normativo o regolamentare che ne regoli in modo organico le modalità di cooperazione. Dalle testimonianze raccolte è emersa, altresì, la consapevolezza del potenziale della giustizia consensuale come percorso di prevenzione dei danni ambientali e conflitti sociali (in particolare riconducibili a fenomeni c.d. NIMBY), nonché quale modello di *compliance* per le imprese rispetto alla legislazione ambientale. Ciò appare significativo specialmente in considerazione della necessità di valorizzare gli interessi dei diversi *stakeholders* nei processi decisionali e produttivi. Al tempo stesso, è stata tuttavia riscontrata anche una carenza di cultura della prevenzione, che si traduce in diffusa diffidenza, non solo da parte delle imprese o amministrazioni, ma anche dei professionisti forensi, verso le procedure partecipative e di monitoraggio preventivo, finalizzate a evitare il danno o il con-

flitto. Tale limite culturale e organizzativo rappresenta uno dei principali ostacoli alla diffusione delle prassi collaborative nella gestione dei rischi ambientali.

A partire da tali risultati, l'indagine ha consentito di formulare alcune proposte di carattere operativo, ispirate all'esperienza degli intervistati e alla riflessione teorica maturata nel corso della ricerca, con l'obiettivo di valorizzare il ruolo degli istituti di giustizia consensuale come strumenti di sostenibilità e prevenzione. In particolare, si propone:

- L'integrazione delle pratiche facilitative e partecipative nell'organizzazione aziendale, al fine di promuovere una cultura della prevenzione che abbracci non solo i rischi ambientali, ma anche gli impatti sociali e correlati rischi economici e relazionali;
- Inoltre, si suggerisce la valorizzazione della facilitazione ambientale come competenza professionale specifica e riconosciuta, da impiegare nei processi decisionali pubblici e privati di maggiore impatto sul territorio;
- Infine, nello specifico settore di studio del comparto edile, si propone il rafforzamento del ruolo dei *Dispute Boards* quale strumento di monitoraggio in itinere nei progetti complessi, volto non solo a prevenire il conflitto contrattuale ma anche a gestire i rischi ambientali e collettivi che possono compromettere gli obiettivi di sostenibilità previsti dai contratti o imposti dalla normativa.

L'esperienza maturata nel corso dell'indagine mostra, in definitiva, come l'interazione tra teoria e pratica, tra istituzioni giuridiche e competenze tecniche, rappresenti un passaggio imprescindibile per costruire modelli efficaci di prevenzione e gestione del rischio ambientale. La giustizia consensuale emerge quindi, in conclusione, non solo come alternativa al contenzioso, ma quale componente strutturale per la *governance* sostenibile, capace di promuovere responsabilità condivisa, cooperazione e tutela preventiva degli interessi ambientali e sociali.

Intervista 24 Novembre 2023
Dott. Nicola Giudice e Dott.ssa Roberta Regazzoni
(CAM – Camera Arbitrale di Milano).

Parte I

Ambiente, comunità e sviluppo.

1. *Il cambiamento climatico si sta dimostrando in tutta la sua gravità, le notizie di disastri naturali, conseguenza diretta o indiretta dell'uomo, sono all'ordine del giorno. Tali catastrofi impattano sulle comunità: quali sono le conseguenze più rilevanti?*

Nicola Giudice: Dal nostro punto di vista, mi vengono in mente casi legati a danni - subiti da cittadini ed imprese - in ordine ad eventi catastrofali, quali eventi metereologici sempre più rilevanti (ad. esempio tempeste o alluvioni). Quindi, ne conseguono anche richieste di risarcimento presentate ad enti pubblici, quali ad esempio il comune, per i danni subiti dai cittadini, a causa magari della caduta di un albero sull'automobile o eventi simili. Così bisogna comprendere, dal punto di vista giuridico, se tale responsabilità va imputata alla mancata manutenzione del verde pubblico, oppure se la si può ricondurre all'eccezionalità dell'evento. Questa è una prima tematica che mi viene in mente. Per menzionare altri esempi, possiamo guardare anche alle attività svolte per prevenire danni di questo genere. Sia dal punto di vista della mediazione che della facilitazione, abbiamo lavorato intorno a due progetti legati alla realizzazione di aree di laminazione, quindi quelle zone che consentono ad un corso d'acqua di esondare in sicurezza. Questo genere di controversie è stato affrontato, una prima volta, tramite la mediazione, poiché in quel caso il conflitto era già deflagrato in tutta la sua potenza, mentre nell'altro caso, grazie alla volontà di avviare un ampio coinvolgimento della comunità, si è predisposto un progetto di partecipazione finalizzato a spiegare e ragionare sulla realizzazione dell'area di laminazione (tramite una facilitazione), anche finalizzato ad evitare il conflitto. Poi, non ho modo di fare presenti altre esperienze strettamente legate agli effetti del cambiamento climatico, ma posso fare riferimento a degli interventi, in prevenzione, legati

all'ottica di realizzare opere di interesse pubblico ma che impattano anche sul cambiamento climatico, come impianti per la produzione di energia sostenibili.

Guardando invece alle comunità coinvolte da danni ambientali, *lato sensu*, quindi non riconducibili strettamente alla crisi ambientale, ma anche ad eventi sismici, possiamo menzionare un progetto di rigenerazione urbana, in corso, legato ai piccoli comuni coinvolti dal sisma dell'Aquila del 2009. Queste realtà, che per la loro dimensione già stavano vivendo un calo netto della popolazione, a seguito del terremoto hanno visto aumentare a dismisura tale problema. L'obiettivo di questo intervento è proprio frenare lo spopolamento dando nuovo senso, nuovo scopo, a questi territori, anche reinterpretandoli alla luce delle nuove caratteristiche di una società ormai cambiata. Pensando ad esempio alle esperienze, post-Covid, di quei paesi che si erano proposti come modello di realtà in cui lavorare in *smart-working*, rispondendo alla fuga dalle città. A ciò si legano anche gli esempi di *south-working*, che all'epoca andavano di moda ed ora invece si sono assolutamente ridimensionati. Ma questi sono solo esempi per far capire che, se si integrano tali borghi di servizi essenziali che li completano, come ad esempio la rete internet, o tutti quei bisogni alla base della vita attiva di una comunità (assistenza medica, trasporto), piccole cose fondamentali, è possibile costituire una dimensione utile ed attrattiva per alcuni, mantenendo vive le realtà territoriali e locali. Ciò aumentando la qualità della vita, cosa che è particolarmente sentita in pianura Padana, dove l'inquinamento atmosferico è ormai molto importante e riguarda tutto il territorio, anche a causa della conformazione particolare di questa pianura, che seppure enorme è una valle in cui l'aria ha problemi a transitare e circolare, mantenendo sul territorio tutti gli agenti inquinanti.

Altra cosa è poi sfruttare in modo positivo il cambiamento climatico, in senso resiliente, un esempio che si può già vedere anche nell'esperienza pratica, come nelle imprese agricole, per cui si registrano già cambiamenti, ad esempio nella produzione vitivinicola. Trasformazioni che poi si portano con sé altri problemi, come la compatibilità di queste colture, così spostate, con l'ecosistema.

2. *La Lombardia ha vissuto uno dei più grandi disastri ambientali della storia italiana, la tragedia di Seveso, cosa abbiamo imparato da quella vicenda?*

Come ha saputo rispondere la comunità locale e regionale?

***Nicola Giudice**:* L'ambiente e la sua tutela sono temi che dovrebbero attirare l'attenzione e la sensibilità dell'intera comunità. Al pari di quanto avviene già per eventi come le alluvioni. L'evento ambientale drammatico che colpisce una comunità è qualcosa che si ricorda anche tra le generazioni. Seveso, tra questi avvenimenti, ha lasciato un impatto sì, ma più a livello mediatico e culturale che sul territorio, per il semplice motivo che, per quanto vi sia una forte sensibilità sull'inquinamento, specie in una realtà più progressista e quindi attenta a queste tematiche quale quella di Milano, allo stesso tempo però, questa attenzione si traduce molto spesso in un allarme che alimenta più il fenomeno NIMBY che la tutela effettiva dell'ambiente. Poiché è comune dimenticare che taluni agenti inquinanti vanno ponderati sulle percentuali presenti o meno nei territori per capire se queste siano o meno pericolose per l'uomo e gli ecosistemi. Il grosso problema, secondo me, è che la comunità, come sempre, è molto legata alla narrazione del fenomeno. Quindi, è un problema di comunicazione, che determina un antagonismo, talvolta irragionevole, verso tutto ciò che è industriale o produttivo, ritenuto immediatamente dannoso.

Prendendo in esame la realtà dell'industria chimica, radicata nel nostro paese, in particolare considerando uno stabilimento in Piemonte che produce prodotti che senz'altro hanno un impatto inquinante e che perciò è stato (e sarà) al centro dell'attenzione per l'inquinamento che (forse, è ancora oggetti di indagine) ha prodotto o produrrà. C'è ovviamente una parte delle comunità locali che vede tale realtà produttiva con grande timore, ma allo stesso tempo, nessuno mette in dubbio l'utilità dei prodotti che conseguono a tale attività, fondamentali anche per le tecnologie informatiche. Perciò, la conseguenza è che attualmente dobbiamo prendere consapevolezza del costo, ambientale e sociale, di alcune produzioni, indubbiamente essenziali. Prendo come esempio le parole di un sindaco, con cui mi sono confrontato, il quale mi ha spiegato come ogni evento con cui bisogna confrontarsi abbia una ricaduta sia positiva che negativa, solo che spesso le ricadute positive ricadono sia sul territorio, in termini di posti di lavoro, che sul mondo, in termini di progresso tecnico e industriale, mentre però le ricadute negative colpiscono solo il territorio prossimo alle produzioni. Si presenta così un importante squilibrio da

tenere in considerazione, il quale fa subentrare nel discorso anche un tema di compensazione che va affrontato in modo sistemico.

3. *Spesso si sente parlare di sindrome del NIMBY, un esempio tra i diversi tipi di conflitti di prossimità, come si manifestano, vi sono esempi nel territorio in cui opera la CAM? Quali sono i fattori determinanti di un conflitto di prossimità (Es. carenza di dialogo verticale, mancata o inadeguata trasmissione di informazioni)?*

Nicola Giudice: sulla nascita e lo sviluppo dei fenomeni NIMBY ci sono diverse autorevoli pubblicazioni a cui mi sento di rinviare, io posso contribuire con la mia impressione, legata al quotidiano, per questi fenomeni

Si rileva sicuramente un problema di informazione e comunicazione, che ovviamente è derivato dalla scarsa capacità di comunicazione di imprese e istituzioni, sia verso le comunità che i singoli cittadini. Facciamo riferimento ad un caso, seguito, che riguardava un cementificio in Veneto. L'impresa che gestiva tale impianto, esistente da decenni, decise di adottare una nuova pratica industriale consistente nell'usare i rifiuti come combustibile. Bruciare i rifiuti era una pratica, al tempo, considerata come positiva dall'Unione Europea, specie per le imprese che hanno bisogno di tanta energia, come appunto come i cementifici. Così vennero attuati degli investimenti e delle modifiche adeguate ad adattare l'impianto a tale nuova attività, il che richiese del tempo per rispettare tutte le necessarie procedure e attuare l'opportuno dialogo procedurale/amministrativo, ma alla fine, almeno sulla carta, tutto andava benissimo. Tuttavia, nel mentre, iniziò a diffondersi la consapevolezza di quanto stava accadendo nella comunità locale. I cittadini così presero coscienza del cambiamento e iniziarono a protestare, opponendosi a tale impianto e contestando gli effetti negativi che nel tempo aveva prodotto a danno dei locali. Nacque così un comitato "del no" che iniziò ad opporsi con manifestazioni, picchetti e altre attività, portando il conflitto all'estremo. Il risultato conseguente fu un temporeggiamento dell'istituzione, che iniziò a rivedere i parametri, chiedendone di nuovi più alti. Però a questo punto, com'è possibile che i precedenti parametri fossero adeguati? Come si spiega tale cambiamento nelle richieste dell'ente? Così, in ri-

sposta alla situazione l'impresa decise di evitare la modifica, perdendo un'opportunità e rischiando di compromettere diversi posti di lavoro e la vita stessa dell'impresa. Il punto a questo punto è: tale opera era davvero utile o no?

Il NIMBY nasce così, da una reazione della comunità talvolta non ponderata, non lucida, spinta dalla paura di danni alla propria salute e alla comunità di appartenenza. Guardando agli studi di Pellizzoni, professore dell'università di Pisa, si può apprezzare come spesso anche lo stesso sapere tecnico può diventare ostaggio del dibattito. Più il confronto diventa scontro, più lo scontro diventa conflitto, più è facile che anche le cose oggettive diventino soggettive. Con rischio che una parte soggettivizzi i dati, usandoli a proprio vantaggio. In realtà, ciò nasce anche da un problema culturale, ossia l'opinione diffusa che le scienze siano tutte esatte, assunto che vale di massima per la matematica e la fisica, ma che non si può applicare all'analisi di fenomeni complessi, spesso scarsamente o assolutamente non conosciuti, quali il clima o anche gli effetti sulla natura di alcuni prodotti o lavorazioni (e in questo caso si pone anche il *principio di precauzione*). Tornando all'esempio dell'impresa chimica, anche lì, mentre si discuteva di sostanze potenzialmente inquinanti, la compagnia dichiarò che non produceva più PFAS (sostanze perfluoro alchiliche) o comunque, che quelli che trattava, venivano lavorati e raccolti in modo tale da scongiurare ogni possibile contaminazione dell'ambiente. Questa la parola dell'azienda. Poi, a seguito di ulteriori controlli fatti da volontari sul territorio, scoprirono la presenza di PFAS nel sangue in tracce molto più alte tra le persone della comunità in prossimità dello stabilimento Solvay che altrove. Qui allora il dubbio, le dichiarazioni dell'impresa sono state false, oppure tali contaminazioni derivano da usi precedenti? Dopodiché, si scopri che l'azienda aveva sostituito sì i PFAS, ma con altre sostanze ignote, coperte da segreto industriale, che alla fine si dimostrarono essere comunque un tipo di PFAS. Ma questo è solo uno spunto, anche approssimativo, che aiuta però a capire quanto in questioni del genere sia facile non comprendersi, trattandosi di tematiche complesse e non del tutto conosciute, anche dai tecnici. Pertanto, è opportuna una piena informazione, completa e ponderata, per poter prendere decisioni efficaci e realmente in tutela delle comunità, senza penalizzare le attività economiche. Basti pensare come tale industria chimica alla quale ci ri-

feriamo, che in Italia è sempre stata nell'occhio del ciclone, sia a livello mondiale una delle realtà chimiche più attente ed avanzate.

4. *È possibile che dietro a fenomeni, apparentemente NIMBY, si manifesti invece un'insofferenza delle comunità a fenomeni di riqualificazione urbana o territoriale, che vengono visti come una minaccia (es. apertura al turismo di aree residenziali, oppure c.d. "Gentrificazione").*

Nicola Giudice: può essere, bisogna vedere nello specifico i casi per dare una risposta corretta. Il problema resta sempre lo stesso e si riconduce, nella mia opinione, al fatto che tali eventi di contestazione nascono da decisioni prese senza conoscere esattamente le conseguenze delle stesse e senza coinvolgere coloro che devono poi subire tali decisioni. Questo non significa accontentare tutti, ma quanto meno renderli più consapevoli di ciò che accadrà. Non significa neanche forzare un'accettazione, convincendo della indubitabile bontà di quanto una parte fa, in una visione un po' partigiana, quasi paternalistica. Il punto è che se non c'è dialogo tali problemi ci possono sempre stare.

Quanto al tema della rigenerazione urbana, non si può negare che talora questa è stata, negli anni, un modo elegante per intendere il riadattamento di quartieri poveri, o popolari, allontanando le comunità originarie, per poi procedere al restauro dello stesso a favore di una popolazione più benestante. Questa non è rigenerazione urbana, è spostare il problema sociale fuori, allontanandolo verso un altro quartiere. Eppure, queste comunità non spariscono, da qualche altra parte dovranno pure andare. Come succede anche per gli sgomberi. Finché non si affronta il problema questo si sposta solamente da un'altra parte.

Parte II

Facilitazione e FacilitAmbiente.

1. *Oltre le definizioni (es. Art. 1 Regolamento del servizio di facilitazione ambientale "FacilitAmbiente"), cos'è la facilitazione e chi è il facilitatore?*

Nicola Giudice: La Facilitazione è un metodo di lavoro che può essere appli-

cato ad un'infinità di attività, uffici e lavori di gruppo, anche semplicemente per gestire una riunione in modo efficiente. È un metodo che può essere applicato a tutta una serie di ambiti in cui può essere utile far lavorare insieme le persone nell'ottica di produrre decisioni che siano utili e condivise tra tutti. Quindi, ad esempio, io posso lavorare con le tecniche di facilitazione per far collaborare più persone insieme al fine di ottenere una buona decisione, ad esempio in un'azienda, facendo un *brainstorming* per ottenere una soluzione diversa da quella che sarebbe emersa dal lavoro tradizionale. Questa tecnica posso applicarla anche in un contesto comunitario e sociale per prendere decisioni utili.

Lo strumento della facilitazione lo troviamo così associato a quel tipo di attività che passano sotto l'ampio termine "*partecipazione*", che vedono come obiettivo il coinvolgimento delle comunità al fine di prendere decisioni e configurare strategie di gestione di problemi che le riguardano, o interamente o nel rapporto con altri soggetti, quali ad esempio le istituzioni o le imprese. Può così avere senso radunare questi soggetti e coinvolgerli al fine di farli confrontare su questi problemi, così da far emergere possibili soluzioni o comunque informarli in modo convincente su ciò che si sta facendo. In genere chi organizza attività di partecipazione è qualcuno che conosce le tecniche di facilitazione, lo stesso mediatore è in taluni casi un facilitatore, sebbene questo si occupi del conflitto quando questo sia già in atto, anche se talvolta, anche la facilitazione si attiva in un momento in cui il conflitto è già, almeno in minima parte, presente.

In generale, la facilitazione è uno strumento che consente il coinvolgimento delle persone in modo efficace, così che possano partecipare e condividere il processo decisionale che deve essere attuato.

Roberta Regazzoni: Questa poi è la situazione che emerge, e anche la più semplice, ma sotto ci sono spesso tante altre cose. Ad esempio, la domanda "*il tecnico dell'azienda può davvero spiegarmi bene ed in maniera 'unbiased', tutti i processi? Oppure sarebbe opportuno aggiungere altri tecnici?*", è un punto importante, poiché talvolta non è solo questione di competenza ma anche di percezione del tecnico. Questo deve essere ed essere percepito come imparziale, quindi in grado di contribuire equamente.

Nicola Giudice: provando a sintetizzare il tutto, possiamo affermare che il facilitatore è la persona che lavora sul processo comunicativo per aiutare tutti i soggetti coinvolti a prendere decisioni in modo partecipato e condiviso. Ciò a cui fa riferimento Roberta mette alla luce il vero punto dell'attività di un intervento facilitativo, che è creare le condizioni affinché questa comunicazione, questo scambio di informazioni, possa avvenire in modo fiduciario. Perché quello che veramente manca nei processi decisionali, anche nei rapporti tra comunità, istituzioni ed imprese, è la fiducia. Come FacilitAmbiente ci si pone molto spesso l'interrogativo sulla qualità del procedimento e la sua garanzia, che noi ci impegniamo a garantire tramite l'intervento di un soggetto neutrale, nel nostro caso la Camera di Commercio di Milano, Monza, Brianza e Lodi, e questo aiuta. Ma aiuta a produrre cosa? Aiuta a creare le condizioni per cui ci sia fiducia.

Oggi grosso problema è che se, anche solo un comune, decide di applicare una legge dello Stato decidendo di realizzare, ad esempio, delle piste ciclabili all'interno della carreggiata stradale (evidenziando lo spazio in cui il ciclista, in sicurezza, può andare), molto spesso, tali decisioni vengono vissute da una parte della comunità (ad esempio l'automobilista) in senso conflittuale, come se fossero azioni "*contro di loro*". È un esempio banale, ma che rende chiaro un problema sociale esistente.

Roberta Regazzoni: Le ragioni di questo sono ataviche, lo Stato, storicamente, in Italia, è sempre stato visto in ottica antagonista. Inoltre, le istituzioni, fino a poco tempo fa e in parte anche adesso, non hanno mai brillato per trasparenza. Anche se forse, parlare di trasparenza non è il termine giusto, è più incapacità a comunicare efficacemente, in modo adeguato.

Nicola Giudice: Il punto di caduta è quello evidenziato da Roberta, il punto su cui puoi misurare il successo dello strumento della facilitazione è vedere se si è venuto a creare quel minimo di fiducia necessario affinché una parte possa dire "*ho potuto parlare e mi sono sentito ascoltato*" e l'altra possa altrettanto dire "*magari protesteranno comunque, ma almeno io ho provato a dialogarci e loro mi hanno ascoltato e provato a capire*", già questo è un passo in avanti notevolissimo di cui si può essere soddisfatti. Sulla domanda, cos'è il facilitatore: è una persona che ha imparato ad utilizzare le tecniche, appunto di facilitazione, e ge-

stisce i gruppi di persone nell'ottica di farli lavorare in modo efficiente. Un'associazione internazionale, la IAF che raduna i facilitatori di tutto il mondo e che ha anche una sezione italiana, ha stabilito delle regole e dei percorsi per determinare chi sia un "*buon facilitatore*", ma chiaramente sono delle linee di massima, non esiste una professione di facilitatore. Pertanto, vi possono anche essere dei facilitatori, che si vantano di tale ruolo, ma che non hanno le competenze e le capacità per tale incarico, svolgendolo in modo approssimativo. Oppure ancora, alcuni che non si ritengono formalmente facilitatori, ma che comunque operano efficacemente usando le tecniche della facilitazione. È un metodo la facilitazione, che serve per lavorare insieme al meglio e in maniera collaborativa, che si presta a diverse applicazioni - anche per il migliore lavoro di gruppo nelle società - ma che nel nostro specifico caso abbiamo deciso di usare per coinvolgere le comunità quando si vuole realizzare una grande opera, oppure anche una piccola opera (come l'abbattimento di un albero per fare dei lavori). Così, se vogliamo evitare che tutto questo si traduca nel Nimby, oppure comunque in un generale malcontento o peggioramento del rapporto tra comunità e territorio, ci vuole la facilitazione, che molto spesso poi si traduce in azioni di partecipazione.

Roberta Regazzoni: È un utensile che si pone nella cassetta degli attrezzi e che si presta a differenti applicazioni.

Nicola Giudice: Esiste anche un'associazione che si chiama AIP2, che è l'associazione italiana per la partecipazione pubblica, in cui si trovano anche urbanisti ed architetti, che integra attivamente queste pratiche di coinvolgimento e partecipazione nella progettazione. Eppure, in alcune regioni italiane, tali applicazioni sono ancora un'esperienza nebulosa, mentre in altre, come la Toscana e l'Emilia-Romagna queste sono attuate da anni ed in maniera sistematica, anche grazie alla presenza di leggi regionali specifiche. Ciò si lega anche alla tradizione politica di tali regioni. Tuttavia, attenzione, anche queste realtà si dimostrano, talvolta, solo formalmente avanzate sul tema della partecipazione, mancando di un'attuazione pratica di tali strategie, che si limitano ad incontri pubblici ben preparati, da cui emergono spunti interessantissimi, che però, in fase decisionale, non vengono presi in considerazione. Questo non è fare realmente facilitazione.

Roberta Regazzoni: Tuttavia, guardando alla realtà di Milano, in cui c'è un *turn-over* di cittadini costante, e lo stesso vale anche per Bologna che è una città con una forte presenza universitaria, è oggettivamente difficile fare partecipazione, pare come se mancasse una comunità stabile e residente.

Nicola Giudice: : Ecco si, se specifichiamo così sono d'accordo, ci sono realtà in cui effettivamente c'è questo *turn-over*, ma il fatto è che, addirittura, ci sono realtà diverse che si percepiscono l'un'altra come un corpo estraneo e trovano la loro manifestazione più evidente nel fenomeno, che è un problema in tutte le città, ma in quelle grandi in particolare, che è la c.d. *Movida.* Un tema che fa apparentemente ridere, quasi da non prendere sul serio, ma che se vivi quelle realtà in cui si manifesta il fenomeno è assolutamente importante e serio. Allo stesso modo il problema degli affitti brevi (air b&b ad esempio). Quindi, tutti questi esempi per dire che il problema del coinvolgimento delle comunità nei territori è una questione che nasce anche dal fatto che vi è uno scollamento tra le varie parti della città, unito ad una scarsa comprensione rispetto al fenomeno sociale nel loro futuro. Ciò ci aiuta a comprendere come, nel conflitto interno a queste comunità, ognuna ha ragione, e le sue ragioni. Pertanto, non va trovata una verità assoluta, ma proprio come ci insegnano la mediazione e gli istituti di giustizia consensuale, bisogna parlare attraverso un dialogo costante, che non deve essere quindi occasionale, proprio perché ci si riferisce a fenomeni che durano nel tempo e non coinvolgono persone specifiche. È necessario un monitoraggio, un confronto continuo. Un approccio di durata. Altrimenti non si gestiranno mai efficacemente tali problemi. Poi ci possono essere interventi immediati, con l'intervento della sicurezza e ordinanze specifiche, che hanno un senso entro certe misure, ma alla fine bisogna arrivarci portando la comprensione di questi fenomeni nelle comunità. È questione di empatia, di sapersi mettere nei panni dell'altro.

Guardando all'impresa, l'atteggiamento per cui queste non parlano, non fanno interventi di partecipazione e condivisione con il territorio, è figlio di due ragionamenti: il primo, è non voler affrontare i problemi, rimandandoli, evitandoli, che porta poi al sopravvenire di questi aggravati, il secondo è accettare il dialogo, ma nella misura in cui lo si faccia con il mio linguaggio, quello dell'impresa. Esempio, organizzare un incontro con cui si espone semplicemente il punto di vi-

sta della compagnia, senza coinvolgimento e partecipazione ma solo spiegazione, è controproducente. Bisogna saper comunicare, che significa anche saper condividere in occasioni di dialogo effettive.

2. *Quali sono le differenze con la mediazione? Quali le criticità di questo ADR, più diffuso, a cui la facilitazione dà un valido rimedio?*

Nicola Giudice: La principale differenza tra mediazione e facilitazione si ritrova nel momento di intervento ma anche nel contesto. La mediazione quasi sempre è qualcosa di circoscritto, non solo nel tempo, ma soprattutto ai soggetti coinvolti. Non posso mediare tra due comunità per un tempo indeterminato. Guardando ancora all'esempio della movida, posso fare una mediazione tra un imprenditore titolare di un locale e un residente o un rappresentante del condominio, ma non posso farla costantemente tra tutti i rappresentanti delle attività commerciali e tutti i residenti di una data zona. Ma laddove voglio coinvolgere direttamente i cittadini, realizzando un'azione prospettata nel tempo, ciò non è più una gestione del conflitto, ma un dialogo di progettazione del futuro per evitarlo sistematicamente. Ciò per dimostrare come la distinzione sia chiara ma all'atto pratico può esserci una contaminazione, poiché può capitare di dover mediare nell'atto di una gestione partecipata, come può accadere durante una mediazione di rendersi conto che, in quel caso, non è opportuno solo mediare il caso specifico ma progettare con più ampio respiro. Poi le cose possono convivere, sebbene su piani diversi, e un esempio è la costruzione del nuovo stadio di San Siro a Milano. Per questo si decise di instaurare un dibattito pubblico, attività partecipativa per eccellenza. Nel mentre però c'erano già stati due ricorsi al TAR, promossi da comitati diversi, uno che non voleva l'abbattimento del vecchio stadio ed uno che non voleva la costruzione del nuovo stadio. Si capisce da questo, dall'eterogeneità delle posizioni, quanto possa essere difficile dialogare e comporre un conflitto. Il suggerimento della CAM fu quello di incontrare prima in mediazione i comitati del NO e poi fare un dibattito pubblico che, a quel punto, si sarebbe adagiato su un letto di rapporti già venuti a crearsi. Proposta rigettata perché i tempi erano considerati troppo stretti. Così il dibattito pubblico è stato fatto, tra contestazioni e individui con un forte pregiudizio, determinandone un impatto limitatissimo, quasi fallimentare.

3. *Le imprese (del territorio o meno) sono state coinvolte dal progetto? Quale è stata la loro reazione? È possibile individuare, in questa pratica, un segno di corporate social responsability?*

Nicola Giudice: Prendendo a riferimento degli esempi, seguiti personalmente da me o meno. Dobbiamo partire dalla considerazione che, le imprese, come tutte le organizzazioni sono fatte di persone, quindi dire che esiste un atteggiamento dell'impresa è sempre fare una sintesi di una situazione, in realtà, molto complessa. In genere, anche all'interno dell'impresa le persone sono distribuite su uno spettro piuttosto ampio di convinzioni rispetto a questi strumenti, c'è così sia chi ci crede convintamente e fermamente, chi le vuole sfruttare per un vantaggio operativo e chi non le sostiene. La stessa strategia di CSR è una sintesi di queste cose, affermare infatti che un tema sia "*Green Washing*" può essere ingeneroso, ma alla fine, valutando attentamente la questione, risulta che non lo è del tutto in alcuni casi, mentre in altri è spinto da convinzioni etiche profonde e presenti, in altri ancora è vero opportunismo. Noi stessi siamo convinti che la facilitazione sia uno strumento fondamentale, che decliniamo anche nel far bene diffuso ad una collettività, evitando conflitti e facendo così l'interesse del sistema, che significa anche aiutare le imprese e l'economia. Ma attenzione, non confondiamo, ricordiamoci sempre che bisogna lavorare in un'ottica di equilibrio tra le varie dimensioni che tutti dobbiamo rispettare, che sono l'aspetto sociale, quello ambientale ed economico. Dare troppo peso all'uno e l'altro crea squilibrio.

Guardando a degli esempi, possiamo riferirci ad una grande impresa italiana nel settore dell'energia, che attuando i suoi interventi infrastrutturali trovava spesso lamentele e problemi con le comunità in cui interveniva, con addirittura ricorsi al TAR. Così l'impresa ha imparato che se dialoghi e fai partecipazione con il territorio si possono ottenere grossi risultati, non è solo parlare con i locali interessati, ma saper comunicare. Capacità che hanno appreso grazie all'intervento di esperti che hanno saputo fare comunicazione di progetto, una capacità fondamentale sia per le imprese che le istituzioni.

Roberta Regazzoni: ma secondo te, le amministrazioni pubbliche sono più indietro delle imprese?

Nicola Giudice: si, le amministrazioni, strutturalmente, sono molto indietro, questo perché si muovono dentro l'architettura obsoleta che caratterizza l'apparato Statale. Prendiamo un esempio, il notaio non può svolgere un atto notarile a distanza. Questo perché la procura deve arrivare cartacea e personalmente. Uno spreco di tempo e soldi. Ma tornando all'impresa, oltre al tema della CSR, le imprese, ma anche le istituzioni, hanno spesso un grosso problema di *stakeholder engagement*, in particolare per gli *stakeholder* interni. Così può capitare che la volontà di coinvolgere i cittadini venga da un'intenzione non ponderata né condivisa internamente. Molto spesso sono idee di alcuni, non condivise con l'intero apparato, con gli investitori e gli azionisti. Un mancato ascolto di opinioni, importanti perché arricchiscono il patrimonio informativo dei decisori verso scelte consapevoli. Prendiamo un altro esempio, società di gestione dei rifiuti i cui azionisti sono comuni, ricompresi in un territorio molto ampio. Presso questi azionisti viene mandato un referente dell'impresa, che ascolta e partecipa alle loro deliberazioni, il quale spesso non è in grado però di essere coinvolto nelle decisioni, anche perché non si aspetta tale coinvolgimento.

4. *Sistematizzare il procedimento di facilitazione: ci sono state iniziative per integrare nella normativa, locale o nazionale, tale modello? Se sì, cosa ne è emerso?*

Nicole Giudice: No, purtroppo non ci sono state integrazioni del nostro modello, con cui vi è un ente terzo che garantisce il servizio di facilitazione. La facilitazione e la partecipazione sono di uso comune in alcune regioni, quali Toscana, Emilia-Romagna e Puglia ed in alcuni comuni, come Milano, Bologna e Torino. Ma bisogna fare delle distinzioni, va innanzitutto ponderato, all'atto pratico, il successo effettivo di tali iniziative. Manca una regolazione legislativa, ma attenzione, non dobbiamo costruire nuove norme, ma dobbiamo usare nuovi metodi dentro le leggi che già abbiamo. Prendiamo a riferimento la L. 241/1990, questa ancora oggi va resa effettiva e siamo ancora lontani da essa. Le istituzioni ancora si chiedono il perché debbano essere coinvolte nei processi partecipativi, domanda a cui si risponde mostrando i benefici, che sono il coinvolgimento della comunità per ottenere risultati migliori e condivisi, facendo ef-

ficacemente politica. Poi non è detto che funzioni sempre, ma può aiutare e contribuire a migliorare. Non è solo un modo per affrontare i ricorsi, poiché già la stessa presenza del ricorso è generalmente indice che qualcosa non funziona come dovrebbe. Uguale per la mediazione, laddove non sia obbligatoria, di fronte al coinvolgimento dell'amministrazione questa si chiede subito se è obbligata, quale sia il costo e se questo sia o meno a budget. Non considera l'importanza del confronto con il cittadino per ascoltarlo condividere la sua esperienza su un problema che pensa di avere. La questione sta anche nel fatto che il funzionario che deve decidere, laddove stabilisca di partecipare, investendo delle somme anche minime, se poi non trova una copertura sarai lui a doverli rimettere personalmente. Ciò nasce da una tutela contro abusi economici ai danni dell'amministrazione, formalmente anche giusta, ma che va ad ingessare il sistema creando un malfunzionamento serio. Per poter agire in tal senso è necessario prendersi dei rischi, che però laddove l'esito sia positivo danno un vantaggio all'intera amministrazione, mentre laddove sia negativo viene sopportato solo da colui che ha preso la decisione. Finché non si crea un'organizzazione che permette una ripartizione del rischio il sistema non funziona.

Roberta Regazzoni: Perché è possibile risalire al *quantum*. Se hai un soggetto che ti fa *risk assesment*.

Nicola Giudice*:* Attualmente, nelle organizzazioni spesso i conflitti sono percepiti in questo modo. Laddove perviene un problema al dirigente, questo lo rinvia immediatamente e celermente all'ufficio legale, che lo valuta e lo rinvia al legale esterno. Finché andrà così possiamo parlare di mediazione quanto vogliamo, ma non riusciremo mai ad integrarle efficacemente nel sistema. Chiaramente e fortunatamente, questa non è la maggioranza.

Parte III

Dispute Boards *e ambiente.*

1. *L'economia sta cambiando di fronte alla crisi climatica e il tema dello sviluppo sostenibile corre in tutti i settori produttivi, come sta venendo recepito questo dal settore dal settore delle costruzioni? Quali sono i problemi, ri-*

guardo la sostenibilità, che segnano il settore?

***Roberta Regazzoni**:* In Italia i *Dispute Boards* sono totalmente sconosciuti e laddove lo sono non vengono utilizzati. Moltissimi *contractor*, anche italiani, lo conoscono ma lo usano solo all'estero, non in Italia. CAM, ha redatto un regolamento per sollecitare un dibattito su questo istituto, integrando internamente una piccola lista di esperti e proponendosi come autorità di nomina nel caso in cui il DB sia previsto dal contratto ma una delle parti non proceda alla nomina dell'esperto. Per quanto ne so, perciò, il Dispute Board non viene utilizzato in Italia e generalmente, quando ci sono pervenute richieste più dettagliate, queste si sono sempre concentrate sui costi. Stime che non siamo in grado di dare, perché variano a seconda delle tariffe professionali dei professionisti di volta in volta designati dalle parti. Quanto al CCT, istituto di vaga ispirazione DRB, previsto obbligatoriamente per gli appalti sopra soglia, recentemente novellato nella riforma del Codice degli Appalti, allo stato attuale (all. v.2. punto 2) "*I componenti del Collegio possono essere scelti dalle parti di comune accordo, ovvero le parti possono concordare che ciascuna di esse nomini uno o due componenti, individuati anche tra il proprio personale dipendente ovvero tra le persone a essere legate da rapporti di lavoro autonomo o di collaborazione anche continuativa in possesso dei requisiti previsti dal comma 1*". Il fatto che i componenti del CCT possano essere legati da rapporti professionali/funzionali alle parti del contratto è lontano dallo spirito del DB in quanto mancano elementi fondamentali, come l'indipendenza e la neutralità, il che pone un serio problema di credibilità. L'attività dei membri del board è caratterizzata dalla fiducia che tutti gli stakeholders devono nutrire nel loro operato. Se mancano requisiti come questi dall'inizio, che successo può avere l'istituto in futuro?

Tra i modelli collaborativi nel settore degli appalti a cui guardare c'è quello del FAC- 1, *Framework dell'accordo collaborativo*, un modello di contratto multilaterale che si propone di promuovere i benefici della collaborazione, dell'efficienza e del perseguimento coordinato di finalità condivise, a vantaggio anche economico. Ideato e redatto dal Prof. David Mosey del Centre for Construction Law and Dispute Resolution del King's College di Londra, poi tradotto e adattato al contesto giuridico italiano dall'Università degli Studi di Milano con un gruppo di lavo-

ro diretto dalla Prof. Avv. Sara Valaguzza**.** Personalmente, apprezzo la volontà di inserire un segnale, quale è stato il CCT nel nostro ordinamento, ma deve svilupparsi secondo altre premesse.

2. *La CAM ha definito delle linee guida in materia di Dispute Boards utili per il mercato italiano, qual è stato l'esito di tale iniziativa? Ha contribuito ad aprire un dialogo sull'istituto?*

Roberta Regazzoni: Il risultato più immediato è stato lo sviluppo di contatti con altri professionisti ed esperti del settore, che si sono interessati all'argomento e alla nostra iniziativa. A livello di precipitato pratico abbiamo sollevato la curiosità di qualche studio legale che stava contrattualizzando progetti ma, non abbiamo idea se abbiano utilizzato o meno le nostre linee guida.

3. *Guardando alla progressiva introduzione nel nostro ordinamento dell'istituto del Collegio Consultivo Tecnico, quale può essere il suo impatto sul settore edile italiano? Quali i problemi che ne possono derivare?*

Roberta Regazzoni*:* Penso che purtroppo, almeno inizialmente, sarà considerato l'ennesimo bollino formale cui ottemperare. Qui abbiamo un parallelo con l'istituto della mediazione: anche in questo caso il legislatore ha dovuto introdurre l'obbligatorietà. Nessuna delle persone con cui ne ho discusso al momento dell'introduzione normativa lo ha ritenuto un fattore di facilitazione per il lavoro e l'esecuzione del contratto. Forse, con la pratica, a posteriori, gli operatori si renderanno conto di quanto il progetto di costruzione può trarre beneficio da questo tipo di strumento in termini di temi e di speditezza dei lavori.

Intervista 2 Aprile 2024

Avv. Andrea Grazzini

(AG Studio Legale)

Parte I

Il rapporto tra l'ambiente e la pubblica amministrazione:
nell'esperienza del professionista forense.

1. *Nella sua esperienza professionale, quali sono secondo lei i profili critici e caratteristici che emergono guardando alla pubblica amministrazione e al suo ruolo verso i rischi ambientali?*

Come è noto, nel nostro ordinamento giuridico, l'ambiente è una tematica piuttosto recente. Infatti, la necessità di tutelare l'ambiente come un valore in sé considerato emerge solo a partire dagli anni '80 e '90 dello scorso secolo, fino a questo momento, l'ambiente non era considerata una materia a sé stante né un valore ecologico da considerare. Il diritto si limitava a disciplinare alcuni aspetti delle problematiche ambientali pertinenti alle discipline di settore, tra cui la tutela della salute (salubrità ambientale), il territorio (l'urbanistica e lo sviluppo equilibrato del territorio e delle attività antropiche su questo) ed il paesaggio, il bello naturale (identità storica e culturale della presenza dell'uomo sul territorio con la disciplina dei beni culturali). È quindi a partire dall'ultimo quarto del secolo scorso che si è sviluppata una tutela giuridica a sé stante dell'ambiente, anche grazie al ruolo centrale della Corte costituzionale, alla quale si deve l'elaborazione della tesi monistica della tutela dell'ambiente, per cui questa deve considerarsi una disciplina in sé, un valore in sé, che non può essere semplicemente assorbito dalle discipline di settore. L'ambiente naturale, come biosfera, viene così riconosciuto nel suo equilibrio, che deve essere valutato, tutelato e preservato sulla base di una serie di princìpi che è stato principalmente il legislatore europeo a codificare. La Comunità economica europea e l'Unione Europea poi hanno assunto l'ambiente come uno dei valori fondativi della propria legislazione e, perciò, hanno emesso una serie di direttive che gli Stati membri sono obbligati a recepire.

In sostanza, vi sono state due grandi direttrici: la prima, nazionale, che vede l'emersione dell'ambiente come un valore giuridico oggetto di una disciplina autonoma, perché l'interesse da preservare (conservazione dell'equilibrio naturale) è autonomo. La seconda, che trova origine dalle discipline europee che hanno imposto all'ordinamento italiano di adeguarsi ad una tutela dell'ambiente unitaria, Europea. Tutto questo ha portato ad una legislazione, abbastanza recente, che ha avuto un primo ingresso nella costituzione con la riforma del titolo V del 2001 (solo 23 anni fa), dove si è individuata la tutela dell'ambiente come una materia di esclusiva competenza dello Stato. L'ambiente viene individuato come un valore a sé, oggetto di una tutela da parte dell'ordinamento giuridico riservata allo Stato, perché i valori di tutela ambientale devono essere uniformi in tutto il territorio nazionale (sebbene le Regioni possano stabilire livelli di maggiore tutela). Questo è l'apparato normativo, che ha portato a sviluppare una serie di ambiti di interventi della PA nel campo ambientale. Bisogna aggiungere, nel diritto dell'ambiente, da un punto di vista dell'attività amministrativa, abbiamo questa caratteristica: oltre il potere di amministrazione attiva, esiste una forte pregnanza del potere di controllo, che si sostanziano in attività ispettive, sia della polizia giudiziaria che della stessa agenzia di protezione ambientale.

La materia dell'ambiente ovviamente prevede una serie di interventi ad ampio raggio, la tutela dell'atmosfera, dei suoli ed idrogeologica, insieme alle bonifiche dei siti inquinati ed alla disciplina dei rifiuti, quest'ultima che ha un grande impatto sulle attività economiche ed infine l'inserimento del punto di vista ambientale, ovverosia dei princìpi di precauzione e prevenzione, nella pianificazione del territorio, con la valutazione strategica e la valutazione di impatto ambientale, che verifica lo sviluppo urbanistico ed anche l'eventuale costruzione di nuovi impianti industriali. Da ciò si capisce come l'ambiente è diventato un settore di intervento della PA, che interviene su questo attraverso varie forme e modalità, applicando normative settoriali (molto stringenti) spesso derivanti dal recepimento di direttive europee. Perciò si comprende come l'ambiente sia integrato nell'esercizio dell'attività amministrativa ed a livello locale, per sostenere tale compito, è stata prevista una rete di strutture, che sono le agenzie regionali di protezione ambientale, che sono finalizzate a fornire l'adeguato supporto tecnico scientifico per gli in-

terventi e sono coordinate nell'agenzia nazionale di protezione ambientale, che ora si chiama ISPRA ed è un articolazione del ministero dell'ambiente, ma mantengono comunque (a livello regionale) una posizione loro autonoma come organi di supporto tecnico/scientifico, di cui si avvalgono gli enti locali e regionali laddove sia necessaria una competenza tecnica e specialistica. Esprimeranno così il loro parere, anche nella sede della conferenza dei servizi, e faranno valere le loro valutazioni ed analisi, tra cui esami diagnostici e tecnici di varia natura, che sono necessari ad assumere una corretta decisione per l'ambiente.

In sintesi, possiamo riassumere che l'ambiente è diventato oggetto del potere amministrativo, in base a un apparato normativo articolato, contenuto nel decreto 152/2006 'codice dell'ambiente', entro cui la PA esercita il suo potere, supportata dal contributo tecnico del sistema delle reti di protezione ambientali.

2. *Quali sono le principali difficoltà dell'avvocato amministrativista di fronte alle controversie ambientali? Quali sono le sue esperienze professionali a riguardo?*

Bisogna innanzitutto distinguere, se parliamo di una controversia tra privati, che ovviamente rientra nel contenzioso d'innanzi al giudice ordinario, con una valutazione tecnica sul danno e sul nesso di casualità che lo ha determinato, oppure se parliamo di una controversia di carattere amministrativo in materia ambientale, per le quali è necessario un discorso diverso, poiché è la tutela dei privati verso le determinazioni dell'amministrazioni di profilo ambientale. Questo può essere sia la controversia del privato, proprietario di un'impresa, che deve adeguare le sue emissioni affinché corrispondano con i parametri previsti localmente, e che può essere in ogni momento verificato da parte dell'agenzia regionale, che prenderà un campione delle sue emissioni e controllerà l'adeguatezza di queste. Laddove questa individui una violazione, intraprenderà un procedimento di diffida che impone al privato, titolare dell'impresa, di modificare il processo produttivo per rientrare nei parametri, magari adottando dei filtri oppure degli impianti di trattamento fumi prima dell'emissione in atmosfera. Ne viene una forte immissione anche all'interno della sfera dell'iniziativa economica privata, laddove si tratti di tutela dell'ambiente. Quindi, in questo caso la controversia ambientale è la tutela del

privato che subisce, per tutela ambientale, una decisione dell'amministrazione, che consegue alle diffide ed alle prescrizioni seguite ai controlli.

In sostanza due sono le principali tipologie di controversie che un avvocato amministrativista può trovarsi a gestire: opporsi contro un intervento, oppure, tutelare chi ha interesse a realizzare tale intervento. In entrambi i casi qual è la principale difficolta? La materia ambientale è molto tecnica e deve essere sorvegliata dal punto di vista dei princìpi e delle tecnicalità del diritto dell'ambiente, ma soprattutto, deve esserci una certa sensibilità dal lato tecnico perché, appunto, nel diritto dell'ambiente, spesso la norma giuridica è in bianco e deve essere riempita da informazioni di carattere tecnico, che devono essere integrate al fine di dare sostanza al dettato giuridico. Perciò, anche le valutazioni che diventano *thema decidendum* nelle controversie ambientali sono di carattere tecnico e richiedono una grande discrezionalità tecnica per essere affrontate, che devono essere maneggiate adeguatamente per far emergere l'illogicità dell'agire amministrativo che può fondare il giudizio del giudice di annullamento dei provvedimenti adottati in materia ambientale.

3. *Quali sono, nella sua opinione, le principali differenze tra PA ed imprese private nell'approccio alla sostenibilità? Come vengono approcciati gli stakeholders?*

Un altro aspetto molto importante, nel diritto amministrativo, è la tutela dei terzi e degli stakeholders. Ma chi sono questi? Quando si parla di interessi diffusi, la giurisprudenza ritiene che siano legittimati ad attivare il procedimento, oppure ricorrere al processo, tutti coloro che hanno un sufficiente grado di rappresentatività ed interesse. La rappresentatività viene individuata nella sussistenza di un gruppo organizzato (comitati, associazioni ambientaliste), con una sufficiente stabilità ed un sufficiente collegamento con quell'interesse per cui si agisce. Un esempio in Toscana è stato quello del termovalorizzatore, che non è stato realizzato perché è stata annullata la conferenza dei servizi, sia per il ricorso di alcune amministrazioni locali, ma anche per l'intervento attivo di alcune associazioni ambientaliste che, appunto, erano state riconosciute come legittimate attive all'iniziativa giurisdizionale. Ulteriore esempio è quello della terza pista

dell'aeroporto di Peretola, contro cui è intervenuto il comitato "No Aeroporto". Quindi, c'è da parte della giurisprudenza c'è un atteggiamento a riconoscere la legittimazione al ricorso non sulla base del criterio della posizione giuridica differenziata, o della *vicinitas* (com'è per l'edilizia), ma sulla base della stabilità per la tutela di un interesse diffuso.

4. *Gli istituti di gestione alternativa/complementare delle controversie, quali la mediazione la facilitazione, trovano applicazione nella gestione dei conflitti ambientali? Anche la pubblica amministrazione li applica?*

Tecnicamente, tali istituti non dovrebbero trovare applicazione perché l'interesse ambientale è un interesse pubblico che non è negoziabile. Perciò, da un punto di vista tecnico l'interesse pubblico non può essere oggetto di negoziazione. Tuttavia, proprio l'attitudine tecnica della discrezionalità amministrativa in materia ambientale da margine di manovra alle amministrazioni preposte alla tutela dell'ambiente per trovare soluzioni. Quindi ci sono nel diritto dell'ambiente delle sedi proprie dove la discrezionalità può essere esercitata tenendo conto di tutte le posizioni di tutti gli interessi coinvolti. Il primo luogo di questo è sicuramente la conferenza dei servizi, in cui le amministrazioni possono individuare un punto di caduta della tutela ambientale che riesca a contemperare i vari interessi pubblici, tra loro da comporre, e gli interessi privati in gioco. Un altro istituto, ampliato recentemente dal codice dell'ambiente, è quello dell'inchiesta pubblica, per cui in caso di alcuni progetti particolarmente impattanti, una volta che l'autorità competente ha approvato il progetto e, prima che sia avviato il procedimento autorizzativo per l'esercizio dell'attività, viene convocato questo strumento, che è uno spazio aperto a chiunque, anche non cittadini e non residenti, dove si può intervenire per far valere il proprio punto di vista. Quindi c'è un'illustrazione del progetto, da parte del proponente, e c'è una serie di audizioni in cui ciascuno può far valere il proprio punto di vista. Quest'inchiesta è diretta da una commissione, composta da un esperto di nomina del proponente, un altro di nomina comune tra coloro che si oppongono al progetto ed un presidente nominato dalla regione. Quest'istituto ha il fine di garantire la partecipazione del procedimento, più ampia possibile, ma chiaramente la relazione che emette non è un atto amministrativo provvedimenta-

le, ma è comunque un documento che illustra che tutti gli aspetti del procedimento sono stati esposti alla cittadinanza ampiamente e che tutti coloro che volevano intervenire sono comunque intervenuti ed hanno fatto valere il loro punto di vista. Io, personalmente, ho fatto parte come commissario di un'inchiesta pubblica per un progetto di ampiamento di una discarica di rifiuti.

Quanto alla partecipazione effettiva dei cittadini, possiamo dire due cose a riguardo. La nuova legge urbanistica, del 2014, ha previsto un'importante novità, ossia che ogni piano urbanistico, operativo, di indirizzo territoriale, strutturale che anche i regolamenti operativi ed urbanistici, che danno la disciplina del territorio, debbono essere preceduti da una fase di partecipazione necessaria. Questa è però una novità Toscana e di poche altre regioni, ma comunque molto importante, perché il Tar Toscana ha annullato alcuni progetti proprio perché non erano stati preceduti da questa forma di coinvolgimento. C'è infatti il garante della partecipazione regionale, a cui si aggiungono i garanti comunali, i quali debbono controllare che ogni piano sia posto in pubblicazione e siano raccolti tutti gli interventi dei privati. Dando così attuazione al principio democratico largo, nel senso che chiunque può così dare attuazione al proprio punto di vista del quale, in qualche modo, se ne deve dare conto. Tuttavia, spesso si riscontra che il cittadino neanche sa che potrebbe fare delle osservazioni. Difatti, questi istituti risultano molto utilizzati in quelle occasioni dove c'è un forte interesse contrario, come è stato per il rigassificatore di Piombino. Ma in sostanza, se manca una forte opposizione e non c'è una concreta sensibilizzazione contraria al progetto, raramente questi possono venire efficacemente utilizzati. È però anche vero – e lo dico avendo fatto parte di questi strumenti – che l'utilità dello strumento può essere relativa, perché il diritto ambientale è caratterizzato da un forte tecnicismo, cioè dalla necessità di applicare regole tecniche/scientifiche, che misurano non solo l'impatto sul territorio ma dimostrano anche l'evidenza scientifica, causa effetto, tra il danno e la sua fonte. Quindi, lo strumento ha senso se i cittadini riescono ad organizzarsi e a conferire gli incarichi tecnici a soggetti autorevoli, che possono concretamente portare nel procedimento un punto di vista autorevole e tecnico, perché se la partecipazione si limita solo alla mera opposizione del cittadino, magari fondata su ragioni anche superficiali, questa non porta un contributo utile al procedimento. È chiaro che

ogni attività antropica ha un impatto sul territorio rilevante e la legge disciplina, anche costituzionalmente, il rapporto tra l'iniziativa economica privata e la tutela dell'ambiente, perciò laddove c'è evidenza di un rischio non mitigabile allora il principio di precauzione dice di non procedere, ma laddove questa evidenza non ci sia, allora si da corso all'attività e la valutazione di impatto ambientale, che è il passaggio successivo, andrà ad individuare quelli che sono i profili operativi e le prescrizioni da rispettare per minimizzare il danno all'ambiente. Ma, solo se, ci sia un rischio eccessivo, non controbilanciato da danni alla collettività si decide di bloccare completamente l'attività, l'opzione zero, altrimenti l'amministrazione deve valutare l'equilibrio tra ambiente e impresa, facendo valutazioni di carattere tecnico completo, finalizzate a mitigare, non inibire completamente. In questi aspetti, la partecipazione del cittadino è utile se offre un contributo di carattere tecnico, visto l'elevato livello scientifico della controversia, non se si limita alla semplice opposizione. È il tema della sindrome del c.d. NIMBY. La legge è chiara, si procede per l'opzione zero solo dove vi sono indicazioni scientifiche di un danno non mitigabile, che viene rilevato e valutato dalle amministrazioni tecniche (sopra menzionate) che hanno un'altissima competenza. La discrezionalità è tecnica, puoi apportare un contributo utile solo se è autorevole da quel punto di vista.

Parte II

Gli appalti (alla luce del D.Lgs. n. 36/2023) e il rischio ambientale.

1. *Il D.Lgs. n. 36/2023 ha riformato ampiamente la disciplina degli appalti, in particolare pubblici, ma anche privati, in Italia. Quali sono le sue principali novità? Quali sono le sue opinioni a riguardo?*

Il nuovo codice dei contratti pubblici ha sostanzialmente confermato l'impostazione del (codice) previgente. Non si parla molto di tutela dell'ambiente ma è chiaro che, la violazione grave degli obblighi ambientali è motivo di esclusione dalle procedure di affidamento, dalle gare. La tutela dell'ambiente è causa di esclusione facoltativa, secondo l'articolo 95 del nuovo codice. Perciò, l'amministrazione che indice un appalto può valutare di escludere dall'affidamento l'operatore economico che abbia causato in passato gravi infra-

zioni agli obblighi di tutela ambientale. È una tutela postuma, collaterale. In più, però, è stato anche inserito nell'articolo 107 una nuova clausola di "*non aggiudicazione*", per cui un'offerta può essere rifiutata, anche se è quella di punteggio maggiore, se non soddisfa i requisiti ambientali e le esigenze di sostenibilità esposte dall'amministrazione procedente. A ciò si aggiungono, infine, anche degli interventi mirati ad innestare nel mondo degli appalti la tutela dell'ambiente e ad oggi abbiamo due principali interventi di questo tipo. Il primo è quello dei c.d. CAM (criteri ambientali minimi), per cui per una serie di prodotti, quando l'amministrazione deve appaltarli, questa deve porre come obbligatori dei requisiti ambientali, principalmente si tratta di forniture (ad es. per la carta, che deve essere in una determinata percentuale riciclata, oppure la ristorazione che deve privilegiare la filiera corta). Il secondo intervento, invece, si è avuto nell'ambito dei progetti PNRR, in cui è stato inserito come principio guida il DNSH (*Do not significant harm*), che richiede che l'intervento finanziato non vada ad arrecare un danno (significativo) all'ambiente (ad es. la dispersione idrica per gli acquedotti, o il riciclo dei rifiuti). Tale principio comporta che l'amministrazione, prima di affidare il progetto, deve ottenere dall'impresa una certificazione a riguardo, che garantisce che questa ha avviato buone pratiche nei processi che garantiscono la riduzione dell'impatto ambientale.

Sugli appalti d'opera, invece, non ci sono sostanziali novità. Il nuovo codice è un'opera di risistemazione del vecchio, perché non deriva da una nuova legge delega, con nuovi princìpi, oppure dalla necessità di recepire direttive europee. Fondamentalmente, quanto è stato fatto, è un'opera di razionalizzazione secondo due direttrici. Innanzitutto, il recupero della discrezionalità amministrativa, poiché il codice del 2016 aveva un po' "ingessato" le amministrazioni, utilizzando solo l'obbligo della concorrenza, il codice del 2023 vuole recuperare la discrezionalità amministrativa e ridurre questa "ossessione" per la concorrenza. Viene meno il vincolo generalizzato per la gara, recuperando spazio per la discrezionalità, sia sulle procedure ad affidamento diretto, alzando la soglia generale fino a 150.000 €, e fino a 5 milioni si pongono varie fasce in cui è possibile una procedura negoziata, ma senza pubblicazione del bando. Il bando pubblico scatta solo dopo la soglia dei cinque milioni. Si recupera poi la discrezionalità anche nella scelta dei cri-

teri di valutazione, introducendo così anche criteri ambientali, di qualità e soggettivi dell'impresa, come la consistenza, l'organico e la territorialità. Successivamente, con la riforma si sono poi introdotte anche nuove prassi che erano emerse dalla giurisprudenza. Possiamo in sostanza dire che, a livello normativo, grandi novità non ce ne sono, ma possiamo comunque evidenziare due aspetti. Primo, sono stati ridotti i livelli progettuali, favorendo una maggiore snellezza della fase progettuale, poiché mentre prima c'erano tre livelli, con uno progettuale preliminare, definitivo ed esecutivo, ora si passa a due, con un progetto tecnico e di fattibilità economica (PFTE), che si mette a gara, ed uno esecutivo. Così il tempo della progettazione dovrebbe ridursi. Secondo, invece, rimane un elemento critico, che sta nel fatto che il codice degli appalti pubblici riserva grande spazio ed energia alla scelta dell'appaltatore, considerando come questa sia il momento critico della concorrenza, ma riserva ancora poco spazio alla fase programmatoria e ancora meno alla fase esecutiva. Si sottovaluta tutta quella fase preliminare fondamentale, con la quale si determina il budget, la progettazione, la previsione dei fabbisogni e delle modalità con cui soddisfarli, aspetti che sono ancora troppo poco scandagliati dal codice e rimessi alla discrezionalità degli enti. Restano troppe norme per la scelta e poche per il contratto, per cui l'appalto pubblico rimanda molto alla disciplina privatistica.

Manca una visione d'insieme, che sia in grado di unificare in un unico progetto l'obiettivo di creare valore. L'ente pubblico dovrebbe lavorare sul suo budget, i suoi fabbisogni, le strategie migliori per soddisfarli, per infine creare valore, mentre invece si tende a procedere sempre secondo lo stesso modo, non facendo budget e previsione, correndo sugli appalti in scadenza, quindi, in sostanza, non ottimizzando le risorse. Manca una visione progettuale unitaria dell'ente, che valuti se la gestione della contrattualistica crea valore per l'amministrazione, i progetti dovrebbero determinare un plusvalore, al di là della gara e del prezzo più basso che sono solo elemento funzionali ad ampliare questa forbice.

2. *Uno dei principali profili di rischio negli appalti è il controllo dei subappalti, come può gestirsi efficacemente questo rapporto? Quali i rischi che conseguono da questa relazione verso i profili ambientali?*

Questo è un tema attualmente a Firenze molto sentito, in particolare, dopo l'incidente del cantiere di Via Mariti in cui hanno perso la vita cinque operai. Cito l'esempio, di quello che era però un appalto privato per paragonarlo agli appalti pubblici per i quali, il legislatore, ha sempre guardato con sfavore alla catena dei subappalti, vietandoli oltre una certa soglia e classificando come reato l'appalto non autorizzato. Questa classificazione è venuta meno, prima già con il D.L. (PNRR) del 2021 e poi con la riforma del 2023, che l'ha recepita, conformandosi alla linea dell'UE che invece applica il principio di massima partecipazione delle imprese e vede con sfavore l'apposizione di limiti ai subappalti. Per l'UE, ogni appaltatore ha il diritto di servirsi di catene di subappaltatori e per questo l'Italia era stata sanzionata più volte dalla corte di giustizia dell'unione europea, fino a che – come detto sopra – non si è recepito questo indirizzo nel nuovo codice del 2023. Quindi ad oggi, per i subappalti, non esiste più un limite quantitativo e non vi è più un ostacolo, anche per il subappaltatore, di subappaltare a sua volta (sono stati ammessi i subappaltati c.d. a cascata) ed è stato rimosso il divieto dei ribassi. Su quest'ultimo profilo, il legislatore italiano vietava di applicare ribassi nei subappalti superiori al 20% rispetto al prezzo di appalto, poi questo profilo è venuto meno nell'ultimo anno ed è stato però controbilanciato sotto il profilo delle tutele retributive, per cui vi è libertà di subappalto ma chi è impiegato nell'esecuzione cantiere deve avere le stesse tutele contrattuali e retributive dell'appalto principale, modulate sulla scelta della stazione appaltante che deve individuare il CCNL di riferimento. Questa tutela comporta che, mentre nel codice del 2016 si potevano applicare più CCNL contemporaneamente, con ogni contraente che avrebbe così scelto il suo, nel nuovo codice la stazione appaltante deve individuare un unico CCNL applicabile che è il paramento di costo del lavoro che deve essere rispettato, sia dall'appaltatore che dei subappaltatori. È un sistema che, per quanto riguarda la presente trattazione, è più fondato sulla tutela dei lavoratori che sulla tutela dell'ambiente. Nondimeno è comunque fondamentale verificare l'effettività, poiché se le carte tornano ma poi nel cantiere il lavoro è eseguito da operai e imprese irregolari, che solo formalmente applicano un contratto ma che in realtà agiscono oltre questo, abbiamo problematiche diverse. Dal punto di vista ambientale, la violazione degli obblighi ambientali può essere motivo di risoluzione

dell'appalto e, se la stazione appaltante lo segnala all'ANAC, l'impresa che ha realizzato la violazione potrà non essere ammessa (a causa di quella trasgressione) a future gare di appalto.

L'impostazione, in sostanza, vede da un lato tutele retributive ancorate al costo della manodopera fissata dalla stazione appaltante e tutela ambientale come elemento di ammissibilità dell'impresa alla contrattualistica pubblica. Sono comunque aspetti delicati, che richiedono un presidio ed un controllo effettivo sul cantiere (e nel cantiere), dalla parte degli organi preposti.

Parte III

Collegio Consultivo Tecnico (e Dispute Boards*): caratteristiche ed evoluzioni.*

1. *Il Collegio Consultivo Tecnico rappresenta una delle principali novità, in materia appalti, degli ultimi anni. Quali sono le sue caratteristiche? Quali le sue opinioni a riguardo?*

Il Collegio Consultivo Tecnico (CCT) è stato rafforzato dal nuovo codice, che lo ha reso obbligatorio per tutti gli appalti sopra soglia, anche di servizi, e facoltativo per tutti quelli inferiori alla soglia, da un milione di euro. Lo strumento – a mio avviso – è utile, ma dipende molto da come viene utilizzato. Intanto, non è sempre detto – come viene criticato - che è composto sempre da dipendenti delle parti, io ad esempio sono membro di due collegi in cui nessuno è dipende delle parti, quindi se ne deduce che ne possano fare parte (e ne fanno parte) anche consulenti esterni. In ogni caso, il collegio funziona bene se è "agile" e, soprattutto, se viene attivato (e questa è una novità del nuovo codice) prima che la controversia si presenta. Si prenda l'esempio in cui in cantiere si verifichi una problematica operativa, lì prima ancora che il direttore dei lavori faccia l'ordine di servizio e l'impresa scriva riserva, si attiva il collegio che rapidamente esamina la questione e dà la sua osservazione di carattere tecnico. A quel punto, se le parti si allineano alla raccomandazione del CCT, che viene riconosciuta come autorevole e valida, a quel punto allora l'istituto ha una forte funzione deflattiva del contenzioso. Per tanto, nella mia opinione il CCT ha senso se è composto da membri competenti, se viene attivato in modo agile e con un regolamento di funzionamento scelto tra

le parti e con tempi di risposta immediati, allora sì a quel punto ha una concreta e apprezzabile efficacia deflattiva. Sempre nella mia opinione, mi è capitato come collegio di dovermi occupare delle riserve dell'impresa, ma in tal caso questo non diventa più che un collegio arbitrale, mancando di quella funzione di fluidificazione delle attività esecutive del contratto e limitandosi ad un ruolo paragiurisdizionale, esprimendo un parere solo se le riserve sono fondate o meno e se sono decise all'unanimità, circostanza che gli da valore obbligatorio alle parti come lodo contrattuale/arbitrato irrituale. Quando il collegio previene invece questo è estremamente utile, perché può dare indicazioni anche sulle modalità di esecuzione dei lavori, contribuendo a creare una buona prassi sull'esecuzione dell'appalto prima che si arrivi al contenzioso: il che è lo scopo effettivo di questo istituto. Un collegio, che pronuncia una decisione ponderata, con valore consultivo ma che perché autorevole viene rispettata e che ha natura tecnica, differenziandosi per questo dalla decisione di un giudice o collegio arbitrale. Nella mia esperienza ho notato che spesso questo non è stato appreso, poiché lo strumento viene attivato troppo tardi, scelta che non ne permette la piena efficacia, mentre, se il collegio viene attivato per tempo ed interviene tempestivamente, anche con i mezzi di videoconferenza da remoto, sul contratto ed il cantiere, può avere una forte funziona deflattiva del contenzioso.

2. *Quali possono essere, secondo lei, i rapporti tra CCT e altri istituti di gestione del conflitto, quali la mediazione e la facilitazione?*

Sicuramente il collegio può dare alle parti quegli elementi di natura tecnica che possono fondare poi un accordo. Chiaramente, c'è da tenere presente che se stiamo parlando di un appalto pubblico abbiamo bisogno di un temperamento diverso rispetto al committente privato, che è più libero di disporre il suo patrimonio, anche ad esempio pagando anche il doppio per il contratto, mentre l'amministrazione ha dei vincoli, che però non sono necessariamente un profilo negativo, come ben si capisce dal D.Lgs. n. 36/2023, il quale ha posto tra i princìpi fondativi (i tre princìpi fondativi che si ricavano dai primi articoli del codice) il principio del risultato, definito all'articolo 1 come "*attuazione, nel settore dei contratti pubblici, del principio del buon andamento e dei correlati princìpi di effi-*

cienza, efficacia ed economicità" che si esplica come "*criterio prioritario per l'esercizio del potere discrezionale e per l'individuazione della regola del caso concreto*". Il principio del risultato poi, altro non è che l'interesse pubblico alla realizzazione e la buona riuscita dell'opera, per cui, una volta che l'amministrazione ha deciso di realizzare un'opera pubblica, questa è obbligata a fare il miglior sforzo possibile affinché sia raggiunto, il più tempestivamente possibile, il risultato di trovare un appaltatore, contrattualizzarlo e fargli eseguire il contratto, giungendo al collaudo così che l'opera possa essere fruita dalla cittadinanza, dagli utenti, gli stakeholders.

L'interesse pubblico realizzativo per la buona riuscita dell'opera è un interesse rispetto al quale la posizione del committente pubblico è, chiaramente, diversa da quella del committente privato, poiché il committente pubblico deve massimizzare il risparmio economico. Il committente privato dispone liberamente dei propri diritti patrimoniali, pagando più di quanto fissato dal contratto, oppure, imponendosi affinché non debba pagare nulla di più rispetto a quanto già fissato. Mentre, invece, il committente pubblico, quando esamina le istanze e le richieste di un appaltatore deve valutarle, obiettivamente, alla luce dell'interesse superiore della buona riuscita dell'opera che può andare, talvolta, nella direzione del sacrificio parziale del diritto patrimoniale del committente. Quindi, quando l'applicazione di penali, o la rivalutazione dei costi e dei corrispettivi, oppure anche l'estensione dei tempi esecutivi, è fondata e pertanto negarla potrebbe mettere a rischio la buona riuscita dell'opera, compromettendo il principio del buon risultato, l'amministrazione è tenuta ad esaminare tale richiesta, istruirla ed auspicabilmente ad accoglierla. Quindi, questa funzionalizzazione del committente pubblico, rispetto al principio del risultato, è un elemento importante che può indurre l'amministrazione a mediare e quindi, a facilitare la chiusura di una controversia, trovando un punto di incontro più avanzato rispetto a quanto fissato nel contratto. In questo senso, il CCT può dare quegli elementi di valutazione tecnico/economica che servono all'amministrazione per fare una valutazione di interesse pubblico, che magari va in più in favore dell'appaltatore, trovando una soluzione per la controversia che raggiunga il valore del contratto o del servizio pubblico.

Quindi, è vero che il contratto non può fare una negoziazione pura, ma può comunque fare una negoziazione, sorvegliata dall'interesse pubblico e dal principio del risultato, che gli permetta di fare valutazioni legittime che, per non travalicare il principio dell'esercizio del potere, devono essere supportate da una valutazione tecnica, che può essere sicuramente fornita dal CCT.

3. *Considerando la sua esperienza, quali pensa possano essere le applicazioni dell'istituto oltre gli appalti d'opera? Pensa possa essere utile per gestire i rischi ambientali nei cantieri o curare la gestione di contratti di interesse ambientale (ad esempio, la gestione dei rifiuti o la fornitura di beni o servizi)?*

Quando si tratta di appalti che hanno una ricaduta ambientale, questi aspetti dovrebbero essere disciplinati nel capitolato speciale di appalti, ma effettivamente, non sempre questo è in grado di prevenire tutto. Supponiamo magari che ci sia da gestire nuovi scavi, oppure uno smottamento, una chiusura delle discariche nelle quali si sarebbero dovuti portare i materiali del cantiere, o un problema di approvvigionamento delle materie prime. In tutti questi ambiti il CCT può dare, prima che si presenti la controversia, delle valutazioni tecniche, utili ad aprire la strada a buone e nuove prassi o a modifiche del contratto laddove emergano situazioni non previste dal capitolato. Penso si possa spiegare un'utilità del CCT in quell'ambito, seppure non tanto in gestione delle controversie già poste (funzione paragiurisdizionale), ma in funzione di quelle soluzioni tecniche per ovviare a quelle circostanze impreviste, o comunque per stabilire le più corrette modalità esecutive di realizzazione della prestazione da parte dell'appaltatore.

Intervista 10 Settembre 2024

Avv. Cinzia Pasquale

(Camera Forense Ambientale – CFA)

Parte I

La Camera Forense Ambientale:
l'impegno di avvocati e giuristi di fronte all'emergenza.

1. *Cos'è la Camera Forense Ambientale? In cosa consiste il suo impegno?*

La Camera Forense Ambientale (CFA) è un organismo nazionale che nasce a fine 2017, con l'obiettivo di nutrire la formazione e l'informazione giuridico-ambientale sulla base di una considerazione, cioè che la legislazione ambientale è specialistica e, dunque, in continua evoluzione, quindi, richiede di un aggiornamento costante. A questo deve aggiungersi poi, un'ulteriore considerazione, posta alla base della nascita della CFA, per cui la dimensione ambientale coinvolge tantissime diverse discipline, tecniche e giuridiche, quindi il giurista acquisisce delle competenze scientifiche così come la scienza tecnica deve modulare la sua azione secondo il diritto. Per questo la necessità di un organismo che potesse intervenire su più piani, per una formazione specialistica dei giuristi ma anche per offrire le risorse e conoscenze ai tecnici che, in questa dimensione, costituiscono il primo fronte a cui ci si rivolge e che, pertanto, devono avere dei punti di riferimento operativi.

2. *Attualmente siamo di fronte a una vera e propria emergenza ambientale, determinata dal continuo intervento dell'uomo sulle risorse naturali, messe in pericolo anche dal cambiamento climatico. Quale deve essere, secondo lei, il ruolo del giurista?*

Innanzitutto, è necessaria che si irrobustisca, per il giurista, una conoscenza specialistica in materia ambientale, perché attualmente non è sicuramente numeroso il gruppo di giuristi esperti in materia. Ciò lo riscontriamo dall'adesione alla CFA, che presuppone un'esperienza maturata oppure l'aver avuto un percorso di

studi determinato, cosa che mostra pochi professionisti specializzati. Nondimeno, il giurista ha un ruolo cardine, perché è vero che il diritto segue nella disciplina ambientale gli sviluppi della scienza e la tecnica, ma questo è pure il linguaggio, la grammatica, con cui le discipline specialistiche vengono portate all'esterno. Se ne può concludere, quindi, che è un ruolo strategico. Soffermandoci sul diritto, questo ha manifestato con la legislazione ambientale una scarsa efficacia, tanto che si pensa di rivedere presto il T.U. Ambiente, che ha avuto sì la sua importanza, ma che a distanza di qualche decennio possiamo dire che non ha, adeguatamente, colto nel segno. Ciò lo si può affermare osservando le numerose modifiche apportate al testo originario, che sono state circa settanta all'anno, tra abrogazioni ed integrazioni. Questo è significativo, non solo ai fini dell'evoluzione della materia giuridico ambientale, ma lo è altrettanto per far comprendere la scarsa qualità generale della normativa ambientale. Pertanto, si comprende il ruolo fondamentale del diritto e dei giuristi. Il professionista, poi, ha altrettanto un ruolo determinante perché costituisce il gancio, il punto di contatto tra la scienza e altre realtà che vengono in considerazione, come il mondo produttivo e la pubblica amministrazione. Perciò, il professionista fa da collante. Dunque, dovrebbe essere meglio definito come ruolo.

3. *In Europa e in Italia è presente un'avanzata e strutturata legislazione per la tutela dell'ambiente e per lo sviluppo sostenibile. Tuttavia, la situazione è sempre più grave. Quali sono, secondo l'esperienza della CFA, i principali problemi del sistema italiano ed europeo?*

Emerge una generale scarsa qualità, insieme ad un'ipertrofia ed una tempistica, inadeguata, che rende il testo normativo fuori tempo una volta che viene prodotto, mancando di stare al passo con l'evoluzione tecnica e scientifica. Ciò, ad esempio, era chiaro già nell'immediato indomani della pubblicazione del codice ambientale nel 2006. Poi, l'ulteriore dramma sta nell'idea diffusa per cui la norma "matematica" che individua dei parametri, dei limiti, sia più intelligente e facilmente applicabile e meglio tutelabile, rispetto ad una norma che non presenta limiti e soglie. Però, in realtà, la soglia stessa, il dato numerico, si dimostra inadeguato, perché è opportuno calcolare differenti altri fattori, insieme a quelli che

agiscono incidentalmente sul fattore ambientale, per avere un risultato finale soddisfacente. Azione, tuttavia, non sempre possibile, dato che questi ulteriori eventi non sono stimabili da una norma matematica.

Quindi, da ciò, l'importanza di avere delle norme che definiscano gli obiettivi, riempiendo poi le procedure che scandiscono il raggiungimento di quegli obiettivi attraverso il rispetto delle regole, norme e legislazione.

Infine, ci sono poi dei concetti che, sebbene emergano frequentemente nella pratica, sono però difficilmente valutabili, ad esempio il concetto di normale pratica industriale, che si applica nel caso dei sottoprodotti che devono essere adeguatamente qualificati. Una mancata spiegazione di questi può determinare delle condotte inadeguate a cui seguono delle sanzioni, pure pesanti per il generale funzionamento dell'attività produttiva.

Ancora, un ultimo tema particolarmente sentito è quello delle assicurazioni. Che emerge in particolare quando si parla della bonifica e per cui si afferma che, è vero che il sistema dovrebbe contenere delle assicurazioni, con coperture utili per il caso in cui si verifichi una contaminazione e, dunque, si necessità la bonifica, ma è pure vero che questo nella pratica non accade. Perciò, è un sistema che deve essere incentivato, perché questa forma specifica di risarcimento in realtà è sì uno strumento che è stato adottato dal diritto euro unitario per salvaguardare l'ambiente, ma è pur vero che viene spesso disatteso, perché mancano le risorse economiche tali da poter far fronte ad una contaminazione. Anche perché, spesso, è difficile anche risalire al soggetto inquinante. Non a caso, l'Italia è tutt'ora soggetta a delle sanzioni pesanti, onerose, per la mancata bonifica di siti contaminati.

Parte II

La gestione del conflitto ambientale.

1. *Qual è, secondo lei e la CFA, la definizione più adatta di conflitto ambientale?*

Non è facile definire il conflitto ambientale. Effettivamente, la definizione più utile, potrebbe trovarsi in una conflittualità legata a una diseguale distribuzione dei pesi ambientali oppure a un accesso iniquo alle risorse, questo in termini generali può definirsi conflitto ambientale. Però, quello che mi sento di dire è che,

sebbene le definizioni abbiano una loro valenza fondamentale, in quanto indicano gli obiettivi che si intendono raggiungere, i contenuti di questi obiettivi sono condizionati però dalla evoluzione storica, sociale e politica, che si vive. Perché quando si parla di ambiente si parla di risorse, limitate, assestamenti di poteri importanti, oppure ancora di energia, dunque definire il conflitto va benissimo, però mi rendo pure conto che questa definizione non può essere comprensiva, completamente, di tutta una serie di fenomeni. Dopotutto, il conflitto in alcuni casi è necessario ed è uno degli elementi ricorrenti nella società, come ad esempio quello tra sistema produttivo e ambiente, che esiste e non può non essere considerati. Bisogna comprendere, in generale, come superare il conflitto, magari con procedure o organizzazioni adeguate, che siano poste in essere dalla pubblica amministrazione (o l'impresa), che deve essere forte e competente nell'agire, cosa che spesso manca. Quindi, l'assenza di una reale capacità di risposta è il tema centrale, perché ci sono situazioni, estremamente complesse, che vengono gestite in modo inadeguato. Per cui, manca l'avveramento dei princìpi stabiliti dal legislatore.

Il legislatore negli ultimi anni (2020/2021) è intervenuto con delle semplificazioni, intese come contrazione dei tempi, si pensi al PAUR, oppure al provvedimento unico ambientale (PUA), che sostituisce tutta una serie di permessi ed autorizzazioni e titoli, proprio nel tentativo di contenere la procedura. Il tema però, non è tanto una questione di tempi, ma è condurre un'istruttoria piena e completa nei tempi giusti. Perché quello che non avviene nella fase istruttoria si riporta poi, a cascata, con quella conflittualità ambientale e sociale a cui ci siamo riferiti. Quindi cosa è necessario? Verificare che l'istruttoria si sia correttamente verificata e che i tempi siano rispettati. Perciò, la conflittualità, sia in termini ampi (associazioni ambientaliste contro Stati o grandi imprese) che a livello amministrativo (tra pubbliche amministrazioni), nasce da una cattiva gestione del processo amministrativo, che è sede opportuna proprio per comporre questa conflittualità. Con giudizi di bilanciamento, proporzionalità, e con tutti i princìpi del diritto ambientale che conosciamo.

Dunque, in conclusione, definire la conflittualità è difficile, perché questa è insita nell'ambiente, non è possibile superarla, è in effetti un presupposto perché, sebbene non possano considerarsi in modo solo antitetico, il progresso entra in

contrasto con l'ambiente. Questo lo si vede oggi soprattutto nel rapporto tra ambiente e paesaggio, per cui l'ambiente mangia il paesaggio, quando le fonti di energia rinnovabile (come pale eoliche, pannelli solari e centrali idroelettriche) prendono il sopravvento (con il sostegno della normativa europea). Ecco, in tal caso siamo di fronte a una conflittualità ancora diversa, che ritengo essere la più interessante per il giurista di oggi, che non è il contrasto pubblico privato (che costantemente diventa più armonico) ma quello tra amministrazioni pubbliche.

Da ultimo, poi, devono essere menzionati i conflitti ambientali, che pongono due ordini di criticità, innanzitutto, il rapporto di prevalenza tra poteri, giudiziario contro legislativo ed esecutivo, ma poi pure l'identificazione dei diritti in gioco, perché se da un lato si parla di diritto al clima, alla mitigazione climatica, come diritto della vita, è difficile pensare l'accesso a questo diritto ed alla sua tutela tramite l'imbuto di associazioni o organizzazioni non governative, la cui decisione di adire o meno, o come adire, l'autorità giudiziaria, passa anche da volontà strettamente politiche, mancando di chiarezza giudiziaria. Su questo è interessante osservare un recente caso della Corte di Giustizia Europea (*KlimaSeniorinnen Schweiz and others vs Switzerland*), che ha visto come destinataria la Svizzera, la quale ha deciso di disattendere la sentenza, a seguito della seduta del 28 agosto 2024 del Consiglio Federale, con cui è stata giudicata la pronuncia inadeguata, giacché si sostiene che il paese soddisfi di già i requisiti di politica climatica richiesti. Il punto qui è, a questo punto, che valore ha una pronuncia della Corte di Giustizia? Mettere in discussione tale provvedimento è significativo e, in una fase in cui si stanno facendo tantissimi passi indietro rispetto ad una visione verde dell'Europa, può iniziare a segnare un percorso d'inversione di tendenza.

2. *Quali sono i principali 'attori' che si ritrovano nel conflitto ambientale? Qual è il loro ruolo?*

Oltre le pubbliche amministrazioni, le imprese e le comunità locali emergono. Il mondo privato è un mondo avanti sotto il profilo tecnico, tecnologico e della ricerca, perché tanti sono stati gli investimenti compiuti e diversi sono ancora in corso, al fine di alzare la redditività e produttività. Non è possibile, perciò, confondere l'area privata con la regia pubblica. Bisogna però evidenziare come il

rapporto, pubblico privato, sia oggi ben più armonico che in passato e le due dimensioni discutono, si confrontano, nondimeno la stessa Camera Forense Ambientale ha questa funzione, di essere un luogo di dialogo ed incontro tra pubblico e privato. Quindi, gli obiettivi del privato possono ben inserirsi in un percorso virtuoso verso la sostenibilità.

In questo senso si è inserita la modifica degli articoli 9 e 41 della Costituzione, che rendono necessario compiere nuovi bilanciamenti, nel senso di un giudizio di proporzionalità e adeguatezza (che è ben diverso dal dire, come ha fatto la Consulta, che nessun diritto è tiranno). Il cambiamento, in tal senso, ha realizzato un maggior favore per l'impresa, ma nel concreto nulla modifica, se non dando crisma costituzionale a diritti già affermati in giurisprudenza, anche dalla Cassazione, però nella qualità legislativa raggiunge forse dei risultati diversi, non soddisfacenti, come quelli sperati. È uno di quei casi in cui il silenzio del legislatore, forse, sarebbe stata l'opzione migliore, perché avrebbe mantenuto l'equilibrio raggiunto. Quello che voglio dire, in sostanza, è che in alcune materie la conflittualità è insita. Ciascuno persegue i propri obiettivi, perciò serve l'obiettività per comprendere i diversi interessi in gioco.

Quanto invece al ruolo delle amministrazioni ed enti locali, questo è fondamentale perché, in quell'ottica di sussidiarietà più volte studiata ed evocata, queste sarebbero il luogo ideale per comporre i conflitti con il territorio, non solo in termini politici ma pure legislativi. Un esempio sono i piani paesaggistici, che sono approvati da poche regioni, ma sono un valido argine per garantire la tutela del paesaggio. Qui si può scoprire che alcuni piani sono, da decine di anni, in attesa di approvazione. Manca, per l'inerzia delle amministrazioni, degli enti di prossimità, la realizzazione di princìpi fondamentali già da tempo affermati in materia.

3. *La riparazione in forma specifica del danno ambientale, tramite l'istituto della bonifica, è indicata come soluzione preferenziale per la gestione delle conseguenze del danno ambientale, pensa che quest'approccio sia efficace? Quali sono i suoi pro e contro?*

La bonifica non è efficace. Sostanzialmente, per differenti problemi, ma il principale ostacolo della bonifica è la disponibilità delle risorse economiche per

bonificare. Nelle contaminazioni storiche il problema che si pone così è doppio, il primo di carattere tecnico scientifico, sull'attuale pericolosità ambientale dell'inquinamento, per cui è opportuno comprendere quanto questo sia ancora effettivamente in grado di nuocere la natura, così da poter decidere se è opportuno bonificare o meno, facendo un bilancio anche sull'utilità e redditività dell'area a fronte della spesa, il secondo è, invece, relativo al principio 'chi inquina paga', che non riesce a trovare applicazione a fronte delle contaminazioni storiche perché non si riesce ad individuare il responsabile della contaminazione, magari per istruttorie risalenti o inadeguate, oppure perché questo dopo tempo può essere ora estinto o incapiente. Pertanto, deve intervenire, a norma del codice dell'ambiente, il potere pubblico, che però lo fa con risorse limitate da destinare a tutte le aree contaminate del paese.

L'assicurazione, quindi, qui potrebbe essere uno strumento, perché garantirebbe quel capitale necessario per far fronte all'evento.

4. *Il processo, come strutturato sia nel rito civile che penale e amministrativo, secondo lei, è in grado di offrire una tutela adeguata contro i danni ambientali? Permette un'effettiva riparazione delle lesioni che si sono determinate?*

Non c'è stato un particolare successo della normativa esistente, né penale né civile, forse l'unica un po' più avanti è la giustizia amministrativa, però se parliamo della concretezza della tutela ambientale a seguito dell'esercizio dell'azione processuale dobbiamo dire che mancano esperienze tangibili, positivi. Dunque, valuterei negativamente questa questione.

5. *Gli istituti di giustizia consensuale, quali la mediazione, facilitazione e conciliazione, sono sempre più diffusi nel nostro ordinamento. Qual è la sua opinione a riguardo? Pensa che potrebbero essere utili ai fini della gestione del conflitto ambientale?*

La mediazione ambientale potrebbe essere positiva. Questo, innanzitutto, perché la mediazione viene attivata da chi ha una disponibilità economica, pure per far fronte alle conseguenze delle contaminazioni. Quindi, in questo senso la vedo favorevolmente, specialmente per le imprese che hanno involontariamente conta-

minato, che possono indubbiamente trarre vantaggio da una risoluzione stragiudiziale del conflitto attraverso soluzioni di carattere economico, utili a determinare un vantaggio per l'ambiente ed il territorio. Dunque, direi che la strada della gestione consensuale del conflitto, insieme alle compensazioni ambientali, sia da perseguire per il futuro.

6. *Ci può essere, secondo lei, la possibilità per imprese e amministrazioni di progettare, congiuntamente con le comunità locali, gli interventi per la gestione dei rischi e la prevenzione del danno ambientale?*

Sarebbe sicuramente ottimo, con una cabina di regia che deve essere pubblica, in mano a piccole realtà locali e territoriali. Ma la questione è se queste possono farlo, le comunità locali proprio, con i loro enti, spesso già oberati da mille incombenze. La volontà è essenzialmente politica, dipende dalla volontà degli enti di prossimità. Perché il tema ambientale è, purtroppo, uno strumento di scambio, dunque delegare la gestione del conflitto è arretrare rispetto ad un tavolo dove, paradossalmente, la possibilità di un inquinamento è determinante per adottare, o meno, alcune scelte. Quindi, la difficoltà non è tanto nella valenza e validità dell'iniziativa, ma sarebbe nelle conseguenze della delegazione del potere decisionale politico a soggetti terzi.

Intervista 12 Settembre 2024

Dott.ssa Francesca Fraulo

(FIDI Toscana s.p.a.)

Parte I

L'impresa in Toscana: l'esperienza di Fidi Toscana S.p.a.

1. *Cos'è Fidi Toscana e qual è il suo impegno principale? Quali sono le più rilevanti caratteristiche del tessuto economico e industriale Toscano in cui opera?*

Fidi Toscana è la finanziaria regionale della Regione Toscana, è stata incorporata nel 1975, dunque cinque anni dopo la costituzione della regione. Un particolare storico effettivamente rilevante, perché il momento della costituzione delle autonomie regionali fu un'evoluzione importante per l'Italia, in cui cominciò anche a nascere un senso di autonomia, pure finanziaria, regionale. Pertanto, lì si pensò ad un soggetto che potesse essere il braccio della regione nella sua politica economica e quindi, così nasce Fidi Toscana, nel 1975.

La missione principale dell'istituto, a cinquant'anni di distanza, è ancora la stessa degli inizi: facilitare l'accesso al credito delle piccole e medie imprese. Le quali notoriamente hanno difficoltà a produrre garanzie reali in favore del sistema bancario. Cinquant'anni fa come oggi, la situazione è uguale: le PMI si caratterizzano per una dimensione limitata, poco imprenditoriale e molto familiare, con delle difficoltà, delle caratteristiche strutturali, che sono la limitatezza dei mezzi propri e l'assenza di grande liquidità (seppure ne hanno grande bisogno per gli investimenti). Dunque, è una realtà che ha bisogno di supporto, rispetto invece alle aziende più grandi che riescono a garantire, investimenti ed avviamento, in autonomia, anche ricorrendo autonomamente al supporto del sistema bancario privato.

Da ciò si capisce, dunque, perché le finanziarie regionali esistono e pressocché in tutte le regioni, seppure in diversa natura. Quella Toscana è un intermediario finanziario, vigilato da Banca d'Italia, che può perciò fare alcune cose che altre finanziarie regionali invece, strutturate nei vincoli di agenzia, per esempio, non possono effettivamente fare. Quindi, Fidi Toscana possiamo dire che è il modello evoluto della finanziaria regionale. Quanto al perché questa realtà sia particolar-

mente rilevante per la Toscana si comprende guardando alle caratteristiche del territorio, fatto di piccole e piccolissime imprese (come generalmente tutto il tessuto economico italiano), legate ad alcune grandi filiere, come quella dell'agribusiness o della moda ma anche manifatturiera. Pertanto, quello Toscano è rimasto, effettivamente, un tessuto estremamente fragile, anche un po' schiacciato tra due fenomeni di diversa e opposta natura, il triangolo industriale del nord, con Emilia-Romagna, Lombardia e Veneto, dove sono presenti grandi industrie, ben seguite dal credito bancario, contro il sud che vedeva numerosi provvedimenti di sussidio, come la cassa per il mezzogiorno.

Quindi la Toscana viveva la natura di terra di mezzo, tra due grandi fenomeni e quindi andava cercato uno strumento di supporto specifico, per cui FIDI rappresentò un'importante via di uscita, un supporto assolutamente necessario.

2. *Quali sono le principali accortezze e difficoltà che si presentano operando con le PMI? Quali sono le peculiarità specifiche, per la regione Toscana, su questo?*

Queste sono scarsamente bancabili, soprattutto in un sistema di grandi banche come quello che sta diventando il sistema bancario italiano. Pertanto, è ancora più importante la funzione di soggetti istituzionali che non guardano necessariamente al ritorno economico del supporto ma vanno oltre, perchè noi quando aiutiamo la PMI la guardiamo con un occhio di continuità diverso. Il nostro intervento, infatti, è assicurare una continuità, che non è la ratio delle banche private. La nostra è un'azione assolutamente agevolativa, incentivante e di supporto, che rimedia a questo accesso al credito, sempre più difficile, andando di pari passo con l'azione della politica economica della regione.

Parte II

Impresa e sostenibilità

1. *L'emergenza ambientale è uno dei più rilevanti problemi del presente. Per quale ragione, secondo lei, questa deve interessare l'impresa? Quali possono*

essere i benefici per cui l'impresa deve impegnarsi per prevenire o gestire il conflitto ambientale?

L'emergenza ambientale e il cambiamento climatico sono stati classificati dal *Financial Stability Board* come rischi di livello 3, assolutamente assimilabili a quelli finanziari. Quindi, l'impresa come le banche deve interpretare questo nuovo paradigma di rischiosità integrandolo nella valutazione del credito. La sfida per le banche è perciò capire e integrare questo cambiamento, mentre, per l'impresa, l'obiettivo è acquisire consapevolezza e gestire la sfida del cambiamento climatico. Questo lo vediamo sul territorio. Da ultimo, ad esempio, con l'episodio dell'alluvione del novembre scorso, a Prato e nella Piana di Sesto, una testimonianza interessante che, personalmente, stiamo utilizzando come *back-testing* per capire se i territori, che erano stati segnalati rischiosi, siano stati effettivamente quelli più danneggiati. All'esito dell'evento, tristemente, lo sono. Quindi, si sapeva del rischio ma non è stato considerato adeguatamente come possibile, perciò c'è stata un'assenza totale di assicurazioni contro gli eventi catastrofali e ci sono stati dei danni emergenti importanti che hanno richiesto l'intervento pubblico, con sovvenzioni ed incentivi. Dunque, per l'impresa, oggi, restare in questo ambiente significa conoscerlo e adeguarsi, perciò sviluppare una capacità di adattamento, non solo di mitigazione del rischio ambientale. L'importanza di questo si spiega anche perché, ormai, la mitigazione (il famoso grado e mezzo) è già fallita, secondo le rilevazioni IPCC. Quindi cosa ci resta da fare è solo adattarci e costruire un ambiente più resiliente intorno a tutte le dinamiche e funzioni aziendali.

Perciò, per me, in questo momento, la resilienza (socio-ambientale) è veramente l'investimento numero uno per l'impresa, così che possa contare sul futuro. Da ciò ne possono derivare solo benefici. Da ciò si capisce perchè tra le missioni istituzionali di un soggetto come Fidi Toscana ci sia anche trasmettere alle imprese questa urgenza, questa necessità.

2. *Qual è il significato della sostenibilità ambientale e sociale per Fidi Toscana? E per le imprese con cui si interfaccia? Quali sono le iniziative che vengono intraprese per rispondere ai profili ESG?*

Nel 2022, sulla scia dell'iniziativa della BCE, anche Banca d'Italia ha richiesto alle banche e agli intermediari di minore dimensione uno sforzo in questi temi. Quindi noi, come gli altri, stiamo affrontando il nostro piano di sostenibilità, implementandolo, prevedendo tante azioni, sia interne (perché, dopotutto, anche noi siamo impresa e quindi, come le altre, dobbiamo avere tutta questa riflessione diretta al nostro impatto ambientale) che esterne, cercando di trasferire anche alle nostre imprese clienti (che non le considero mai clienti, sono le nostre controparti) l'urgenza e la necessità di affrontare questo tema. Per questo ci sono iniziative su vari livelli, tra cui sicuramente quello della *governance*, perché il tema dell'emergenza ambientale se non viene governato non porta a nulla. È, infatti, un profilo che impone un processo di formazione interno molto incisivo, che agisce sul management, quindi sul consiglio di amministrazione ma anche su tutti i livelli della struttura di Fidi Toscana. Inoltre, abbiamo formato un comitato ESG, incaricato di supervisionare le attività, dando un indirizzo su come svolgerle in questo ambito, dopodiché abbiamo anche sviluppato la nostra mappa dei rischi ambientali e climatici, quindi rivisto le politiche di *pricing*, anche alla luce del rischio, modificato con l'aggiunta del fattore climatico. Ancora, stiamo sviluppando le bozze della politica di sostenibilità, ispirata fortemente agli obiettivi dell'agenda 2030 dell'Onu. Seguendo politiche di approvvigionamento che rispettano i requisiti ambientali, per cui tutti i nostri fornitori saranno valutati guardando a questi criteri di sostenibilità. Infine, stiamo approntando la nostra prima *disclosure*, l'informativa al pubblico degli elementi ambientali e sociali.

Su questi argomenti, la parte più critica è quella che riguarda le imprese, per cui bisogna andare a raccogliere informazioni, specialmente da piccole e medie realtà, che non hanno ancora strutturato questi profili. Siamo coscienti che questo è un percorso progressivo di consapevolezza e, dunque, abbiamo scelto un approccio ora morbido, con un'ambizione però progressiva, verso uno sviluppo di coscienza e miglioramento di questi aspetti di disclosure della sostenibilità da parte delle imprese. Perciò ci siamo dotati di questionari, che ci aiutano a raccogliere quelle informazioni che non riusciamo a desumere dalle banche dati pubbliche.

Questo è l'interno del fenomeno, che si presenta difficile, perché mancano i dati e non esiste la cultura della misurazione e raccolta di questi. Perciò è richiesto

uno sforzo incredibile per comunicare l'esigenza di strutturarsi alle imprese, nella maniera che gli consentirebbe di acquisire una consapevolezza del rischio e misurare le performance, anche non finanziarie e non contabili. Certamente quando si pensa alla disclosure, le imprese pensano sempre al bilancio, che però in questo caso è sociale ed è dunque un po' diverso, perché richiede di intraprendere un processo di educazione ed ingaggio molto forte, che stiamo predisponendo nei confronti delle nostre controparti.

3. *Come si presenta la preoccupazione per la sostenibilità nelle PMI? Si può parlare di responsabilità sociale dell'impresa per queste realtà? Che genere di azioni, per questi fini, vengono avviate?*

Il rilievo dell'etica è importantissimo, perché l'impegno della sostenibilità, che nasce come esercizio di *compliance*, deve tradursi poi in un livello più alto, quindi sia al management ma anche all'imprenditore, azionista o socio di riferimento. Che deve essere convinto del forte elemento competitivo che esiste in questa nuova dimensione, che il mercato che comincia a prezzare. La gestione del rischio, quindi, aiuta la capacità di attrarre finanza, che sarà direttamente proporzionale alla capacità di comunicare, prima di tutto la rischiosità e di mitigarla dove questa rischiosità sia molto alta. Perciò l'imprenditore è davvero il nostro target fondamentale per questi profili. A riguardo devo dire che l'imprenditore della piccola e piccolissima impresa ha una sensibilità molto spiccata, sui temi sociali, quindi responsabilità sociale dell'impresa. Ecco, su questo bisogna fare un ulteriore passo e capire che il sociale è tanto di ambientale, quindi dobbiamo riconoscere che preservare l'ambiente in cui operiamo è un obiettivo di primo ordine, che preserva anche il beneficio sulla realtà sociale in cui l'impresa opera. Questa è una sfida molto importante e fa riferimento ad un tessuto determinante, che va curato con la relazione e la comunicazione costante con tutti gli *stakeholders*.

4. *Considerando il concetto di 'stakeholders', dunque i portatori di interessi che si interfacciano con l'impresa. Come si presentano questi per FIDI e le imprese con cui si relaziona? Quali vantaggi si possono trarre da questi legami?*

La relazione con gli stakeholders non può essere un esercizio isolato, ma deve essere un esercizio sistemico. Facendo un esempio, così come la nostra politica di sostenibilità si ispira all'agenda 2030 dell'Onu, chiaramente la Regione Toscana pubblica la sua "agenda 2030". Ma queste due iniziative si devono parlare, interfacciandosi con le banche che hanno i loro obiettivi. Quindi, si presenta quello che è effettivamente uno sforzo sistemico e che diversamente non può essere, avendo l'ambizione di ottenere un effetto grande, di preservazione del pianeta.

Pertanto, gli stakeholders di FIDI, remano tutti in quella direzione. In primis la Regione, ma anche le banche socie e quelle con cui ci interfacciamo per l'attività di garanzia, insieme alla vigilanza, che sta mettendo su uno sforzo enorme per i criteri di indirizzo in questa materia. Da ultimo, ma non per importanza, ci sono poi i fornitori, la cui selezione è fatta con i criteri di certificazione dei requisiti reputazionali. Per approfondire questo punto, si consideri che, per una piccola impresa, il tema di quali sono gli stakeholder e come questa debba curare il rapporto con loro è estremamente rilevante. Tra questi, sicuramente (guardando dal dentro) bisogna prima considerare i dipendenti, che devono essere parte di questo processo di transizione, conoscendolo bene tutti, dal top manager all'usciere. Devono essere consapevoli di quello che sta succedendo e c'è tanto intorno secondo me. Lo vedo nelle sessioni di formazione che effettivamente sono stimolanti, per cui tutti escono facendosi delle domande tra loro, interrogandosi anche sul comportamento individuale. Ciò è essenziale per comprendere se c'è un'attenzione diversa rispetto al passato. Ancora, poi, sicuramente ci sono i fornitori, la cui cura come stakeholders per la sostenibilità è importante perché innesca un circolo virtuoso. Rafforzato ora anche dalla normativa, per cui alcuni possono essere addirittura esclusi dalle catene di fornitura se non presentano delle certificazioni, delle reportistiche, richieste. Nondimeno, si deve spingere anche nella dimensione privata della piccola e piccolissima impresa, in cui lo sforzo su base volontaria vale molto di più di quello imposto dalla normativa.

5. *Quali sono gli strumenti a cui l'impresa può ricorrere per gestire efficacemente il suo impatto ambientale e sociale? Come può gestire gli eventuali conflitti che la riguardano?*

Oggi, con la tecnologia a disposizione, l'impresa non si può più nascondere. Per cui vedo quasi come logico che ci sia una politica di trasparenza, che assurge ad elemento di competitività, insieme alla consapevolezza, dovendo rappresentare il punto di partenza per innestare un processo decisionale, verso logiche di transizione. Perciò, i codici etici, non devono essere polverosi documenti, inseriti su sito, senza alcuna azione dinamica, ma debbono essere pervasivi, un "*walking the talk"*, nella terminologia anglosassone. Se quel codice etico rimane lì, solo nel sito, lo ho ma non serve a niente. Serve un'apertura di queste raccolte verso la dimensione sociale. Per l'appunto, proprio considerando la tecnologia che abbiamo a disposizione oggi. Che rende difficile nascondersi. Mentre facilita la comunicazione, il raggiungimento, di ampie fasce di interessati.

Io sono appassionata di governance e mi sto occupando, in particolare, dell'impatto dell'intelligenza artificiale sulla governance. Adesso, i bilanci sociali saranno letti da software di intelligenza artificiale che rendono, proverbialmente, il Re nudo. Perché saranno comparabili e si potrà ottenere, comprendere e comparare, velocemente ed esattamente cosa è stato dichiarando, pure in centinaia di pagine. Tirando fuori, così, quanto emerso, con anche quanto magari è oggetto di *greenwashing*. Ciò si lega alla normativa contro il *greenwashing* che, in questo momento, passa dal mercato finanziario, chiaramente più esposto a queste pratiche. Ma non ci dimentichiamo che anche il consumatore è tutti i giorni esposto a comunicazioni intenzionali o non, assolutamente fuorvianti. Perciò, secondo me, anche senza passare per una sostenitrice a tutti i costi dell'IA, è necessario rilevare che questa sarà uno degli elementi che contribuirà a mettere in evidenza, le debolezze del sistema che si è montato dietro pagine e pagine di bilanci sociali. Riconoscendo quanto, invece, una stringata comunicazione sia fondamentale. Un esempio, il regolatore finanziario sta intervenendo per la organizzazione del GPA. Il che fa capire come, da oggi in poi, la banca sarà misurata su *green assets* e *thresholds*, per cui si capirà se, effettivamente, le attività sostenibili finanziate le hai o non le hai. Questo è un cambio di paradigma secondo me.

Nondimeno, ciò è stato rimarcato nel recente report di Mario Draghi alla Commissione Europea, dove si spiega che c'è un problema di produttività che passa anche dalla mancata consapevolezza di quelle che sono le risorse che possono

derivare dall'intelligenza artificiale. Il che si rivolge anche alle PMI, che hanno difficoltà ad ottenere competenze che gli permettono di gestire queste tecnologie. Ma non è solo qui il problema, che si presenta chiaro se si guarda a quello che sta succedendo negli USA, dove crescono campioni industriali intorno allo sviluppo della IA. Tutto a beneficio del sistema di start-up, che sono piccole medie imprese. Perciò, la domanda sulla competitività che bisogna farsi è: come si può non rimanere indietro per questo ennesimo treno, che stiamo salutando dalla stazione invece di salirci su? Per questo io, in tutti le sedi, cerco di parlarne in ambito di positività, per invitare tutti a, non fare la caccia alle streghe, ma accettarla come l'ennesima rivoluzione industriale, da cavalcare.

Parte III

Impresa e gestione alternativa delle controversie.

1. *La prassi della gestione alternativa delle controversie (ADR) è attualmente sempre più rilevante per il diritto. Secondo lei quali sono i vantaggi di questi percorsi per le imprese?*

Noi abbiamo un contenzioso enorme, chiaramente, sia per lo strumento stesso della garanzia che per la dimensione d'impresa. Difatti, la garanzia, è uno strumento di lungo termine, perciò all'interno di un finanziamento di dieci anni corrono numerosi cicli economici, in cui l'impresa trionfa, galleggia o soccombe. Quindi ne abbiamo molta di esperienza e, chiaramente, abbiamo imparato che la via stragiudiziale paga di più, perché è più veloce e, quindi, si tratta di un compromesso che cerchiamo di mantenere sempre, non solo a beneficio nostro, per il recupero, ma anche a beneficio della società interessata. Tuttavia, essendo un soggetto vigilato da Banca d'Italia, siamo monitorati sui TPA e l'NPL ratio, per cui ci viene chiesto conto anche di questo, perciò diventa un difficile compromesso. Ma non cambia la conclusione, la strada stragiudiziale si rivela sempre quella migliore, per i tempi e per la reciproca soddisfazione delle parti. Il contenzioso è, veramente, l'ultima delle risorse, anche solo per i tempi, dato che non ne vedi praticamente mai la conclusione. Tutto ciò dipende dall'ingessatura del sistema giudiziario italiano, che se fosse minimamente più efficiente, almeno in una prospettiva

che è di tre-quattro anni, andrebbe bene. Poi, considerando i miei obblighi, che sono di salvaguardare il patrimonio sociale, si comprende il perché io debba esperire tutti gli strumenti a disposizione per il gruppo. Ma facendo un bilancio, ad oggi, nella competizione, lo stragiudiziale vince. Ti dirò di più, stiamo osservando, anche intorno a questo elemento, un mercato molto florido di *servicer*, molto efficienti, nella gestione extragiudiziale. Che sono decisamente migliori da essere perseguiti rispetto invece al tradizionale approccio giudiziale. Ciò è rilevante perché è pure un elemento di competitività per le imprese.

Intervista 12 Marzo 2025
Dott.ssa Agnese Bertello
(Ascolto Attivo s.r.l.)

Parte I

L'esperienza nella gestione consensuale dei conflitti ambientali.

1. *Com'è iniziato il suo interesse per la gestione partecipata dei conflitti ambientali?*

Il mio percorso è particolare, mi sono infatti, inizialmente, laureata in lingue e poi dedicata al giornalismo, tramite cui mi sono avvicinata, da *free-lance*, alle tematiche sociali e, dunque, al conflitto. Successivamente, sono poi entrata in un'agenzia di comunicazione milanese che si occupava delle sindromi Nimby e, perciò, aveva dato origine all'associazione ARIS (Agenzia di Ricerche Informazione e Società), che ha promosso il progetto Nimby Forum. Infine, tramite un master sui processi partecipativi, sono giunta all'impresa Ascolto Attivo, nel 2016, che si occupa di tutte queste tematiche.

2. *Cos'è Ascolto Attivo e di cosa si occupa?*

Ascolto Attivo è una società (Srl) *for profit*, tratto che ci tengo a precisare perché, nel sentire comune, è diffuso il pensiero che di tematiche sociali possano occuparsi solo le associazioni *no profit*, cosa assolutamente non vera. È stata fondata nel 2008 da Marianella Sclavi, una nota sociologa esperta dei temi deliberativi, progettazione partecipata e arte di ascoltare. Attualmente, Ascolto Attivo opera in tutta Italia, promuovendo percorsi di progettazione partecipata, dibattiti pubblici e confronto pubblico, che possono interessare diversi ambiti, come la rigenerazione urbana, che è estremamente importante, e che con il PNRR, che ha permesso di finanziare diversi progetti, ha avuto un nuovo slancio in questi ultimi anni, oppure il confronto con le comunità in merito alla realizzazione di grandi opere e infrastrutture che possono avere un impatto sul territorio e quindi, rispetto ai quali molto spesso si vengono a creare delle conflittualità. Infine, un ulteriore ambito è

quello della formazione, specialmente all'interno delle pubbliche amministrazioni e delle imprese, in particolare quelle che forniscono '*utilities*'. È fondamentale che i funzionari delle amministrazioni pubbliche capiscano di cosa si tratta quando parliamo di progettazione partecipata, quali sono gli obiettivi e come deve cambiare il loro modo di approcciarsi per far sì che questi processi siano efficaci, evitando che le decisioni si incaglino a monte o a valle nella relazione con le comunità. Nelle imprese, invece, si possono applicare questi strumenti anche per portare un cambiamento nell'organizzazione interna dell'azienda, di qualunque tipo e dimensioni, introducendo approcci collaborativi di lavoro, ma specialmente faccio riferimento alle imprese *utilities*, cioè quelle realtà che si occupano di servizi per il territorio (acqua, energia e rifiuti ad esempio): credo che possano essere un elemento decisamente importante per diffondere consapevolezza e pratiche. Per le *utilities* gli abitanti di un territorio non sono un semplice cliente; il loro servizio deve rispondere ai bisogni della comunità e quindi il coinvolgimento e l'ascolto dei destinatari finali è essenziale.

Parte II

I conflitti NIMBY

1. *Cosa sono i conflitti NIMBY e come si manifestano?*

Nella mia esperienza me ne sono occupata, prevalentemente, per progetti di realizzazione di impianti per il trattamento dei rifiuti, sia a Roma, che in Piemonte ed Emilia-Romagna. Si può dire che il fenomeno Nimby è caratterizzato dalla difficoltà di comprendere, in maniera approfondita, quelle che sono le caratteristiche, non soltanto del progetto, ma anche del contesto generale nel quale questo si va ad inserire. Perciò, sostengo che al fine di rendere più agevole la gestione di queste opposizioni sia necessario chiarire alcuni aspetti, avendo magari un procedimento più logico, per comprendere che vi è, innanzitutto, una strategia nazionale che definisce alcuni elementi (come, ad esempio, la gestione dei rifiuti), stabilendo l'edificazione, attuazione e operatività, anche nelle modalità esecutive, degli impianti. Si tratta dunque di colmare un divario informativo. C'è, infatti, all'origine, una preoccupazione comprensibile rispetto alla tutela del benessere e la qualità

della vita, sulla quale si innestano tutta una serie di informazioni anche sbagliate, se non parziali, che falsano la percezione delle comunità coinvolte. Bisogna perciò adottare delle strategie di comunicazione chiare, informative, ponendosi in ascolto, al fine di riuscire effettivamente a far comprendere quali sono le ragioni che muovono la realizzazione dell'opera, valorizzando le legittime preoccupazioni alla luce degli interessi pubblici.

2. *L'impressione, dallo studio dei fenomeni Nimby, è che c'è anche una mancanza di ascolto percepita dalle comunità per cui si oppongono, sentendo di non avere voce sulle vicende che riguardano il territorio, che gli appartiene, dove magari sono anche cresciute. Questa osservazione trova conforto nella realtà?*

Sono d'accordo, fintantoché non riusciremo a fare in modo che il tema della progettazione partecipata, l'approccio deliberativo, entri in maniera sistematica nella costruzione delle politiche pubbliche, i processi partecipativi, i dibattiti pubblici, avranno un'efficacia variabile. Questa dipenderà dalla percezione soggettiva, dalla storia personale dei cittadini, che inevitabilmente si porteranno con sé un passato di decisioni dove non sono stati ascoltati e anzi, sono stati addirittura tagliati fuori. Viceversa, un precedente di buona partecipazione, favorirà, in futuro, il più efficace coinvolgimento del pubblico. Dunque, il conflitto di prossimità sarà un canale di sfogo per differenti ostilità, anche sedimentatesi nella memoria collettiva, non direttamente legate alla singola opera: un tratto che renderà di conseguenza più difficile instaurare un discorso oggettivo. Vi è quindi un portato di insoddisfazione che incide e altera il procedimento. Ne emerge perciò una complessità dei processi partecipativi, che ovviamente dipende dal tessuto sociale in cui si va ad operare, per cui a seconda tipo di dialogo che si va ad attuare potrà essere gestita efficacemente oppure richiederà sforzi ulteriori, più profondi. Ma, in conclusione, non si può negare che l'unico modo per risolvere queste ostilità passa solamente dalla costruzione del dialogo, che deve essere profondo, collaborativo e condiviso, perché deve approfondire le dinamiche sociali sottese e spesso inespresse.

3. *Studiando i fenomeni NIMBY, ho osservato come spesso ci sia un problema di coscienza sulle opzioni, tra l'opera contestata e le alternative presenti in assenza di questa. Come si fa a far ragionare una comunità in conflitto sulle possibilità presenti e su quale sia la più vantaggiosa da perseguire?*

Per questo sostengo che sia necessario il tempo, per procedere nella valutazione dell'opera, valutando le opzioni effettive e facendo dunque dei ragionamenti strategici. Perciò, ci dovrebbero essere dei processi deliberativi, di confronto, che guardano alla strategia energetica e in cui i cittadini sono messi a corrente delle alternative e di come queste impattino sull'ambiente e i territori: solo in questo modo è possibile ottenere tutte le informazioni necessarie per poter allora, effettivamente decidere. Valutando, di conseguenza, la convenienza dell'intervento a seguito di un ragionato bilanciamento degli interessi. Se manca la coscienza sull'alternativa, effettivamente formatasi nella discussione e nel confronto, la decisione resterà viziata. Per questo motivo sono una sostenitrice delle assemblee e delle convenzioni dei cittadini, che sono quei processi deliberativi che coinvolgono dei *panel* di cittadini estratti a sorte e sono, perciò, rappresentativi della varietà e ricchezza demografica del territorio. Durante il periodo di operatività della Convenzione, il panel di cittadini si confronta con esperti e testimoni, magari aiutati anche da *fact checker*, con i rappresentanti delle istituzioni, dialogano tra di loro con l'aiuto dei facilitatori, confrontando punti di vista diversi, e arrivano a elaborare dei punti di vista, delle raccomandazioni o delle vere e proprie proposte. Condurre un processo di dialogo cittadino è più difficile quando le alternative sono ristrette, quando le decisioni strategiche sono già state prese e ci sono pochi margini di manovra.

Parte III

Partecipazione e sostenibilità per l'impresa.

1. *Considerando questo coinvolgimento degli* stakeholders*, si può sostenere che c'è un legame tra partecipazione e la realizzazione della sostenibilità ESG?*

Il legame c'è, ma bisogna essere molto chiari nel porlo in maniera corretta e, successivamente, interpretare altrettanto correttamente i risultati che possono con-

seguirne. Altrimenti, ne risulterà una dinamica esclusivamente formale, che manterrà il conflitto in vita, secondo le solite e note dinamiche. Un esempio, in questo senso, è stato il lavoro svolto con i dipendenti di ASIA Ambiente, l'impresa che gestisce i rifiuti nell'area urbana di Napoli, i quali sono circa un migliaio: con loro si è voluto approfondire proprio il tema della sostenibilità, alla luce della carta dei valori dell'azienda. Sono a tal fine state condotte una serie di interviste, trasversali, da chi raccoglie i rifiuti in strada fino all'Amministratore delegato, cercando di mettere a fuoco come i temi ecologici e sociali vengano letti, interpretati, nei diversi livelli di operatività della società. Quanto alle comunità, dunque i cittadini, coloro che abitano i territori, bisogna essere chiari nelle richieste che si pongono, cosa si offre e cosa si chiede in cambio, spiegando il perché possiamo essere importanti per loro, altrimenti, giustificando la sostenibilità solo come un fatto di obiettivi aziendali questi non la comprenderanno, ma andrà invece evidenziato come questa sia rivolta al territorio, all'ambiente di tutti, alla collettività. A questo punto allora, vi può essere ragionamento, altrimenti non vi è partecipazione.

2. *Alla luce di queste osservazioni, si può affermare che vi sono dei benefici economici, lucrativi, per l'impresa, che le derivano dal coinvolgimento degli* stakeholders*?*

Sicuramente si determina un vantaggio d'immagine, che poi indubbiamente si traduce in termini economici, specialmente se l'impresa sa raccontare efficacemente questo ingaggio sociale. Ad esempio, io sto lavorando tramite Ascolto Attivo con il gruppo CAP, la società *utility* che gestisce i servizi idrici e di depurazione delle acque nella Città Metropolitana di Milano. Con loro, il primo ingaggio ha riguardato l'organizzazione di una sorta di dibattito pubblico sulla costruzione di un nuovo impianto, una biopiattaforma, che consisteva nella riconversione del termovalorizzatore di Sesto San Giovanni (MI) al fine di renderlo, in parte, un impianto di trattamento del rifiuto umido da cui trarre biometano, mentre l'altra parte un sistema di trasformazione e gestione dei fanghi di depurazione, raccolti da altri impianti di depurazione di CAP. In sintesi, l'obiettivo era dunque riconvertire l'impianto in un termovalorizzatore di fanghi, da quello di rifiuti. Con i cittadini ci si è confrontati, esponendo le caratteristiche dell'impianto, raccogliendo

indicazioni e informazioni preziose per l'azienda che le ha integrate all'interno della gara, successiva a questo processo, così che chi ha materialmente realizzato l'impianto ha dovuto tenere conto delle indicazioni offerte dalla collettività su aspetti quali le emissioni, gli odori, ecc. Si è poi voluti andare oltre, proponendo la costituzione di un *Residential Advisory Board* (RAB), o comitato consultivo della comunità locale (con anche i rappresentanti delle amministrazioni locali coinvolte e le associazioni del territorio), che è stato costituito e tutt'ora, dopo diversi anni, sta lavorando affiancando il cantiere per la realizzazione dell'impianto. Questi si incontrano una volta al mese, discutendo dei progressi dell'opera ma anche per presentare progetti: un esempio, si è proposta una migliore raccolta dei rifiuti nel momento in cui ci si è accorti che, l'umido ottenuto, impattava sulla qualità del biometano prodotto. Un tratto che fa vedere come, dalla partecipazione, si possono ottenere contributi importanti, sollevati direttamente dagli stessi cittadini. Questo approccio, dunque è innovativo, interessante (ma anche faticoso), perché fa lavorare insieme soggetti che hanno una prospettiva, un pensiero, completamento diverso l'un l'altro, per cui si richiede un allenamento intenso sui linguaggi, da parte di cittadini, imprese e amministrazioni. Il risultato ottenuto, infine, è stato particolarmente usato da CAP per promuovere la propria immagine, anche con comunicati stampa e iniziative, diventando un tratto caratteristico della sostenibilità per questa impresa. Certo, forse in questo caso l'approccio ha funzionato con successo perché si era di fronte a una *utility* (come in esperienze analoga a Napoli con ASIA e con AMA a Roma), che ha una vocazione (anche per i suoi promotori) inevitabilmente pubblica, mentre altrimenti, con imprese che ragionano dirette verso i clienti, probabilmente ciò non sarebbe stato possibile.

3. *Osservando la facilitazione svoltasi per gli interventi di gestione idrogeologica del Seveso, quali sono state le caratteristiche lì?*

Quel progetto è stato notevole, sebbene attualmente bloccato per un significativo aumento dei costi dell'opera che ha portato a interrompere l'esecuzione. Peculiare è stata in quell'occasione la suddivisione dei momenti del procedimento, i quali hanno previso, nella prima fase, un confronto sugli aspetti tecnici del progetto che, per la tipologia dell'intervento (vasche di laminazione), non erano mo-

dificabili o adattabili in alcun modo (anche per il macro progetto che coinvolgeva l'intero bacino del Po lombardo), e successivamente una fase di progettazione partecipata sull'area verde che si sarebbe venuta a creare per cui, salvo i periodi di piena, generalmente era opportuno comprendere che uso farne, per offrire un'utilità alla cittadinanza. Vennero dunque svolti dei laboratori, al fine di elaborare queste proposte per l'uso della vasca, verso un parco pubblico. Si comprende, da questa esperienza, come il processo partecipato sia un percorso che si evolve, dove non si raccolgono solamente le idee dei singoli, per poi scegliere quella più gradita, ma invece si deve partire da una ricognizione sui bisogni e interessi, rendendo la collettività parimenti edotta delle necessità altrui, aiutandola a farsene carico, cambiando il ragionamento, al fine di una risposta, non solamente adeguata al singolo bisogno, ma all'interesse individuale in relazione con quello degli altri. Per fare ciò, si deve avere lo sguardo aperto, in particolare, alle esperienze presenti in contesti diversi, anche culturalmente e geograficamente lontani. La soluzione, dunque, diventa una parte minore del procedimento, che invece è più ampio, esteso, e richiede tempo per elaborare e rielaborare un'idea, da attuare dopo che sia stata approfonditamente ragionata, valutata e ponderata in modo esaustivo.

4. *Cos'è la facilitazione ambientale e come funziona?*

Non si può dire che esiste la facilitazione ambientale, come fattispecie specifica, ci sono progetti come, innanzitutto, FacilitAmbiente, organizzato dalla Camera Arbitrale di Milano e dalla Camera di Commercio di Milano, Lodi, Monza e Brianza, che riuniscono esperti facilitatori che si sono specializzati in ambito ambientale. Da questa esperienza, si è creata una prassi su progetti nei quali c'è un impatto sulla natura e i territori. I facilitatori, tra cui io stessa, non hanno però inizialmente una formazione specifica in ambito ambientale, l'hanno acquisita intervenendo in progetti diversissimi, su problemi di inquinamento dell'aria e del suolo, i piani urbanistici, la combustione, l'idrogeno, opere che richiedono competenze tecniche che di base, chi è chiamato a facilitare la questione, non ha, poiché è invece formato sul dialogo, il confronto, la progettazione partecipata. Il facilitatore è quindi il garante della qualità del dialogo, su questo deve perciò approfondire le sue competenze, non tanto sugli aspetti tecnici-ambientali.

Intervista 18 Aprile 2025

Avv. Alberto Muzzi

Parte I

Comunità, imprese e amministrazioni centrali.

1. *Il processo decisionale di un'amministrazione, specialmente centrale, risulta talvolta difficile da comprendere, distante dal cittadino. Un distacco che si può ricondurre anche alla crisi della 'democrazia rappresentativa'. Com'è strutturato internamente un ministero (come il MASE)? In che modo avviene il processo di adozione delle decisioni in questo?*

Il modello di "*e-government*", che è andato affermandosi a partire dai primi anni '90 e che ha dato il via a politiche di *open government* e alla creazione di veri e propri diritti di "cittadinanza digitale", ci ha in un certo qual modo illuso che il cittadino potesse diventare parte integrante del sistema amministrativo, secondo un paradigma di condivisione e di partecipazione del singolo ai processi decisionali, attuato mediante modalità relazionali nuove rispetto al previgente modello "amministrativo-centrico". E invece, ancora oggi è difficile per il cittadino comprendere come le decisioni vengano assunte, specie a livello centrale, da una pubblica amministrazione. Nonostante la tanta informazione e il volume notevole di dati a disposizione del cittadino, ad esempio attraverso la sezione di "amministrazione trasparente" o le banche dati pubbliche, i processi decisionali restano difficili da comprendere. Ciò dipende sia dal fatto che il processo decisionale coinvolge tanti attori, su un piano orizzontale e anche verticale, specie nelle amministrazioni centrali, sia perché tali decisioni sono assunte spesso in un quadro di contesto - economico, sociale e normativo - che muta in continuazione e con grande rapidità. Volendo descrivere la struttura interna di un'amministrazione centrale – esempio il MASE, ma non è diverso per qualsiasi altro dicastero – vediamo che ci sono uffici di diretta collaborazione con gli organi di indirizzo politico, dipartimenti - a loro volta articolati in direzioni - oltre a comitati, commissioni, nuclei, e altri gruppi di lavoro variamente denominati che forniscono supporto tecnico-scientifico ed entrano a loro volta nell'iter decisionale. La normativa primaria de-

finisce le attribuzioni di ciascun ministero ma è poi all'interno delle singole amministrazioni centrali che - secondo il regolamento di organizzazione interno definito con decreto del presidente del Consiglio dei ministri – vengono ripartiti i compiti e i poteri decisionali. Dall'esterno, il cittadino immagina di poter dialogare con un'amministrazione centrale che è concepita come un corpo unitario, ma questa è una percezione inesatta.

2. *Un fenomeno ricorrente, che si presenta a seguito di provvedimenti che impattano sulle comunità, sono i conflitti di prossimità (c.d. sindromi NIMBY), giudicati dalla Corte Costituzionale (Sent. n. 62/2005) un significativo ostacolo per gli investimenti e lo sviluppo economico: quali possono essere le accortezze che un'amministrazione (o anche un'impresa) può adottare per evitarli?*

Il fenomeno "NIMBY", acronimo in lingua inglese per la locuzione "non nel mio giardino", identifica quella modalità di protesta che gruppi di cittadini mettono in atto per contrastare una decisione assunta dall'amministrazione che giudicano lesiva dei propri diritti o interessi diffusi. In particolare, ciò accade per quei provvedimenti che hanno impatti ambientali su determinati territori e che quindi si riverberano su specifiche comunità. In Italia, sulla spinta europea, in particolare proveniente dalla direttiva 2003/35/UE, negli ultimi anni stati rafforzati alcuni strumenti, come ad esempio il "Piano di recupero urbano" o i "PRUSST" (Programmi di recupero urbano e sviluppo sostenibile del territorio), i quali prevedono che l'amministrazione avvii un dialogo con la comunità di riferimento, promuovendo e favorendo l'informazione e la partecipazione dei cittadini, prima di assumere una decisione. È stato anche introdotto nel codice dei contratti pubblici l'istituto del "dibattito pubblico", che come sappiamo è pensato come un subprocedimento destinato a produrre esiti che sono poi discussi in sede di conferenza di servizi. Ci si sta muovendo, insomma, in questa direzione e, senz'altro, la necessità che pubblico e privato collaborino per giungere a decisioni che siano rappresentative di una "visione comune e concertata" appare auspicabile nell'ottica di prevenire questo genere di conflitti. Il punto dolente è che il dialogo, in pratica, dovrebbe attuarsi tramite piattaforme on-line e servizi digitali messi a punto dalle amministrazioni, proprio con il fine di arrivare a tutta la cittadinanza.

Sennonché, siamo molto indietro sotto questo punto di vista. Faccio notare, e ciò mi pare emblematico, che nell'ambito del PNRR oltre 6 miliardi di euro (cui si sommano le risorse derivanti dal PNC), sono stati destinati a trasformare la PA in chiave digitale: più in particolare, agli obiettivi relativi all'ampliamento e al miglioramento dell'accessibilità dei servizi digitali sono stati destinati oltre 2 miliardi di euro. Ne risulta che circa il 27% del piano di investimento del PNRR è dedicato alla transizione digitale, a sua volta suddivisa in due assi: digitalizzazione della PA e reti ultraveloci. Tornando ai NIMBY - e al netto dell'attuale gap digitale che non consente un efficace dialogo interattivo tra la pubblica amministrazione e la cittadinanza – questi potrebbero essere evitati, in molti casi, lavorando su programmi di corretta informazione e di sensibilizzazione. Molto spesso, infatti, le resistenze sono dovute, in buona misura, alla disinformazione e mancanza di cultura su questioni che hanno una forte componente tecnico-specialistica, difficilmente comprensibile dal comune cittadino.

3. *Spostando l'attenzione dalle amministrazioni centrali alle regionali notiamo la presenza di differenti leggi sulla partecipazione (Puglia, Toscana ed Emilia-Romagna): quali sono le caratteristiche di queste? Come vengono attuate?*

Tutte le leggi regionali prevedono una disciplina, per lo più simile, degli istituti di partecipazione "tradizionali", come ad esempio i referendum e l'iniziativa legislativa. Più diversificata e, se vogliamo, interessante, è quella parte della legislazione regionale che disciplina nuove metodologie e forme di partecipazione e consultazione dei cittadini nei processi decisionali pubblici. Parlo, nello specifico, del "dibattito pubblico" e della "consultazione pubblica". Il dato incoraggiante è che esiste una tendenza in tal senso, cioè verso la promozione della partecipazione dei cittadini e delle comunità locali alle decisioni pubbliche. Quasi tutte le leggi regionali – ad esempio, Emilia-Romagna, Puglia e Toscana - poi, attribuiscono all'ente regionale uno specifico ruolo nella promozione e nel sostegno, dal punto di vista finanziario, dei processi partecipativi. Questi istituti consentono alle amministrazioni di raccogliere le opinioni e il punto di vista di cittadini, imprese e organizzazioni nell'elaborazione di politiche pubbliche. L'amministrazione invita a fornire commenti, idee, osservazioni o altri tipi di informazioni per arricchire il

dibattito intorno all'assunzione della decisione finale. In alcuni casi, poi, è prevista un'istruttoria pubblica, aperta alla partecipazione di associazioni, comitati e gruppi di cittadini portatori di un interesse non individuale. È importante osservare che le amministrazioni devono dare conto delle osservazioni pervenute: ciò risponde all'esigenza di assicurare il dialogo, posto che, diversamente, il tutto sarebbe ridotto ad un mero flusso informativo "in entrata" per l'amministrazione. Il dato negativo, e mi ricollego al tema del "*digital gap*", è che concretamente questi istituti richiederebbero un ampio accesso ai servizi digitali messi a punto dalle amministrazioni per attuare gli istituti partecipativi. Il problema non si pone solo su "scala regionale". Piattaforme come "Consultazione.Gov.it" e "PartecipaPA.Gov.it", dovrebbero permettere ai cittadini di consultare e contribuire a progetti di legge, regolamenti e altre iniziative pubbliche, sennonché, come testimoniato dal più recente "Report on the state of the Digital Decade" - quello che una volta era il "DESI" (*Digital Economy and Society Index*) - solo il 45,8% della popolazione italiana possiede competenze digitali di base.

Parte II

Imprese, comunità e responsabilità.

1. *Una recente novità nel diritto societario italiano è rappresentata dalle Società Benefit, introdotte nel 2015, quali sono le loro principali caratteristiche? Qual è lo stato della loro diffusione attualmente? Cosa ci comunica questa novità sull'evoluzione della responsabilità sociale dell'impresa?*

La legge di stabilità per il 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 208), probabilmente, non era il "luogo" ideale dove far germogliare il seme di una grande rivoluzione nel modo di "fare" ed "essere" impresa. Ma tant'è! I commi da 376 a 383 della legge disciplinano lo status giuridico della "società benefit", un modulo societario approvato per la prima volta negli U.S.A, nel Maryland, per la precisione, nel 2010 e ancora poco conosciuto nelle legislazioni di tutto il mondo. Come dichiarato nella relazione parlamentare di illustrazione del disegno di legge, la novità riflette la volontà politica di generare un nuovo modello d'impresa capace di superare, d'un colpo, sia l'approccio classico delle società commerciali, orientate

allo scopo di lucro, sia l'approccio dell'"ente non commerciale" e dell'"impresa sociale", questi ultimi essendo molto limitati nello svolgere attività "for profit". Caratteristica delle società benefit è, pertanto, quella di possedere una duplicità di scopo, o meglio, di avere uno scopo "aggiuntivo" rispetto a quello del profitto, rappresentato dalla generazione di un "beneficio comune". Gli amministratori della società benefit con la loro attività gestoria devono, infatti, perseguire un impatto sociale e ambientale positivo, bilanciando gli interessi particolari dei soci o azionisti con alcuni interessi diffusi della comunità. In particolare, è prevista la nomina di una persona che è responsabile dell'impatto dell'azienda. Le cosiddette "azioni positive" e il beneficio comune, devono essere reali, tangibili, misurabili ed essere riportate in maniera trasparente e completa, insieme agli obiettivi e ai risultati delle attività aziendali, all'interno della "relazione annuale di impatto", che viene depositata insieme al bilancio d'esercizio. I dati del sistema camerale e i risultati della "Ricerca Nazionale sulle Società Benefit 2025" ci dicono che nel 2024 le società benefit sono oltre 4.500, in crescita del 27% rispetto all'anno precedente. Si tratta, quindi, di un modello in espansione che testimonia lo sviluppo della "*Impact Entrepreneurship*", ovvero di un sistema di imprenditori moderni, costruttori di imprese che intendono generare valore sul territorio e sulle comunità.

2. *Come si manifesta la relazione tra imprese benefit e comunità locali? Quali i benefici in generale per la redditività della società (es. capitale relazionale)?*

La responsabilità sociale delle società benefit è sostanzialmente una responsabilità "territoriale", perché è riferibile geograficamente alla comunità nella quale l'impresa opera principalmente. Questo legame con il territorio si manifesta non soltanto nelle azioni positive dell'impresa, e vediamo quali, con ricadute benefiche per la collettività, ma anche nella relazione che si crea. L'impresa, nell'impegnarsi attivamente e concretamente con attività di beneficio comune, comunica con le persone e le organizzazioni del suo territorio, parla con loro, gli racconta cosa sta facendo e perché. Si crea, quindi, una relazione con la comunità, uno scambio reciproco di informazioni e conoscenza, si creano interazioni e nei casi più virtuosi vere e proprie sinergie. I benefici per la collettività, per fare degli

esempi, possono essere legati all'ambiente e all'ecologia – in particolare ciò accade per le società benefit operanti nei settori delle energie rinnovabili, delle infrastrutture e dei trasporti – oppure essere diretti alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale, o ancora mirare allo sviluppo sociale e dunque al benessere collettivo.

3. *Com'è stata l'accoglienza delle PMI nei confronti del modello di società Benefit? C'è stata una diffusione di questo?*

Nel 2017 le società benefit rappresentavano lo 0,06 per mille delle imprese operanti sul territorio italiano: oggi sono circa l'1,5 per mille. I numeri, in termini assoluti, sono ancora marginali ma i dati incoraggianti stanno nel fatto che le società benefit sono attive in tutti i settori di mercato e che, specie in alcune aree geografiche, come la Lombardia, "l'opzione benefit" è prescelta da società di rilievo, anche grandi imprese. Senza considerare che iniziative come quella della Regione Puglia, che ha istituito un albo regionale delle società benefit - su stimolo, pregevole, di alcuni enti e associazioni locali come l'Associazione Next Eu presieduta dal Prof. Marco Sponziello - sono destinate a moltiplicarsi. Invece, si potrebbe sbagliare nel ritenere che il modulo societario dell'impresa benefit si attagli esclusivamente alle PMI. È vero, piuttosto, il contrario, nella misura in cui sono proprio le grandi imprese ad apportare un significativo beneficio comune quando scelgono di spendere una parte delle proprie risorse in progetti ad impatto positivo. I marchi molto conosciuti, inoltre, favoriscono la diffusione del modello benefit perché, spesso, sono d'ispirazione per le aziende più piccole e meno strutturate.

4. *C'è spazio per l'introduzione degli istituti di giustizia consensuale (Mediazione, Facilitazione e contratti partecipativi) nella prassi di questo genere di imprese? Quali potrebbero essere i benefici? Quali, invece, le difficoltà?*

L'impresa che sceglie di essere "benefit" lo fa principalmente perché intende lasciare un segno positivo, anche se i numeri dicono che le imprese benefit, per uno strano principio di serendipità, alla fine sono anche più performanti, capaci, cioè, di crescere sane e forti e di conseguire migliori risultati economici.

L'impresa che sceglie di essere benefit, comunque, vuole accrescere la propria reputazione e, per ricevere tale apprezzamento dalla collettività, sa che deve, in primis, "riconoscere" l'altro. Ecco perché è senz'altro possibile individuare una correlazione tra società benefit e istituti di giustizia consensuale. L'impresa benefit cerca il dialogo, nei rapporti con le persone, con le comunità, con le organizzazioni, e cerca di rafforzare la relazione con il territorio. Non è diverso da quanto accade negli istituti di giustizia consensuale, dove, appunto, si ricerca il "consenso", piuttosto che la ragione a tutti i costi. Vedrei bene un "patto delle società benefit": le società benefit che scelgono, in virtù della loro particolare natura, di regolare le dispute tra di loro e con i terzi – oppure di disegnare percorsi condivisi per costruire contratti plurisoggettivi – mediante strumenti diversi dal contenzioso giudiziale. Un patto che sancisca una regola: quella di agire sempre attraverso il dialogo e il confronto, soprattutto quando si tratta di prendere decisioni e assumere iniziative che hanno ricadute significative sulla comunità. Un canale di comunicazione di questo tipo, aperto verso la comunità, potrebbe generare enormi vantaggi, sia per le persone che per le stesse imprese, che sarebbero capaci di comprendere il gradimento del pubblico per le proprie iniziative di mercato prima ancora di aver investito tempo e risorse per metterle in atto. Certamente, non può nascondersi una difficoltà: salvo alcuni esempi particolarmente virtuosi, e penso al servizio Facilitambiente della Camera Arbitrale di Milano – società della Camera di Commercio di Milano, Monza Brianza, Lodi che, per inciso, e non è un caso, è essa stessa società benefit – manca ancora un ecosistema capace di accogliere questa impostazione. Servono enti e professionalità capaci di fungere da facilitatori di questa speciale forma di dialogo tra imprese e imprese, imprese e territorio, imprese e persone.

5. *Un interessante esempio di sostenibilità, nella relazione con il territorio, sono le comunità energetiche: in cosa consistono? Quali sono gli esempi più significativi?*

Le comunità energetiche rinnovabili (CER) sono soggetti autonomi di diritto che possono essere costituite da cittadini, piccole e medie imprese, enti locali, enti del terzo settore – e in generale chiunque ad eccezione di amministrazioni centrali,

grandi imprese e imprese operanti nella produzione e distribuzione di energia elettrica – con lo scopo primario di produrre e condividere energia prodotta da fonti rinnovabili. L'esempio più classico, semplificando molto, è quello della CER promossa dal Comune e partecipata da cittadini, imprese, e organizzazioni locali, il quale realizza uno o più impianti fotovoltaici sul tetto del municipio o di altri edifici pubblici. L'energia autoprodotta viene, in primis, utilizzata dalle utenze collegate fisicamente agli impianti, nel cosiddetto "autoconsumo reale", mentre la restante energia, la parte eccedentaria della produzione che viene immessa in rete, è virtualmente condivisa con gli altri membri della CER, la quale ripartisce tra i membri medesimi gli incentivi statali che vengono erogati dal Gestore dei Servizi Energetici per ogni kilowatt di energia condivisa. Le CER nascono con l'obiettivo di favorire la transizione ecologica ed energetica, al contempo mirando a dislocare la produzione di energia su tutto il territorio nazionale, limitando conseguentemente il trasporto della stessa sulla rete nazionale che risulta spesso sovraccaricata. Al contempo, è un istituto che mira a coagulare le comunità, specie quelle dei piccoli centri urbani, tanto è vero che la normativa attuale prevede forme di incentivo a fondo perduto nella realizzazione di impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili quando questi si collocano in città con meno di 5.000 abitanti, soglia che peraltro potrebbe essere elevata a 30.000 nei prossimi mesi.

6. *Cosa insegnano queste pratiche sulle comunità locali e il loro rapporto con l'ambiente? Cosa insegnano, invece, alle imprese sull'attuazione della sostenibilità?*

Insegnano che l'aggregazione di soggetti accomunati dall'appartenere ad un medesimo territorio produce sinergie e una maggiore consapevolezza di cosa significa tutelare l'ambiente per tutelare sé stessi. Nel medesimo consesso che si realizza con una CER, possono essere realizzate altre iniziative benefiche che portano vantaggi comuni. Non a caso si parla di "CER matrioska", felicissima definizione coniata dalla collega Barbara Pirelli, la quale descrive le comunità energetiche come organizzazioni al cui interno possono crearsi altri gruppi organizzati, come accade, ad esempio, quando la CER è "costruita" attorno ad una parrocchia, e nell'ambito parrocchiale prolificano iniziative benefiche e associazioni culturali

partecipate dagli stessi soggetti che hanno dato vita alla CER. Tornando alle società benefit, mi pare significativo notare quanto queste ultime abbiano da guadagnare aderendo ad una comunità energetica rinnovabile. Sono tanti i tratti che accomunano CER e società benefit: in primo luogo, il superamento della logica del mero profitto; in secondo luogo, il perseguimento di un beneficio comune; terzo, il fatto di apportare valore sul territorio; quarto, favorire lo sviluppo sociale e tutelare l'ambiente. Poiché, come dicevamo, la società benefit deve rendicontare le azioni positive, che a loro volta devono essere ben misurabili, non c'è nulla di più azzeccato di perseguire il beneficio comune tramite l'adesione ad una CER, magari come prosumer, conferendo energia con i propri impianti per riservare agli altri membri della CER gli incentivi statali derivanti dalla condivisione dell'energia prodotta e non autoconsumata. Queste pratiche di condivisione insegnano alle imprese quanto significativo può essere l'impatto della loro attività, non soltanto sulla collettività e sul territorio di riferimento ma in generale sull'attuazione del percorso di transizione energetica, verso la decarbonizzazione, e di un'economia basata su uno sviluppo sostenibile.

Intervista 7 Settembre 2025

Ing. Romano Allione e

Avv. Fabiola Viccei (Studio Legale Padovan)

Parte I

Il settore delle costruzioni:
difficoltà e impatto sociale, ambientale ed economico.

1. *Il settore delle costruzioni si dimostra uno dei comparti maggiormente rilevanti per l'economia (italiana ma, in generale, globale), quali sono le sue caratteristiche più importanti? Quali i punti critici ricorrenti?*

Romano Allione: Le domande sono amplissime! L'Avv. Viccei coprirà gli aspetti legali, ma si possono richiamare le caratteristiche relative all'impatto sociale ed economico, includendo in quello sociale anche l'impatto ambientale. Il rapporto socioeconomico, costi/benefici, dovrebbe coprire tutte le caratteristiche, ambiente, popolazione, altre opere impattate e vantaggi socioeconomici conseguibili. Il risultato dell'analisi e valutazione dovrà essere decisamente positivo per proseguire nell'opera. Il rapporto e la valutazione vanno prodotti in fase di ideazione dell'opera e aggiornati nelle fasi di progettazione, finanziamento e preparazione dei documenti per l'appalto, conferma disponibilità terreno e fondi e quindi rivalutazione prima dell'assegnazione del contratto di costruzione (in caso di risultato negativo in una delle fasi ci deve essere la capacità 'politica' di rivedere il progetto o annullarlo).

Fabiola Viccei: Nella prospettiva dell'assistenza legale prestata nel settore, la caratteristica principale risiede nell'esigenza di accompagnare il processo di realizzazione nella sua complessità, al fine di garantire che l'esecuzione dei lavori avvenga nel rispetto delle tempistiche concordate, preservando le risorse finanziarie dedicate allo specifico progetto. Le criticità risultano indubbiamente diffuse lungo tutto il percorso esecutivo di un appalto. La strutturazione del partenariato per la partecipazione ad una gara risulta molto spesso problematica – in particolare, non (come ci si aspetterebbe) nell'iniziale formalizzazione degli accordi di JV contrattuali o societarie, quanto piuttosto nelle fasi esecutive, dove si accendono

le conflittualità tra le parti quando i ruoli, le tempistiche e i processi decisionali non coincidono più con quanto concordato in fase di costituzione del partenariato. Altra criticità significativa è il rapporto degli appaltatori con i subappaltatori, che è segnato da un rilevante tasso di precontenzioso e poi contenzioso, generando dilazioni di tempi rispetto al cronoprogramma e costi spesso imprevisti. Particolarmente critiche sono le situazioni di crisi e insolvenza delle imprese subappaltatrici, che possono avere effetti destabilizzanti sulla progressione dei lavori, sui flussi finanziari attesi e in definitiva sull'intera esecuzione del contratto. Altro snodo problematico, anch'esso idoneo a generare controversie tra le parti, è dato dall'interpretazione e dall'applicazione dei meccanismi di revisione dei prezzi.

2. *Le costruzioni, specialmente di grandi infrastrutture (es. dighe, canali navigabili o reti ferroviarie), sono determinanti per lo sviluppo economico, il progresso sociale ma anche, soprattutto, per ottenere uno sviluppo sostenibile, compatibile con gli equilibri dell'ambiente e la collettività. Eppure, al contempo, queste opere impattano negativamente anche sulla natura e i territori: quali possono essere perciò le soluzioni (anche negoziali) per limitare gli impatti negativi e favorire risultati positivi?*

***Fabiola Viccei**:* Nelle fasi di studio di fattibilità dei progetti, nella preparazione della documentazione di gara è generalmente previsto il coinvolgimento partecipe delle realtà locali interessate dall'opera infrastrutturale, oltre che da figure professionali specializzate e in grado di cogliere le istanze critiche, studiarne i potenziali impatti e le soluzioni. La progettazione acquisisce un ruolo primario in tal senso, potendo recepire tali soluzioni, unitamente ai sistemi di monitoraggio delle fasi esecutive di realizzazione dell'opera e della gestione dei flussi finanziari, ivi incluso il contrasto a fenomeni di corruzione. Nei progetti finanziati dalle banche multilaterali di investimento queste istanze sono note e riflesse per la decisione di finanziamento e nella disciplina contrattuale, è così, ad esempio, nel modello di contratto FIDIC "*Conditions of Contract for Construction MDB Harmonised Edition*", cosiddetto "*Pink Book*", che prevede significativi poteri di *audit* in capo alla banca multilaterale che provvede a finanziare l'opera.

3. *Quali sono gli effetti del cambiamento climatico che si percepiscono su infrastrutture e cantieri? Come si sta intervenendo dove questi problemi si sono manifestati più gravemente (es. la siccità che ha colpito il canale di Panama)?*

***Romano Allione**:* La progettazione delle opere deve tener conto per quanto possibile dei cambiamenti climatici, per esempio nell'occasione della progettazione delle terze chiuse del canale di Panama, con aumento dimensionale, per far transitare navi più grandi (trasporto fino a 14000 TEU), si è introdotto un sistema di recupero acqua in previsione di possibili insufficienti apporti (attualmente è prevista la costruzione di una diga per convogliare altri flussi d'acqua al Lago Chagres).

Fabiola Viccei: I modelli di contratto internazionale di appalto prevedono meccanismi correttivi in caso di *adverse climatic conditions* per mitigare i rischi a carico dell'appaltatore, in favore del quale può venir riconosciuto il diritto a una estensione di tempo per il completamento dell'opera; requisito dell'applicazione di questa previsione è tuttavia che le condizioni climatiche siano imprevedibili sulla base dei dati disponibili al momento della finalizzazione del contratto. Un'alternativa può essere inoltre quella di invocare la forza maggiore, che consente di esentare la parte colpita dall'evento e dalle conseguenze negative di un ritardo nell'adempimento. Naturalmente occorre valutare e riconoscere la sussistenza nel caso specifico dei presupposti per l'applicazione di questo rimedio, che possono andare dalla sospensione delle obbligazioni fino alla risoluzione del contratto, qualora l'evento perduri oltre un certo limite di tempo.

4. *Quali sono le maggiori difficoltà che si incontrano nel cantiere? Come deve agire, per affrontarle efficacemente, un direttore dei lavori?*

Romano Allione: Ovviamente si parte dal progetto e il suo impatto nel paese d'esecuzione. La cultura del paese d'esecuzione è molto importante e va compresa dall'impresa/o JV e dal Direttore del Cantiere, così come le leggi locali, in particolare quelle relative alla gestione dei lavoratori, sia locali che espatriati. Le capacità e relazioni del e nel gruppo di lavoro (*Employer*, progettista Direzione lavori/Supervisione, Direttore Cantiere) sono, inoltre, molto importanti (purtroppo gli scontri di personalità sono piuttosto comuni e deleteri per il progetto). Ulterior-

mente, si sottolinea che nelle opere di costruzione non sono rari eventi eccezionali e/o incidenti dovuti alla climatologia o ad errori di progettazione, per affrontare problemi di grandi dimensioni è essenziale un gruppo di lavoro con esperienza e conoscenza e di forte personalità.

5. *In cosa consiste il lavoro dell'avvocato che assiste l'impresa che opera nel settore delle costruzioni? Quanto è importante l'assistenza dell'esperto legale nella redazione del contratto? E durante l'esecuzione?*

***Fabiola Viccei**:* L'avvocato che assiste imprese appaltatrici nel settore delle costruzioni opera a 360 gradi sul progetto, affiancando il cliente in tutte le fasi propedeutiche, di realizzazione e contenziose. Si tratta di un lavoro essenziale per garantire agli operatori la consapevolezza dei rischi che il progetto comporta e la scelta degli strumenti di mitigazione o superamento. Si comincia a seguire la preparazione dell'offerta con l'analisi dei requisiti di gara che hanno o potrebbero avere rilevanza giuridica nella relazione contrattuale (nei progetti complessi vengono elaborate vere e proprie matrici di allocazione del rischio, che aiutano a comprendere e soppesare i rischi a carico dell'appaltatore); si prosegue con la eventuale strutturazione di rapporti di JV contrattuale oppure societaria e successivamente con l'analisi del contratto messo in gara, facendo attenzione a rilevarne le criticità, in particolare quelle derivanti dalle leggi applicabili. Questo significa ad esempio che occorre leggere le previsioni contrattuali non soltanto dal punto di vista della legge scelta come legge regolatrice del contratto ma anche tenendo conto delle norme di applicazione necessaria, ovvero quelle previsioni che entreranno nel rapporto contrattuale indipendentemente dalla volontà delle parti e dal fatto che le parti conoscano o meno tali disposizioni (è il caso, ad esempio, delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro, che costituiscono norme imperative nella generalità degli ordinamenti). Il lavoro di assistenza per progetti da eseguirsi all'estero è pertanto accompagnato dall'assistenza dei legali locali, abilitati alla professione ai sensi dell'ordinamento dello stato in cui l'opera sarà realizzata. Segue poi l'assistenza nelle procedure di firma e lungo tutta la fase esecutiva vera e propria, che con ogni probabilità incontrerà la formulazione di riserve o *claims* che potranno sfociare in procedimenti contenziosi avanti i Tribunali competenti,

ovvero in sede arbitrale, o ancora (e comunque) essere oggetto di meccanismi di *dispute avoidance*, sempre più diffusi e strutturati nei contratti di appalto, tenuto conto del pregiudizio che consegue all'instaurazione del contenzioso in termini di costi e tempi.

6. *Quali sono le principali caratteristiche dei modelli contrattuali diffusi nel settore delle costruzioni (es. FIDIC, NEC)?*

***Fabiola Viccei**:* Il tratto comune dei modelli contrattuali utilizzati nel mondo delle costruzioni è quello di voler garantire un'allocazione bilanciata dei rischi contrattuali. Il principio alla base di tale approccio è quello per cui il rischio deve sostenuto dalla parte che è maggiormente in grado di sostenerlo o superarlo. I contratti FIDIC, in particolare, devono la loro diffusione a livello globale proprio a questa filosofia. Una allocazione del rischio sbilanciata a favore di una parte e a sfavore dell'altra, pur se considerata spesso un obiettivo di molte stazioni appaltanti, non costituisce mai un vantaggio, perché l'avverarsi di taluni rischi può facilmente avere un effetto dirompente sull'esecuzione del progetto, impattando sulla disponibilità di finanziamento per l'appaltatore e conducendo in definitiva a situazioni irreparabili, con esiti come la risoluzione contrattuale o la crisi di impresa. È chiaro che la mancata realizzazione dell'opera in questi casi avviene anche a scapito della stazione appaltante. Altre caratteristiche dei modelli contrattuali nel settore delle costruzioni sono la maggiore chiarezza e comprensibilità delle previsioni contrattuali, un bilanciamento delle responsabilità delle parti e una tendenziale riduzione dei costi di transazione. Dal punto di vista della legge regolatrice del contratto di appalto, occorre comunque tener presente che gli standard contrattuali del settore sono stati elaborati sulla base e/o nell'ambito dei sistemi di Common Law, per cui laddove sia stata scelta come legge regolatrice del contratto di appalto una legge di un ordinamento romanistico o Civil Law, sarà necessario valutare la compatibilità delle clausole del modello con il sistema codicistico o comunque di *ius positum* tipico degli ordinamenti Civil Law. L'idea del 'modello' deve quindi fare i conti con la necessità di adattare il contenuto delle clausole-tipo alle specificità dell'ordinamento giuridico della legge regolatrice e delle altre leg-

gi che risulteranno applicabili (come già menzionato, è il caso delle norme di applicazione necessaria).

Parte II

La gestione delle controversie (contrattuali, sociali e ambientali) nel settore delle costruzioni.

1. *I contratti di appalto risultano tra i modelli negoziali maggiormente conflittuali. Oltre ciò, essendo contratti di durata, il conflitto è anche in grado di compromettere seriamente la relazione tra le parti, determinando il blocco dell'esecuzione, ritardi, costi ulteriori o, addirittura, il fallimento del progetto. Come si può evitare il conflitto? Quali sono le buone pratiche presenti (es.* Alliance Contracts*)?*

***Fabiola Viccei**:* Tra gli strumenti di prevenzione della conflittualità nell'ambito dei contratti di appalto menzionerei, innanzitutto, i meccanismi di *dispute avoidance.* Le più recenti edizioni (2017) dei contratti FIDIC hanno investito molto su tali meccanismi, che se correttamente applicati possono ridurre di molto l'insorgere di conflitti nel corso dell'esecuzione del rapporto contrattuale. Ad esempio, il DAB-*Dispute Adjudication Board* nelle edizioni dei contratti FIDIC del 1999 ha cambiato la sua denominazione, inglobandone la finalità in discussione, essendo diventato nella Sub-Clause 1.1.22 il "*DAAB-Dispute Avoidance/Adjudication Board*". Al DAAB è pertanto attribuita una funzione dedicata di prevenzione dei conflitti, garantendo una specifica funzione di assistenza alle Parti per una pronta ed efficace soluzione di ogni conflittualità insorta o potenziale. La Sub-clause 21.3 delle General Conditions of Contract è rubricata 'Avoidance of Disputes' e prevede:

"*If the Parties so agree, they may jointly request (in writing, with a copy to the Engineer) the DAAB to provide assistance and/or informally discuss and attempt to resolve any issue or disagreement that may have arisen between them during the performance of the Contract. If the DAAB becomes aware of an issue or disagreement, it may invite the Parties to make such a joint request[…]".*

Sempre nell'ottica di prevenire i conflitti, le obbligazioni relative all'elaborazione del cronoprogramma da parte dell'appaltatore sono state precisate e dettagliate, per superare le frequenti incomprensioni riscontrate nella prassi (GC8.3 Programme); è stato inoltre previsto l'obbligo delle parti di dare tempestivo preavviso (*Advance Warning*, GC 8.4) non appena abbiano contezza di eventi o circostanze che possano avere un impatto pregiudizievole sui lavori, ovvero causare ritardi o aumenti inattesi del *Contract Price*; la GC 8.5 *Extension of Time for Completion* ha poi introdotto una previsione del tutto innovativa in tema di *concurrent delay*, che obbliga in sostanza le parti a negoziare la propria posizione in relazione a un ritardo concomitante provocato dalla controparte, evitando così che l'attribuzione delle responsabilità in materia degeneri quale materia contenziosa.

Gli *Alliance Contracts* costituiscono un'altra valida modalità per evitare conflitti ed esiti contenziosi; si tratta di accordi di collaborazione tra la committenza del progetto e gli altri soggetti coinvolti, quindi la controparte-appaltatore ma anche, ad esempio, i progettisti. Con questi contratti si intendono suddividere sia i rischi tipici del progetto (ivi compresi quelli finanziari), sia i vantaggi che ne possano derivare; si tratta di una impostazione innovativa, che supera l'approccio di "confronto" fra le parti e promuove piuttosto una logica di condivisione finalizzata al buon esito del progetto. Si prevedono sistemi di contabilità aperta, con costi trasparenti e verificabili; una gestione comune con processi decisionali e rappresentanze paritarie dei partecipanti; impegni a non intraprendere azioni contenziose nei confronti delle controparti (salvo, naturalmente, casi di condotte abusive o fraudolente). Gli *Alliance Contracts* risultano particolarmente efficienti per grandi progetti infrastrutturali e/o che vedono il coinvolgimento di molteplici *stakeholders*, in cui la preventiva mappatura e allocazione dei rischi e la condivisione dei benefici potenziano le chance di successo progettuale e – in ultima analisi – di utilità finanziaria per i partecipanti.

2. *Il conflitto che può interessare la parti contrattuali può estendersi anche a soggetti esterni, in diversa misura interessati dall'impatto dell'opera (c.d.* stakeholders*). Come vengono gestiti i conflitti tra imprese, cantiere e società civile?*

***Fabiola Viccei**:* Può certamente accadere che un conflitto tra le parti del contratto raccolga l'interesse di parti interessate dall'impatto dell'opera. Personalmente mi è capitato di seguire un progetto di una primaria opera infrastrutturale, che già a prescindere da un conflitto tra committente e appaltatore era fortemente contrastato dalle popolazioni locali. Dalle prime proteste si è passati a una serie di condotte tese a boicottare fisicamente la realizzazione dell'opera, anche con minacce e atti di violenza perpetrati nei confronti del personale presente sul sito. A fronte di una situazione divenuta ingestibile, l'appaltatore ha approcciato la stazione appaltante per trovare una soluzione di uscita che pregiudicasse al minimo entrambi. La vertenza si è chiusa con la risoluzione del contratto e un articolato accordo transattivo nell'ottica di compensare l'appaltatore dei danni subiti in conseguenza delle descritte azioni. I conflitti tra le parti che coinvolgono la società civile richiedono comunque strumenti di soluzione concordata, che nella pratica risultano non privi di complessità quanto all'attivazione e agli esiti; nei progetti finanziati dalle banche multilaterali possono essere ricercati e attivati meccanismi in tal senso, grazie ai penetranti poteri di audit del progetto che le banche si riservano contrattualmente. Con specifico riferimento agli appaltatori, possono costituire validi strumenti sia i trattati di protezione degli investimenti (ove esistenti), sia le coperture assicurative relative al progetto. Anche una attenta strutturazione del contratto di appalto può aiutare, laddove siano state previste tali ipotesi e le relative strategie di uscita, concordate a priori con la controparte.

3. *Gli istituti di gestione alternativa delle controversie (ADR) sono frequentemente utilizzati nel settore delle costruzioni: quali sono gli istituti più importanti?*

***Fabiola Viccei**:* Gli istituti di composizione alternativa delle controversie o *Alternative Dispute Resolution* (ADR) costituiscono un gruppo eterogeneo di procedure, volte alla risoluzione delle liti al di fuori del sistema giudiziario ordinario. Il tratto comune di queste procedure è quello di essere gestite da soggetti terzi, che non sono appunto giudici, garantendo maggiore flessibilità e adattabilità

rispetto alla fattispecie contenziosa, con un effetto di risparmio in termini di tempi e costi e, in ultima analisi, di deflazione del contenzioso ordinario.

Nella *Mediazione* il terzo neutrale è chiamato a dirimere la controversia senza esercitare un potere decisionale diretto, facilitando piuttosto il raggiungimento di un accordo tra le parti. Il ruolo del mediatore è in funzione dell'obiettivo adottato; particolarmente interessante risulta il metodo volto a far identificare alle parti la modalità più efficace di superare il conflitto (c.d. "*empowerment*") per arrivare al riconoscimento degli argomenti avversari, consentendo di modificare la prospettiva nella quale il conflitto si era instaurato. Con la *Conciliazione* il terzo opera in maniera simile alla mediazione, ma può inoltre sottoporre alle parti una soluzione della controversia.

L'*Expertise* consente di accertare i fatti oggetto di disputa da parte di un esperto in materia, e il relativo esito può fornire la base su cui impostare un negoziato "consapevole", vale a dire strutturato su dati in precedenza non noti o mancanti (*early neutral evaluation*). Nei modelli dell'*adjudication* e del *Dispute Review Board*, noti nell'ambito delle costruzioni, è prevista anche una decisione che può essere vincolante per le parti, salvo possibile contestazione ricorrendo al giudice ovvero ad un arbitrato.

Nella *Facilitation* il terzo facilita il negoziato e/o l'interazione fra le parti in lite, per evitare situazioni di irrigidimento comunicativo inesorabilmente destinato al contenzioso.

L'*arbitrato* è la procedura finalizzata all'emissione di una decisione vincolante ed è strutturalmente analogo al procedimento avanti al giudice ordinario, tanto che può essere scelto per la generalità dei casi, salvo che per alcune materie sottratte *ex lege*. Le fasi di formulazione delle istanze, di istruzione e decisorie risultano più semplificate e le parti possono selezionare arbitri esperti nella materia del contendere di loro fiducia. Negli arbitrati internazionali i membri del collegio arbitrale e le procedure garantiscono un elevato livello di neutralità rispetto alle parti. Le sentenze arbitrali sono equiparate a quelle dei giudici dei tribunali e nel contesto internazionale possono avvalersi del riconoscimento e dell'esecuzione garantite da convenzioni internazionali.

Il *Mini-trial* si struttura invece come una simulazione di procedimento giudiziario, svolta presso un panel composto da un giurista esperto e figure dirigenziali delle stesse parti in causa; questo strumento consente di prevedere gli esiti di una vera e propria causa avanti al sistema giudiziario e su questa base cercare di stabilire una soluzione concordata. I sistemi ADR possono essere composti da forme ibride – ad esempio il med-arb, con una mediazione seguita da un arbitrato, la cui gestione può essere affidata allo stesso mediatore ovvero da un diverso soggetto, sempre terzo rispetto alle parti.

4. *Che cos'è il* Dispute Board*? Quali sono le sue caratteristiche più significative e innovative? Come si lega al Collegio Consultivo Tecnico presente nell'ordinamento nazionale italiano?*

Romano Allione: Intorno al 1975 un ingegnere americano, Al Mathews, propose l'intervento di un tecnico indipendente per risolvere sul campo possibili differenze di valutazione in particolare della geologia locale nell'esecuzione del secondo tunnel autostradale (Eisenhower tunnel), presso Denver, in Colorado, onde evitare i problemi già incontrati nell'esecuzione del primo tunnel (con conseguenti ritardi e costi fuori controllo). Da questa esperienza e con alcuni colleghi, Al Matthews ha proposto di formare un pannello di esperti indipendenti (generalmente uno o tre) per seguire l'appalto possibilmente dall'inizio e con il potere di raccomandare soluzioni dei problemi contrattuali. Il concetto del DB si è nel tempo modificato, ampliato sia nelle funzioni e nei metodi applicativi (è opportuno riferirci sia al libro di Al Matthews "*Construction Dispute Review Board Manual"* e al manuale, a riguardo, prodotto dalla *Dispute Resolution Board Foundation* DRBF).

Il CCT, invece, è stato introdotto in Italia mutuandolo dal DB, inizialmente per un contratto di costruzione ferroviaria, per la linea AV, in particolare nel sottopasso Bologna (due CCT) e Torino. Un solo CCT ha completato la sua funzione (nel quale ero io il presidente). Il CCT è stato oggetto di varie cancellazioni e modifiche, attualmente è in vigore il D.Lgs. n. 36/2023, che da ampi poteri al CCT.

5. *Quale può essere il ruolo dei* Dispute Boards *nella gestione dei rischi ambientali e sociali che si incontrano durante l'esecuzione del contratto? È possibile che questo istituto sia utilizzato per vigilare sulla corretta attuazione delle clausole di sostenibilità presenti in alcuni contratti?*

Romano Allione: Nei Contratti finanziati da Banco Mondiale (e credo tutte le MDB) è prevista e richiesta la "sorveglianza" del DB su tutte le questioni ESG (con particolare enfasi su casi di '*Sexual Harassment*').

6. *Quale può essere il ruolo delle* Multilateral Development Banks (MDB) *nello sviluppo della sostenibilità nel settore delle costruzioni internazionale? Investitori di questo tipo possono determinare una maggiore sensibilità ambientale anche da parte delle imprese?*

Fabiola Viccei: Le banche multilaterali di sviluppo possono avere un ruolo cruciale nel settore. Operano difatti con finanziamenti, *partnership* strategiche e consulenze mirate per promuovere lo sviluppo della sostenibilità ambientale, facendo leva sugli equilibri delle economie interessate, garantendo il proprio sostegno a progetti idonei a limitare l'impatto ambientale, potenziare l'uso delle energie rinnovabili, assicurare un significativo risparmio energetico e potenziare il ricorso a tecnologie pulite, favorendo anche nuove *chance* di lavoro su queste basi. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) stabiliti dall'ONU, anche in materia ambientale, hanno contribuito a segnare la rotta per questa materia. Le modalità di intervento delle MDB sono costituite principalmente dal finanziamento di progetti volti alla gestione sostenibile delle risorse e al mantenimento dell'efficienza energetica oppure alla transizione vera e propria verso economie *green*; significativo è il sostegno della Banca Mondiale/*World Bank* del *Clean Energy Access Program* (CEAP) sulla base del quale intere popolazioni prive di accesso alla rete elettrica possono utilizzare forme di energia pulita. Viene promossa inoltre la c.d. *finanza climatica*, ovvero il sostegno finanziario di progetti che intendono favorire la mitigazione degli effetti pregiudizievoli del cambiamento climatico; è costante il lavoro di collaborazione delle MDB a diversi livelli con istituzioni governative o private per ampliare le possibili applicazioni delle risorse disponibili per la sostenibilità ambientale. I processi stessi di decisione e investimento utilizzati dalle

MDB vengono costantemente adattati attraverso l'integrazione dei criteri ESG – *Environmental, Social e Governance*. In Italia, il MASE- Ministero dell'Ambiente e della sicurezza energetica ha sottoscritto accordi con istituzioni finanziarie internazionali (ivi comprese MDB come la Banca Mondiale o la Banca africana di sviluppo) per promuovere programmi di cooperazione che includano la promozione della sostenibilità ambientale, giustamente considerata una significativa leva di sviluppo economico per le economie interessate.

La borsa di dottorato è stata finanziata con risorse dell'Unione europea-*NextGeneration EU*
Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza Missione 4 – Componente 2 – "Dalla ricerca all'impresa"
– Investimento "Partenariati Estesi – PE_3" – CUP B83C22004820002