

QUESTIONE AMBIENTE

Itinerari giuridici per l'impresa

Volume II



a cura di
Paola Lucarelli e Armando Santoni

Prefazione di
Vincenzo Di Cataldo


**Pacini
Giuridica**

QUESTIONE AMBIENTE

Itinerari giuridici per l'impresa

Volume II

a cura di

Paola Lucarelli e Armando Santoni

Prefazione di

Vincenzo Di Cataldo

Studio condotto nell'ambito del Partenariato Esteso RETURN, finanziato dall'Unione Europea – NextGenerationEU (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR, Missione 4 Componente 2, Investimento 1.3 - D.D. 1243 2/8/2022, PE0000005).

La pubblicazione del presente volume è stata finanziata dal Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Firenze, nell'ambito del progetto di Eccellenza 2023-2027.

© Copyright 2025 by Pacini Editore Srl

ISBN 978-88-3379-978-0

Realizzazione editoriale



Via A. Gherardesca
56121 Pisa

Responsabile di redazione
Valeria Savallo

Fotolito e Stampa

IGP Industrie Grafiche Pacini

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume /fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Indice

Prefazione di <i>Vincenzo Di Cataldo</i>	pag	XI
--	-----	----

PARTE PRIMA

Mercati e responsabilità

Capitolo 1

L'evoluzione del rapporto fra impresa, soci e <i>stakeholders</i> in un ipotetico dialogo fra diritto interno e diritto euro-unitario..... »	3
--	---

Guglielmo Bevivino

1. Premessa..... »	3
2. Impresa, soci e <i>stakeholders</i> nel diritto euro-unitario: evoluzione storica (cenni). »	5
3. Impresa, soci e <i>stakeholders</i> nel diritto interno. Recenti sviluppi. »	6
4. La direttiva CSDDD: fra tradizione e innovazione »	11
5. (Segue). Riflessi del provvedimento sul diritto interno. Alcune considerazioni anche in una prospettiva <i>de lege ferenda</i> »	12

Capitolo 2

La responsabilità estesa del produttore di beni quale chiave giuridica per un'economia circolare..... »	15
---	----

Nicola Rumine

1. Introduzione »	15
2. Origine ed evoluzione della responsabilità estesa del produttore di beni..... »	18
3. Le modifiche al codice dell'ambiente: punti fermi e criticità »	20
4. In vista dell'attuazione ministeriale..... »	26

Capitolo 3

Contratti di fornitura del grano e sostenibilità ambientale: clausole “verdi” e adattamento ai cambiamenti climatici »	31
--	----

Ettore Maria Lombardi

1. Introduzione. Diritto italiano e comunitario: principi e normative in evoluzione ... »	31
2. Clausole “verdi” nella filiera del grano: contenuto, funzione e modelli contrattuali..... »	37
3. Adattamento ai cambiamenti climatici e rimedi nei contratti di fornitura..... »	42
4. La prospettiva della dottrina: verso un paradigma contrattuale sostenibile »	50
5. Il nuovo volto dei contratti di fornitura del grano come strumenti di sostenibilità e di resilienza..... »	56

Capitolo 4

Gli accordi di sostenibilità alla prova del diritto della concorrenza: un'analisi comparata . »	61
---	----

Niccolò Galli - Armando Santoni

1. Introduzione »	61
-------------------------	----

2. La sostenibilità nelle fonti primarie del diritto europeo..... »	63
3. Il rapporto tra sostenibilità e concorrenza nelle Linee Guida della Commissione Europea e in alcuni ordinamenti nazionali..... »	66
4. Conclusioni..... »	72
Capitolo 5	
Le prospettive di utilizzo degli scenari climatici nel sistema prudenziale dell'Unione bancaria..... »	75
<i>Vito Bevivino</i>	
1. L'utilizzo degli scenari climatici nella teoria della regolazione per ipotesi..... »	75
2. La capacità dell'analisi di scenario di cogliere il nesso tra scienza del clima e finanza ...»	78
3. Definizione, struttura e campi di applicazione..... »	80
4. La rilevanza degli scenari <i>bottom-up</i> »	81
5. L'integrazione degli scenari nel quadro microprudenziale..... »	84
6. Le analisi di scenario orientate alla trasparenza della gestione bancaria..... »	85
7. Gli scenari come strumenti di valutazione prudenziale »	87
8. Uno strumento per l'adeguatezza patrimoniale? Scenari e vigilanza prudenziale del primo pilastro..... »	93
Capitolo 6	
Il supporto finanziario alla transizione verde. Spunti di riflessione sul rapporto tra gli intermediari finanziari e le PMI: il caso confidi »	97
<i>Ilaria Forestieri</i>	
1. Premessa..... »	97
2. La leva finanziaria alle PMI: su alcuni aspetti controversi nei rapporti con gli intermediari finanziari.. »	99
3. Il bisogno di informazioni sulla sostenibilità dalle PMI. »	101
4. Il ruolo dei confidi e le prospettive evolutive della disciplina di riferimento »	103
5. Strategie sostenibili e il potenziale dei confidi come strumento di sostegno per le PMI. »	105
Capitolo 7	
Transizione tecnologica e sviluppo sostenibile: la <i>Corporate Digital Responsibility</i> »	109
<i>Niccolò Abriani</i>	
1. Premessa. L'impatto dell'intelligenza artificiale sulle realtà imprenditoriali..... »	109
2. L'impatto dell'intelligenza artificiale sul diritto delle imprese.. »	112
3. Nuovi strumenti tecnologici e <i>corporate governance</i> »	115
4. Per una <i>policy</i> dell'intelligenza artificiale. I principi dell'AI Act »	122
5. <i>Segue</i> . Responsabilità degli amministratori e cattura del decisore umano..... »	127
6. Intelligenza artificiale e politiche ambientali »	131
7. Intelligenza artificiale e politiche sociali. »	132
8. Considerazioni finali »	135

Capitolo 8

Il CBAM come nuova frontiera del diritto ambientale europeo: *ratio*, criticità e prospettive di una regolazione innovativa » 139

Giacomo Vivoli

1. Gli accordi sul clima e gli impegni europei: dalla direttiva ETS del 2003 al regolamento CBAM del 2023 » 139
2. Il mercato dei permessi di inquinamento europeo: obiettivi e funzionamento dell'ETS » 141
3. Il CBAM quale soluzione al *carbon leakage* » 143
4. Gli effetti del CBAM sulle imprese » 146
5. CBAM e CBDR-RC: il conflitto tra un meccanismo uniformante e un principio differenziante » 150
6. Prospettive e considerazioni conclusive » 152

Capitolo 9

Il rapporto tra agevolazioni fiscali per la digitalizzazione delle imprese e l'impatto delle nuove tecnologie sull'ambiente: la necessità di un punto di equilibrio tra *tax expenditures* e tecnologie verdi » 155

Stefano Dorigo - Miriam Pontillo

1. Trasformazione digitale come paradigma della modernità e persistente sottostima delle sue esternalità negative ambientali » 155
2. La tutela dell'ambiente come obiettivo trasversale e l'uso degli strumenti fiscali: un cortocircuito annunciato? » 163
3. Digitalizzazione e condizionalità ambientale nella fiscalità agevolativa: primi (limitati) segnali di apertura alla doppia transizione » 169
4. Oltre le timidezze: un approccio coordinato alla *twin transition* » 175

PARTE SECONDA

Partecipazione e *governance*

Capitolo 10

Le nuove frontiere della rendicontazione societaria di sostenibilità per le piccole e medie imprese » 185

Elisa Verdelli

1. Finanza sostenibile e piccole e medie imprese: principali profili problematici e sviluppo dell'indagine » 185
2. La ricerca di una maggiore proporzionalità negli obblighi di rendicontazione ESG: il *Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs* (VSME) » 191
3. Potenzialità e limiti dell'intelligenza artificiale nel *reporting* di sostenibilità delle PMI » 196

Capitolo 11

Informazione di sostenibilità: *iter* di approvazione e caratteristiche qualitative della rendicontazione » 201

Alice Briguglio

1. Introduzione ed evoluzione dell'istituto » 201

2. L'iter di approvazione della rendicontazione di sostenibilità: (a) gli amministratori; (b) i soci; (c) il controllo interno; (d) il controllo esterno. »	206
3. Principi guida per la elaborazione della rendicontazione di sostenibilità: le caratteristiche qualitative del documento. »	214
Capitolo 12	
Clausole di sostenibilità e prassi a protezione degli <i>stakeholders</i> »	223
<i>Francesca Degl'Innocenti</i>	
1. Introduzione »	223
2. La tutela degli <i>stakeholders</i> nella dimensione endo-societaria: le clausole statutarie .. »	224
3. <i>Segue</i> . Clausole contrattuali e modelli contrattuali tipizzati nei rapporti commerciali fra imprese »	229
4. Sistemi di <i>stakeholders engagement</i> : quadro normativo, prassi applicative, <i>enforcement</i> »	235
Capitolo 13	
Ispirarsi alla mediazione per un dialogo autentico tra gli <i>stakeholders</i> e l'impresa: idealismo o un'opzione pragmatica? »	241
<i>Elena Codoni</i>	
1. Premessa – La necessità di un cambio di paradigma per l'impresa sostenibile. »	241
2. La cultura della mediazione: una premessa metodologica necessaria..... »	243
3. Le cornici giuridiche di dialogo esistenti tra l'impresa e gli <i>stakeholders</i> »	245
4. La costituzione di comitati di <i>stakeholders</i> : un primo passo per costruire uno dialogo autentico..... »	248
5. Sfide e opportunità connesse alla valorizzazione degli spazi giuridici di dialogo esistenti con i principi della mediazione..... »	251
Capitolo 14	
Il ruolo delle ESCo nell'attuazione della Direttiva "Case Green": la riqualificazione dell'ambiente costruito mediante gli <i>Energy Performance Contracts</i> »	255
<i>Ilaria Baisi</i>	
1. La politica energetica dell'Unione europea: principi e obiettivi. »	255
2. La direttiva (UE) 2024/1275 sulla prestazione energetica nell'edilizia..... »	256
3. Il ruolo strategico delle <i>Energy Service Companies</i> nell'ambito delle ristrutturazioni..... »	260
3.1. Gli <i>Energy Performance Contracts</i> : natura giuridica, struttura e requisiti minimi. »	261
3.2. Opportunità e sfide legate all'attuazione della Direttiva "Case Green". »	265
Capitolo 15	
Oltre la retorica della <i>smart city</i> sostenibile: un dialogo tra innovazione e ambiente alla prova del diritto costituzionale »	269
<i>Federica Camisa</i>	
1. La tutela dell'ambiente come driver dell'innovazione nelle <i>smart cities</i> »	269
2. Tecnologia e sviluppo economico: la responsabilità ambientale dell'impresa. »	272
3. Tecnologia e cittadinanza: la partecipazione come motore della sostenibilità..... »	275
4. Blockchain e strategie di economia circolare. »	277

5. Riflessioni conclusive: verso una <i>smart city</i> sostenibile?	»	280
Capitolo 16		
Contrattualismo collaborativo e impresa responsabile: nuove traiettorie per le infrastrutture sostenibili	»	283
<i>Lorenzo Tomassini</i>		
1. Infrastrutture e sviluppo sostenibile, una riflessione sulla sostenibilità integrale.	»	283
2. Comunità, infrastrutture e conflitto	»	287
3. Un approccio collaborativo alla (redazione e) gestione del contratto: un percorso per la sostenibilità ambientale e sociale delle opere	»	291
Capitolo 17		
<i>Please in my backyard</i> : impresa e società civile nella co-progettazione ambientale	»	299
<i>Paola Lucarelli - Emanuele De Napoli</i>		
1. Dal Nimby al Pimby: protesta o volontà di coinvolgimento?	»	299
2. Interventi legislativi ed esperienze sul territorio: sussidiarietà e multipolarità	»	302
3. Il ruolo dell'impresa, oltre il dialogo con gli <i>stakeholder</i>	»	306
4. Modelli di co-progettazione ambientale, passando attraverso la sussidiarietà circo- lare dell'economia civile: una dimensione sulla quale cercare risposte.....	»	309
5. La cooperativa di comunità come forma organizzativa della sussidiarietà circolare e il diritto propulsivo di capacità imprenditoriale e responsabilità	»	314
Gli Autori.....	»	319

Contrattualismo collaborativo e impresa responsabile: nuove traiettorie per le infrastrutture sostenibili

Lorenzo Tomassini

SOMMARIO: 1. Infrastrutture e sviluppo sostenibile, una riflessione sulla sostenibilità integrale. – 2. Comunità, infrastrutture e conflitto. – 3. Un approccio collaborativo alla (redazione e) gestione del contratto: un percorso per la sostenibilità ambientale e sociale delle opere.

1. Infrastrutture e sviluppo sostenibile, una riflessione sulla sostenibilità integrale.

Il fine di questo contributo è osservare lo sviluppo e la costruzione delle opere infrastrutturali e industriali, per comprendere in che modo (e attraverso quali strumenti negoziali e giuridici) sia possibile gestirle efficacemente, affinché l'esecuzione dei contratti che le regolano proceda nel rispetto di quanto concordato dai contraenti, assicurando il consenso sociale sul progetto e la sua compatibilità con il territorio in cui si colloca. Quindi, a tal fine, il lavoro considera anche il dibattito pubblico, frequente attorno alla costruzione di alcune importanti grandi opere di strategica importanza economica e sociale, presente nel panorama italiano¹. Più in generale, inoltre, questo approfondimento si pone in linea con lo scopo del presente volume, per la significativa relazione tra grandi opere, le imprese incaricate di costruirle e gli obiettivi della sostenibili-

¹ Si fa riferimento, innanzitutto, al recente dibattito intorno al progetto del ponte sullo Stretto di Messina, seguito all'approvazione del progetto, il 6 Agosto 2025, da parte del *Comitato interministeriale per la programmazione economica e lo sviluppo sostenibile* (CIPESS). In tale occasione si è ribadita la rilevanza strategica dell'infrastruttura, a livello nazionale (considerata non solo quale unico lavoro, ma nell'insieme con le opere complementari che affiancheranno il ponte e che potrebbero costituire un incentivo di sviluppo per l'intero sud Italia) ed europeo (si inserisce nel sistema delle reti transeuropee dei trasporti, specialmente per i treni alta velocità Ten-T). Vedi CAMERA DEI DEPUTATI, *Il CIPESS approva il progetto definitivo del Ponte sullo Stretto di Messina*, in *Parlamento Italiano*, 7 Agosto 2025: <https://www.parlamento.it/home>, 11 Agosto 2025. Vedi anche, CAMERA DEI DEPUTATI, *Atto Camera n. 5/04307 (XIX Legislatura). Interrogazione a risposta immediata in commissione presentata da Bonelli Angelo*, 29 Luglio 2025. Cfr. *Ponte sullo Stretto di Messina: tutte le opere complementari nel Sud Italia*, in *Webuild Value*, 11 Agosto 2025: <https://www.webuildvalue.com/it/>, 11 Agosto 2025. Un'altra significativa opera, anch'essa attuale e altrettanto oggetto di dibattito, è la rete TAV tra Torino e Lione, v. ITALIAN TRADE AGENCY, *TAV Torino-Lione: completato un quarto del progetto, scavati 39 km di gallerie*, in *ITA*, 20 Gennaio 2025: <https://www.ice.it/it/it>, 11 Agosto 2025. Cfr. NESPOR, *Alta velocità e effetto NIMBY*, in *Ambiente Diritto*, 2015: <https://www.ambientediritto.it/>, 11 Agosto 2025.

tà, specialmente considerando il fine dello sviluppo sostenibile, secondo cui la crescita economica e sociale, nel lungo periodo, deve porsi in equilibrio con la tutela ambientale.

Per iniziare è necessario, innanzitutto, inquadrare il termine ‘infrastruttura’, con il quale di seguito ci si riferirà a quelle costruzioni, fisiche o organizzative, di differente natura e funzione, comunemente volte al perseguimento di finalità di interesse generale, verso un beneficio comune. Per tale ragione sono state definite «*shared means to many ends*»², valorizzando la vocazione generale, collettiva, di queste opere, che lega l’edificazione e gestione delle infrastrutture alla sostenibilità³. Non è un caso, infatti, che differenti di queste edificazioni, anche di dimensioni notevoli, siano state dirette alla gestione di profili critici per la tutela ambientale e il benessere collettivo, perciò, ad esempio, tra le costruzioni più importanti, si possono menzionare gli impianti per la produzione di energia elettrica o la gestione delle risorse idriche (come le dighe o gli impianti eolici *off-shore*), oppure le reti stradali e ferroviarie o ancora gli stabilimenti di raccolta, gestione e smaltimento dei rifiuti. Tutte opere indispensabili, sia nella quotidianità di ogni essere umano che conduce una vita urbana, che per il progresso economico e industriale, presupposto irrinunciabile per il raggiungimento di una sostenibilità integrale⁴. Pertanto, gli investimenti sulle infrastrutture sono reputati un volano per la crescita di Paesi e territori sottosviluppati e, quindi, la loro costruzione rappresenta un eloquente indice di progressi collettivi, sociali e industriali, oltre che di lotta alla povertà⁵.

Queste prime considerazioni permettono di apprezzare il valore collettivo delle grandi opere infrastrutturali per cui, come affermato nella dottrina britannica, «*infrastructure are generally managed as commons*»⁶, una constatazione vera anche nella dimensione nazionale italiana, nella quale tali strutture sono gene-

² FRISCHMANN, *Infrastructure. The social value of shared resources*, Oxford (UK), 2012, 4. Vedi anche PARK, LEE, HAN *et al.*, *Enabling infrastructure: seeing infrastructure as the urban commons*, in *Int. J. Urban Sciences*, Abingdon (UK), 2024, vol. 28 n. 4, p. 723 ss.

³ V. THACKER, ADSHEAD, FAY *et al.*, *Infrastructure for sustainable development*, in *Nature Sustainability*, Berlino (DE), 2019, vol. 2, p. 324.

⁴ Il termine sostenibilità integrale è inquadrato nella lettera enciclica *Laudato Si*, la quale fa riferimento a una cura della dimensione naturale che deve, necessariamente, bilanciarsi con le necessità sociali e sfide globali quali la lotta alla povertà, chiedendo una “*apertura verso categorie che trascendono il linguaggio delle scienze esatte o della biologia e ci collegano con l’essenza dell’umano*”, v. *Lettera Enciclica Laudato Si del Santo Padre Francesco sulla cura della casa comune*, Città del Vaticano (VA), 2015, p. 11. Sul rapporto tra impresa e il concetto menzionato, v. VISCHI, *Responsabilità tra impresa ed ecologia integrale*, in *Pedagogia Oggi*, Lecce-Brescia, 2018, anno XVI n. 1, p. 213 ss. La sostenibilità integrale si lega, concettualmente, allo sviluppo sostenibile, definito in BRUNDTLAND, *Report of the world commission on environment and development: our common future*, UN General Assembly Document A/42/427, 1987.

⁵ A righardo, v. FOSTER, GORGULU, STRAUB, VAGLIASINDI, *The impact of Infrastructure on the development outcomes. A qualitative review of four decades of literature*, Washington D.C. (USA), 2023.

⁶ FRISCHMANN, *op. cit.*, 3. Cfr. THACKER, ADSHEAD, FAY *et al.*, *op. cit.*, p. 324 ss.

ralmente rivolte a un uso pubblico generalizzato⁷. Di conseguenza, non è infrequente che sia lo Stato (o le amministrazioni locali), oppure imprese partecipate da questo, a finanziarne l'edificazione. Nondimeno, altri promotori pubblici sono parimenti rilevanti, come le organizzazioni sovranazionali, tra cui l'Unione Europea (che, come autorevolmente affermato, può valorizzare la sua produttività proprio dallo sviluppo infrastrutturale, imprescindibile per una crescita economica sostenibile⁸), oppure le banche multilaterali di sviluppo (MDB), istituzioni che intervengono specialmente (ma non esclusivamente) nei paesi in difficoltà o, generalmente, arretrati⁹. Tuttavia, quanto appena osservato non comporta la completa estromissione dell'iniziativa economica privata sia dall'edificazione di tali opere che dalla gestione di esse, infatti, in attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale, è comune (e spesso economicamente più efficiente) che alcune infrastrutture, seppure di interesse collettivo, siano gestite facendo ricorso agli istituti della proprietà privata, la quale non contrasta con i fini sociali fintantoché l'accesso all'opera sia assicurato, indiscriminatamente, a favore di tutti i consociati¹⁰. Pertanto, si richiede all'impresa l'adozione di un'organizzazione capace di valorizzare gli interessi sociali presenti, tra cui la tutela dell'ambiente, di modo che sia durante l'edificazione dell'opera che, successivamente, nel corso della sua gestione, sarà possibile curare il rapporto di questa con il territorio e gli ecosistemi, ma anche la relazione con le comunità locali, magari interessate da un processo di riallocazione per fare spazio all'infrastruttura in costruzione.

Si ricollegano a questo le riflessioni sulla teoria della *Corporate Social Responsibility* (CSR), le quali originano dalla consapevolezza per cui, i rischi

⁷ Quanto sostenuto si lega alla dottrina dei beni comuni, la quale inquadra specifiche risorse, naturali ma non solo, indirizzandole verso la soddisfazione di interessi collettivi, v. RODOTÀ, *I beni comuni. L'inaspettata rinascita degli usi collettivi*, Napoli, 2018, p. 33 ss., GROSSI, *Il mondo delle terre collettive*, in *La Nuova Giuridica*, Firenze, 2022, n. 1/2022, pp. 10-12.

⁸ L'importanza delle infrastrutture per lo sviluppo sociale ed economico è stata evidenziata dal recente rapporto di Mario Draghi per la Commissione Europea, in cui si evidenzia l'insufficienza della rete infrastrutturale (digitale, energetica e viaria) di fronte alle sfide contemporanee, v. COMMISSIONE EUROPEA, *Il futuro della competitività europea: analisi approfondita e raccomandazioni*, Bruxelles (BE), 2024. Questo si collega al menzionato (nota 1) sistema delle reti transeuropee dei trasporti (Ten-T), che trova fondamento nel Trattato di Maastricht del 1992, quindi negli artt. 170-172 TFUE, nei quali si afferma che «l'Unione concorre alla costituzione e allo sviluppo di reti transeuropee nei settori delle infrastrutture dei trasporti, delle telecomunicazioni e dell'energia». Successivamente, il sistema infrastrutturale comunitario è stato disciplinato nel Reg. UE n. 1315/2013. Cfr. BERGAMINI, *Le scelte in materia di reti transeuropee di trasporto*, in *Dir. Comm. Int.*, Milano 2006, nn. 3-4/2006, p. 653 e ss.

⁹ Tra le banche multilaterali di sviluppo più importanti si menziona, innanzitutto, la Banca Mondiale (WB), agenzia specializzata delle Nazioni Unite ma, inoltre, sono significative anche la Banca Europea per la ricostruzione e lo sviluppo (BERS) e la Banca Africana di Sviluppo (AfDB).

¹⁰ Vedi BARNES, *Property rights and natural resources*, Londra (UK) 2009, p. 22 ss. e FISHER, LANGE, SCOTFORD, *Environmental law*, Oxford (UK) 2019, p. 62 ss. Cfr. FRISCHMANN, *op. cit.*, p. 12 e ss.

ambientali e sociali, costituiscono un problema diffuso per l'intera società oltre che, parimenti, un ostacolo al perseguimento dell'obiettivo lucrativo dell'iniziativa economica privata¹¹. Quindi, si sollecita l'imprenditore a non limitarsi, nel gestire l'impresa, al rispetto dei canoni della buona amministrazione, ma ad adottare (anche attraverso la redazione dei contratti) «una serie di comportamenti astensivi e positivi»¹² verso alcuni interessi di natura etica e sociale. Ciò non è richiesto per semplice filantropia ma, come si evince anche dalla recente normativa europea e dalla prassi dei codici di autodisciplina, quale effettiva strategia aziendale e sociale che muove, sia dalla consapevolezza per cui l'impresa non costituisce un ostacolo alla tutela dell'ambiente ma, al contrario (poiché istituzione economica cardine della società contemporanea), è determinante per l'efficace tutela di questo, che anche dall'idea secondo cui, attraverso una considerazione degli interessi etici, è possibile perseguire il principale fine economico¹³. Tale affermazione è supportata dall'apertura verso gli *stakeholders*,

¹¹ La dottrina della responsabilità sociale dell'impresa origina dalla constatazione per cui, le grandi società, nel capitalismo odierno, non costituiscono unicamente un'organizzazione economicamente orientata, bensì «un'istituzione [...] dominante nella realtà globale contemporanea» perché possiedono «enormi ricchezze e influenzano l'esistenza di milioni di persone», quindi costituiscono «una imponente manifestazione di potere, che gestisce (ed incide su) una pluralità di centri di interessi eterogenei e potenzialmente conflittuali: gli azionisti, i creditori, i lavoratori, i consumatori e le comunità sociali», così PORTALE, *La Corporate Social Responsibility alla ricerca di effettività*, in *Banca Borsa Tit. Cred.*, 2022, I, 947. Vedi anche TOMBARI, *Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental Social Governance (ESG) e scopo della società*, in *Riv. Dir. Comm.*, 2021, p. 228. Sebbene l'attenzione sociale dell'impresa appaia discrezionale, in realtà, differenti normative la incentivano e regolamentano, prime tra queste le direttive europee 2464/2022/UE e 2024/1760/UE, che prevedono condotte attive e doveri di diligenza volti a tutelare l'ambiente e la collettività. Nel diritto italiano, tuttavia, considerando le leggi nn. 180/2011 e 208/2015, insieme all'art. 41 Cost., come riformato dalla L. Cost. n. 1/2022, si rileva che, seppure manchino specifici obblighi per l'adozione di condotte socialmente orientate (come invece è previsto, dalla L. n. 2019-486, c.d. *Loi Pacte*, in Francia, modificando gli artt. 1833 e 1835 del Code Civil), la società, comunque, non può disinteressarsi delle conseguenze delle sue azioni e, dunque, è tenuta ad adeguare la sua organizzazione in senso sostenibile, v. CAMPOBASSO, *Gli amministratori, il successo sostenibile e la pietra di Spinoza*, in *Banca Borsa Tit. Cred.*, 2024, I, 19 e LIBERTINI, *Economia sociale di mercato e responsabilità sociale dell'impresa*, in Di Cataldo, Sanfilippo (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa. In ricordo di Giuseppe Auletta*, Torino, 2011, p. 37.

¹² BUONOCORE, *Le nuove frontiere del diritto commerciale*, Napoli-Roma, 2006, p. 232. Cfr. ZAMAGNI, *L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione*, in *Politeia*, Milano, 2003, p. 31 e STELLA RICHTER, *A proposito di capitalismo sostenibile e fonti del diritto*, in Tombari (a cura di), *Sostenibilità e corporate governance nel nuovo contesto geopolitico*, Bologna, 2004, pp. 87 e 88.

¹³ Come osservato in BARCELONA, *Shareholderism versus Stakeholderism. La società per azioni contemporanea dinanzi al 'profitto'*, Milano, 2022, p. 50. Vedi anche FREEMAN, HARRISON *et al.*, *Stakeholder Theory. The State of the art*, Cambridge (UK) 2010, p. 29, per i quali, la *stakeholders theory*, 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». Tra le fonti maggiormente rilevanti, che evidenziano l'importanza di una sostenibilità estesa, da attuarsi attraverso il coinvolgimento delle

soggetti esterni che interagiscono con la struttura societaria, i quali manifestano un interesse (anche economico) inserendosi nella rete di relazioni sociali della quale è parte l'impresa e perciò, soggiacciono indirettamente alle ricadute del suo operato, positive o negative¹⁴. Di conseguenza, si ritiene opportuno che la società integri i suoi obiettivi tramite il confronto con i diversi interessati coinvolti, i quali possono contribuire attraverso conoscenze utili per lo sviluppo di strategie aziendali più efficaci.

Il risultato, alla fine, vede una stretta interconnessione tra l'azione dell'impresa, gli interessi della società e il dovere di salvaguardia dell'ambiente e l'integrità dei territori. Pertanto, rientrando nella riflessione sulle infrastrutture, l'oggetto della trattazione seguente sarà comprendere l'importanza (e le buone pratiche presenti), nella loro costruzione e gestione, dello sviluppo di pratiche in grado di valorizzare gli interessi presenti, attuandoli quale parte di un progetto unitario sin dalla redazione del contratto.

2. Comunità, infrastrutture e conflitto.

I contratti di appalto (specialmente internazionali) finalizzati all'edificazione di grandi opere infrastrutturali sono contraddistinti per la loro conflittualità, che può sorgere dalla relazione negoziale, ad esempio per l'inadempimento di una prestazione richiesta, oppure anche a causa di circostanze esterne, sopravvenute, le quali alterano l'equilibrio del rapporto originariamente definito¹⁵. Quindi, questo genere di contratti (propriamente, di durata) vive di «contesto, consenso e cooperazione»¹⁶ tra i contraenti, perciò, per essere eseguiti efficacemente, è opportuno che la relazione tra le parti negoziali sia valorizzata, garantendo fiducia e sostegno reciproco. Nondimeno, laddove il rapporto risulti influenzato da eventi esterni, oppure, implichi ricadute a discapito degli interessi dei terzi, è probabile che la sua esecuzione verrà compromessa, perfino qualora persista la volontà delle parti

comunità locali, si fa riferimento anche ai principi G20/OCSE, a riguardo v. DI NOIA, *I principi di Corporate Governance del G20/OCSE nella prospettiva di un capitalismo sostenibile*, in Tombari (a cura di), *Sostenibilità e corporate governance nel nuovo contesto geopolitico*, Bologna, 2024, p. 126 ss.

¹⁴ V. FREEMAN, *Strategic management. A stakeholder approach*, Cambridge (UK), 1984, 46 e FRIEDMAN, MILES, *Stakeholders. Theory and practice*, Oxford, 2006, p.4 e ss.

¹⁵ È esemplificativo quanto affermato da Lord Donaldson, uno dei maggiori 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 the nature of the beast*», in CHERN, *Chern on Dispute Boards*, Oxford (UK), 2008, 1. La conflittualità e inefficienza nella gestione dei contratti di costruzione hanno ispirato, nel 1994, una radicale riforma del settore delle costruzioni britannico, teorizzata nel c.d. *Latham Report*, v. LATHAM, *Constructing the team*, Londra (UK), 1994.

¹⁶ LUCARELLI, RISTORI, *I contratti commerciali di durata. Crisi di cooperazione e governo del cambiamento*, Milanofiori Assago (MI), 2016, p. 141.

nel portarlo avanti. Ad esempio, tra queste sopravvenienze acquistano particolare rilievo quelle determinate dal rapporto con la società o il mercato oppure da eventi ambientali e climatici avversi¹⁷. Quanto ne consegue è una generale e diffusa ostilità verso gli interventi infrastrutturali o edilizi, anche se reputati di interesse generale, perché le comunità locali temono le ricadute che ne possono derivare, le quali (nel pensiero della società civile) oltrepassano i benefici dell'opera¹⁸.

Questo genere di ostilità sono denominate conflitti di prossimità (generalmente noti con l'espressione NIMBY – *Not In My Backyard*), termine con il quale ci si riferisce alle contestazioni contro l'edificazione o ubicazione di una determinata infrastruttura, le quali possono costituire un ostacolo per l'efficace attuazione di interventi strategici, disincentivando gli investimenti e minacciando, di conseguenza, il generale funzionamento dell'economia¹⁹. Eppure, piuttosto che limitarsi a un generale biasimo contro queste proteste, considerando solo le superficiali motivazioni locali, è invece necessario comprenderne le ragioni profonde e comuni anche tra realtà geograficamente e culturalmente distanti, le quali consistono in una critica contro il «monopolio della razionalità, legittimità e informazione»²⁰ nelle mani del potere, pubblico o privato, che interviene sui territori senza coinvolgere nelle decisioni le comunità che vi risiedono²¹. Cosicché queste si troveranno a subire le ricadute degli interventi

¹⁷ L'esempio più significativo e noto di sopravvenienze, determinate da eventi esterni, è la pandemia Covid-19, che ha comportato ritardi contrattuali, sia per le misure sanitarie che per il generale rallentamento dell'economia. L'evento ha richiesto di adottare rimedi manutentivi del rapporto negoziale, riequilibrandolo alla luce delle sopravvenute difficoltà, v. 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.*, Milano, 2021, n. 2/2021, p. 358 ss. Nondimeno, anche gli eventi avversi determinati dall'emergenza ambientale e climatica possono costituire sopravvenienze capaci di alterare i rapporti negoziali, determinando un rischio economico e finanziario, FSB, *FSB Roadmap for addressing climate-related financial risks*, 7 Luglio 2021, in: <https://www.fsb.org/>. Per quanto interessa, in particolare, il settore delle costruzioni, v. BAIRÉAD, *Managing weather risk*, in *Construction Law*, Paddock Wood (UK) 2022, n. 3/2022, p. 12 ss.

¹⁸ V. PETRELLA, *Innovazione e conflitti nella gestione locale delle energie rinnovabili: quattro casi italiani a confronto*, in *Stato e Mercato*, Bologna, 2012, n. 2/2012, p. 310 ss. e MELE, *Conflits de proximité et dynamiques urbaines*, Rennes (FR), 2013.

¹⁹ Come è stato osservato anche dalla Corte costituzionale, la quale ha affermato che le comprensibili ostilità locali non possono «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», così C. Cost., Sent. n. 62/2005. Cfr. DELSIGNORE, MERSINI, *Gli strumenti per la composizione dei conflitti ambientali nella realizzazione delle infrastrutture per la crescita*, in *Giustizia Consensuale*, Napoli, 2023, n. 2/2023, p. 447. Vedi in questo volume LUCARELLI, DE NAPOLI, p. 299 ss.

²⁰ AVERARDI, *Amministrare il conflitto: costruzione di grandi opere e partecipazione democratica*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, Milano, 2015, n. 4/2015, p. 1174. Cfr. MELE, *op. cit.*, p. 8.

²¹ Si specifica che, spesso, le comunità che subiscono questi interventi sono quelle più vulnerabili, prive delle risorse economiche, sociali e politiche per contestare efficacemente e opporsi, magari, attraverso l'intervento giudiziale, come spiegato in CERRINA FERONI, *Contesto e prospettive delle energie rinnovabili in Italia: tra diritto e politica*, in *Federalismi.it*: <https://www.federalismi.it/index>.

senza aver contribuito alla loro definizione e senza aver ottenuto alcun effettivo beneficio in cambio. È dunque evidente quanto il difetto di confronto con la collettività (a cui seguono le proteste) rappresenti un serio problema, il quale può ostacolare la realizzazione di infrastrutture efficienti, innanzitutto, perché mancheranno di essere comprese dal pubblico poiché non saranno adeguate ai suoi interessi ma, inoltre, anche perché non verranno ottimizzate le risorse impiegate, le quali, attraverso un processo partecipativo, di confronto e cooperazione, avrebbero potuto trovare migliore allocazione giacché i diversi interessi in gioco sarebbero risultati maggiormente chiari²². Nondimeno, un'infrastruttura inefficiente e contestata comporta anche un costo in termini ambientali, oltre che sociali, poiché incide su ecosistemi e luoghi, spesso fragili, per cui, se non è controbilanciata da un beneficio diffuso e collettivo verso le comunità e il territorio, il risultato sarà il generale logoramento della natura, che aumenta anche la fragilità sociale. Non è un caso, infatti, che il nono obiettivo dei *Sustainable Development Goals* delle Nazioni Unite contempli, espressamente, la costruzione di infrastrutture sostenibili e inclusive, adeguate all'ambiente e alle comunità locali, oltre che generalmente accessibili a tutti, poiché si riconosce l'impatto negativo di un'inefficiente costruzione e, al contempo, anche la rilevanza di queste edificazioni per l'attuazione dello sviluppo sostenibile²³. Tutto questo, infine, si lega anche ad altri obiettivi contemplati nell'Agenda 2030, come la tutela della salute (Goal n. 3), delle culture e realtà locali (Goal n. 11) e degli ecosistemi (Goal n. 15), completando il significato del termine sostenibilità, in senso integrale, dispiegando l'obiettivo dello sviluppo sostenibile.

Si comprende, allora, dalla panoramica sugli studi e la letteratura finora esaminata, quanto sia indispensabile considerare la collettività e i suoi interessi, insieme a quelli dell'ambiente, al fine di valorizzare positivamente l'edificazione

cfm, 25 giugno 2014, n. 13/2014, p. 15. Vedi ancora, in questo volume, LUCARELLI, DE NAPOLI, 300.

²² V. FRISCHMANN, *op. cit.*, 91 ss. Un ulteriore profilo critico, che emerge dal difetto di considerazione delle comunità locali, riguarda la difficile emersione dei vizi e problemi, specialmente ambientali, in un tempo utile per affrontarli, ciò risulta estremamente problematico per le imprese che gestiscono il cantiere, le quali si possono trovare di fronte a rischi gravi quando ormai è tardi per evitare il danno, v. FUERTES *et al.*, *An environmental impact causal model for improving the environmental performance of construction process*, in *Journal of Cleaner Production*, Amsterdam (NL), 2013, 425. Più generalmente, queste considerazioni, riferibili alle infrastrutture quali opere di interesse e utilità diffusa, quindi intrinsecamente legate alla collettività, si legano al concetto di "co-opetition", per cui sussiste un rapporto di interdipendenza, nel quale «tutti dipendono da tutti», imprese, investitori e comunità locali, seppure ciascuno di essi, rispetto ai propri interessi «continua comunque a fare il proprio gioco», in modo concorrente, v. CERUTI, *Il tempo della complessità*, Milano 2018, p. 154.

²³ Sulla relazione tra infrastrutture e sostenibilità si rinvia a U.N., *Sustainable transport, sustainable development*, Interagency report for second Global Sustainable Transport Conference, 2021 e id., *Synergy solutions for climate and SDG action: bridging the gap for the future we want. Report on strengthening the evidence base – Second Edition*, Vienna (AT), 2024, p. 7.

delle infrastrutture sui territori, integrando nell'intervento le diverse necessità e bisogni presenti. Pertanto, potrebbe essere utile adottare un approccio *stakeholder-oriented*, cosicché sia possibile immaginare le prestazioni future insieme ai target ESG e i locali piani di sviluppo²⁴. In questo modo, si potranno considerare i diversi interessi presenti, in relazione (anche conflittuale) tra loro, al fine di proiettare la prestazione verso il futuro considerando come i fattori di cambiamento, quali la crescita della popolazione, lo sviluppo economico, l'urbanizzazione e l'emergenza ambientale e climatica, incideranno sulla vita dell'infrastruttura, determinando la sua usura o obsolescenza²⁵. Un coinvolgimento esteso ed eterogeneo, infatti, consentirebbe l'afflusso di maggiori informazioni e conoscenze, che potrebbero portare con sé diversi punti di vista espressivi di differenti interessi e necessità, tutti in relazione con l'infrastruttura e che, quindi, tramite questa, possono trovare soddisfazione²⁶. Il risultato sarà quindi un approccio aperto, che integra la dottrina dello *stakeholderism*, secondo la quale l'impresa deve aprirsi verso i differenti portatori di interesse che con essa si interfacciano, al fine di definire interventi e strategie aziendali più efficaci e sostenibili, anche nella progettazione, costruzione e gestione delle grandi opere infrastrutturali, nella convinzione che, in questo modo, si potrà attuare, con successo, la sostenibilità ambientale e sociale delle grandi opere al servizio collettivo²⁷.

²⁴ A riguardo v. THACKER, ADSHEAD, FAY *et al.*, *op. cit.*, p. 328 e FRISCHMANN, *op. cit.*, p. 105 e ss.

²⁵ *Ibid.* Vedi, in questo volume, LUCARELLI, DE NAPOLI, p. 300. Si pensi, ad esempio, come la diminuzione delle precipitazioni abbia inciso sul traffico navale nel canale di Panama, un evento al momento della costruzione imprevedibile, ma che richiede nuovi interventi di adattamento i quali devono essere proiettati nel tempo e partecipati con i differenti stakeholders, dalle comunità panamensi fino agli utenti, le principali compagnie di trasporto navale, v. SERRAINO, *Canale di Panama: emergenza siccità*, in *ISPPI*, 29 Settembre 2023: <https://www.ispionline.it/it>.

²⁶ Il vantaggio, in termini economici e produttivi, per l'impresa dell'apertura agli *stakeholders* è supportato dai G20/OECD *Principles of Corporate Governance*, che sostengono l'importanza di politiche sostenibili, di resilienza, partecipate con i soggetti interessati dall'agire della società. A riguardo, v. MIGHELLI, *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, Roma/Ivrea, 2012, n. 2/2012, 9 e IMPERATORE, *Territori in lotta. Capitalismo globale e giustizia ambientale nell'era della crisi climatica*, Milano, 2023, 68. Cfr. CERUTI, *op. cit.*, p. 154.

²⁷ L'apertura verso i portatori di interesse, attualmente, non è più rimessa alla mera discrezione dell'impresa ma, invece, è inquadrata e sostenuta dalla normativa europea, con le Dir. 1760/2024/UE e 2464/2022/UE e il Reg. 1056/2021/UE. Inoltre, anche alcune legislazioni nazionali prevedono, espressamente, che l'impresa sia tenuta nel suo agire a considerare gli *stakeholders*, tra queste la Francia, che con la L. n. 2019-486 c.d. *Loi Pacte* ha modificato, in questo senso, gli artt. 1833 e 1835 Code Civil e l'Inghilterra, con la *Section 172* del *Companies Act* del 2006. L'apertura ai portatori di interesse, infine, è supportata anche da differenti documenti e dichiarazioni tra cui il Manifesto di Davos (2020) e la definizione di CSR del *Business Roundtable*, v. WEF, *The Davos Manifesto*, in: <https://www.weforum.org/> e BR, *Business roundtable redefines the purpose of corporation to promote an 'economy that serves all american'*, in <https://www.businessroundtable.org/>, 19 Agosto 2019. Nella dottrina, v. CALVOSA, *La sfida della sostenibilità*, in *RDS*, Torino, 2024, n. 1/2024, p. 7.

3. Un approccio collaborativo alla (redazione e) gestione del contratto: un percorso per la sostenibilità ambientale e sociale delle opere.

Affinché le imprese del settore delle costruzioni possano fare la loro parte nel contrasto all'emergenza ambientale e climatica, riducendo le emissioni e l'impatto sulla natura e gli ecosistemi determinato dalle opere, il solo ricorso alle più avanzate conoscenze ingegneristiche e architettoniche, come l'utilizzo di materiali o tecniche costruttive di minore impatto, non sembra sufficiente²⁸. Infatti, come osservano gli esperti del settore, è necessario che le competenze specialistiche vengano affiancate da un'organizzazione del progetto giuridica, la quale passa dal contratto, istituto vocato alla gestione del rapporto esecutivo (oltre che dispositivo), da attuare tramite un nuovo approccio negoziale con il quale si valorizzano gli impegni per la sostenibilità, sottoscritti dai contraenti, insieme all'innovazione, attraverso una maggiore collaborazione e integrazione tra progetto e programma operativo fissato nel contratto²⁹. La ragione di siffatta importanza dello strumento negoziale può essere compresa, in particolare, osservando proprio gli obiettivi della sostenibilità, i quali (come fissati nelle convenzioni internazionali, nelle dichiarazioni di principi o nei codici di autodisciplina) sono fin troppo vaghi perché possano essere immediatamente tradotti in traguardi progettuali direttamente applicabili nel cantiere, quindi non vengono valutati con sufficiente dettaglio, di modo da stabilirne realmente la fattibilità, e così saranno scartati, magari perché reputati troppo costosi, poco redditizi³⁰. Attraverso il contratto, invece, includendo in esso disposizioni accuratamente negoziate dalle parti, in cui sono indicati gli specifici obiettivi da perseguire, definiti tenendo in considerazione le necessità del cantiere, dell'infrastruttura che si intende costruire e del contesto territoriale nel quale si colloca, è possibile dare concretezza ai più generali fini della sostenibilità, affinché si possa effetti-

²⁸ Si fa riferimento, sull'impatto ambientale del settore edile, ai rapporti UNITED NATIONS ENVIRONMENTAL PROGRAMME, *2022 Global status report for building and construction: towards a zero-emission, efficient and resilient building and construction sector*, Nairobi (KE), 2022 e id., *Global status report for buildings and construction 2024/2025: Not just another brick in the wall*, Parigi (FR), 2025, i quali evidenziano come il comparto in esame impatti, per il 37%, sulle emissioni di anidride carbonica e consuma, contemporaneamente, fino al 34% dell'energia a livello globale.

²⁹ Come osservato dalla dottrina britannica «*the carbon reduction commitments and innovation of individual organizations need to be supported by a more integrated approach to procuring projects and programs of work [...] a new approach is essential*», in MOSEY, *The FAC-1 Framework Alliance Contract: A Handbook*, Londra (UK), 2023, 45. Vedi anche STEWART, VAUGHAN, *The FAC-1 framework alliance contract: a handbook by David Mosey*, in *Construction Law*, Paddock Wood (UK), 2023, n. 6/2023, p. 12. Cfr. WISHART, *The green future of construction*, in id., 2022, n. 8/2022, p. 7.

³⁰ Come spiegato in MOSEY, *op. cit.*, p. 45 e CROFT, KITTOW, *Designing and building for Net Zero*, in *Construction Law*, Paddock Wood (UK), 2023, n. 1/2003, p. 19.

vamente contribuire alla riduzione delle emissioni e gli impatti del settore delle costruzioni, senza sacrificare la generale redditività dell'investimento³¹.

Per fare ciò è allora opportuno, prima di tutto, che le disposizioni del programma negoziale siano bilanciate considerando l'effettiva realtà produttiva, sociale e ambientale, nella quale l'opera si colloca. Per questo motivo, l'esperienza del settore suggerisce di non limitarsi alle informazioni delle imprese contraenti e al confronto tra loro, ma di estendere il dialogo ai numerosi *stakeholders* che orbitano intorno alla costruzione e costituiscono la catena produttiva e di fornitura funzionale al cantiere. Infatti, come autorevolmente affermato, «*achieving net zero whole life carbon will require close collaboration within the supply chain*»³². Questa constatazione non significa solamente attuare un dialogo informativo ma, come raccomandato nel rapporto indipendente *Constructing the Gold Standard*³³ (promosso dal governo del Regno Unito), il confronto e la collaborazione con i portatori di interessi sono propedeutici ad una «*long-term strategic relationship*»³⁴, necessaria per raggiungere gli obiettivi di riduzione dell'impatto ambientale, compatibilità sociale del progetto e, quindi, efficacia di lungo periodo dell'opera³⁵. Una simile indicazione, sebbene più generale, non limitata ai rapporti del settore edile, si ritrova anche nella legislazione comunitaria, la quale invita l'impresa all'adozione di un approccio partecipato con i differenti soggetti, privati e collettivi, in relazione con la sua

³¹ Si fa riferimento alla pratica negoziale, già nota alla dottrina, delle clausole di sostenibilità, v. LANDINI, *Clausole di sostenibilità nei contratti tra privati*. Problemi e riflessioni, in *Dir. pubbl.*, Bologna, 2015, n. 2/2015, p. 611 ss. Un significativo esempio di siffatte disposizioni, sviluppate proprio per far fronte alle necessità del settore delle costruzioni, sono quelle redatte dal *The Chancery Lane Project* (TCLP), un'associazione di professionisti avvocati e imprenditori britannici, tra queste sono particolarmente degne di menzione la c.d. *Luna's Clause*, che consente ai contraenti di proporre variazioni progettuali e contrattuali al fine di rendere maggiormente sostenibile l'opera in costruzione, e la *Tristan's Clause*, diretta alla creazione di un 'carbon budget' che incentiva l'adozione di tecniche costruttive sostenibili, a riguardo v. BRABANT, VAN DEN DRIES, *Climate clauses for construction contracts*, in *Construction Law*, Paddock Wood (UK), 2022, n. 4/2022, 28 e 29.

³² UK GREEN BUILDING COUNCIL, *Net Zero Carbon Buildings: a framework definition*, 2019, in: <https://ukgbc.org/resources/net-zero-carbon-buildings-framework/>, 39. L'importanza del coinvolgimento degli *stakeholders* è stata colta anche dalla FIDIC (*Fédération Internationale Des Ingénieurs-Conseils*), la quale, nel rapporto "*Fidic Climate Change Charter*", novembre 2021, ha sottolineato l'importanza del coinvolgimento esteso dei diversi portatori di interessi per realizzare la sostenibilità.

³³ V. MOSEY, *Constructing the Gold Standard*, 2021, in: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/61b9cb41e90e07043e8ff5cc/Constructing_The_Gold_Standard_Final.pdf.

³⁴ ID., *The FAC-1*, 46. Cfr. CROFT, KITTOW, *op. cit.*, p. 20.

³⁵ Considerando il citato progetto del ponte sullo Stretto di Messina, ad esempio, una buona pratica, capace di sostenere lo sviluppo dell'opera, non solo come traguardo in sé, ma come più ampio piano di sviluppo del Sud Italia, potrebbe infatti essere interloquire con le realtà produttive ed economiche locali, o con le rappresentanze sindacali, al fine di approfondire le opportunità di crescita e profitto derivanti dalla costruzione dell'opera e dal suo successivo operare. In questo modo, anche i lavoratori che operano attualmente nei trasporti tra Sicilia e Calabria possono essere reinseriti efficacemente, magari determinando lo sviluppo a catena di iniziative economiche, vettori di sviluppo sociale.

attività produttiva, nella recente Direttiva (UE) 2024/1760, relativa al dovere di diligenza delle società ai fini della sostenibilità³⁶. Questa, infatti, regolando la responsabilità dell'impresa sulla sua *supply chain*, considerando gli obiettivi della sostenibilità ambientale e sociale (art. 22), richiede di adeguare l'organizzazione e l'iniziativa economica privata affinché sia compatibile con i fini della transizione ecologica, da perseguirsi attraverso il dialogo con i portatori di interessi (art. 13), sia nella fase di elaborazione dei piani d'azione per la gestione dei rischi ambientali e sociali che nell'eventuale riparazione dei danni sopravvenuti³⁷. Ne risulta, in conclusione, una cooperazione rivolta verso interessi diversi da quelli propri della società, finalizzata ad adeguare gli obiettivi sociali in senso sostenibile, attraverso il confronto con gli *stakeholders*³⁸.

Nella realtà del settore delle costruzioni, quanto indicato dalla direttiva appena esaminata potrebbe attuarsi, in particolare, secondo diversi livelli di relazione e coinvolgimento dei portatori di interessi, come comunità locali, futuri utenti dell'infrastruttura e finanziatori (privati e pubblici), a cui conseguono progressivamente più o meno intensi livelli di collaborazione. Quindi, in alcuni progetti, potrà essere sufficiente (o almeno, reputato tale) intraprendere unicamente un dialogo sul progetto, finalizzato a esaminarne la collocazione, mentre in altri, più intensamente, sarà opportuno definire addirittura un contratto unico, generale e diffuso tra i contraenti, negoziato insieme ai portatori di interessi, affinché le loro relazioni siano realmente sinergiche e collaborative³⁹. Ne risulta, in conclusione, un ingaggio dei portatori di interessi gradualmente sempre più intenso, che

³⁶ La Dir. (UE) 2024/1760 è una normativa indubbiamente incisiva, che segnerà in modo rilevante la realtà delle imprese, non solo europee, ma di tutto il mondo. Infatti, qualunque partner di una realtà industriale continentale (ex art. 2 della direttiva, le società coinvolte sono quelle con un fatturato mondiale netto superiore ad € 450.000.000, nell'ultimo esercizio), oppure che si colloca nella sua *supply-chain* (in questo caso, anche di dimensioni inferiori), sarà tenuto a conformarsi alle disposizioni sulla sostenibilità ambientale, la prevenzione dei rischi naturali e la tutela dei diritti umani, v. BONFANTI, *Corporate sustainability due diligence directive: a human rights-based assessment*, in *Riv. Dir. Comm. Int.*, Milano, 2024, n. 4/2024, 862. Tale estensione geografica della regolazione, tuttavia, non è stata accolta positivamente ovunque, al punto che in dottrina c'è chi ha parlato di «*imperialism through law*», perché la proposta «*would expand the extraterritorial reach of EU law in an area that is everywhere highly politically sensitive*», così ENRIQUES, *The European Parliament draft directive on Corporate Due Diligence and Accountability: Stakeholder-oriented governance on steroid*, in *Riv. Soc.*, Milano, 2021, nn. 2-3/2021, pp. 320-321.

³⁷ Cfr. ZOPPINI, *Capitalismo sostenibile e corporate governance*, in Tombari (a cura di), *Sostenibilità e Corporate Governance nel nuovo contesto geopolitico*, Bologna 2024, 158-159 e VENTORUZZO, *Uno sguardo d'insieme alla CS3D: riflessioni preliminari sulla tecnica normativa*, in *Riv. Soc.*, Milano, 2024, nn. 2-3/2024, p. 447 ss.

³⁸ Quanto indicato dalla Dir. (UE) 2024/1760 è un dialogo con gli *stakeholders* volto a realizzare la loro partecipazione nelle attività produttive dell'impresa. Ne risulta, alla fine, un approccio democratico, che apre l'orizzonte degli interessi che l'impresa è chiamata a considerare. A riguardo, cfr. DENOZZA, *Due concetti di stakeholderism*, in *Riv. ODC*, Torino, 2022, n. 1/2022, p. 60 ss.

³⁹ Come spiegato in FRIEL, *Collaborative contracting models – getting clients ready*, in *Construction Law*, Paddock Wood (UK) 2023, n. 6/2023, p. 28.

coinvolge tutti coloro potenzialmente interessati dalle conseguenze dell'opera (sia sull'ambiente, i territori e la collettività), di modo che, estendendo le informazioni presenti e gli interessi e problematiche da considerare, si possa garantire una maggiore compatibilità dell'edificato con il contesto locale, proiettandone nel lungo termine l'efficacia in senso resiliente, anche in considerazione dei rischi derivanti dal cambiamento climatico, le avversità metereologiche o lo sviluppo socio-economico⁴⁰. Tutto questo conduce a un cambio di prospettiva, poiché l'attenzione viene spostata da una logica individuale, limitata alle singole mansioni e obbligazioni dell'impresa incaricata, del committente e dei finanziatori, verso una visione *best-for-project*, che si concentra sulla generale sostenibilità dell'edificato, intesa come attenzione al suo impatto ambientale, territoriale e sociale e alla sua capacità di cambiamento e sviluppo proiettata nel tempo⁴¹.

Al fine di realizzare questo coinvolgimento non si può tuttavia prescindere da alcune cautele, funzionali a stabilire un dialogo efficace tra i contraenti, impresa e committente, e gli *stakeholders*. Tra queste, innanzitutto, dev'essere considerato il tempo in cui viene attuato il dialogo, giacché, un confronto rivolto alla cooperazione sarà insufficiente laddove le opzioni di modifica del progetto e il contratto saranno limitate, siccome gli interlocutori esterni percepiranno di avere solo un ridotto margine di intervento. Il rischio, a quel punto, è che ne conseguirà una diffidenza capace di trasformarsi in ostilità, quindi in grado, alla fine, di determinare un conflitto di prossimità. Invece, il coinvolgimento dovrebbe avvenire all'inizio (anche al costo di un tempo maggiore di redazione del contratto) quando tutte le opzioni risultano ancora percorribili, affinché la partecipazione sia effettiva e le proposte dei portatori di interessi possano avere realmente la capacità di incidere sul risultato finale dell'opera⁴². Questa tempistica non è solamente più attenta agli *stakeholders*, ma è anche maggiormente economica (in quanto pone il

⁴⁰ V. FRIEL, CONKLING, *Collaborative contracting key to construction frameworks*, in *Construction Law*, Paddock Wood (UK), 2022, n. 3/2022, p. 21 ss. Come spiega autorevole dottrina italiana, la partecipazione è funzionale, sia per le amministrazioni locali che le imprese, al fine di «una migliore conoscenza dei fatti e interessi sui quali essa deve basare le sue scelte», così CASSESE, *La partecipazione dei privati alle decisioni pubbliche. Saggio di diritto comparato*, in *Riv. Trim. Dir. Pubbl.*, Milano, 2007, p. 14.

⁴¹ La prospettiva di lungo termine, volta ad assicurare nel tempo l'efficacia dell'opera, si pone in linea con l'obiettivo n. 9 dei SDG, che sottolinea l'importanza di realizzare infrastrutture sostenibili. Il contratto, a tal fine, si dimostra determinante e, attraverso il confronto con gli *stakeholders*, può essere redatto in modo che possa essere compreso nel giusto contesto esecutivo, valorizzando l'esecuzione, come spiegato nel giudicato della *Court of Session* scozzese *Crimond Estates v. Mille End Developments* [2021] CSIH 60.

⁴² Come osserva la dottrina «è impossibile discutere del come costruire un'opera senza prima affrontare il problema del se realizzarla», così AVERARDI, *La decisione amministrativa tra dissenso e partecipazione. Le ragioni del 'dibattito pubblico*, in *Munus*, Napoli, 2018, n. 1/2018, p. 136. Si parla, infatti, di *early collaborative engagement*, per cui è opportuno, sin dal momento negoziale, coinvolgere tutti i contraenti e portatori di interessi nella definizione degli obiettivi esecutivi ed etici, cosicché si possa ottenere un progressivo processo decisionale collaborativo v. FRIEL, CONKLING, *op. cit.*, p. 21.

dialogo in un momento nel quale il cantiere ancora non è stato avviato) ed efficace nel prevenire i conflitti di prossimità⁴³. Infine, un'ulteriore cautela da adottare riguarda la scelta degli interlocutori con cui i contraenti devono confrontarsi, la quale richiede speciale attenzione ed è prodromica alla negoziazione del contratto stesso, poiché se si vuole assicurare l'accettazione sociale dell'edificato è necessario tenere effettivamente in considerazione il contesto collettivo nel quale questo si porrà⁴⁴.

Si comprende allora, da queste diverse osservazioni, quanto l'impegno per la sostenibilità, ambientale e sociale, di un'opera edile o infrastrutturale, sia un impegno complesso, che deve contemplare simultaneamente interessi ambientali e sociali diversi. È opportuno, pertanto, osservare una significativa buona pratica, sviluppata proprio per rispondere a queste necessità e difficoltà, ovvero, la prassi dei contratti collaborativi (*Framework Alliance*), espressamente diretti a migliorare l'esecuzione del progetto, non solo per quanto riguarda le tempistiche e la capacità di fronteggiare le difficoltà esecutive ma anche, più in generale, per valorizzare i differenti profili di impatto sociale e di integrazione economica e territoriale del progetto⁴⁵. Questi modelli negoziali perseguono tali obiettivi disponendo specifiche clausole dirette a realizzare un coinvolgimento esteso e partecipato dei diversi portatori di interessi e dei soggetti, produttivi e sociali, coinvolti nella catena esecutiva e produttiva, al fine di valorizzare il loro contributo, riconoscendogli un valore strategico, funzionale alla riuscita dell'esecuzione e alla successiva vita operativa dell'opera⁴⁶. Ne risulta così, alla fine, un approccio opposto a quello ordinariamente presente in molti cantieri, nei quali le decisioni sono spesso assunte in modo frammentato, limitato alle specifiche aree di intervento e senza una visione globale del processo costruttivo. Un esempio notevole di questi contratti è il *Framework Alliance Contract* (FAC-1), un contratto accessorio, che dunque può combinarsi ai più diffusi e specifici modelli di contratto d'appalto, nazionali e internazionali, già presenti, integrandoli con disposizioni specificamente rivolte alla collaborazio-

⁴³ Si pensi, infatti, che laddove il conflitto si presenti successivamente, magari interrompendo i lavori in corso nel cantiere, i costi di questo (come personale, materiali, usura dei macchinari) si protrarranno nel tempo, fintantoché la controversia non verrà risolta definitivamente.

⁴⁴ Cfr. CLARKE, PETERSON, *Environmental conflict management*, Thousand Oaks (USA)/Londra (UK), 2016, 11 e ROBLES, *Per una 'grammatica' (negoziale) dei conflitti ambientali*, in *Giust. civ.*, Milano, 2021, n. 1/2021, p. 53.

⁴⁵ V. MOSEY, *Collaborative construction procurement and improved value*, Hoboken (USA), 2019 e FRYDLINGER, VITASEK, BERGMAN, CUMMINS, *Contracting the new economy. Using relational contracts to boost trust and collaboration in strategic business relationships*, Cham (CH), 2021.

⁴⁶ Come spiegato dalla dottrina, i contratti collaborativi (insieme ai partenariati pubblico-privato-comunità), consentono «il riconoscimento del ruolo e della dignità della società civile organizzata e non come partner dei settori pubblico, privato, sociale e della conoscenza», così IAIONE, *Partenariato e finanza di progetto di comunità*, in *Riv. Giur. Edilizia*, Milano, 2024, n. 6/2024, 433. Cfr. FRISCHMANN, *op. cit.*, p. 3 ss.

ne strategica, tra i contraenti e tra questi e gli *stakeholders* (definito, quindi, «*multiparty umbrella contract that is designed to be used in conjunction with any number of consultancy agreements, construction contracts and specialist appointments*»⁴⁷). Questo genere di modello contrattuale risulterebbe quindi funzionale ad affrontare alcuni dei problemi strutturali, propri dei contratti di durata, come l'incompletezza delle previsioni e l'asimmetria tra le parti, difficoltà che spesso conseguono alle sopravvenienze (contrattuali ma anche esterne), le quali incidono negativamente sull'equilibrio delle prestazioni⁴⁸. L'approccio partecipato e consensuale, infatti, permette sia di ridurre gli imprevisti, potendo essere negoziato e sviluppato con un patrimonio informativo maggiormente ampio, grazie al confronto tra tutti, contraenti e interessati ma, inoltre, può anche favorire una relazione tra le parti più trasparente e cooperativa, che rende più probabile (e agevole) la rinegoziazione delle condizioni negoziali considerando il sopravvenuto assetto di interessi⁴⁹. Ancora, l'approccio collaborativo, partecipato, suggerito dal FAC-1, potrebbe compensare le difficoltà gestionali derivanti anche dall'inevitabile frammentazione dell'esecuzione e della catena di fornitura per cui, specialmente nei lavori di grandi dimensioni, si deve fare ricorso a conseguenti subappalti conclusi con imprese, magari specializzate in determinate lavorazioni (es. imprese di carpenteria per la costruzione dei cassoni dove calare le gettate di cemento)⁵⁰. Infine, la collaborazione che si intende attuare, attraverso questo genere di contratti, permette di considerare le differenti variabili che rendono unico ogni lavoro di edificazione, relative a fattori naturali (clima, territorio, acque), sociali (influenza delle comunità locali, esperienze di passati progetti infrastrutturali), umani (conoscenze tecniche del personale impiegato) e produttivi (resilienza finale dell'opera, profitto conseguente), definendo meglio il progetto e la strategia esecutiva, cosicché possa costruirsi nel rispetto dei tempi e obiettivi produttivi prestabiliti⁵¹.

L'esperienza menzionata si dimostra particolarmente significativa, innanzitutto, perché non è rimasta limitata agli studi, seppure indispensabili, della dot-

⁴⁷ MOSEY, *FAC-1*, 3 e 4. Il FAC-1 può essere considerato un contratto "d'autore", in quanto è stato sviluppato, principalmente, dal lavoro di David Mosey e Centre for Construction Dispute Resolution del King's College di Londra. In Italia, il modello è stato adattato sull'ordinamento nazionale grazie al lavoro congiunto delle Università di Milano, Brescia e il Politecnico di Milano, che hanno realizzato, tra loro, il Center of Construction Law and Management (CCLM).

⁴⁸ A riguardo, v. LUCARELLI, RISTORI, *op. cit.*, p. 33 ss., MOSEY, *Collaborative*, cit., p. 23.

⁴⁹ Ivi, p. 157 ss. Cfr. SCOTT, *Conflict and cooperation in long-term contracts*, in *Cal. L. Rev.*, Berkeley (USA) 1987, n. 6/1987, 2042, il quale osserva come «*trust, solidarity and mutual respect may help to solidify the relationship and permit it to survive the myopia of the individual decisionmakers*».

⁵⁰ Coordinare le imprese presenti nel cantiere è fondamentale, come evidenziato negli studi compiuti dal governo UK: «*acting together with suppliers drives mutual understanding, improves delivery and helps to solve problems more effectively*», in HM GOVERNMENT, *The construction playbook*, OGL, 2022, p. 71.

⁵¹ V. MOSEY, *FAC-1*, 27 e MOSEY, *Constructing*, p. 19 e ss.

trina, infatti, attualmente ha già trovato applicazione in differenti progetti, anche gestiti da società italiane. Ad esempio, si menziona *Enel Green Power*, che in Spagna ha fatto ricorso al modello di contratto collaborativo FAC-1 per la costruzione dei tre impianti eolici di Campillo (Andalusia), impiegando una manodopera di circa 350 operai, tutti assunti localmente, e coinvolgendo le comunità locali per valorizzare le potenzialità di sviluppo sociale e ambientale derivanti dagli impianti (i quali, annualmente, producono circa 660 GWh)⁵². Ancora, un altro progetto significativo, nel quale questi contratti collaborativi sono stati impiegati, è quello di adeguamento sostenibile dell'edilizia pubblica (*Social Housing*) promosso dai consigli distrettuali di Stratford-on-Avon e Wychavon (Regno Unito), il quale ha coinvolto oltre duemila abitazioni. In questa opera, il contratto collaborativo ha permesso di attuare una gestione collaborativa, partecipata, finalizzata all'innovazione, possibile grazie al coinvolgimento della catena di fornitura, capace di migliorare l'esecuzione e, nel mentre, progettare congiuntamente con la società civile un piano di educazione e sviluppo comune del territorio⁵³.

In conclusione, le osservazioni compiute nel corso di questo contributo, insieme alle differenti esperienze analizzate, consentono di dimostrare quanto il contratto, istituto cardine dell'autonomia privata, possa costituire uno strumento prezioso per l'impresa nell'attuazione concreta della sostenibilità integrale, contemporaneamente ambientale e sociale. Il fine, infatti, è non escludere nessuno, perché la crescita economica è imprescindibile affinché vi siano le risorse necessarie alla tutela ambientale, obiettivo che non può distaccarsi dallo sforzo verso il benessere della società civile, per affrancarla dalla povertà e le difficoltà di accesso alle risorse, garantendo il rispetto dei diritti umani.

Per queste ragioni, l'attenzione produttiva ed esecutiva dev'essere rivolta verso una platea estesa di interessi, per conciliare lo scopo lucrativo dell'iniziativa economica privata con gli obiettivi dello sviluppo sostenibile, un impegno che, quanto esaminato, suggerisce di perseguire attraverso lo sviluppo di nuove pratiche negoziali maggiormente inclusive e lungimiranti. Ne deriva, su un piano più generale, la constatazione per cui oggi realizzare infrastrutture non significa più solo costruire opere, ma relazioni e responsabilità condivise. In questo senso, allora, i contratti collaborativi potrebbero costituire un patto di sostenibilità, che rende l'impegno ambientale e sociale, attuato dall'impresa operante nel settore costruzioni, non astratto, bensì concreto e verificabile.

⁵² V. ENEL GREEN POWER, *Enel Green Power España starts building wind capacity in the province of Cuenca*, 28 Dicembre 2021, in: <https://www.enelgreenpower.com/>. Cfr. MOSEY, *FAC-1*, p. 52.

⁵³ MOSEY, *op. ult. cit.*, p. 51.