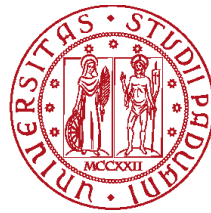


1222•2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario

Corso di Laurea Magistrale in Giurisprudenza

Anno accademico 2021/2022

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, ESG COMPLIANCE E
RESPONSABILITÀ DA REATO DELL'ENTE: POSSIBILI
INTERAZIONI.**

Relatrice
Chiar.ma Prof.ssa Debora Provolo

Laureanda
Eleonora Zelano
Matr. 1176943

A chi mi vuole bene

INDICE

Capitolo primo

| | |
|---|----|
| <i>Corporate Social Responsibility: definizione, evoluzione nel tempo e ambiti di applicazione</i> | 9 |
| 1. La <i>Corporate Social Responsibility</i> | 9 |
| 1.1 Definizione di <i>Corporate Social Responsibility</i> | 14 |
| 1.2 Definizione del concetto di <i>stakeholder</i> | 18 |
| 2. Evoluzione nel tempo della CSR..... | 21 |
| 2.1 Gli anni '30: il dibattito tra Berle e Dodd..... | 22 |
| 2.2 Gli anni '50 e '60: la definizione di Bowen..... | 23 |
| 2.3 Da Carroll a Freeman e la <i>Stakeholder Theory</i> | 26 |
| 2.4 Globalizzazione e moderni sviluppi della CSR..... | 28 |
| 3. Art. 41 Cost. e l'utilità sociale dell'attività d'impresa..... | 30 |
| 4. La responsabilità sociale di impresa: a <i>strategic approach</i> | 32 |
| 4.1 Dimensione e ambiti di applicazione..... | 33 |
| 4.2 <i>Strategic Corporate Social Responsibility</i> | 37 |

Capitolo secondo

| | |
|--|----|
| <i>Strumenti internazionali per l'attuazione della Responsabilità Sociale d'Impresa</i> | 41 |
| 1. La CSR e il sistema giuridico internazionale: introduzione | 41 |
| 1.1 La discussa soggettività giuridica delle multinazionali nel diritto internazionale | 43 |
| 1.2 I principi fondamentali della CSR a livello internazionale..... | 46 |
| 2. La CSR e le Nazioni Unite | 49 |
| 2.1 L' <i>Earth Summit</i> di Rio de Janeiro | 51 |
| 2.2 Il <i>Global Compact</i> | 53 |
| 2.3 Altre iniziative ONU in tema di CSR: le Norme sulla responsabilità delle imprese in relazione ai diritti umani | 58 |
| 2.4 Segue: <i>Guiding Principles on Business and Human Rights</i> | 61 |
| 2.5 Segue: <i>Sustainable Developments Goals</i> | 63 |
| 3. La <i>Corporate Social Responsibility</i> per l'OCSE..... | 65 |
| 4. La <i>Corporate Social Responsibility</i> e l'Unione Europea | 70 |
| 4.1 Il Libro Verde e successivi sviluppi | 72 |

| | |
|--|----|
| 4.2 Direttiva 2014/957UE: comunicazione di informazioni di carattere non finanziario | 77 |
| 5. La CSR e il diritto penale internazionale..... | 81 |

Capitolo terzo

| | |
|--|------------|
| Corporate Social Responsibility e interferenze con il sistema penale..... | 86 |
| 1. Premessa | 86 |
| 2. La responsabilità dell'ente nel Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 | 87 |
| 2.1 Superamento del principio <i>societas delinquere non potest</i> | 88 |
| 2.2 Natura della responsabilità, destinatari, criteri oggettivi e soggettivi di imputazione | 91 |
| 3. I modelli organizzativi e la responsabilità sociale dell'ente..... | 99 |
| 3.1 Il ruolo dei codici etici | 103 |
| 4. Analogie tra modelli organizzativi e presidi CSR. La connessione tra i fattori ESG e i rischi reato considerati dal d. lgs 231/2001 | 106 |
| 5. CSR e responsabilità penale | 112 |
| 5.1 False comunicazioni e dichiarazioni non finanziarie..... | 114 |
| 5.1.1 La disciplina delle dichiarazioni di carattere non finanziario | 114 |
| 5.1.2 La disciplina delle false comunicazioni sociali | 117 |
| 5.1.3 Il problema della rilevanza penale delle false dichiarazioni non finanziarie | 119 |
| 6. <i>Corporate Social Responsibility</i> e giustizia riparativa | 120 |
| 6.1 Le vittime di <i>corporate violence</i> | 121 |
| 6.2 La giustizia riparativa | 124 |
| 6.3 Applicabilità della giustizia riparativa ai reati commessi dalle <i>corporations</i> | 128 |
| 6.4 Giustizia riparativa e modelli “231” | 129 |
| 7. La sospensione del procedimento con messa alla prova | 131 |
| Conclusioni..... | 138 |
| Bibliografia e sitografia | 144 |

CAPITOLO PRIMO

Corporate Social Responsibility: definizione, evoluzione nel tempo e ambiti di applicazione

1. La *Corporate Social Responsibility*

Le imprese si trovano oggi ad operare in un mondo che è cambiato. Il mercato risponde a idee e logiche diverse rispetto al passato e infatti le imprese non sono più un semplice mezzo per produrre un profitto ma sono inserite in un complesso sistema nel quale risulta fondamentale l'assunzione di molteplici responsabilità, connesse non solo a logiche di bilancio aziendale, ma legate anche ad aspetti etici e morali.

Il successo economico non basta: una attività si può dire riuscita dal punto di vista economico se lo è anche da quello sociale. Si è progressivamente abbandonato il modello elaborato dalla dottrina tradizionale, la c.d. *stockholder view*, per la quale i manager hanno il dovere morale di aumentare il ritorno finanziario degli investitori, di massimizzare la ricchezza per coloro che forniscono capitale di rischio e sono responsabili solamente nei confronti degli azionisti, a favore di una visione più moderna secondo la quale il *rapporto fiduciario* è rivolto verso una serie più ampia di *stakeholder* - quali ad esempio i fornitori ma anche le comunità locali - cioè tutti quei soggetti che possono essere influenzati dal conseguimento degli obiettivi aziendali, i cui diritti devono essere necessariamente rispettati da parte dell'impresa¹.

Si può, in sintesi, affermare che è cambiato il *contratto* tra società e impresa, inizialmente basato sull'idea per la quale il compito fondamentale dell'impresa fosse solo quello di produrre beni e servizi in vista di un profitto e che lo sviluppo economico fosse la sola fonte del progresso sociale.

Tale nuovo *contratto* riflette le diverse e più ampie aspettative della società nei confronti delle imprese. L'idea di partenza consiste nel ritenere lo sviluppo economico

¹ D'ORAZIO, *Codici etici, cultura e responsabilità di impresa*, in *Notizie di POLITEIA*, XIX, 72, 2003, 127.

non necessariamente fonte del progresso sociale, ma anzi, il nuovo contratto dovrebbe imporre la riduzione di tutti i costi sociali che possono conseguire a tale sviluppo, quali, ad esempio, l'inquinamento ambientale, la violazione di diritti umani, lo sfruttamento delle persone.

Questa idea è stata esaustivamente espressa già nel 1971, dal *Committee for Economic Development*: “Oggi è chiaro che i termini del contratto tra società e imprese sono, di fatto, mutati in modo sostanziale e importante. All'impresa è richiesto di assumere responsabilità verso la società più ampie che in passato e di essere al servizio di una più ampia gamma di valori umani. All'impresa in realtà, è richiesto di contribuire più alla qualità della vita della società americana che fornire semplicemente beni e servizi”².

L'attualità del tema della *Corporate Social Responsibility* (CSR) si coglie appieno volgendo uno sguardo al panorama internazionale ove sono nate innumerevoli iniziative sulla responsabilità sociale di impresa, dall'ONU all'OCSE, alle istituzioni dell'Unione Europea, impegnate nella produzione di linee guida e standard che guidino l'attività di impresa per il conseguimento di obiettivi etici.

La CSR assume maggiore importanza sul finire del secolo scorso, quando si assiste all'affermazione, in particolare negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, di posizioni libertarie e liberiste, che hanno comportato per un verso la privatizzazione di molti settori economici pubblici e, dall'altro, la cd. finanziarizzazione dell'economia; tutto ciò mentre avviene il crollo dei sistemi economici di matrice socialista.

Conseguentemente si assiste ad un fenomeno che è stato definito della privatizzazione delle decisioni economicamente rilevanti e della responsabilizzazione dei decisori economici di fronte ai differenti interessi sociali coinvolti³. A causa della sempre

² CED, *Social Responsibilities of Business Corporations*, New York, CED, 1971, p. 16, versione originale: “Today it is clear that the terms of the contract, between society and business are, in fact, changing in substantial and important ways. Business is being asked to assume broader responsibilities to society than ever before and to serve a wider range of human values. Business enterprises, in effect, are being asked to contribute more to the quality of American life than just supplying quantities of goods and services”. Il *Committee for Economic Development of the Conference Board* è un'organizzazione americana, indipendente, no-profit e apartitica di leader aziendali e dell'istruzione, dedicata alla ricerca sulle politiche di sostegno e promozione dell'impresa, dell'educazione, della salute, della riforma delle compagnie finanziarie e della *corporate governance*.

³ SACCONI, *Introduzione: CSR, contesto, definizione e mappa per orientarsi*, in SACCONI (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, 2005, Roma, 13.

maggior complessità che caratterizza i sistemi nazionali e le società, i governi non sarebbero più in grado di adempiere pienamente al loro ruolo di protettori degli interessi dei cittadini e per questo motivo al settore privato è chiesto di prendere parte e di contribuire alla società in modi diversi.

La domanda di efficienza, che deriva dalla privatizzazione delle decisioni economiche rilevanti cioè dalla loro sottomissione al controllo di soggetti privati, ha comportato una complementare domanda di equità⁴; in altri termini, parallelamente alla descritta tendenza alla privatizzazione si è manifestata la domanda e la ricerca di responsabilità sociale delle imprese. Le imprese possono avere più potere e autorità all'interno delle moderne società ad economia di mercato, ma allo stesso tempo devono fronteggiare una crescente domanda di responsabilità verso l'ambiente (inteso nel senso più ampio possibile) in cui si trovano a operare.

Questo ha richiesto un cambiamento di tipo ideologico e culturale del modello di capitalismo e d'economia di mercato in Europa e negli Stati Uniti: si afferma la consapevolezza di dover dare maggiore importanza alla struttura decisionale dell'impresa, ma la maggiore discrezionalità è attribuita solo in presenza di una maggiore responsabilità sociale.

Sono diversi i fattori che hanno contribuito alla diffusione della responsabilità sociale d'impresa: il principale da considerare è la globalizzazione, quell'insieme di fenomeni in grado di modificare le forme di vita associate come noi le conosciamo⁵. Molti dei fenomeni sociali attuali quali la pace, gli sviluppi tecnologici, i rischi ambientali, la distribuzione del reddito e del benessere, la coesione sociale ma anche la criminalità sono interessati dal processo di globalizzazione. Si tratta di un processo di intensificazione delle relazioni sociali transfrontaliere e di crescente interdipendenza transnazionale delle attività economiche e sociali. Giddens la definisce come "*the intensification of worldwide social relations which link distant localities in such a way that local happenings are shaped by events occurring many miles away and vice versa*"⁶.

Durante questo processo lo Stato perde gran parte della sua capacità di guida politica, le imprese ampliano le loro attività oltre i confini nazionali ed emergono nuove sfide

⁴ SACCONI, *Introduzione: CSR, contesto, definizione e mappa per orientarsi*, cit., 14.

⁵ CESAREO, MAGATTI, *Le dimensioni della globalizzazione*, 2000, Franco Angeli, 9.

⁶ GIDDENS, *The consequences of modernity*, 1991, Standford University, 64.

sociali e ambientali di portata transnazionale, che non possono essere regolate o governate unilateralmente.

La globalizzazione ha contribuito in maniera così determinante allo sviluppo della CSR perché le imprese hanno assistito allo sviluppo di mercati globali, nei quali possono operare e delocalizzare la loro produzione, il che impone loro di comprendere nuovi assetti normativi e di essere più sensibili nei confronti di nuove norme sociali. Ma, considerare le regole legali e morali delle singole comunità, vincolanti a livello nazionale, come punto di riferimento per la legittimità aziendale, diventa una sfida quando l'azione delle imprese avviene su uno scenario globale. In ambito globale, l'ambiente sociale che garantisce legittimità alle società è costituito da una molteplicità di richieste legali e morali, anche tra loro contraddittorie. Al di fuori degli schemi nazionali e dato il crescente livello di complessità sociale, sembra essere pertanto molto più impegnativo rispondere a domande di responsabilità. Il tutto è reso più complesso dalla pluralizzazione delle società attuali, le cui norme, valori e interessi si sono moltiplicati e il cui *background* culturale è diventato più eterogeneo.

La globalizzazione sta indebolendo il potere delle autorità politiche di regolare le attività delle società, il che comporta un vuoto normativo per le attività aziendali espansive a livello transnazionale. Inoltre, la maggior parte dei problemi che sono collegati all'attività di impresa, come il riscaldamento globale, la corruzione, la deforestazione e la violazione dei diritti umani, sono problemi ad impatto transazionale, la cui risoluzione non può essere rimessa all'azione unilaterale dei governi nazionali.

Stante il nuovo panorama globale e sotto la pressione delle nuove e mutevoli aspettative della società, molte *corporations* hanno iniziato a intensificare il loro impegno in materia di CSR, avviando iniziative per la protezione dei diritti umani, impegnandosi nella salvaguardia della salute pubblica, ma soprattutto procedendo con iniziative di autoregolamentazione al fine di colmare le lacune di *governance* globale.

Anche gli scandali finanziari che hanno avuto luogo verso la fine del secolo scorso hanno contribuito allo sviluppo della CSR, azionando un meccanismo di sensibilità verso la reputazione e la credibilità dell'impresa.

Si pensi proprio ai noti casi di *crack* finanziari che hanno colpito gli Stati Uniti, e non solo, verso la fine degli anni '90, i quali hanno portato allo scoperto le scorrettezze e la disonestà degli amministratori di importanti società quotate. Tali scandali hanno fatto

emergere un tema direttamente rilevante per la CSR: l'abuso del potere discrezionale da parte degli amministratori. Il problema è che la massimizzazione del valore per gli azionisti (*shareholder value*), in contesti caratterizzati da un'importante asimmetria informativa, è autodistruttiva se non è bilanciata da altri interessi⁷. Se l'informazione rilevante sulla base della quale i manager possono decidere è racchiusa in poche mani, è facilmente manipolabile e può portare al verificarsi di situazioni collusive. In altre parole, se i diritti correlati al controllo sui processi di *accountability* sono allocati ai soggetti con gli incentivi sbagliati, il controllo a livello aziendale non può funzionare. Invece, maggiori sono le informazioni su tutti i componenti dell'impresa e maggiore è il numero di *stakeholder* che può venire a conoscenza di tali informazioni, più risulta difficile o inutile una collusione tra i pochi ben informati⁸. La CSR fornisce uno spunto per una diversa visione delle forme di *accountability*, in grado di attirare un controllo tra più lati perché rivolto ad una molteplicità di *stakeholders*⁹.

Per concludere, il tema della CSR ha guadagnato la sua importanza anche grazie allo sviluppo dei fattori ESG, *environmental*, *social*, *governance*¹⁰, utilizzati in ambito finanziario per indicare tutte quelle attività legate all'investimento responsabile, che perseguono gli obiettivi tipici della gestione finanziaria, tendendo però in considerazione aspetti di natura ambientale, sociale e di *governance*¹¹. La gestione dei rischi ESG necessita di un sistema di *governance* strutturato e proprio a questo si collega il tema della CSR, che comporta l'adozione di una politica aziendale che sappia conciliare gli obiettivi

⁷ SACCONI *Introduzione: CSR, contesto, definizione e mappa per orientarsi*, cit., 20 e ss.

⁸ *Ibidem*

⁹ Emblematico è, nel panorama italiano, il caso Parmalat, che appare il caso più lampante di abuso di potere che si esercita nei confronti degli *stakeholder* non controllanti. Specificamente in questo caso, diversi lavoratori muovevano obiezioni riguardo a certe operazioni finanziarie poco trasparenti, ma non erano *stakeholder* a cui si doveva rendere conto della gestione, né la loro opinione doveva essere riportata agli azionisti. Uno degli aspetti più istruttivi del caso è che l'abuso del potere di decisione non viene meno, anzi aumenta, quando non è delegato interamente al management ma è esercitato congiuntamente dal management e dal gruppo di controllo familiare. SACCONI, *Introduzione: CSR, contesto, definizione e mappa per orientarsi*, cit., 22.

¹⁰ *Environmental* fa riferimento ai rischi legati ai cambiamenti climatici, alle emissioni di CO₂, alla deforestazione; *social*, invece, richiama le politiche di genere, i diritti umani e gli standard lavorativi; *governance* allude alle pratiche di governo societarie, ai comportamenti dell'azienda in termini di rispetto delle leggi.

¹¹ VERNERO, ARTUSI, PARENA *Environmental, social, governance (ESG): impatto sui modelli 231 in Rivista 231*, 4/2021, 261 e ss.

economici con quelli sociali e ambientali. In altre parole, la componente etica delle decisioni è diventata una condizione necessaria anche sotto il profilo finanziario.

1.1 Definizione di *Corporate Social Responsibility*

Manca una definizione globalmente accettata di *Corporate Social Responsibility* (o responsabilità sociale d'impresa, RSI). Nella sua forma più astratta, la CSR riguarda il ruolo delle imprese nella società, e mette in discussione l'idea, il cui massimo esponente è stato l'economista vincitore del premio Nobel Milton Friedman¹², per cui il perseguimento di obiettivi finanziari dovrebbe essere l'unica o la preoccupazione dominante delle imprese.

In generale, la responsabilità sociale di impresa è stata tipicamente intesa come l'insieme delle politiche e pratiche che le *corporations* adottano per essere sicure che la società, o gli *stakeholder*, diversi dai titolari dell'impresa, siano protetti nelle loro strategie e operazioni.

Sono molte le definizioni proposte, in uno studio pubblicato nel 2006, Dahlsrud ha identificato e analizzato 37 diverse definizioni e il suo studio non le ha catturate tutte¹³. Secondo alcune di esse, affinché l'impresa sia considerata socialmente responsabile, le sue azioni devono essere puramente volontarie; altre definizioni hanno affermato che la CSR abbraccia la conformità legale; altre ancora che è l'etica la componente essenziale dalla RSI.

Quello della CSR è un concetto fluido, è sia un mezzo che un fine: è un mezzo (*means*) perché è un elemento integrante della strategia dell'impresa, tramite il quale un'impresa fornisce i suoi prodotti e servizi ai mercati. È anche un fine (*end*), perché grazie ad essa l'impresa garantisce la legittimità delle sue azioni nella società, mettendo in primo piano le preoccupazioni degli *stakeholder*¹⁴.

¹² FRIEDMAN "The social responsibility of business is to increase its profit" in New York Times Magazine, settembre 1970. Secondo Friedman le questioni sociali non sono una preoccupazione degli uomini d'affari, ma sono problemi che dovrebbero essere risolti dal funzionamento del sistema di libero mercato. Sul punto v. *infra*, par. 3

¹³ DAHLSRUD, *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, 2006.

¹⁴ WERTHER, CHANDEL, *Strategic corporate social responsibility: Stakeholder in a global environment*, USA, 2006, 8. Secondo gli autori la CSR è "both a means and an end. It is integral element

Essere socialmente responsabili richiede di prestare particolare attenzione alle pratiche commerciali e ai risultati che sono associati a tali pratiche. Tali risultati non sono solo finanziari ma includono gli impatti che le pratiche hanno sugli *stakeholder*. La CSR comporta una valorizzazione delle relazioni interdipendenti che esistono tra le imprese, i loro gruppi di *stakeholder*, il sistema economico e le comunità all'interno delle quali esistono, è un veicolo per comprendere quali sono gli obblighi che un'impresa ha nei confronti della società, un modo per proporre idee politiche su come adempiere a tali obblighi, nonché uno strumento attraverso il quale è possibile identificare i vantaggi reciproci che dall'adempimento di tali obblighi dipendono. In sostanza, la CSR attiene in modo diretto alle relazioni delle imprese con i propri *stakeholder*.

Sulla stessa linea, come vedremo meglio in seguito, la Commissione Europea definisce la CSR quale: “*a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*”¹⁵.

Una definizione completa, dalla quale si può partire per comprendere il vasto tema della responsabilità sociale di impresa, è quella sviluppata da Lorenzo Sacconi, che ben illustra la natura interdisciplinare del tema che stiamo trattando. Secondo Sacconi “*con CSR si intende un modello di governance allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder*”¹⁶.

Come affermato, si supera la visione dello *shareholder system*, sulla base della quale l'obiettivo principale dell'impresa sarebbe quello di massimizzare il valore azionario e, al tempo stesso, si estende la concezione propria del concetto di *stakeholder*, per la quale gli *stakeholder* sarebbero solo quei soggetti che hanno un interesse direttamente collegato all'attività dell'azienda, passando ad un concetto più allargato, secondo il quale sarebbero ricompresi nella definizione tutti coloro che subiscono gli effetti esterni, positivi o

of the firm's strategy (means). It is also a way of maintaining the legitimacy of its actions in the larger society by bringing stakeholder concerns to the foreground (end)”.

¹⁵ European Commission, 2010, Comunicazione al Parlamento “*Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility*”.

¹⁶ SACCONI, *Responsabilità come governance allargata d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in RUSCONI, DORIGATTI, (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Milano, 2004, 112.

negativi, delle transazioni effettuate dall'azienda. Da ciò deriva che un comportamento socialmente responsabile deve essere inteso come l'impegno, di ogni agente economico, di trovare un bilanciamento tra le varie richieste avanzate da tutti coloro che interagiscono con l'impresa. In questo senso Sacconi parla di "doveri fiduciari", espressione con la quale l'autore fa riferimento proprio a quel tipo di responsabilità da cui deve derivare il costante impegno da parte dell'impresa di generare utilità per tutti i soggetti che, a vario titolo, si rapportano con essa¹⁷.

Come accennato, la definizione evidenzia la natura interdisciplinare della *corporate social responsibility*, la quale integra diversi tipi di responsabilità, tra loro collegate. Anche lo studioso statunitense Carroll¹⁸, considerato il *padre* della CSR, ha individuato, nella sua celebre ricostruzione piramidale della responsabilità sociale di impresa, le medesime tipologie di responsabilità.

In primo luogo, è necessario considerare la dimensione economica della CSR, che nasce dalla revisione della teoria microeconomica dell'impresa e dalla presa d'atto del problema dell'abuso di autorità nell'ambito delle transazioni caratterizzate da incompletezza contrattuale. La CSR implica una visione più ampia dei costi derivanti dai diritti di proprietà sulle imprese e la necessità di un approccio a forme di *governance* che tengano conto della complementarità tra diverse norme e istituzioni che governano le transazioni, ma porta anche con sé i risultati di ricerche economiche sul funzionamento dei meccanismi di reputazione¹⁹. Anche per Carroll la responsabilità delle imprese ha necessariamente una dimensione economica. Secondo lo studioso statunitense, la società richiede che le organizzazioni imprenditoriali siano in grado di sostenersi e l'unico modo per farlo è essere *profitable*. Il profitto è necessario per la crescita dell'impresa, tutti i sistemi economici del mondo riconoscono l'importanza che le imprese produttive di profitto hanno all'interno della società²⁰.

¹⁷ SACCONI, *op. ult. cit.*, 28.

¹⁸ CARROLL, *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*, luglio 2016, International Journal of Corporate Social Responsibility. Carroll ha inizialmente definito la CSR in questi termini: "*Corporate social responsibility encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary (philanthropic) expectations that society has of organizations at a given point in time*".

¹⁹ SACCONI, *op. ult. cit.*, 28, 29.

²⁰ CARROLL, *op. ult. cit.*: "*At first, it may seem unusual to think about an economic expectation as a social responsibility, but this is what it is because society expects, indeed requires, business organizations to be able to sustain themselves and the only way this is possible is by being profitable and able to incentivize owners or shareholders to invest and have enough resources to continue in operation. In its origins, society*

Nell'attuale contesto economico globale, la performance economica e la sostenibilità hanno assunto centralità, pertanto la responsabilità economica è un requisito di base che deve essere soddisfatto in un mondo imprenditoriale competitivo.

Ma la società non considera le imprese solo quali entità economiche, ha anche stabilito le regole minime in base alle quali le imprese dovrebbero operare e funzionare, regole che le imprese sono tenute a rispettare. In questo senso la definizione di CSR è connotata anche da un aspetto strettamente giuridico, poiché riguarda un modello di *governance* dell'impresa, che deve essere intesa quale l'insieme dei doveri dei gestori riguardo il perseguimento dell'interesse sociale ovvero i diversi interessi in nome e per conto dei quali l'impresa è condotta, sulla base di un contratto sociale. Contratto sociale che non è il contratto effettivo tra soci, ma è il *contratto ipotetico* tra gli *stakeholder*, che rende possibile la stabilità di impresa come istituzione economica²¹.

Tuttavia, le leggi sono essenziali ma non sufficienti; oltre a quanto previsto dalla legge e dai regolamenti, la società si aspetta che le aziende operino e conducano i propri affari in modo etico, il che comporta che le *corporations* abbraccino anche tutte quelle norme, standard e pratiche, anche se non codificate dalla legge, il cui rispetto è considerato positivamente in base al complesso di valori che ispirano la società in cui operano.

Da qui l'ulteriore componente della CSR, quella etico-filosofica, che secondo Sacconi deriva proprio dal contratto sociale stipulato dall'impresa con i suoi *stakeholder*. Questa componente dipende dal fatto che il comportamento dell'impresa è corretto solo se è compatibile con l'insieme dei doveri fiduciari che la stessa assume nei confronti di tutti quei soggetti che sono portatori di interessi che dipendono dai progetti e dagli obiettivi aziendali. In sostanza, l'impresa si comporta in modo etico perché i suoi obiettivi possono essere più compiutamente conseguiti solo se rispetta le istanze e gli interessi dei suoi *stakeholder*²².

views business organizations as institutions that will produce and sell the goods and services it needs and desires".

²¹ SACCONI, *Introduzione: CSR, contesto, definizione e mappa per orientarsi*, in SACCONI (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, 2005, Roma, 28.

²² Secondo Carroll, la CSR è caratterizzata anche da una componente filantropica, sulla base della quale l'impresa agisce in modo corretto semplicemente perché guidata dal desiderio di contribuire al benessere sociale. Cfr. CARROLL, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, *Academy of Management Review*, vol. 4, n.4, 1979, 50.

Per concludere, si può affermare che la decisione delle imprese di adottare comportamenti socialmente responsabili fa parte di una strategia legata alla durata della vita di un'impresa nella società, il cui obiettivo è quello di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. Affinché il vantaggio sia sostenibile, la strategia deve essere accettata dall'ambiente in cui l'impresa compete. L'impresa ha interesse a mostrarsi ai suoi *stakeholder* e potenziali consumatori come un *good citizen*, al fine di essere riconosciuta come un partner affidabile.

1.2 Definizione del concetto di *stakeholder*

Negli ultimi 30 anni un numero crescente di studiosi ha cercato di sviluppare concetti e modelli che facilitano la comprensione delle complesse sfide aziendali odierne. Tra questi, la teoria degli *stakeholder* è emersa per comprendere e porre rimedio a diversi problemi aziendali tra loro interconnessi.

La parola *stakeholder*, nel senso in cui è usata ora, è apparsa per la prima volta nel 1963, in un *memorandum* dello Stanford Research Institute e aveva lo scopo di sfidare l'idea, allora ancora molto diffusa, secondo la quale i *manager* fossero responsabili solo nei confronti degli azionisti. Berle e Means²³ avevano sottolineato che nella *corporation* sussiste una separazione tra proprietà e controllo; da questa loro osservazione si sviluppa la teoria dello *shareholder*, secondo la quale il dirigente è mandatario degli azionisti e deve agire allo scopo di massimizzare il valore dell'impresa. Berle nel 1931 sostenne che “*tutti i poteri attribuiti a una corporation o al suo management devono essere sempre esercitabili solo a vantaggio di tutti gli shareholders*”²⁴. Secondo questa tesi i manager vedono sé stessi come *trustees* degli *shareholders* e quindi agiscono avendo come unico obiettivo il soddisfacimento dei loro interessi, il che comporta una concezione ristretta della responsabilità sociale di impresa²⁵. La teoria dello *stakeholder* nasce quindi per reagire a quella dello *shareholder*.

²³ BERLE, MEANS, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932.

²⁴ BERLE, *Corporate Powers as Powers in Trust*, Harvard Law Review, 1931, 1049.

²⁵ D'ORAZIO, *Codici etici, cultura e responsabilità di impresa*, in *Notizie di POLITEIA*, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401 5.

Nel *memorandum* la parola *stakeholder* indicava tutti i gruppi senza il sostegno dei quali l'impresa cesserebbe di esistere²⁶, i cui bisogni devono essere compresi dai dirigenti, in modo da formulare obiettivi che con tali bisogni siano compatibili. L'idea dello *stakeholder* si è poi sviluppata ed è stata affiancata alla responsabilità sociale d'impresa, tramite l'inclusione nel gruppo dei soggetti interessati anche di coloro che lottavano per una cultura imprenditoriale più responsabile²⁷. La teoria degli *stakeholder* suggerisce che, adottando come punto di riferimento e unità di analisi le relazioni che intercorrono tra l'impresa e i gruppi o gli individui che possono influenzarla o che ne sono influenzati, si hanno maggiori possibilità di risolvere problemi.

R. E. Freeman è il primo che, nel 1984, utilizza un'idea di elaborata di *stakeholder*, inserendola nella strategia aziendale. Egli definisce gli *stakeholder* come un gruppo o individuo in grado di influenzare o essere influenzato dagli obiettivi perseguiti dall'impresa²⁸.

Freeman individua tre livelli di analisi per la gestione dei rapporti con gli *stakeholder*: razionale, processuale e transazionale. Secondo lo studioso, per definire l'*entreprise strategy* è necessario analizzare gli *stakeholder*, i valori e i problemi sociali. Sulla base dell'analisi di tali valori, che possono essere intrinseci o strumentali, si può creare la strategia di impresa, in modo che vi sia una corrispondenza (*fit*) tra la società in generale e l'impresa²⁹.

Freeman non è l'unico a cercare di delimitare la teoria degli *stakeholder*. Per Clarkson, infatti, si può comprendere la CSR solo quando si pensa ad essa nei termini dello *stakeholder*. Se i manager riescono a trattare i problemi sociali nel modo in cui trattano con gli *stakeholder*, allora possono rispondere in modo efficace alle loro responsabilità sociali. Clarkson divide gli *stakeholder* in due gruppi, quelli primari, che hanno uno *stake* chiaro nell'impresa, cioè tutti quei soggetti senza i quali l'impresa non

²⁶ STANFORD RESEARCH INSTITUTE, 1963: il termine *Stakeholders* appare per la prima volta in un *memorandum interno dell'Istituto* "Stakeholders are those groups on which the organization is dependent for its continued survival" e citato in un articolo di R. Edward Freeman David L. Reed "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", in *California Management Review*, 1983.

²⁷ ALFORD, *Teoria degli stakeholder e gestione strategica*, in SACCONI (a cura di) *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, 2005, Roma, 169.

²⁸ FREEMAN, *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, 1984, 46: «A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives».

²⁹ ALFORD, *Teoria degli stakeholder e gestione strategica*, cit., 172.

potrebbe sopravvivere (i dipendenti, i fornitori e tutti coloro che sono legati all'impresa da vincoli contrattuali) e quelli secondari, che sono solo influenzati o possono influenzare la stessa, nel medio e lungo termine, portatori di una vasta categoria di interessi. Sulla base di questa distinzione, Clarkson definisce l'impresa come “*un sistema di gruppi di stakeholder primari*”³⁰.

Secondo un'ulteriore impostazione³¹, la base fondamentale della teoria degli *stakeholder* sarebbe normativa, il che significa che gli *stakeholder* sono “*persone o gruppi portatori di interessi legittimi*”: il fondamento normativo della teoria degli *stakeholder* si rinverrebbe nella teoria pluralista dei diritti di proprietà, che permetterebbe una limitazione dei diritti di possesso sulla base di criteri di giustizia distributiva.

Werther e Chandler, al fine di identificare i soggetti che sono portatori degli interessi maggiormente rilevanti per l'impresa, suddividono gli *stakeholder* in tre categorie: *organizational stakeholder*, interni all'organizzazione dell'impresa, *economic* e *social stakeholder*, che sono invece esterni³².

Gli *stakeholder* organizzativi sono parte dell'organizzazione dell'impresa, senza di essi la stessa non potrebbe svolgere le sue attività principali (sono ad esempio i dipendenti, i manager e i sindacati) ma sono anche membri della società all'interno della quale l'azienda opera (*societal stakeholders*). Gli *stakeholder* economici rappresentano l'interfaccia tra gli *stakeholder* organizzativi e sociali. Pertanto, i clienti di un'impresa sono, prima di tutto, *stakeholder* economici, non organizzativi (interni) e, in quanto parte della società all'interno della quale l'impresa opera, sono anche *stakeholder* sociali, costituiscono il tramite con cui l'impresa consegna il proprio prodotto e dunque interagisce con la sua società. Senza l'interfaccia economica, un'organizzazione perde il suo meccanismo di responsabilità e, quindi, la sua legittimità a lungo termine. Un'entità che, invece, non può che essere intesa come *stakeholder* sociale è il governo del Paese in cui l'impresa opera; non è pensabile che un ente governativo intraprenda relazioni economiche con un'impresa, come non può essere parte interna dell'organizzazione della stessa.

³⁰ CLARKSON, *A stakeholder Framework for analyzing corporate social performance*, in *Academy of Management Review*, vol. 20, n.1.

³¹ DONALDSON, PRESTON, *The stakeholder theory of the corporation: concepts, Evidence and Implications*, in *Academy of Management Review*, vol 20, n. 1.

³² WERTHER e CHANDLER, *Strategic Corporate social responsibility*, 2006, 4.

I tre livelli delle parti interessate si trovano tutti ad operare nel più ampio contesto globalizzato di oggi, contesto nel quale assume sempre maggior importanza la responsabilità sociale d'impresa.

Per concludere, si può affermare che secondo la *stakeholder theory*, la gestione d'impresa nel definire i propri obiettivi deve obbligatoriamente tenere in considerazione gli interessi e le necessità dei gruppi, enti e associazioni, in modo tale che tali obiettivi siano sempre il risultato di un'attenta analisi delle diverse, e spesso contrapposte esigenze.

2. Evoluzione nel tempo della CSR

Come più volte ribadito, a partire dal secolo scorso, i crescenti interessi degli *stakeholder* e i più complessi fenomeni relativi alle relazioni commerciali globalizzate hanno spinto lo sviluppo e l'integrazione di pratiche socialmente responsabili all'interno delle organizzazioni imprenditoriali in vari settori, internazionali e locali, nonché in diversi contesti geografici e dimensioni aziendali.

È necessario ora, prima di analizzare quali sono le effettive dimensioni della CSR e di comprendere il modo in cui la stessa è integrata nella strategia dell'impresa, ripercorrere l'evoluzione che ha subito nel tempo.

Alcune delle prime tracce di interesse rispetto alla componente sociale possono essere ricondotte alle antiche leggi romane, che istituirono enti quali asili, case per poveri, ospedali e orfanotrofi. La nozione di corporazioni come imprese sociali, però, è stata maggiormente delineata in epoca medioevale, in particolare in Inghilterra, all'interno delle istituzioni accademiche, municipali e religiose. Successivamente, il concetto si espanse nel XVI e XVII secolo, sempre con l'influenza della Corona inglese, che vedeva nelle corporazioni uno strumento di sviluppo sociale. Nei secoli successivi, con l'espansione dell'Impero inglese e la conquista di nuove terre, la Corona inglese utilizzò la propria influenza per esportare il proprio diritto societario nelle colonie americane, dove le corporazioni assumevano l'incarico di svolgere funzioni anche sociali³³.

³³ CHAFFE, *The origins of corporate social responsibility*, University of Cincinnati Law Review, 2017.

Verso la fine del 1800 e l'inizio del 1900, la creazione di sistemi di *welfare* ha comportato l'adozione di un approccio paternalistico, finalizzato alla protezione dei dipendenti e al miglioramento della qualità della loro vita³⁴.

2.1 Gli anni '30: il dibattito tra Berle e Dodd

Tra il 1920 e il 1930 i manager delle imprese iniziarono ad assumere la responsabilità di bilanciare la massimizzazione dei profitti con la creazione e il mantenimento di un equilibrio con le richieste dei loro clienti, della forza lavoro e della comunità. Ciò li ha portati ad assumere il ruolo di *trustees* per il diverso insieme di relazioni esterne che l'impresa ha iniziato ad assumere, il che si è a sua volta tradotto nell'adozione di responsabilità sociali, cioè non solo economiche, da parte delle imprese³⁵.

Un importante dibattito sul tema si è svolto durante la depressione tra i giuristi Dodd e Berle, che si interrogarono sui doveri fiduciari dei manager. Berle sosteneva che “*tutti i poteri attribuiti a una corporation o al suo management devono essere sempre esercitabili solo a vantaggio di tutti gli shareholders...*”³⁶. Sulla base di questa impostazione, che deriva dalla concezione secondo la quale il *Corporate law* sarebbe un ramo del *Law of trusts*³⁷, i manager assumevano il ruolo di *trustees* degli *shareholders* e quindi agivano avendo come obiettivo principale il soddisfacimento dei loro interessi. Da questo deriva una concezione molto ristretta della responsabilità sociale di impresa.

Dodd, nel 1932, dopo aver concordato sulla protezione degli *stakeholder* da parte dei *manager*, affermava che i *manager* dovessero usare i loro poteri a beneficio di tutta la

³⁴ Heald individua dei chiari esempi che riflettevano la sensibilità sociale dei *businessmen* dell'epoca, come il caso di Macy's negli Stati Uniti, che nel 1875 donò fondi a un orfanotrofio e che nel 1887 decise di etichettare le proprie donazioni benefiche sotto la voce di *Miscellaneous Expenses* (spese varie) all'interno dei propri libri contabili. Ancora, il caso della Pullman Palace Car Company, che nel 1893 creò un modello di comunità industriale con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita dei propri dipendenti. Cfr. HEALD, *The social responsibilities of business: company and community*, 1970.

³⁵ CARROLL, *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices.*, in Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon & Donald Siegel (eds.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, 2008, 19-46.

³⁶ BERLE, *Corporate Powers as Powers in Trust*, in *Harvard Law Review*, 44, 1931, 1049.

³⁷ D'ORAZIO, *Codici etici, cultura e responsabilità di impresa*, in *Notizie di POLITEIA*, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401 pp. 3-27.

comunità e che l'opinione pubblica si aspettasse che gli stessi rispettassero volontariamente i loro obblighi verso la comunità, i consumatori e i lavoratori. Per Dodd, l'impresa sarebbe autorizzata dal diritto ad essere al servizio dei cittadini piuttosto che essere una fonte di profitto per i proprietari³⁸.

Sia Dodd che Berle, dunque, riconoscevano che l'esistenza di doveri fiduciari in capo ai *manager* della società non potesse essere giustificata dalla tesi secondo la quale gli *stakeholder* sono i proprietari della *corporation*. Per Berle, le imprese dovrebbero essere amministrate al fine di soddisfare gli interessi degli *stakeholders* ma non perché questi ne sono i proprietari, quanto piuttosto perché così tutte le altre *corporate constituencies* sono soddisfatte nelle loro diverse aspettative. Il dovere fiduciario deriva dunque da considerazioni di *public policy*³⁹.

2.2. Gli anni '50 e '60: la definizione di Bowen

Successivamente, con la crescita degli affari durante la Seconda guerra mondiale, le imprese iniziarono a essere viste come istituzioni con responsabilità sociali e da quel momento si avviò una più approfondita riflessione su tali responsabilità⁴⁰. È solo a partire dagli anni 50, però, che si è iniziato a cercare di definire in modo più preciso quali fossero quelle responsabilità, delineando un concetto di responsabilità sociale di impresa in termini più moderni. Infatti, la ricerca accademica e il *focus* teorico della CSR si sono maggiormente sviluppati proprio negli anni '50 e '60, individuando le implicazioni pratiche alle precedenti analisi teoriche svolte a livello sociale⁴¹.

Il periodo successivo alla Seconda guerra mondiale e tutti gli anni 50 sono stati caratterizzati, infatti, da una fase di adattamento, durante la quale furono poche le azioni aziendali effettive, che andassero oltre mere attività filantropiche.

³⁸ DODD, *For Whom Are Corporate Managers Trustees*, in *Harvard Law Review*, 45, 1932, 1148-1149.

³⁹ D'ORAZIO, *Codici etici, cultura e responsabilità di impresa*, in *Notizie di POLITEIA*, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401 pp. 3-27.

⁴⁰ HEALD, *The social responsibilities of business: company and community*, 1970.

⁴¹ LEE, *A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead*, in *International Journal of Management Reviews*, 2008, 53-73.

Forse, l'esempio più notevole di un cambio di atteggiamento rispetto al comportamento aziendale può essere ricondotto all'economista americano Howard Bowen, il quale - considerato che le grandi *corporation* dell'epoca detenessero un grande potere, che faceva sì che le loro azioni avessero un impatto tangibile sulla società - affermò che i *manager* dovessero includere, nel processo decisionale, anche considerazioni relative a tale impatto. Bowen, per arrivare a definire la CSR, utilizza come punto di partenza la domanda: “*quale tipo di responsabilità può la società ragionevolmente aspettarsi dai businessmen?*”⁴². Come risultato della sua riflessione⁴³, Bowen ha definito una serie di principi specifici che le aziende devono seguire per adempiere alle responsabilità sociali. Secondo lo studioso, le decisioni del *businessman* influenzano gli *stakeholder*, i dipendenti, i clienti, avendo un impatto diretto sulla qualità della vita della società nel suo insieme; coerentemente ha definito le responsabilità sociali dei dirigenti come quegli obblighi degli uomini d'affari di perseguire le politiche, prendere le decisioni o seguire le linee di azioni che siano auspicabili in termini di obiettivi e valori della intera società⁴⁴.

L'approccio di Bowen, dunque, mirava a migliorare la risposta delle imprese rispetto all'impatto sociale da loro prodotto⁴⁵.

Si può dunque affermare che, secondo l'approccio sviluppato da Bowen, la CSR dovrebbe portare al miglioramento della qualità delle relazioni che intercorrono tra le imprese e le società in cui esse operano. Se però questo meccanismo viene azionato solo sulla base della volontà degli imprenditori, non potrà mai essere efficace quanto una legge, la prassi o la concorrenza, strumenti indubbiamente più pervasivi.

⁴² BOWEN, *Social Responsibilities of Businessman*, University of Iowa Press, 1953, 11 “*What responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?*”.

⁴³ Per sostenere la propria tesi sull'esistenza di responsabilità personali dei *businessmen*, l'economista fece riferimento ad un sondaggio di Fortune pubblicato nel 1946, che dimostrava come, secondo il 93,5% delle persone intervistate, gli uomini d'affari dovessero farsi carico di importanti responsabilità, dipendenti dal loro incarico, mentre solo il 29,7% riteneva che gli stessi avessero solo una parziale consapevolezza sociale di questo tipo.

⁴⁴ BOWEN, *Social responsibilities of the businessman*, cit., 6: “*the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*”.

⁴⁵ Bowen fu poi il primo a elaborare uno studio accademico incentrato specificamente sulla dottrina della responsabilità sociale e per questo è stato definito da Carroll, nel 1999, “*the Father of Corporate Social Responsibility*”.

Nonostante ciò, Bowen nota che, seppur i *businessmen* sembrano essere più propensi a rispondere ad obblighi che contribuiscono in maniera più rilevante al soddisfacimento dei loro interessi economici a lungo termine⁴⁶, si assiste ad un cambiamento in positivo, in quanto gli imprenditori odierni sembrano prestare sempre più attenzione alle loro responsabilità sociali. Secondo l'autore, questo cambiamento è stato causato da pressioni istituzionali derivanti dall'evoluzione degli ideali statunitensi, quali la tutela della dignità personale, la libertà, la giustizia.

Per concludere, il fondamentale contributo di Bowen ha rappresentato il punto di partenza di numerosi studi sulla CSR, intesa quale potenzialità per le imprese e possibile parte delle strategie aziendali, poi teorizzate in modo approfondito da Carroll.

Dopo Bowen, altri autori si sono occupati dell'analisi del comportamento aziendale e della sua risposta al contesto sociale. Ad esempio, Eells che, nel testo *Corporation Giving in a Free Society* pubblicato nel 1956⁴⁷, sostenne che le grandi *corporations* dell'epoca non fossero all'altezza delle proprie responsabilità, o Selekman, che con il libro *A moral philosophy for management*⁴⁸ del 1959 ha esplorato l'evoluzione della responsabilità morale delle imprese come risposta alle *labor expectations* del tempo.

Queste prime esplorazioni della CSR, insieme al contesto sociale del tempo⁴⁹, hanno generato un particolare interesse negli studiosi, che hanno cercato di definire cosa fosse la CSR e quali fossero i suoi risvolti pratici rispetto alla strategia di impresa. Durante gli anni '60 molti accademici si sono interessati al tema della CSR come risposta ai nuovi problemi e interessi della società moderna. Particolare attenzione merita Keith Davis che, nel 1960, spiegò come gli importanti cambiamenti sociali, economici e politici in atto rappresentavano una pressione per i *businessmen* a rivalutare il loro ruolo nella società e la loro responsabilità sociale⁵⁰. Davis sostenne che gli uomini d'affari hanno un importante obbligo nei confronti della società, in termini sia economici che umani, e che,

⁴⁶ Cfr. BOWEN, *Social Responsibilities of Businessman*, cit., 68.

⁴⁷ Cfr. EELLS, *Corporation giving in a free society*. New York, 1956.

⁴⁸ Cfr. SELEKMAN, *A moral philosophy for management*. United States of America: McGraw-Hill, 1959.

⁴⁹ È comprensibile che l'interesse per la RSI durante gli anni '60 sia stato influenzato dalla crescente consapevolezza dei problemi sociali del tempo, nella società e nei movimenti sociali dell'epoca, in particolare negli Stati Uniti. Alcune delle principali preoccupazioni della società ruotavano intorno alla rapida crescita demografica, all'inquinamento e all'esaurimento delle risorse e sono state accompagnate da movimenti sociali, attenti al rispetto dell'ambiente e ai diritti umani e dei lavoratori.

⁵⁰ Cfr. DAVIS, *Can business afford to ignore social responsibilities?* in *California Management Review*, 1960, 70 -76.

in una certa misura, la stessa responsabilità sociale potrebbe essere collegata a ritorni economici per l'impresa. Per Davis, le responsabilità sociali degli uomini d'affari devono essere commisurate al loro potere sociale, evitarle porterebbe ad una diminuzione del potere sociale dell'impresa⁵¹.

2.3 Da Carroll a Freeman e la *Stakeholder Theory*

Archie Carroll cerca di colmare il divario tra le aspettative economiche e quelle sociali proponendo una definizione di CSR; secondo lo studioso “*la responsabilità sociale dell'impresa comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento*”⁵². Egli, come già anticipato, considera la responsabilità sociale dell'impresa come un modello a quattro stadi⁵³, nel quale, oltre alle responsabilità economiche e giuridiche troviamo quelle etiche e quelle discrezionali, che non sono prescritte dalla legge o dall'etica, ma sono volute dai membri della società nella quale l'impresa opera. Poi Carroll, al fine di illustrare graficamente i quattro componenti da lui definiti, elabora la sua famosa piramide della CSR⁵⁴, ancora oggi una delle ricostruzioni teoriche più importanti. Carroll descrive le seguenti dimensioni della CSR: quella economica, che comporta un buon ritorno dell'investimento per i proprietari e gli azionisti, la creazione di posti di lavoro e una retribuzione equa per i lavoratori; quella legale, per la quale le imprese devono obbedire alle regole del business e governarlo secondo la legislazione statale; quella etica, che descrive le imprese come entità morali, che devono agire in modo giusto ed equo, e infine quella volontaria, dimensione in base alla quale l'impresa adotta un'ampia gamma di comportamenti discrezionali, che contribuiscono al benessere della società.

⁵¹ Cfr. DAVIS, *Can business afford to ignore social responsibilities?*, cit., 71: “*Social responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power*”.

⁵² Cfr. CARROLL, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, in *Academy of Management Review*, 4, 1979, 500.

⁵³ Cfr. D'ORAZIO, *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, in *Notizie di POLITEIA*, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401 pp. 3-27.

⁵⁴ CARROLL, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward Moral Management of Organizational Stakeholders*, in *Business Horizons*, 1991, 42.

Durante gli anni '80 i governi hanno ridotto il loro ruolo nella regolamentazione del comportamento delle imprese⁵⁵ e tale riduzione del quadro normativo ha portato gli studiosi a considerare ancora di più l'etica aziendale e, in particolare, l'integrazione della CSR nella strategia delle imprese, per rispondere alle esigenze di gruppi quali azionisti, dipendenti e clienti. È in questo clima che assume rilevanza il termine *stakeholder*.

Sono stati William Evan e Edward Freeman a pensare al modello degli *stakeholder* come punto di partenza per lo sviluppo della teoria dell'impresa, perché capace di offrire una sintesi sullo scopo dell'impresa ed in particolare sulle pretese morali che la stessa deve soddisfare. Nel 1988 pubblicano un articolo intitolato *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*⁵⁶, con il quale confutano la dottrina secondo la quale la responsabilità dei *manager* è rivolta ai soli azionisti, presentando la loro idea, per la quale i *manager* sarebbero vincolati da un rapporto fiduciario verso un alto numero di *stakeholders*, intendendo con questo termine quegli individui e gruppi portatori di “un interesse legittimo o una pretesa legittima sull'impresa”⁵⁷.

È il principio kantiano del *rispetto delle persone*⁵⁸ a costituire la base per lo sviluppo della teoria di Freeman e Evan, secondo i quali i diritti di proprietà degli azionisti non sono assoluti, ma devono essere considerati in funzione degli interessi degli *stakeholder*, soggetti titolari di diritti. Gli autori, nello specifico, ricavano due principi: il principio di legittimità aziendale, secondo il quale l'impresa deve essere gestita per il bene degli *stakeholder* e il principio fiduciario, per cui il *management* intrattiene un rapporto fiduciario con gli *stakeholder* e la *corporation*⁵⁹. Dunque, secondo la teoria elaborata dai due studiosi, il successo nel soddisfare gli interessi degli *stakeholder* costituisce il mezzo per valutare la performance dell'impresa.

⁵⁵ In particolare, le amministrazioni Reagan e Thatcher introdussero una nuova linea di pensiero, il cui focus era la riduzione dei livelli di inflazione che Usa e Regno Unito stavano affrontando. Secondo loro, la crescita e la forza delle economie dei due paesi dipendevano dalla loro capacità di mantenere un ambiente di libero mercato e, per fare ciò, hanno ridotto le normative del settore privato. Cfr. FELDSTEIN, *The Reagan-Thatcher revolution*, 2013. <https://www.dw.com/en/the-reagan-thatcher-revolution/a-16732731>.

⁵⁶ Pubblicato nella terza (1988) e quarta (1993) edizione di *Ethical Theory and Business*, a cura di Beauchamp e Bowie, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.Y., pp. 97 – 106 (3 ed.).

⁵⁷ FREEMAN, *A Stakeholder Theory of Modern Corporation*, in *Ethical Theory and Business*, 1988, 96.

⁵⁸ Secondo il quale le persone devono essere considerate come *fini in sé* e non come mezzi per raggiungere i fini.

⁵⁹ D'ORAZIO, *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, in *Notizie di POLITEIA*, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401 pp. 3-27, 14.

2.4 Globalizzazione e moderni sviluppi della CSR

Gli eventi internazionali che hanno avuto luogo a partire dagli anni '90 hanno contribuito ad influenzare la prospettiva internazionale rispetto alla responsabilità sociale e allo sviluppo sostenibile. È proprio in questo periodo che la CSR acquista ancora maggiore rilevanza, forse come risultato dell'approccio internazionale allo sviluppo sostenibile in combinazione con il processo di globalizzazione in atto. Carroll⁶⁰ spiega che durante gli anni '90 il processo di globalizzazione ha moltiplicato le operazioni delle multinazionali, che si trovano ad operare in ambienti economici diversi, molti dei quali hanno dei quadri normativi deboli.

In questo contesto, molte multinazionali hanno compreso l'importanza dell'essere socialmente responsabili, sia per bilanciare le sfide e le opportunità del processo di globalizzazione, che per mantenere degli standard reputazionali alti, in grado di attrarre investimenti. Di conseguenza, l'istituzionalizzazione della CSR diventa più forte: il primo e più notevole esempio di istituzionalizzazione è stata la fondazione dell'associazione *Business for Social Responsibility* (BSR), nel 1992, che inizialmente contava 51 aziende, che perseguivano l'obiettivo di diventare “*a force for positive social change - a force that would preserve and restore natural resources, ensure human dignity and fairness, and operate transparently*”⁶¹.

Anche la Commissione europea ha ricoperto un ruolo importante nell'attuazione della CSR, iniziando a promuoverla nel 1995, quando 20 *leader* aziendali hanno adottato la Dichiarazione d'impresa europea contro l'esclusione sociale⁶², in risposta all'invito della CE a combattere la disoccupazione e l'esclusione sociale. L'anno dopo è stato

⁶⁰ CARROLL, *Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks* in *Organizational Dynamics*, 2015, 87–96.

⁶¹ Business for Social Responsibility, 2018, par. 2. BSR™ è una rete di business sostenibile e consulenza, fondata nel 1992 a San Francisco, focalizzata sulla creazione di un mondo in cui tutti possano prosperare su un pianeta sano. Con i suoi uffici dislocati in Asia, Europa e Nord America, BSR™ fornisce alle oltre 300 aziende associate approfondimenti, consigli e iniziative collaborative per aiutarle a comprendere un mondo che cambia, creando un valore e un impatto a lungo termine. Cfr. <https://www.bsr.org>.

⁶² *European Business Declaration against Social Exclusion*.

istituito l'*European Business Network for Social Cohesion* (in seguito ribattezzato CSR Europe).

Gli anni 2000 sono stati caratterizzati dal riconoscimento e dall'espansione della CSR da un lato, e dall'attenzione al suo approccio strategico dall'altro. In quegli anni il dibattito sulla responsabilità sociale delle imprese è stato più volte portato avanti da personaggi pubblici, fino poi ad attirare, nel 1999, l'attenzione globale con il discorso dell'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, che verrà analizzato più avanti⁶³.

Per ora, per concludere l'analisi dell'evoluzione del concetto di CSR e prima di analizzare la sua integrazione nella strategia di impresa, possiamo affermare che a partire dal *Global Compact*, lanciato nel 2000 dalle Nazioni Unite, si sono susseguiti una serie di fondamentali interventi delle organizzazioni internazionali, volti a guidare l'attività delle imprese. Di ciò si dirà ampiamente nel prossimo capitolo.

⁶³ V. *infra*, par. 2.2.

3. Art. 41 Cost. e l'utilità sociale dell'attività d'impresa

Prima di dedicarsi all'analisi dell'integrazione della CSR nella strategia delle imprese, è necessario soffermarsi sull'art. 41 della nostra Costituzione, fondamentale quando ci si occupa dell'iniziativa economica privata.

L'Assemblea costituente, consapevole già settant'anni fa degli effetti che le imprese possono produrre sulla società, ha inserito nel Titolo III, dedicato ai rapporti economici, un articolo che sancisce il principio che deve essere la legge a determinare opportuni programmi e controlli affinché l'attività economica, sia pubblica che privata, sia indirizzata a fini sociali⁶⁴.

L'art. 41 della Costituzione è suddiviso in tre importanti norme: la prima, che sancisce il principio della libertà di iniziativa economica privata, la seconda, che espone quali sono le limitazioni a cui tale libertà è sottoposta, e la terza, che sancisce le modalità di intervento dello Stato affinché l'iniziativa economica sia coordinata.

La norma riflette il compromesso raggiunto dalle tre più importanti correnti ideologiche presenti in Assemblea costituente, quella marxista, quella liberale e quella cattolica. Tale compromesso comportò la coesistenza tra l'attività economica privata e l'intervento pubblico in economia, coesistenza che però richiese lo sviluppo di una struttura utile per il raggiungimento dei fini sociali stabiliti nella carta costituzionale⁶⁵.

Dunque, secondo quanto stabilito dalla Costituzione, l'iniziativa economica non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale, o in modo da recare danni alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana, anzi, le attività delle imprese devono favorire l'utilità sociale, preservando i diritti dei lavoratori e della comunità in generale.

La Costituzione, però, non offre una definizione del concetto di utilità sociale.

Fino agli anni 2000, la teoria centrale è stata quella elaborata dal premio Nobel Milton Friedman, il quale ha fornito una prospettiva particolare rispetto al ruolo delle

⁶⁴ Art. 41 Cost “L’iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all’ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l’attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali”.

⁶⁵ RICCI, *L'articolo 41 della Costituzione Italiana e la responsabilità sociale d'impresa*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale* - R.I.R.E.A. Vol. 3/4, 2010, 1.

società in un sistema capitalista libero, nel quale le imprese devono limitarsi al perseguimento del profitto. Il premio Nobel ha sempre palesato la sua avversione rispetto alla dottrina della responsabilità sociale d'impresa, che egli ritiene *sovversiva* dei valori fondamentali di una società libera⁶⁶. Secondo Friedman, in una società libera “*c'è una e solo una responsabilità sociale dell'impresa – usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che compete apertamente e liberamente senza ricorrere all'inganno o alla frode*”⁶⁷. Dunque, Friedman considerava le attività di RSI un uso inappropriato delle risorse dell'azienda, che comporta una spesa ingiustificata di denaro per l'interesse sociale generale.

Con il nuovo millennio, però, iniziano ad imporsi scuole di pensiero incentrate sullo sviluppo di teorie sulla responsabilità sociale di impresa, che vedono l'impresa al centro di un sistema di interessi diversi, a tratti confliggenti, ma non solo finanziari. Anche sotto il profilo normativo, è stata disciplinata l'*impresa sociale*⁶⁸, a dimostrazione dei mutamenti che il sistema imprenditoriale periodicamente vive.

Si può affermare che, sulla base dello sviluppo di queste correnti di pensiero, il mondo del diritto e dell'economia osservano la realtà imprenditoriale in modo diverso rispetto al passato.

Si è consolidata una dimensione della CSR, che comporta una necessaria rilettura dell'articolo 41, in una prospettiva diversa, più attuale. Se, infatti, la precedente interpretazione dell'art. 41 mostrava in modo abbastanza chiaro il timore dei Costituenti per la libera attività d'impresa, oggi, per realizzare l'utilità sociale, è necessario dare

⁶⁶ Con l'espressione *società libera* si fa riferimento ad una società caratterizzata da mercati totalmente liberi, in cui il ruolo dello stato è limitato alla prevenzione della coercizione e della frode. Cfr. D'ORAZIO, *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, cit., pp. 3-27, 9.

⁶⁷ Sul pensiero di Friedman cfr. FRIEDMAN, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in *The New York Magazine*, 1970, New York, 3 ss.

⁶⁸ RICCI, *L'articolo 41 della Costituzione Italiana e la responsabilità sociale d'impresa*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale - R.I.R.E.A.* Vol. 3/4, 2010, 3.

Ai sensi del Decreto legislativo n. 112 del 3 luglio 2017, recentemente modificato dal Decreto legislativo n. 95 del 20 luglio 2018, che, in attuazione della Legge delega n. 106 del 6 giugno 2016, ha provveduto alla revisione della disciplina di settore possono acquisire la qualifica di *impresa sociale* tutti gli enti privati, inclusi quelli costituiti nelle forme di cui al libro V del codice civile, che, in conformità alle disposizioni del citato decreto, esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività.

importanza al fattore fiducia, elemento imprescindibile in un mercato democratico, luogo di incontro tra domanda e offerta di beni e servizi. Come evidenziato da Lorenzo Sacconi, per affrontare la questione dell'*etica degli affari*⁶⁹ è, infatti, necessario considerare le diverse relazioni fiduciarie che si sviluppano nel mercato, non fermandosi alle sole imprese, ma osservando in modo attento e puntuale i singoli attori del sistema imprenditoriale, le singole imprese, i singoli *manager* e le relazioni che gli stessi sviluppano.

Per concludere, si può affermare che, anche a causa della rapida evoluzione dei mercati, dei loro prodotti e fisionomie - dovuta al processo di globalizzazione che investe le singole imprese - e della velocità con cui i comportamenti imprenditoriali si modificano, è sempre più chiaro come il rispetto della norma giuridica non sia sufficiente quando si ha a che fare con la dimensione etica dell'attività di impresa⁷⁰.

Infatti, la sola osservanza delle norme, a causa della loro inadeguatezza nel tempo, non può costituire il principale e unico fattore per valutare se un'impresa è socialmente responsabile, soprattutto se si tratta di norme vaghe come l'art. 41 della Costituzione.

4. La responsabilità sociale di impresa: *a strategic approach*

Come abbiamo più volte ribadito, la responsabilità sociale di impresa è diventata molto rapidamente un fenomeno globale che ha guadagnato crescente interesse e riconoscimento da parte del mondo accademico, degli operatori e del pubblico in generale. Le imprese si impegnano in maniera sempre crescente ad attuare pratiche di business responsabili, al fine di ottenere vantaggi competitivi⁷¹, nonché per motivazioni

⁶⁹ RICCI, *L'articolo 41 della Costituzione Italiana e la responsabilità sociale d'impresa*, cit., 4.

⁷⁰ È condiviso il pensiero di Luciano Gallino, che cerca di definire il concetto di responsabilità sociale d'impresa collegandolo non solo al rispetto delle autorità, ma agli interessi resi noti dalla comunità, e visibili nelle conseguenze dell'attività imprenditoriale. L'autore afferma "è irresponsabile un'impresa che al di là degli elementari obblighi di legge suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata, né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività". Cfr. GALLINO, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, 2005.

⁷¹ SIEGEL, VITALIANO, *An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility*, in *Journal of Economics & Management Strategy*, 773-792. Secondo gli autori, le aziende sarebbero socialmente responsabili perché, realizzando tali pratiche, anticipano dei benefici, che possono includere un miglioramento della reputazione, la possibilità di addebitare un sovrapprezzo per la produzione del bene,

sociali e cause ambientali. Per questa ragione, anche i risultati delle pratiche socialmente responsabili, in particolare il loro legame con la *performance* aziendale, hanno guadagnato sempre maggiore attenzione.

Ma qual è in concreto il ruolo della *Corporate Social Responsibility*? I suoi benefici sono stati esplorati da molti autori, che la considerano uno strumento utile non solo per ottenere vantaggi competitivi, ma anche per ridurre l'asimmetria informativa e acquisire legittimità nell'esercizio delle loro attività. Oggi, per la presenza di gruppi eterogenei di *stakeholder*, portatori di interessi diversi, l'area della CSR ha sì è molto estesa: le imprese, per attuare e mantenere comportamenti responsabili, devono essere rispettose dei diritti dei dipendenti, dell'ambiente, attente all'etica e alle comunità all'interno delle quali agiscono.

Nello specifico, le prassi socialmente responsabili possono riguardare due dimensioni, quella interna e quella esterna, che ora analizzeremo.

4.1 Dimensione e ambiti di applicazione

Come detto, uno dei primi autori ad occuparsi in modo compiuto della responsabilità sociale di impresa è stato Carroll, che ha individuato le attività da considerarsi socialmente responsabili⁷².

Per Carroll, le aziende devono generare profitti, obbedire alla legge e operare in linea con le norme sociali, facendo del bene per la società nel suo complesso. Secondo lo studioso, la CSR assume una dimensione strategica, perché è uno strumento utile per raggiungere obiettivi di profitto a lungo termine.

la possibilità di reclutare e trattenere lavoratori di più alta qualità e competenza. Si presume, in altre parole, che questi benefici compensino i maggiori costi associati alla CSR.

⁷² CARROLL, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, in *Academy of Management Review*, 1997, 497-505.

In questo senso, Carroll è stato uno dei primi autori a sviluppare il concetto di *operationalization*⁷³ della CSR, secondo il quale le pratiche delle imprese comprendono attività economiche, legali, etiche, nonché filantropiche⁷⁴.

In generale, è possibile distinguere tra la dimensione interna ed esterna della CSR, differenza che è in linea con la distinzione tra gruppi di *stakeholder* interni ed esterni elaborata da Freeman⁷⁵. Le attività interne affrontano le preoccupazioni sociali degli *stakeholder* interni, ovvero coloro che sono strettamente legati all'organizzazione, come i dipendenti e i *manager*. Le attività esterne, invece, considerano le preoccupazioni degli *stakeholder* esterni, come i clienti, i fornitori e la comunità locale.

Anche il Libro Verde⁷⁶ della Commissione Europea, elaborato al fine di promuovere un quadro europeo per la responsabilità delle imprese, distingue le due dimensioni della CSR: *“le iniziative delle imprese in tema di responsabilità sociale possono essere ricondotte a comportamenti responsabili declinati ed attuati in vario modo attraverso la dimensione interna ed esterna dell'azienda, in relazione alla situazione di ciascuna impresa ed al contesto in cui essa opera”*.

La dimensione interna della CSR si occupa generalmente del benessere dei dipendenti: fa riferimento alle politiche e alle pratiche adottate da un'organizzazione e legate al benessere psicologico e fisiologico dei suoi dipendenti. Tali pratiche includono il rispetto dei diritti umani, della salute e sicurezza⁷⁷ dei dipendenti, l'equilibrio tra lavoro

⁷³ SAEED, ARSHAD, *Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: the mediating role of social capital and reputational capital in Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 2012, Vol. 19 No. 4, pp. 219-232.

⁷⁴ CARROLL, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders in Business Horizon*, 1991, 39-48. Cfr. cap. 1, par. 2.3.

⁷⁵ Nel tentativo di semplificare l'identificazione e la gestione degli stakeholder, diversi autori hanno proposto delle classificazioni. Freeman, ad esempio, distingue tra stakeholder interni ed esterni e, sulla base della tipologia, li suddivide in diverse categorie: gli *stakeholder* organizzativi (dirigenti, dipendenti e sindacati), gli *stakeholder* di prodotto (clienti, fornitori, governi e pubblico in generale) e gli *stakeholder* del mercato dei capitali (azionisti, creditori e banche). Cfr. FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984.

⁷⁶ COMMISSIONE EUROPEA, *Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, versione 18 luglio 2001.

⁷⁷ In Italia, le misure volte a garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro sono contenute nel Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, D. Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 modificato dal D. Lgs. 3 agosto 2009, n. 106, che disciplina i diversi aspetti dell'attività lavorativa, dalla valutazione dei rischi alla sorveglianza sanitaria. L'adozione degli standard previsti ha natura obbligatoria, pena l'applicazione di sanzioni penali o amministrative.

e vita privata, la formazione dei dipendenti, le pari opportunità, nonché l'identificazione dei lavoratori con le migliori qualità⁷⁸.

La CSR esterna comprende attività di filantropia aziendale e riflette il modo in cui l'azienda interagisce con l'ambiente che la circonda, nonché la posizione etica che la stessa assume nei confronti dei consumatori e degli altri *stakeholder*⁷⁹. Quando si parla di dimensione esterna, infatti, l'impresa è concepita come un'unità immersa in un complesso di relazioni interdipendenti. Un'area di particolare interesse, quando si parla di dimensione esterna della CSR, è quella del rispetto dei diritti umani dei lavoratori da parte dei loro datori di lavoro.

Il tema assume particolare rilevanza quando si ha a che fare con le grandi multinazionali che delocalizzano la loro produzione nei paesi in via di sviluppo e sono responsabili di comportamenti discriminatori, di sfruttamento del lavoro minorile, di violazione di norme riguardanti la sicurezza sui luoghi di lavoro⁸⁰.

Poiché la CSR si occupa di azioni che superano il minimo legale, i contributi aziendali in questo campo sono ampiamente discrezionali e positivamente correlati alla reputazione dell'impresa. Studi recenti hanno identificato relazioni positive tra reputazione aziendale e coinvolgimento aziendale in cause sociali⁸¹.

Infine, l'ambito di applicazione della CSR è correlato ai c.d. criteri di *environmental*, *social* e *governance* (ESG d'ora in avanti), criteri di valutazione dell'impegno di un'azienda secondo tre dimensioni, ambientale, sociale e di *governance*, che danno misura di quanto sia sostenibile e responsabile⁸².

ESG è un acronimo sviluppato in un rapporto del 2004 da 20 istituzioni finanziarie in risposta all'appello del Segretario generale delle Nazioni Unite⁸³. La nozione è

⁷⁸ Altra area su cui si riflette la dimensione interna della CSR è quella della gestione delle risorse umane; svolgere attività di formazione sui temi della responsabilità sociale, organizzare conferenze, premiare i lavoratori maggiormente performanti rappresentano delle modalità di sviluppo della sostenibilità.

⁷⁹ CARROLL, *A three dimensional conceptual model of corporate performance*, in *Academy of Management Review*, 1979, 497-505.

⁸⁰ Un caso mediatico particolarmente famoso, che per la prima volta ha fatto sorgere consapevolezza rispetto all'irresponsabilità delle *corporation*, risale al 1966 e vede protagonista la nota multinazionale *Nike*, denunciata per comportamenti scorretti e discriminatori posti in essere nell'isola di Taiwan.

⁸¹ BRAMMER, MILLINGTON, *Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis* in *Journal of Business Ethics*, 2005, 29-44.

⁸² PROCTER & GAMBLE, *Criteri ESG: cosa sono e perché sono importanti*, 2022.

⁸³ Il Segretario Generale ha affermato al World Economic Forum: "I propose that you, the business leaders gathered in Davos, and we, the United Nations, initiate a global compact of shared values and principles,

tradizionalmente riferita al modo in cui le aziende e gli investitori integrano nelle loro attività preoccupazioni ambientali, sociali e di *governance*. Spesso si tende ad utilizzare il concetto di *corporate social responsibility* e i fattori ESG come sinonimi ma, in realtà, i due termini sono differenti, in quanto gli ESG *factors* si riferiscono a concetti di dimensioni più ampie, in particolare si discute di ESG in termini di gestione del rischio per le aziende e per gli investitori. Inoltre, tali fattori hanno un *focus* più ampio rispetto alla *compliance*, in quanto non fanno riferimento solo al rischio legale ma anche a quello aziendale, tenendo in considerazione in modo flessibile gli interessi di un'ampia varietà di *stakeholder*⁸⁴.

Nello specifico, per *environmental* si intendono tutti i rischi legati ai cambiamenti, climatici, all'inquinamento, agli sprechi e alla deforestazione, con *social* si fa riferimento alle politiche di genere, a diritti umani, agli *standard* lavorativi, mentre le pratiche di governo societarie, le politiche di retribuzione dei *manager*, le procedure di controllo dei comportamenti dei vertici e dell'azienda in termini di rispetto delle leggi sono racchiuse sotto la sfera della *governance*⁸⁵.

I rischi ambientali comprendono l'impatto del riscaldamento globale, i rischi sociali, invece, sono legati agli impatti negativi che derivano da fattori quali la disuguaglianza, anche di genere, i rapporti di lavoro e la salute, mentre i rischi di *governance* attengono agli effetti negativi prodotti dai fattori quali una *leadership* autoritaria, corruzione o concussione. Le questioni ambientali sociali e di *governance* possono produrre effetti positivi o negativi sulle istituzioni finanziarie e sulla società nel suo complesso; il cambiamento climatico, il degrado ambientale e la conseguente necessità di una svolta verso un'economia sostenibile possono produrre un impatto sul settore finanziario, generando nuovi rischi e opportunità⁸⁶.

Proprio a questo si collega il tema della CSR, che supera il rispetto delle prescrizioni di legge e si concentra sulle pratiche e comportamenti che le imprese adottano volontariamente, al fine di beneficiare dai risultati che possono ottenere, prestando

which will give a human face to the global market". Come vedremo successivamente, quale conseguenza del discorso di Annan, nel luglio 2000 è stato lanciato il Global Compact delle Nazioni Unite (UNGC).

⁸⁴ GADINIS, MIAZAD, *Sustainability in Corporate Law*, 2019.

⁸⁵ VERNERO, *Environmental, social, governance, (ESG): impatto sui modelli 231 in La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 4/2021, 261-272.

⁸⁶ VERNERO, *op. cit.*

particolare attenzione agli interessi dei diversi *stakeholder*. Questo si traduce nell'adozione di politiche aziendali che consentono di conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del territorio in cui l'impresa opera.

4.2 *Strategic Corporate Social Responsibility*

Nell'attuale contesto economico e sociale la CSR non può più ritenersi un semplice strumento utile a garantire e facilitare l'accesso al mercato, ma è diventata parte fondamentale della cultura aziendale. La responsabilità sociale di impresa, considerata un'integrazione degli aspetti economici, sociali e ambientali, ma soprattutto governo delle relazioni con gli *stakeholder*, diventa il cuore della gestione strategica di ogni organizzazione; per questo motivo, al soggetto economico è richiesto di far diventare i comportamenti socialmente ed eticamente responsabili parti integranti della strategia di impresa.

L'inserimento della CSR nella strategia d'impresa è fondamentale in quanto il successo aziendale presuppone un incontro tra le competenze interne e le opportunità esterne, così che l'impresa possa raggiungere la *mission* aziendale, che deve coincidere con la *vision* della stessa⁸⁷.

La CSR può quindi essere intesa quale elemento di differenziazione competitivo, nonché forma di assicurazione per la reputazione o per il marchio dell'azienda, dove con marchio si intende il modo in cui la stessa è percepita dai suoi gruppi di *stakeholder*⁸⁸. Per l'importanza assunta dalla CSR, poi, si assiste oggi allo sviluppo di un gran numero

⁸⁷ Le imprese esistono per molte ragioni, ma la loro sopravvivenza dipende dai profitti, i quali dipendono a loro volta dai ricavi che derivano dai clienti soddisfatti rispetto al valore che l'azienda offre. L'impresa deve intuire quali sono i bisogni della società e cercare di soddisfarli. I bisogni, verso i quali l'organizzazione deve tendere, costituiscono la base della sua *vision*. La *vision*, idealmente, è la dichiarazione nobilitante e articolata di ciò che l'impresa cerca di essere e diventare; se questa ignora il ruolo più ampio che l'impresa ricopre all'interno di una società, la *vision* non sarà sostenibile. Da queste dichiarazioni, che devono considerare le diverse parti interessate (i clienti, i dipendenti, i proprietari e la società in senso lato), la *mission* dell'impresa identifica ciò che la stessa farà per raggiungere la sua visione e le sue aspirazioni. Ma di nuovo, la *mission* deve bilanciare metodi e risultati, affinché l'impresa possa essere considerata socialmente responsabile. Cfr. WERTHER, CHANDLER, *Strategic Corporate Social Responsibility*, 2006, 44.

⁸⁸ WERTHER, CHANDLER, *Strategic Corporate Social Responsibility*, cit., 59.

di modelli, linee-guida e standard⁸⁹ che cercano di offrire ai *manager* degli strumenti utili per una gestione socialmente responsabile⁹⁰.

Per promuovere la responsabilità sociale d'impresa, è necessario che ciascuna azienda comprenda le forti connessioni che sussistono tra essa e la società e ancorare tali connessioni alle strategie e alle attività dalla stessa realizzate.

Secondo Porter e Kramer ogni impresa deve creare un'agenda sociale aziendale, che guardi al di là delle aspettative della comunità, al fine di ottenere vantaggi sia sociali che economici⁹¹. Tale agenda deve rispondere alle necessità degli *stakeholder* ma non si deve fermare lì: è necessario dedicare una parte consistente delle risorse all'integrazione della CSR nella strategia. Infatti, secondo i due studiosi della strategia di impresa, è solo attraverso l'integrazione strategica che l'azienda avrà un effettivo impatto sociale e otterrà maggiori benefici. In altre parole, l'impresa non deve solo adottare ma deve rendere le prassi di *Corporate Social Responsibility* stabilmente integrate nelle strategie aziendali, in una prospettiva di lungo periodo.

Porter e Kramer propongono un duplice approccio *inside-out* ed *outside-in*⁹², facilitando l'identificazione delle questioni sociali sulla base di una divisione in tre livelli, al fine di aiutare le imprese a dare priorità al soddisfacimento degli interessi dei principali *stakeholder*: al primo livello posizionano le problematiche sociali non direttamente dipendenti dall'attività svolta dall'impresa; al secondo, le attività d'impresa che producono un impatto sulla società; e al terzo livello collocano tutti i vari aspetti legati alla competitività di un'impresa e dei suoi effetti socialmente rilevanti⁹³.

⁸⁹ Ad esempio, nel 2010, l'*International Organization for Standardization* ha pubblicato la ISO 26000 sulla responsabilità sociale. Lo standard mira a "fornire una guida ... sui modi per integrare un comportamento socialmente responsabile nell'organizzazione", aiutando "a massimizzare il contributo di un'organizzazione allo sviluppo sostenibile" (ISO, 2010). Lo standard delinea i contenuti e gli approcci alla responsabilità sociale, sottolineando che la stessa deve essere parte integrante della strategia organizzativa, cfr. p. 7.

⁹⁰ BALDIN, *Il sistema di gestione strategica ai fini della responsabilità etico-sociale dell'impresa*, in SACCONI (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, 2005, Roma, 594.

⁹¹ PORTER, KRAMER, *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in *Harvard Business Review*, 2006.

⁹² L'approccio *inside-out* utilizza la struttura della catena di valore di Porter per identificare il suo impatto verso l'esterno, sul c.d. ecosistema; Porter utilizza poi l'approccio *outside-in*, attraverso il framework a diamante, per identificare l'influenza dell'ecosistema sull'ambiente competitivo.

⁹³ PORTER, KRAMER, "*The link between competitive advantage and corporate social responsibility*", in *Harvard Business Review*, 2006, 78-92.

Sulla base di questa struttura i due hanno elaborato la distinzione tra *responsive CSR* e *strategic CSR*.

La CSR reattiva si compone di due elementi: l'agire dell'impresa come un *good citizen*, in sintonia con le preoccupazioni sociali degli *stakeholder* e il mitigare gli effetti negativi delle attività aziendali.

La buona cittadinanza è *condicio sine qua non* della RSI: le imprese devono adottare precise iniziative in tal senso, specificando gli obiettivi in modo chiaro e tenendo traccia dei risultati nel tempo. La seconda parte della CSR reattiva, ovvero la mitigazione del danno derivante dalle attività d'impresa, è essenzialmente una sfida operativa. Poiché sono molti i possibili impatti delle attività d'impresa sulla catena di valore di ciascuna *business unit*, i *manager* devono utilizzare tale valore come strumento per identificare sistematicamente gli impatti sociali delle attività⁹⁴.

Le imprese si impegnano proattivamente, anche se le attività non hanno un impatto diretto sull'organizzazione interna. Per questo motivo la *responsive CSR* può collocarsi al primo livello di interazione.

Tutte le aziende predispongono una propria strategia al fine di ottenere una posizione unica, che le distingua dalla concorrenza e che riduca i costi, soddisfacendo i bisogni di un insieme di clienti. In questo senso, la CSR strategica richiede un'integrazione più strutturata della dimensione sociale all'interno della strategia d'impresa; l'impresa produce un impatto più penetrante nella società e a sua volta, la società ha più potere di influenza sull'impresa⁹⁵.

Pertanto, l'impresa deve, in primo luogo, integrare le attività di CSR nella strategia, tenendo conto in modo costante dei suoi impegni a livello sociale. Affinché si possa dire che le prassi di CSR siano integrate nella strategia devono essere attinenti alle attività *core* della stessa e devono necessariamente considerare gli interessi degli *stakeholder*, sia

⁹⁴ La gestione operativa, che in questo caso è particolarmente vicina alle attività effettivamente svolte dall'impresa, è particolarmente utile. Si prenda in considerazione l'esempio della B&Q, multinazionale britannica di vendita al dettaglio di bricolage, che ha iniziato ad analizzare in modo sistematico decine di migliaia di prodotti nelle sue centinaia di negozi rispetto a un elenco contenente una serie di problemi sociali, dal cambiamento climatico alle condizioni di lavoro dei dipendenti nei diversi stabilimenti, al fine di determinare quali fossero i prodotti che rappresentano un potenziale rischio di responsabilità sociale. PORTER, KRAMER, *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in *Harvard Business Review*, 2006.

⁹⁵ WERTHER, CHANDLER, *Strategic Corporate Social Responsibility*, 44.

interni che esterni, in una prospettiva interna, devono motivare i dipendenti e dimostrare una buona pratica di gestione⁹⁶, in quella esterna, devono far guadagnare all'impresa una buona reputazione⁹⁷ e permettere una migliore gestione delle proprie funzioni periferiche.

Per concludere, le imprese, al fine di definire quali sono le più adatte *policies* di CSR devono individuare le connessioni tra le attività svolte e la società, definire l'agenda sociale, sulla base delle questioni sociali cui decidono di dedicarsi, integrando le prassi alla loro catena di valore, al fine di attribuire alla CSR valore centrale nella strategia di impresa.

È necessario, affinché non si ottenga un risultato fallimentare dal punto di vista della sostenibilità, riuscire ad unire i reali bisogni della società con quelli dell'impresa, tramite un investimento a lungo termine. La CSR da strumento reattivo, utilizzato per far fronte alle tensioni tra imprese e società, deve trasformarsi in strumento strategico, capace di comprendere i bisogni della società e riconoscere il rapporto benefico tra business e comunità⁹⁸.

Porter e Kramer parlano in questo senso di creazione di valore condiviso, che si basa proprio sull'identificazione dei punti di contatto tra le imprese e la società. La creazione del valore condiviso rappresenta il nuovo paradigma produttivo, che unisce industria e società sulla base di una relazione di fiducia reciproca, in grado di garantire successo a lungo termine, aprendo la strada allo sviluppo sostenibile e a opportunità di crescita globale⁹⁹.

⁹⁶ HILL, STEPHENS, SMITH, *Corporate social responsibility: an examination of individual firm behavior*, in *Business and Society Review*, 2005, Vol. 108 No. 3, pp. 339-64.

⁹⁷ LEWIS, *Reputation and corporate responsibility*, in *Journal of Communication Management*, 2003, Vol. 7 No. 4, pp. 356-64.

⁹⁸ PORTER, KRAMER, *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in *Harvard Business Review*, 2006, 78-92.

⁹⁹ PORTER, KRAMER, *Creating Shared Value: how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth* in *Harvard Business Review*, 2011, 1-17.

CAPITOLO SECONDO

Strumenti internazionali per l'attuazione della Responsabilità Sociale d'Impresa

1. La CSR e il sistema giuridico internazionale: introduzione

Il tema della *Corporate Social Responsibility* è al centro del dibattito internazionale dai primi anni Settanta. Le attività delle *big corporations* hanno assunto sempre maggiore rilevanza perché la graduale liberalizzazione del commercio dovuta alla globalizzazione, unita all'aumento del debito estero e all'elevata disoccupazione, ha portato all'emanazione di norme che hanno favorito l'investimento in paesi esteri ma anche, contestualmente a fenomeni corruttivi o di violazione dei diritti umani. A questo si è aggiunto il problema della individuazione di responsabilità delle multinazionali per la violazione delle norme internazionali: infatti, ai sensi del diritto internazionale i destinatari degli obblighi in materia di diritti umani e ambiente sono gli Stati. Questo ha permesso alle imprese di nascondersi dietro allo *schermo* dello Stato, imputando a quest'ultimo la violazione di tali obblighi.

La maggiore attenzione posta dai consumatori alle modalità produttive delle multinazionali - conseguente anche allo sviluppo delle telecomunicazioni - ha comportato, però, una risposta degli attori internazionali, che si sono posti l'obiettivo di garantire una maggiore tutela dei diritti umani e dell'ambiente. Inizialmente l'attenzione si è concentrata sulla rilevanza internazionale delle multinazionali in termini di raggio d'azione e sulla possibilità delle stesse di aggirare le giurisdizioni nazionali; si avvertiva l'inefficacia di un controllo puramente nazionale rispetto alla protezione di beni aventi anche una dimensione internazionale, quali il rispetto dei diritti umani o la protezione ambientale. Oggi le preoccupazioni sono le medesime, anche se non si ricerca più solo la regolamentazione ma l'approccio è volto alla collaborazione, attuata tramite la ricerca di standard minimi internazionali che, da un lato, permettono l'armonizzazione delle

iniziative in tema di CSR e, dall'altro, legittimano la creazione di sistemi di monitoraggio internazionale¹⁰⁰.

Molte delle iniziative in tema di CSR mancano, però, del carattere giuridicamente vincolante, nonostante la comunità internazionale convenga sulla necessità di standard minimi internazionali, dal momento che gli obiettivi sono, per loro natura, sovranazionali.

L'unico possibile strumento giuridicamente vincolante è quello degli accordi multilaterali, che permettono di evitare la stigmatizzazione o l'ammonizione di uno Stato da parte di un altro, ripartendo i medesimi diritti e doveri tra i firmatari¹⁰¹. Il problema è che tali trattati, se riguardano i diritti umani e l'ambiente, sono efficaci solo se applicati con particolare attenzione a livello nazionale e le condizioni della maggior parte dei paesi meno sviluppati hanno precluso la loro adesione agli stessi.

Proprio la divergenza tra gli Stati economicamente avanzati e quelli in via di sviluppo costituisce un'ulteriore ragione a favore della necessità di una regolamentazione internazionale del tema della CSR. Infatti, nei paesi sviluppati la CSR entra a far parte di un contesto in cui già esiste una precisa normativa che regola ogni aspetto della vita delle imprese. Diverso è il quadro di riferimento dei Paesi in via di sviluppo, nei quali manca una disciplina unitaria e dove è molto frequente trovare lacune nella regolamentazione di ambiti di fondamentale importanza. Tali lacune sono state spesso la causa della facilità con cui i gruppi di imprese multinazionali si sono rese protagoniste della violazione dei diritti fondamentali.

Un problema rilevante, come sopra accennato, è connesso alla questione dottrinale circa la soggettività giuridica delle multinazionali in diritto internazionale.

¹⁰⁰ GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, in SACCONI (a cura di) *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa*, 2005, 503; in argomento v. pure PERONI, MIGANI, *La responsabilità sociale dell'impresa multinazionale nell'attuale contesto internazionale*, in IANUS n. 2-2010, 1.

¹⁰¹ BANTEKAS, *Corporate Social Responsibility in International Law*, in *Boston University International Law Journal*, Vol. 22:309:2004, 309-347.

1.1 La discussa soggettività giuridica delle multinazionali nel diritto internazionale

La valutazione della soggezione delle multinazionali a regimi di regolamentazione internazionale implica necessariamente un esame della loro personalità giuridica internazionale.

Definire l'impresa multinazionale risulta problematico, visto l'elemento caratterizzante la sua struttura economica ovvero la delocalizzazione¹⁰². A causa dell'imprecisa connotazione giuridica delle multinazionali anche a livello internazionale, molte organizzazioni hanno provato ad elaborarne la nozione, senza arrivare però ad una definizione precisa.

Rileva, tuttavia, quanto previsto dalle *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* le quali, pur dichiarando che una definizione precisa non esiste, affermano che “*le multinazionali comprendono società o altri enti stabiliti in più di un paese e collegati in modo da poter coordinare le loro operazioni in vari modi, la cui proprietà può essere privata, statale o mista*”¹⁰³. Tale assunto, risulta in realtà, privo di carattere definitorio e tende piuttosto ad evidenziare che il collegamento tra le diverse società, che può realizzarsi in diverse forme, è l'elemento caratteristico dell'ente¹⁰⁴. Altrettanto di rilievo sono le *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights* delle Nazioni Unite, secondo le quali le multinazionali “*sono entità economiche che operano in più di un paese o un gruppo di*

¹⁰² In via generale le fasi di produzione delle multinazionali sono localizzate in stati diversi e coordinate a livello centrale. Il decentramento è attuato tramite la dislocazione delle fasi di produzione in Stati esteri, mediante la creazione di società sussidiarie, l'acquisizione del controllo di società istituite presso i c.d. Stati ospitanti, o l'istituzione di rapporti contrattuali di agenzia, *franchising* o licenza. BONFANTI, *Imprese multinazionali, diritti umani e ambiente*, 2012, 2.

¹⁰³ *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, 2011 Edition, 17: “*A precise definition of multinational enterprises is not required for the purposes of the Guidelines. These enterprises operate in all sectors of the economy. They usually comprise companies or other entities established in more than one country and so linked that they may coordinate their operations in various ways. While one or more of these entities may be able to exercise a significant influence over the activities of others, their degree of autonomy within the enterprise may vary widely from one multinational enterprise to another. Ownership may be private, State or mixed*”.

¹⁰⁴ BONFANTI, *Imprese multinazionali, diritti umani e ambiente*, cit., 4.

*entità economiche che operano in due o più paesi, qualunque sia la loro forma giuridica*¹⁰⁵.

È importante evidenziare quello che per la maggior parte della dottrina rappresenta uno degli elementi essenziali della multinazionale: l'esistenza di un centro di coordinamento, che decide e indirizza la strategia e le attività realizzate dalle altre società appartenenti al medesimo ente.

Gli strumenti giuridici internazionali che disciplinano le attività delle multinazionali sono di due tipi:

1) i trattati vincolanti, i cui destinatari diretti sono gli Stati, ma che incidono indirettamente, avendo un impatto nazionale, sulle operazioni delle imprese. Alcuni esempi che possono essere le convenzioni dell'ILO (l'Organizzazione Internazionale del Lavoro), i trattati relativi all'inquinamento industriale. La capacità giuridica degli enti non statali deve scaturire direttamente dai trattati, che non devono solo indirizzare all'ente non statale i doveri e gli obblighi in modo chiaro, ma devono predisporre dei meccanismi di esecuzione¹⁰⁶. Con l'eccezione della materia della concorrenza, però, i trattati internazionali non hanno conferito personalità giuridica alle multinazionali e l'assenza di doveri al riguardo ha comportato un impatto negativo sulla *performance* non finanziaria delle stesse;

2) il sistema di *soft law*, che si rivolge direttamente alle multinazionali, come le Linee Guida dell'OCSE, le già menzionate *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*, il Preambolo della Dichiarazione universale sui diritti umani (UDHR) del 1948, la Dichiarazione di Rio sull'ambiente e lo sviluppo del 1992. Gli strumenti di *soft law* sono una chiara testimonianza del fatto che, in primo luogo, la tutela dei diritti umani, intesa in senso lato, dipende dalla partecipazione diretta delle multinazionali e che le stesse multinazionali hanno la capacità di influenzare le pratiche di governo¹⁰⁷. È necessario però sottolineare che, sebbene le *soft law* spingano verso la definizione di una forma di

¹⁰⁵ UN SUB-COMMISSION FOR THE PROMOTION AND PROTECTION OF HUMAN RIGHTS, *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*, 26 Agosto 2003: "transnational corporation' refers to an economic entity operating in more than one country or a cluster of economic entities operating in two or more countries - whatever their legal form".

¹⁰⁶ BANTEKAS, *Corporate Social Responsibility in International Law*, cit., 309-347.

¹⁰⁷ *Ibidem*

personalità giuridica delle multinazionali, non sono sufficientemente chiare e precise da forgiare singolarmente una norma consuetudinaria in tal senso.

Per questa ragione, autorevole dottrina¹⁰⁸ afferma che le multinazionali sono elemento centrale della struttura del diritto internazionale ma che, nonostante ciò, l'attuale *soft law* non rappresenta una piattaforma sufficiente per riconoscere una loro personalità giuridica internazionale. Il che costituisce un problema, considerando che tali imprese operano attraverso una serie di confini nazionali e che dunque le loro operazioni interessano direttamente e indirettamente una moltitudine di *stakeholders*, portatori diretti di diritti e doveri ai sensi del diritto internazionale. Per questo motivo, secondo Bantekas, visto l'indubbio potere finanziario e l'influenza delle multinazionali, queste possiedono delle *responsabilità implicite*, il che è coerente con la dottrina dei *poteri impliciti* sviluppata dalla International Court of Justice¹⁰⁹.

Un caso importante, che si pose al centro dell'attenzione pubblica nel medesimo periodo in cui la comunità internazionale era impegnata a definire la *accountability* internazionale delle imprese¹¹⁰, fu il caso *Urbaser v. Argentina*¹¹¹, risolto dal Tribunale arbitrale ICSID, l'*International Centre for Settlement of Investment Disputes*. Ciò che interessa di questo caso ai nostri fini è quanto stabilito dall'ICSID nei paragrafi 1994 e 1995 del lodo arbitrale, nei quali il Tribunale rigetta l'argomento degli attori secondo il quale le multinazionali non possono considerarsi soggetti di diritto internazionale e sottolinea che, considerati i recenti sviluppi del diritto internazionale, non si può più ammettere che le imprese siano immuni dal diventare soggetti di diritto internazionale.

¹⁰⁸ *Ibidem*

¹⁰⁹ Vedi ad esempio *Reparation for Injuries Suffered in the Service of the United Nations*, 1949 I.C.J. 174, 179 (Apr. 11, 1949).

¹¹⁰ È lo stesso periodo in cui le Nazioni Unite istituirono il “*Working Group on the issue of human rights and Transnational corporations and other business enterprises*” e il “*Working Group on Business and Human Rights*” per l'adozione di un trattato che vincolasse le multinazionali al rispetto dei diritti umani.

¹¹¹ La controversia fu introdotta dagli *stakeholder* dell'impresa *Urbaser S.A. and Consorcio de Aguas Bilbao Bizkaia, Bilbao Biskaia Ur Partzuergoa*, AGBA. Tale impresa aveva ottenuto dalla provincia di Buenos Aires la concessione della fornitura dei servizi idrici ma, a causa della crisi economica e delle conseguenti misure d'emergenza adottate dal Paese, subì delle importanti perdite finanziarie che la resero insolvente. Gli *stakeholder* iniziarono allora un procedimento arbitrale con il quale contestavano il diniego della concessione, contestazione alla quale l'Argentina rispose accusando l'impresa di non essere riuscita a ottenere adeguati finanziamenti esteri e dunque di aver violato il diritto (fondamentale) dei cittadini alla fornitura d'acqua.

Per concludere, la Corte ha individuato nel livello di relazione tra le attività poste in essere dal soggetto e i diritti umani il criterio utile per stabilire se l'ente non statale sia sottoposto agli obblighi derivanti dal diritto internazionale¹¹².

Pertanto, il citato lodo arbitrale costituisce un primo elemento sul quale poter fondare un'ipotesi di responsabilità delle imprese multinazionali per violazioni dei presidi di *Corporate Social Responsibility*.

1.2 I principi fondamentali della CSR a livello internazionale

Gli strumenti internazionali includono una serie di obblighi in materia di diritti umani, dei lavoratori, di protezione dell'ambiente e di lotta alla corruzione. Questi diritti corrispondono ai principi fondamentali che stanno alla base della responsabilità sociale d'impresa. Le pratiche monopolistiche, l'evasione fiscale e la corruzione, che producono benefici materiali a pochi a scapito di molti, sono, infatti, pratiche immorali, che comportano sanzioni civili per i trasgressori, applicate attraverso la legislazione extraterritoriale.

Prima di analizzare in modo dettagliato quali sono le singole esperienze di regolamentazione delle organizzazioni internazionali, vediamo quali sono i principali diritti implicati nella responsabilità sociale d'impresa.

Le multinazionali affrontano, in primo luogo, una serie di questioni in materia di diritti umani, in particolare quando decidono di investire nei paesi meno sviluppati e devono rispettare degli standard di lavoro adeguati, considerando gli impatti delle loro operazioni sulle questioni inerenti i diritti fondamentali.

Più in dettaglio, per quanto riguarda gli standard da seguire, sia per il *Global Compact*¹¹³ che per le Linee guida dell'OCSE¹¹⁴, la Dichiarazione Universale dei diritti umani del 1948 (UDHR) rappresenta lo standard più appropriato, ma sono poche le multinazionali che hanno incorporato i principi di tale dichiarazione nei propri codici di condotta. Ciò suscita non poche preoccupazioni, ma va riconosciuto che l'attuazione della UDHR da parte di imprese socialmente responsabili in un paese in via di sviluppo, il cui

¹¹² Al paragrafo 1195: “*it must be given consideration to the corporation’s specific activities as they relate to the human right at issue.*”

¹¹³ Vedi *infra* par. 2.2.

¹¹⁴ Vedi *infra* par. 3.

sistema legale è sottosviluppato, non è cosa semplice¹¹⁵. Ad esempio, un possibile scenario è quello in cui le attività di un'impresa vengano svolte in un paese che impedisce la costituzione di sindacati, contrariamente a quanto stabilito nei principi aziendali, che proteggono e promuovono le attività sindacali. Il problema è chiaro: il rispetto delle leggi locali viola i principi aziendali e gli standard generalmente accettati a livello internazionale, mentre l'adesione alle UDHR comporta la violazione della legge locale. In casi come questo, dunque, la sola dichiarazione non può essere considerata uno strumento utile per garantire il rispetto dei diritti umani da parte delle imprese, che, di conseguenza sono tenute a condurre una seria valutazione dei diritti umani garantiti nel paese ospitante prima di decidere dell'investimento e poi agire per una effettiva tutela, monitorando le proprie pratiche durante l'investimento¹¹⁶.

Una particolare espressione dei diritti umani, che deve necessariamente essere considerata da un'impresa che vuole assumere un comportamento socialmente responsabile, è rappresentata dai diritti dei lavoratori. Sia il *Global Compact* che le Linee guida dell'OCSE individuano sei principi fondamentali che le multinazionali devono rispettare: la libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva; l'eliminazione di ogni forma di lavoro forzato; l'abolizione del lavoro minorile; l'eliminazione di ogni forma di discriminazione; l'incoraggiamento alla formazione del capitale umano; il rispetto di efficaci normative in materia di salute e sicurezza. Gli ultimi due principi non sono espressamente individuati dal *Global Compact* ma sono impliciti, in quanto lo stesso aderisce ai principali trattati ILO e alla Dichiarazione ILO sui Principi Fondamentali e diritti sul lavoro. Vengono dunque riconosciuti gli impatti sociali delle pratiche delle multinazionali, in particolare quelli associati a fusioni, chiusure e altre attività che producono effetti diretti sulla vita dei lavoratori.

L'applicazione di questi principi non è però semplice se si considerano le limitazioni cui può essere soggetta nei paesi governati da regimi autoritari. Si pensi alla libertà di associazione e contrattazione collettiva o alle norme in materia di salute e sicurezza dei lavoratori che potrebbero differire tra lo stato ospitante e quello di origine. Una società socialmente irresponsabile potrebbe approfittare della scarsa tutela garantita dallo stato

¹¹⁵ BANTEKAS, Corporate Social Responsibility in International Law, in *Boston University International Law Journal*, Vol. 22:309:2004, 309-347.

¹¹⁶ BANTEKAS, *op. loc. cit.*

ospitante, affermando la sua adesione alle leggi locali e sfuggendo a qualsiasi condanna pubblica¹¹⁷.

In ogni caso sia le Linee guida OCSE che il *Global Compact*, in particolare in relazione al lavoro minorile e forzato, richiedono alle imprese di contribuire all'integrazione sociale dei lavoratori, alla scolarizzazione dei bambini e in più generale all'assistenza e consulenza dei dipendenti e delle loro famiglie. Queste operazioni favoriscono la formazione di capitale umano che produce benefici in senso ampio poiché aiuta a rendere maggiormente qualificato il personale.

Anche la materia ambientale è da tempo al centro del dibattito internazionale; i trattati internazionali sul tema sono però rivolti agli Stati, unici destinatari, e diventano vincolanti per le persone fisiche e giuridiche solo mediante la legislazione interna.

L'obiettivo primario della disciplina internazionale è lo sviluppo sostenibile, per il quale il perseguimento di obiettivi economici deve coincidere con la crescita sociale e ambientale¹¹⁸. La maggioranza delle multinazionali ha incorporato le prospettive ambientali nei propri codici aziendali e in ogni caso le pratiche di CSR sono rafforzate tramite i meccanismi attuati dalle istituzioni intergovernative, che prevedono dinamiche di prestito e assicurazione basate sul livello di sostenibilità delle imprese. La Banca Mondiale, ad esempio, pone in essere severi controlli ambientali prima e durante l'attuazione di un investimento¹¹⁹.

¹¹⁷ Si pensi ai salari minimi previsti in alcuni paesi meno sviluppati che, insieme alle condizioni di lavoro, possono di fatto trasformare il lavoro in schiavitù. Diverse società sono state recentemente accusate di sfruttare il lavoro minorile e di contribuire al mantenimento del livello di povertà dei paesi meno sviluppati. Molte sono state citate in giudizio: un caso rilevante è quello della *Unocal Corp.*, multinazionale citata in giudizio per aver consentito al governo del Myanmar di violentare, uccidere, impiegare lavoro forzato e trasferire interi villaggi in funzione della realizzazione di un progetto per la produzione di gas nel paese. Cfr. *Doe v. Unocal Corp.*, il tribunale federale della California aveva concluso che le società e i dirigenti potessero essere ritenuti responsabili ai sensi dell'*Alien Tort Claims Act*, per violazione dei diritti umani perpetrate al di fuori degli Stati Uniti, ma ha respinto il caso perché non era stato dimostrato che la società avesse controllato le forze militari per perpetrare tali atti. In appello poi, la Corte d'Appello del *Ninth Circuit* ha annullato la decisione di primo grado, ritenendo che i querelanti dovessero solo dimostrare l'assistenza della Unocal alle attività dei militari. In conclusione, nel 2003, la *Ninth Circuit court* ha rianalizzato il caso, annullando la sua precedente sentenza.

¹¹⁸ SANDS, *International Law in the Field of Sustainable Development*, in *British Yearbook of International Law*, Volume 65, Issue 1, 1994, 303–381.

¹¹⁹ WORLD BANK *Operational Manual 4.01 - Environmental Assessment*, https://web.worldbank.org/archive/website01541/WEB/0_-2097.HTM.

Infine, molti autori evidenziano come il rafforzamento delle capacità ambientali legate alla responsabilità sociale d'impresa possa essere visto come uno strumento di sviluppo sostenibile, avendo le multinazionali la capacità di sviluppare nuove tecnologie relative alla produzione di aria più pulita, alla ricerca di alternative energetiche alle risorse naturali limitate. Se a questo si aggiunge il contributo al capitale umano e allo sviluppo sociale attuato tramite la creazione di occupazione produttiva, è evidente che le multinazionali possano essere considerate una forza trainante dello sviluppo sostenibile¹²⁰.

Vediamo ora quali sono le singole esperienze di regolamentazione internazionale della responsabilità sociale di impresa.

2. La CSR e le Nazioni Unite

Nell'ambito delle Nazioni Unite l'interesse alla regolamentazione della *Corporate Social Responsibility* risale agli anni Settanta del secolo scorso quando, vista l'assenza di regole internazionali sulle imprese multinazionali, diversi Paesi in via di sviluppo chiesero all'Assemblea Generale di occuparsi del tema. Questa si interrogò sui possibili effetti negativi che la presenza delle multinazionali avrebbe potuto produrre verso la democrazia e la cultura dei Paesi ospitanti¹²¹. Nel 1974, dunque, il Consiglio Economico e Sociale (ECOSOC)¹²² istituì la Commissione sulle Imprese Multinazionali (UNCTC)¹²³, alla quale chiese di raccogliere informazioni sulle attività e sull'impatto delle multinazionali in termini di sviluppo.

¹²⁰ BANTEKAS, *Corporate Social Responsibility in International Law*, in *Boston University International Law Journal*, Vol. 22:309:2004, 309-347.

¹²¹ Per ulteriori informazioni vd. DE SCHUTTER, *Transnational Corporations and Human Rights*, The Hague, 2006, 3.

¹²² L'ECOSOC è il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite, ovvero l'organo delle Nazioni Unite competente per questioni e affari economici e sociali. Istituito nel 1945, ma operativo solo dal gennaio 1946, le sue funzioni sono elencate all'art. 62 dello Statuto dell'ONU: le principali consistono nella programmazione dello sviluppo economico, assistenza finanziaria ai Paesi in via di sviluppo, promozione di relazioni internazionali su tali temi.

¹²³ L'UNCTC è lo *United Nations Centre on Transnational Corporations*, istituito con la risoluzione 1913 (LVII) del 1974, integrato poi nei programmi dell'UNCTAD nel 1993.

Il mandato comprendeva la redazione di un Codice di Condotta, che doveva servire quale strumento di regolamentazione internazionale a carattere universale e la cui stesura divenne priorità assoluta della commissione, che presentò la prima bozza all'Assemblea Generale nel 1982. A ciò seguirono dieci anni di negoziati che però non portarono ad alcun risultato e che per questo furono interrotti definitivamente nel 1992, quando la Commissione fu rimossa dall'incarico e trasferita all'interno della Conferenza sul Commercio e lo Sviluppo (UNCTAD)¹²⁴.

L'ultima stesura del Codice, che risale al 1990¹²⁵, era suddivisa in due sezioni: la prima aveva ad oggetto la responsabilità delle imprese in tema di rispetto della sovranità nazionale e degli obiettivi di sviluppo del paese ospitante, dei diritti umani, di astensione da pratiche di corruzione, condizioni di trattamento dei lavoratori, protezione ambientale; la seconda, invece, si riferiva alle misure di protezione dell'investimento internazionale.

Il codice prevedeva anche che alle Nazioni Unite, in particolare alla UNCTC, fossero affidati gli strumenti necessari per rendere effettiva l'applicazione del Codice e che gli Stati introducessero le misure necessarie per conformarsi alle previsioni dello stesso. Nonostante lo stato avanzato dei negoziati e l'accordo sulla responsabilità delle multinazionali, l'iniziativa non andò a buon fine a causa del permanere del disaccordo sulla natura prescrittiva o programmatica del Codice e sui termini di protezione delle imprese¹²⁶.

Sembra opportuno sottolineare che, seppur un codice non fu adottato, si raggiunse un sostanziale consenso sul tema della responsabilità delle imprese e che l'iniziativa di codice ha comunque dimostrato un aumentato impegno da parte del governo di molti stati a condividere informazioni sulla CSR.

Visto il fallimento del *Code of Conduct for Transnational Corporations*, che sembrava rappresentare una mancanza di aiuti e cooperazione allo sviluppo, in particolare

¹²⁴ L'UNCTAD è la Conferenza delle Nazioni Unite sul Commercio e lo sviluppo, (*United Nations Conference on Trade and Development*). Istituito nel 1964 dall'Assemblea Generale, è organo sussidiario e permanente dell'ONU, con competenze nelle materie del commercio, sviluppo e tecnologia. Cfr. <https://unctad.org/>.

¹²⁵ Proposed Text of the *Draft Code of Conduct on Transnational Corporations*, U.N. Doc. E/1990/94, 12 Giugno 1990.

¹²⁶ La causa del fallimento dell'iniziativa è stata individuata nel permanere del conflitto ideologico tra gli Stati, divisi dal contesto della Guerra Fredda e dalla decolonizzazione, nonché dalle mutate condizioni dell'economia mondiale. Cfr. GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, in SACCONI (a cura di) *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa*, 2005, 504.

da parte dei *partners* privati, e dei contributi delle Nazioni unite, gli anni 90 rappresentano un nuovo approccio dell'ONU al tema della Responsabilità Sociale di Impresa.

2.1 L'*Earth Summit* di Rio de Janeiro

Viste le mutate condizioni economiche e politiche che caratterizzarono gli anni Novanta e la sempre maggior sensibilità delle organizzazioni internazionali e della società civile degli Stati esportatori (organizzazioni non governative, consumatori, opinione pubblica) alla regolamentazione delle attività delle multinazionali, si registra un nuovo modo di disciplinare la responsabilità delle imprese, consistente nella predisposizione di linee-guida o principi, cioè atti giuridicamente non vincolanti, il cui rispetto è affidato alla volontà delle imprese multinazionali e degli Stati destinatari.

Proprio in questo periodo si manifesta, all'interno delle Nazioni Unite, la tendenza positiva e orientata alla volontà di trovare una modalità di cooperazione per la regolamentazione delle attività delle multinazionali, visti i fallimenti registrati fino a quel momento. Al fine di adattarsi al mutato sistema di *governance* internazionale, nel quale gli attori privati giocano un ruolo fondamentale, l'ONU ha sviluppato una serie di diverse iniziative di *partnership* con il settore privato, che ha assunto un ruolo centrale nel panorama internazionale da un punto di vista non solo economico ma anche decisionale.

Una delle più importanti iniziative in tal senso è rappresentata da quella che è passata alla storia come la *United Nations Conference on Environment and Development* (UNCED) che ebbe luogo a Rio de Janeiro tra il 3 e il 14 giugno 1992. Contemporaneamente si è anche tenuto, sempre a Rio de Janeiro, un *Global Forum* di ONG, che ha riunito il più alto numero di rappresentanti di diverse *non-governmental organizations*, i quali hanno presentato la propria visione sul futuro della Terra, per le questioni legate all'ambiente e allo sviluppo socioeconomico.

La UNCED è considerata il più grande e importante raduno di leader mondiali, riuniti per affrontare una delle sfide globali più complesse del tardo Novecento: come garantire condizioni di vita di vita dignitose a tutti gli esseri umani senza distruggere le risorse

fondamentali per vivere sulla terra¹²⁷. Il *meeting* rappresentò una piattaforma per il dialogo e la cooperazione di rappresentanti del mondo industriale ed economico, della comunità scientifica e dei governi degli Stati, il cui risultato fu quello di riuscire a definire un nuovo concetto di sostenibilità. Lo sviluppo economico globale, per essere sostenibile non deve limitarsi alla sostenibilità ambientale, ma deve considerare gli aspetti economico-sociali e coinvolgere gli attori economici in un processo di responsabilizzazione di scala internazionale, dovendo anche essere un obiettivo raggiungibile per tutte le persone a livello locale, nazionale e regionale¹²⁸.

La conferenza di Rio ha evidenziato come i diversi fattori sociali, economici e ambientali sono interdipendenti ed evolvono insieme e come il successo in un settore richieda un'azione negli altri. Ha inoltre riconosciuto che l'integrazione e il bilanciamento delle preoccupazioni economiche, sociali e ambientali richiede nuove percezioni relative al modo in cui le multinazionali producono e le persone consumano, vivono e prendono decisioni. L'obiettivo principale dell'*Earth Summit* di Rio era la produzione un'Agenda sulle questioni ambientali e di un nuovo progetto per l'azione internazionale, che avrebbe aiutato a guidare la politica di sviluppo nel ventunesimo secolo.

Risultato della Conferenza di Rio fu l'adozione di alcuni documenti ufficiali, tra cui la *United Nations Framework Convention on Climate Change* (UNFCCC)¹²⁹, la Convenzione sulla diversità biologica¹³⁰, la Dichiarazione sui principi di gestione forestale¹³¹ e, la più rilevante, l'Agenda 21, un audace programma d'azione per raggiungere uno sviluppo sostenibile nel XXI secolo. Tale Agenda fu ideata come un manuale programmatico contenente una pianificazione delle attività da compiere per regolare lo sviluppo economico e sociale sull'ambiente. È articolata in 40 capitoli, che

¹²⁷ GOLDMAN, *Equity and the 1992 Rio Earth Summit*, in *Fordham Environmental Law Review*, Vol. 4 N. 1, 2011.

¹²⁸ Da cui lo slogan “*Pensa globalmente, agisci localmente*”. BACCHIORRI, *La sostenibilità*, in BALLUCCHI, FURLOTTI (a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese*, Parma, 2017, 5.

¹²⁹ Nota anche come Accordi di Rio, è un trattato ambientale internazionale realizzato dall'UNCED, la *United Nations Conference on Environment and Development*.

¹³⁰ La Convenzione sulla diversità biologica, in inglese *Convention on Biological Diversity*, è stata adottata a Nairobi in Kenya, nel maggio 1992 e aperta alla firma nel contesto del Summit di Rio.

¹³¹ Nome informale dato al documento *Non-Legally Binding Authoritative Statement of Principles for a Global Consensus on the Management, Conservation and Sustainable Development of All Types of Forests*, è un documento non vincolante dal punto di vista formale, adottato durante la Conferenza sull'ambiente di Rio, che definisce le diverse azioni per la salvaguardia del patrimonio forestale, tramite lo sfruttamento sostenibile delle risorse forestali.

contengono molteplici indicazioni pratiche per il raggiungimento di quello che nello stesso documento viene definito come sviluppo sostenibile.

Gli esiti del Summit di Rio non furono però quelli desiderati, in quanto molti dei documenti realizzati non vennero adottati e comunque, essendo norme di *soft law*, non acquisirono mai un'efficacia prescrittiva. Inoltre, gli Stati partecipanti non compresero a pieno la necessità di un'integrazione tra sviluppo ambientale ed economico e quindi si rese sempre più necessario un intervento volto a realizzare *partnership* durature tra mondo economico e politico e una responsabilizzazione dei rispettivi attori principali.

Grazie alla conferenza di Rio, però, le Nazioni Unite riuscirono a comprendere i benefici che la collaborazione con il settore industriale avrebbe comportato e iniziarono a costruire una nuova relazione basata sul presupposto per cui le imprese multinazionali devono necessariamente essere protagoniste nella ricerca di una soluzione alle sfide imposte dalla sostenibilità.

2.2 Il *Global Compact*

In questo contesto, nel 1999, la *Corporate Social Responsibility* ha definitivamente attirato l'attenzione globale con il fondamentale discorso dell'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, tenuto al *World Economic Forum* di Davos “*Propongo a voi, leader aziendali riuniti a Davos e noi, le Nazioni Unite, di avviare un patto globale di principi e valori condivisi, che darà un volto umano al mercato globale*”¹³².

Di conseguenza, il 28 luglio 2000 è stato adottato dall'ECOSOC il Global Compact delle Nazioni Unite (UNGC)¹³³ che riunisce oggi 20.769 partecipanti tra imprese e soggetti non imprenditoriali da 179 Paesi (comprensivi di associazioni di imprese, organizzazioni sindacali e della società civile). L'idea alla base dell'UNGC, che è un patto non vincolante, era quella di creare uno strumento che colmasse le lacune nella

¹³² UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, par. 5: “*I propose that you, the business leaders gathered in Davos, and we, the United Nations, initiate a global compact of shared values and principles, which will give a human face to the global market*”

¹³³ ECOSOC, Risoluzione 2000/20, 28 luglio 2000.

governance del tempo in termini di diritti umani e questioni sociali e ambientali e di inserire valori universali nei mercati¹³⁴.

Il risultato più notevole dell'UNGC è stata la definizione di nove principi, relativi ai diritti umani, lavoro e ambiente, ai quali quattro anni più tardi, nel corso del primo Summit *Global Compact Leaders*, si aggiunse un decimo attinente alla corruzione, che guidano il comportamento aziendale dei membri, che sono tenuti a incorporarli nelle loro strategie, politiche e procedure con l'obiettivo di creare una cultura aziendale di integrità, che persegue obiettivi sostenibili a lungo termine. Il sistema è informale: le imprese possono manifestare la loro adesione attraverso una semplice lettera di intenti e la presentazione di un rapporto annuale da diffondere tramite il sito del *Global Compact*.

L'obiettivo è quello di incentivare la comprensione delle *best practices*, la trasparenza nelle attività di promozione della responsabilità d'impresa e il dialogo con la società civile, che è invitata a presentare commenti e pareri sulle informazioni presentate. Non essendo un'iniziativa di regolamentazione, le Nazioni Unite sottolineano che non è stato creato alcun meccanismo di monitoraggio e controllo dell'operato degli Stati¹³⁵; infatti, invece di creare un'agenzia *ad hoc* per la gestione del programma, si è affidato il compito ad un *network* di agenzie preesistenti, che includono l'Alto Commissariato per i Diritti Umani (UNOHCHR), l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), il Programma per l'Ambiente (UNEP)¹³⁶.

Come accennato, sono dieci i principi sanciti dal *Global Compact*, rappresentativi della *mission* del Patto; essi attengono a quattro specifici settori, che rispecchiano gli *standard* internazionali suggeriti in tema di CSR, in relazioni ai quali è richiesto alle

¹³⁴ AGUDELO, JÓHANNSDÓTTIR, DAVIDSDÓTTIR, *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, in *Int. J. Corporate Soc. Responsibility* 4, 1, 2019. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>.

¹³⁵ L'assenza di un sistema di monitoraggio o di una tradizionale struttura di responsabilità ha creato scetticismo rispetto all'affidabilità del Global Compact. Alcuni studiosi, impegnati nell'analisi dei codici di condotta, hanno visto l'UNGC come un altro codice privo di responsabilità, un documento di pubbliche relazioni privo di sostanza. Alcune critiche provengono anche dalle ONG, che credono che un quadro giuridico obbligatorio sia l'unico modo per garantire che le aziende siano effettivamente responsabili. Cfr. WILLIAMS, *The UN Global Compact: The Challenge and the Promise*, in *Business Ethics Quarterly*, 2004, 14(4), 755-774.

¹³⁶ GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, in SACCONI (a cura di) *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa*, 2005, 505.

imprese di adottare adeguate politiche: *human rights, labor rights, concern for the environment e corruption*.

Quando si parla di diritti dell'uomo si fa riferimento all'insieme dei diritti fondamentali riconosciuti nella Carta delle Nazioni Unite, nella Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo del 1948 e nelle principali convenzioni adottate dalle Nazioni Unite e accettati dalla maggioranza degli Stati¹³⁷.

I diritti dell'uomo riconosciuti a livello internazionale e rilevanti per le attività imprenditoriali sono ad esempio: il principio di eguaglianza e di non discriminazione; il diritto alla vita; il divieto di tortura e di trattamento crudele inumano e degradante; il diritto a un tenore di vita sufficiente a garantire la salute. Il Global Compact, facendo espresso riferimento alla Dichiarazione Universale dei diritti dell'uomo, chiarisce che, seppur sono gli Stati i principali destinatari delle norme di diritto internazionale, la responsabilità per il rispetto dei diritti umani è condivisa con gli individui e con le organizzazioni. La tutela dei diritti dell'uomo richiede un ruolo attivo delle multinazionali, che devono promuovere *standard* elevati negli Stati in cui il livello di protezione non è sufficiente, nonché di garantire il rispetto dei diritti fondamentali in ogni fase della catena produttiva. Il *Global Compact* si pone come obiettivo quello di far sì che anche i diritti dell'uomo vengano integrati quali valori fondamentali della strategia e cultura di impresa. Per questo è richiesto alle imprese di rispettare i diritti dell'uomo sul posto di lavoro e in tutti gli ambiti della propria sfera di influenza (principio 1) e si raccomanda alle multinazionali di evitare di concorrere alle violazioni poste in essere dagli Stati ospitanti (principio 2)¹³⁸.

La seconda area di principi riguarda i diritti fondamentali dei lavoratori, che sono identificati nel diritto al lavoro, alla formazione e partecipazione ad organizzazioni sindacali, nel divieto di discriminazione sul posto di lavoro, di schiavitù e servitù. Particolare tutela è poi prevista contro lo sfruttamento del lavoro minorile, è infatti fissata un'età minima di accesso al lavoro ed è fatto divieto di impiegare i minori in lavori particolarmente pericolosi. Il Global Compact riprende integralmente i contenuti della

¹³⁷ Ad esempio, il Patto Internazionale sui diritti civili e politici (1966) e il Patto Internazionale sui diritti economici, sociali e culturali (1966).

¹³⁸ *Principle 1: Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights within their sphere of influence; Principle 2: make sure that they are not complicit in human rights abuses.*

Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'OIL¹³⁹, esortando le imprese a rispettare la libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva (principio 3), vietando ogni forma di lavoro forzato (principio 4), prevedendo l'abolizione del lavoro minorile (principio 5) e il rispetto del principio di non discriminazione (principio 6)¹⁴⁰.

In terzo luogo, il Global Compact, come ogni iniziativa internazionale sulla responsabilità sociale d'impresa, dedica una parte importante dei suoi principi alla protezione ambientale. I principi dell'UNGC in materia ambientale incoraggiano le imprese ad adottare un approccio precauzionale rispetto alle sfide ambientali (principio 7), a intraprendere iniziative in grado di promuovere una maggiore responsabilità ambientale (principio 8) e a incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino e non siano dannose per l'ambiente (principio 9)¹⁴¹.

Come le altre convenzioni internazionali che si occupano di ambiente, anche il Global Compact fa riferimento al c.d. approccio precauzionale e agli obiettivi di sviluppo sostenibile, concetti giuridici non poco dibattuti a livello internazionale. Il principio precauzionale deve essere inteso come l'obbligo dell'impresa di astenersi del tutto dal compimento di una determinata operazione quando non si hanno sufficienti certezze scientifiche sulle conseguenze ambientali della stessa oppure, dall'altro lato, come l'obbligo di intraprendere tale attività solo quando si dispone delle misure necessarie a prevenire o minimizzare un danno ambientale. Lo sviluppo sostenibile, invece, può essere definito quale struttura composta, caratterizzata da diversi elementi, tra cui l'utilizzo

¹³⁹ La Dichiarazione, adottata dal Consiglio di Amministrazione dell'Ufficio Internazionale del Lavoro a Ginevra, nel 1977, oltre a fare espresso riferimento alla Dichiarazione Universale sui diritti dell'Uomo, alla Convenzione Internazionale sui diritti politici e sociali e alla Convenzione Internazionale sui diritti economici sociali e culturali, sancisce individua quali principi fondamentali in materia di lavoro il principio di non discriminazione, di sicurezza dell'occupazione, di uguaglianza di possibilità e di trattamento della retribuzione. La Dichiarazione è completata da norme in materia di promozione dell'occupazione, garanzia delle condizioni di lavoro e di vita e norme sulla gestione delle relazioni professionali.

¹⁴⁰ *Principle 3: Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining; Principle 4: the elimination of all forms of forced and compulsory labor; Principle 5: the effective abolition of child labor; and Principle 6: the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.*

¹⁴¹ *Principle 7: Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges; Principle 8: undertake initiatives to promote greater environmental responsibility, and Principle 9: encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.*

sostenibile ed equo delle risorse naturali, il dovere di integrare considerazioni ambientali in decisioni economiche e sociali.

Seppur l'UNGC non lo stabilisca in modo esplicito, è chiaro il legame tra CSR e sviluppo sostenibile¹⁴². Un'iniziativa che merita di essere ricordata in questo settore è la *Caring for Climate*, promossa dall'UNEP e dal Segretariato del UNFCCC, progetto che ha raccolto l'adesione di almeno 400 imprese operanti in 60 paesi.

Infine, come sopra accennato, nel 2004 è stato aggiunto il decimo principio, attinente alla lotta alla corruzione, che già nel 2003 era diventata uno degli obiettivi principali delle Nazioni Unite, che avevano adottato la Convenzione contro la Corruzione¹⁴³. L'UNGC cerca di rispondere all'esigenza di limitare le pratiche corruttive, che comportano un'importante limitazione alla concorrenza leale e, soprattutto, rendono più difficili gli investimenti che ambiscono ad essere sostenibili, stabilendo che le imprese dovrebbero lottare contro la corruzione in tutte le sue forme, comprese l'estorsione e la concussione (principio 10)¹⁴⁴. Un fondamentale strumento fornito dal Global Compact in tema di corruzione è il *Reporting Guidance on the 10th Principle against Corruption*, che prevede che le imprese producano dei resoconti sulle politiche anticorruzione adottate.

Il *Global Compact* ha comportato diversi vantaggi, di cui il principale è probabilmente il rafforzamento delle relazioni tra le aziende e le Nazioni Unite. Secondo alcuni studiosi, il *Compact* ha rappresentato l'inizio di un nuovo rapporto tra l'ONU e le imprese, un rapporto che nei decenni precedenti era stato caratterizzato da una profonda sfiducia e antagonismo¹⁴⁵. I funzionari delle Nazioni Unite sono riusciti ad ottenere il

¹⁴² GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, in SACCONI (a cura di) *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa*, 2005, 516.

¹⁴³ *United Nations Convention against Corruption* (UNCAC). Approvato nel 2003 da 95 stati, è uno strumento globale, ad efficacia giuridicamente vincolante, concernente diverse forme di corruzione: il suo scopo è piuttosto ampio, in quanto concerne non solo la corruzione attiva tra privato e pubblico ufficiale, ma anche quella tra privati, nonché l'appropriazione indebita e il riciclaggio di denaro ottenuto tramite corruzione. La convenzione prevede precisi obblighi di penalizzazione in capo agli Stati ma si concentra anche sulla prevenzione della corruzione e contiene delle specifiche misure per il recupero dei beni acquisiti in modo illecito. Inoltre, è previsto che gli Stati cooperino nella prevenzione e lotta alla corruzione, adoperandosi per la mutua trasmissione di prove da utilizzare nei processi.

¹⁴⁴ *Principle 10: Business should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.*

¹⁴⁵ FRITSCH, *The UN Global Compact and the global governance of corporate social responsibility: complex multilateralism for a more human globalization in Global Society: Journal of Interdisciplinary International Relations*, 2008, 22(1), 1-26.

sostegno delle comunità imprenditoriali locali, il che ha aiutato e aiuterà a raggiungere gli obiettivi presenti e futuri.

Nonostante i numerosi impatti positivi il Global Compact ha anche ricevuto diverse critiche. In particolare, è stata sottolineata la debolezza metodologica dell'auto-segnalazione della Comunicazione on Progress (COP) annuale delle aziende: i COP, infatti, tendono ad enfatizzare solo i risultati positivi, raramente identificando i punti deboli. Si sostiene, poi, che il *Compact* sia caratterizzato da una partecipazione incoerente e da un impegno relativamente debole di alcune aziende¹⁴⁶.

2.3 Altre iniziative ONU in tema di CSR: le Norme sulla responsabilità delle imprese in relazione ai diritti umani

Parallelamente allo sviluppo del *Global Compact*, la Sub-Commissione per la protezione e promozione dei diritti umani, principale organo tecnico delle Nazioni Unite per i diritti umani, formata da esperti indipendenti, ha intrapreso uno studio riguardante il ruolo delle imprese multinazionali, culminato nell'adozione delle Norme sulla responsabilità delle imprese in relazione ai diritti umani¹⁴⁷.

Le Norme rappresentano un momento fondamentale per il riconoscimento della responsabilità delle imprese per la violazione dei diritti umani e costituiscono una succinta ma completa riaffermazione dei principi giuridici internazionali applicabili alle multinazionali in materia di diritti umani, diritto del lavoro, diritto ambientale, dei consumatori e anticorruzione¹⁴⁸. Anche per questo motivo sono state accolte con favore da molte Organizzazioni non governative (ONG), che da tempo premevano per il riconoscimento della responsabilità delle società multinazionali per il mancato rispetto

¹⁴⁶ Il Global Compact Office, riflettendo questo aspetto, ha iniziato, a partire da gennaio 2008, a rimuovere le aziende che non adempissero all'obbligo di rendicontazione annuale del Compact, rimuovendo 394 partecipanti. A gennaio 2010, il numero totale di attività rimosse era pari a 1.840, con 859 società rimosse solo tra ottobre 2009 e gennaio 2010. Cfr. UNITED NATIONS, *Overview of the UN Global Compact*, 2010.

¹⁴⁷ *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and other Business Enterprises with Regards to Human Rights*, U.N. Doc. E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2, 26 Agosto 2003.

¹⁴⁸ WEISSBRODT, KRUGER, *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*, in BEVERIDGE (a cura di) *Globalization and International Investment*, 2005.

degli standard internazionali minimi e per questo implicate in abusi. Sono indirizzate direttamente alle imprese multinazionali, ma non si esclude la loro applicabilità ad ogni tipo di impresa, soprattutto in presenza di relazioni internazionali con multinazionali o qualora l'attività produca un impatto non solamente locale o implichi la violazione del diritto alla sicurezza personale¹⁴⁹.

Il contenuto delle Norme non si limita a riaffermare l'ampia gamma di principi legali in materia di diritti umani, lavoro, ambiente, tutela dei consumatori e anticorruzione, ma incorpora le *best practices* per la responsabilità sociale delle imprese; cerca inoltre di non cristallizzare gli *standard*, focalizzandosi su sforzi redazionali passati e pratiche contemporanee, ma incorpora e incoraggia un'ulteriore evoluzione. Per questa ragione, le Norme sono ricordate in letteratura¹⁵⁰ come maggiormente incentrate sui diritti umani rispetto agli altri codici di condotta o *corpus* normativi volontari o legali adottati nel tempo dalle altre istituzioni internazionali¹⁵¹.

La Sotto-Commissione, poi, riaffermando una serie di diritti, afferenti ad una molteplicità di settori¹⁵², afferma, nel primo principio intitolato *General Obligations*, che le Norme non intendono in alcun modo ridurre gli obblighi di promozione e protezione dei diritti umani dei Governi e che non devono essere utilizzate come strumento per giustificare la mancata protezione o incompleta tutela in caso di violazione dei diritti fondamentali. Tale idea è rafforzata dalla clausola di salvataggio contenuta all'articolo 19, che afferma che in nessun modo il contenuto delle norme deve essere interpretato come una diminuzione degli obblighi degli Stati di proteggere e promuovere i diritti umani¹⁵³.

¹⁴⁹ GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, in SACCONI (a cura di) *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa*, 2005, 506

¹⁵⁰ WEISSBRODT, KRUGER, *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*, in BEVERIDGE (a cura di) *Globalization and International Investment*, 2005.

¹⁵¹ Ad esempio, quelli redatti dell'ILO, dall'OCSE, dal Parlamento Europeo, oppure dallo stesso Global Compact.

¹⁵² Le norme, insieme al Commento, sanciscono infatti: il diritto alla parità di opportunità e di trattamento, alla sicurezza delle persone, diritti dei lavoratori, il rispetto delle leggi internazionali, nazionali e locali e dello stato di diritto, un approccio equilibrato ai diritti di proprietà intellettuale, trasparenza e prevenzione della corruzione, protezione dell'ambiente.

¹⁵³ Art. 19 *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and other Business Enterprises with Regards to Human Rights*, versione originale: "nothing in the Norms should be construed as

Nonostante la mancanza di valore vincolante¹⁵⁴, le Norme non devono essere considerate come delle semplici indicazioni non-vincolanti. Il Gruppo di lavoro che le ha elaborate, infatti, ha inserito una serie di disposizioni che disciplinano le procedure di attuazione, che prevedono, in primo luogo, che le aziende debbano adottare e attuare delle proprie regole operative interne, al fine di garantire le tutele previste nel documento¹⁵⁵. L'art.16, poi, dispone che le imprese siano soggette ad un monitoraggio periodico, indipendente e trasparente, comprensivo del contributo di tutti gli *stakeholders*.

Anche l'introduzione dell'art. 18, avvenuta in seguito ad alcune preoccupazioni sollevate durante una riunione della Sottocommissione nel 2002, dimostra che il Gruppo di lavoro non intendesse solo prevenire i comportamenti che violano gli *standard* dei diritti umani ma volesse anche predisporre un sistema di riparazione retroattiva dei danni subiti. Tale articolo richiede infatti alle imprese di dotarsi di appositi meccanismi di riparazione a favore di chiunque abbia subito un danno causato da condotte dell'impresa non conformi alle norme¹⁵⁶. Le Norme suggeriscono diversi sistemi per la propria applicazione; le imprese potrebbero, ad esempio, adottare dei codici di condotta che riprendano il contenuto dei documenti nonché preparare dei rapporti annuali sull'applicazione degli stessi.

2.4 Segue: *Guiding Principles on Business and Human Rights*

diminishing states' obligations to protect and promote human rights or as limiting rules or laws that provide greater protection of human rights".

¹⁵⁴ Le Norme, così come adottate, costituiscono la prima iniziativa non-volontaria di responsabilità sociale d'impresa accettata a livello internazionale. Le disposizioni sono, infatti, qualcosa di più di alcune ambiziose dichiarazioni di condotta. Tuttavia, le norme non sono neppure un documento vincolante al pari dei Trattati, che costituiscono la fonte primaria del diritto internazionale. Dunque, per quel che riguarda la natura giuridica delle Norme, si può dire che la loro autorità deriva dai trattati e dal diritto consuetudinario internazionale, da cui esse derivano e di cui sono una riaffermazione. Cfr. WEISSBRODT, KRUGER, *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*, in BEVERIDGE (a cura di) *Globalization and International Investment*, 2005, 199 – 220.

¹⁵⁵ *Id*, art. 15 delle *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*

¹⁵⁶ L'art. 18 riflette anche l'intenzione del Gruppo di coinvolgere in modo diretto le multinazionali, richiedendo un'azione da parte loro. Cfr. WEISSBRODT, KRUGER, *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*, cit., 199 – 220.

Le Norme sulla responsabilità delle imprese in relazione ai diritti umani non costituiscono l'unico tentativo di regolamentazione internazionale della responsabilità sociale delle imprese. Nel 2008, infatti, l'allora rappresentante speciale del Segretariato delle Nazioni Unite, John Ruggie, sviluppò un *framework* volto ad affrontare il rapporto tra imprese e diritti umani. Tale *framework* è composto da una struttura a tre pilastri, “*Protect, Respect and Remedy*”, che non sono altro che i principi generali articolati da Ruggie: (1) gli Stati hanno il dovere di proteggere e realizzare i diritti umani e le libertà fondamentali; (2) le imprese sono a loro volta indipendentemente vincolate al rispetto dei diritti umani e devono quindi evitare che gli stessi vengano lesi dalle loro attività o relazioni commerciali; è dunque richiesta loro una *compliance* con una serie di normative; (3) in caso di lesione dei diritti umani, sia gli Stati che le imprese devono disporre delle misure necessarie per porvi rimedio¹⁵⁷. I Principi considerano la responsabilità sociale delle imprese come un processo di gestione, *governance* e comunicazione; le imprese adempiono alle proprie responsabilità di rispettare i diritti umani attraverso tre misure: (1) assumendo l'impegno di adottare le politiche necessarie; (2) ponendo in essere attività conformi alla *due diligence* sui diritti umani e (3) fornendo rimedi in caso di violazione.

Risultato di tale *framework* fu l'adozione da parte del Consiglio per i Diritti Umani delle Nazioni Unite dei *Guiding Principles on Business and Human Rights*¹⁵⁸, nel 2011. Gli UNGP costituiscono un *corpus* normativo comprensivo di 31 principi, ciascuno integrato da commenti che ne elaborano il significato e le implicazioni legislative, pratiche e politiche. Non creano dei nuovi obblighi giuridicamente vincolanti, ma sono finalizzati ad implementare i principi suddetti attraverso l'approvazione da parte degli Stati e il sostegno delle imprese.

¹⁵⁷ RUGGIE, *The Social Construction of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, in *Corporate Responsibility Initiative Working Paper* No. 67. Cambridge, John F. Kennedy School of Government, Harvard University: “(1) states have a duty to protect against human rights abuses by third parties, including business, through policies, regulation, legislation and effective enforcement; (2) business enterprises have an independent responsibility to respect human rights: that is, to avoid people’s human rights being harmed through their activities or business relationships, and to address harms that do occur; (3) where individuals’ human rights are harmed, they should have access to effective remedy, and both states and enterprises have a role to play in enabling this to occur”

¹⁵⁸ I *Guiding Principles on Business and Human Rights* adottati dall’UNHRC con Risoluzione 17/4 del 16 giugno 2011.

Per lo scopo del nostro lavoro è opportuno analizzare il secondo principio¹⁵⁹ sancito dal documento, intitolato *the Corporate Responsibility to respect Human Rights*, nel quale viene nuovamente affermato che le imprese debbano rispettare i diritti umani, applicando gli *standard* di protezione riconosciuti a livello internazionale.

Da una lettura attenta dei principi e dei rispettivi commenti, sembra che il documento voglia equiparare la posizione delle imprese a quella degli Stati: come agli stati è richiesta l'adozione di politiche che siano coerenti con gli *standard* internazionali, si vuole che anche le imprese esprimano il loro impegno a rispettare i diritti umani e adottino procedure operative coerenti con tale impegno. È richiesto un ruolo attivo delle multinazionali: in particolare, gli UNGPs richiedono alle imprese di monitorare e mitigare gli effetti delle loro operazioni sui diritti umani.

È la c.d. *Human Rights Due Diligence*, un processo che consiste nel valutare gli impatti effettivi e potenziali dell'attività di un imprenditore sui diritti umani, al fine di integrare tale valutazione nelle decisioni riguardanti le misure da adottare, per limitare gli impatti negativi sui diritti identificati, comunicando gli sforzi agli *stakeholders*. La *Due diligence* rappresenta la risposta delle imprese alle questioni relative ai diritti umani, riflette l'impegno politico dell'intera organizzazione e per questo è detta il *cuore* dei principi della responsabilità aziendale per il rispetto dei diritti umani¹⁶⁰. Ruggie riassume il requisito di *Due diligence* in questi termini: “*la capacità di un'impresa commerciale di sapere e dimostrare che rispetta i diritti*”.

¹⁵⁹ GUIDING PRINCIPLES ON BUSINESS AND HUMAN RIGHTS. Foundational Principle, 2: “*States should set out clearly the expectation that all business enterprises domiciled in their territory and/or jurisdiction respect human rights throughout their operations*”.

¹⁶⁰ CATÀ BACKER, *From institutional misalignments to socially sustainable governance: The guiding principles for the implementation of the United Nation's 'Protect, Respect and Remedy' and the construction of inter-systemic global governance*, in *Pacific McGeorge Global Business & Development Law Journal* 2011, 202.

2.5 Segue : *Sustainable Development Goals*

Un'altra fondamentale iniziativa delle Nazioni Unite, simbolo della comprensione da parte degli attori internazionali dell'importanza del coinvolgimento del settore privato nei progetti di costruzione di uno sviluppo sostenibile, è individuata nei *Sustainable Development Goals*. Lo sviluppo sostenibile è, infatti, riconosciuto a livello internazionale come un obiettivo che deve essere perseguito non solo dai governi, ma anche dalle imprese e dalla società civile¹⁶¹. L'introduzione dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, insieme ai 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs), è servita proprio a rafforzare l'invito all'azione da parte della comunità globale, per lavorare al fine di raggiungere un beneficio collettivo.

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile sono stati adottati dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel Settembre 2015, nell'ambito dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile¹⁶², e sono definiti come “*un nuovo e universale insieme di obiettivi per sviluppare una visione globale per lo sviluppo sostenibile, bilanciando la crescita economica, lo sviluppo sociale e la protezione dell'ambiente*”¹⁶³. Gli SDGs possono dunque essere intesi come un nuovo approccio alla *governance* globale, realizzato attraverso un processo di definizione degli obiettivi e di *report* sulla realizzazione degli stessi¹⁶⁴.

Gli SDGs sono stati sviluppati attraverso la collaborazione intergovernativa e il coinvolgimento dei governi nazionali dei paesi in via di sviluppo e industrializzati, nonché vari rappresentanti dei gruppi della *civil society*. In quanto successori dei *Millenium Development Goals* (MDG)¹⁶⁵, hanno affrontato più approfonditamente i temi

¹⁶¹ UNITED NATIONS, *Report of the United Nations conference on sustainable development*, 2012.

¹⁶² Gli SDGs furono adottati con la risoluzione 70/1 dell'Assemblea Generale dell'ONU. Nel luglio 2015 fu adottata a *Addis Abeba Action Agenda*, seguita dalla 2030 Agenda, adottata a New York a settembre dello stesso anno.

¹⁶³ UNITED NATIONS, *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Sustainable Development Knowledge Platform*, disponibile sul sito <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Versione originale: “*new, universal set of goals to develop a global vision for sustainable development by balancing economic growth, social development, and environmental protection*”.

¹⁶⁴ ELAFLY, PALASCHUK, EL-BASSIOUNY, WILSON, WEBER, *Scoping the Evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) Research in the Sustainable Development Goals (SDGs) Era*, in *Sustainability*, 2020, 12(14):5544, disponibile online <https://doi.org/10.3390/su12145544>.

¹⁶⁵ I *Millenium Development Goals* furono un efficace metodo di mobilitazione globale per raggiungere una serie di importanti obiettivi sociali; furono espressione di una diffusa preoccupazione pubblica per la

di sostenibilità: gli MDG avevano, infatti, totalmente escluso il settore privato dal progetto di costruzione di uno sviluppo sostenibile, il che era stata causa del parziale insuccesso degli stessi. Nel caso dei SDGs, però, l'opinione pubblica aveva acquisito piena consapevolezza circa la funzione fondamentale svolta dalla Corporate Social Responsibility e sul fatto che l'attività economica del settore privato dovesse essere adeguatamente gestita al fine di garantire uno sviluppo sostenibile nel lungo periodo¹⁶⁶.

Possiamo affermare il sostanziale riconoscimento degli SDGs quale strumento per guidare una trasformazione globale verso futuri più sostenibili e allo stesso tempo il riconoscimento della centralità delle imprese nel supportare tale processo. Il settore privato ha infatti particolari punti di forza che possono essere utilizzati per realizzare gli obiettivi¹⁶⁷; a titolo esemplificativo, si può pensare alla capacità di innovazione, all'efficienza, alla reattività e alla capacità di reperire risorse specifiche.

Gli SDGs sono poi utili per guidare la responsabilità di impresa: essi, infatti, non sono altro che concordate priorità di sviluppo sostenibile, suddivise in obiettivi, di cui molti sono direttamente pertinenti alle attività commerciali. Questi obiettivi poi, essendo accettati a livello globale, sono approvati da governi, aziende e società civili e forniscono un'agenda comune a tutte le parti interessate. Anche tali obiettivi diventano parte integrante della strategia d'impresa: allineando gli approcci aziendali agli SDGs, i leader aziendali possono indirizzare i propri investimenti in modo da massimizzare le opportunità di creazione di valore sullo sviluppo sostenibile. Gli SDGs, infatti, sono pensati per le aziende che vogliono integrare la sostenibilità nei loro piani aziendali.

povertà, la fame, le malattie, la disuguaglianza di genere e il degrado ambientale. Adottati nel settembre del 2000, erano otto obiettivi che tutti i 193 membri delle Nazioni Unite si impegnarono a raggiungere per l'anno 2015. Essi aiutarono a promuovere la consapevolezza globale, la responsabilità politica e diventarono una sorta di pagella globale per il loro impegno nella lotta alla povertà. Cfr. SACHS, *From millennium development goals to sustainable development goals in The lancet*, 2012, 379.9832: 2206-2211.

¹⁶⁶ HOPKINS, *CSR & Sustainability: From the Margins to the Mainstream*, Sheffield, 2016.

¹⁶⁷ Un esempio in questo senso è rappresentato dal Goal 17, secondo il quale le nuove tecnologie sono un'area chiave di sviluppo. V. UNITED NATIONS, *Sustainable Development Goals: Goal 17 seeks to strengthen global partnerships to support and achieve the ambitious targets of the 2030 Agenda, bringing together national governments, the international community, civil society, the private sector and other actors. Despite advances in certain areas, more needs to be done to accelerate progress. All stakeholders will have to refocus and intensify their efforts on areas where progress has been slow.*

Dopo questa analisi dell'evoluzione dell'interesse delle Nazioni Unite verso il tema della *Corporate Social Responsibility* è opportuno analizzare gli altri *corpora* normativi adottati da altri enti internazionali.

3. La *Corporate Social Responsibility* per l'OCSE

L'OCSE, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico¹⁶⁸, è l'organizzazione di tipo regionale che da più tempo si occupa di responsabilità sociale d'impresa; è senza dubbio emersa come uno degli attori principali nella disciplina della *governance* legata all'economia, di fondamentale importanza considerando l'allora debole regolamentazione delle attività svolte dalle multinazionali rispetto all'invece importante disciplina degli altri ambiti dell'attività economica globale¹⁶⁹. Si pensi, ad esempio, all'Organizzazione Mondiale del Commercio che governa il commercio mondiale, o al Fondo Monetario Internazionale che regola la finanza internazionale.

L'OCSE è stata visionaria nella promozione della responsabilità sociale d'impresa e del governo dell'impresa, che definisce come “*the search for an effective 'fit' between businesses and the societies in which they operate*”¹⁷⁰. Si è rivelata determinante nel movimento CSR già dagli anni Settanta quando, nel 1976, adottò i Principi Direttivi (o Linee Guida) per le Imprese Multinazionali (MNE) nell'ambito della più ampia Dichiarazione sull'investimento internazionale e le imprese internazionali, alla quale hanno aderito non solo gli stati membri dell'OCSE, che sono la maggioranza dei Paesi esportatori di capitale, ma anche Argentina, Brasile, Cile, Estonia, Israele, Lettonia, Lituania e Slovenia. Tali principi sono considerati il primo documento ad avere riconosciuto l'impatto delle multinazionali sulle economie degli Stati e soprattutto

¹⁶⁸ L'OCSE, in inglese *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), è un'organizzazione economica intergovernativa composta da 36 paesi membri, il cui scopo è quello di stimolare il progresso economico e il commercio internazionale. L'OCSE, che ha sede a Parigi, ha preso l'attuale forma e nome nel 1961, nel contesto della *Convention on the Organization for Economic Cooperation and Development*, andando a sostituire la precedente *Organization for European Economic Cooperation* (OEEC).

¹⁶⁹ K. REINERT, T. REINERT, DEBBE, *The new OECD Guidelines for Multinational Enterprises: better but not enough*, in *Development in Practice*, 2016, 26:6,816-823.

¹⁷⁰ OECD, *What is corporate social responsibility?*

rappresentano tuttora l'unico strumento internazionale, approvato a livello multilaterale, in tema di CSR¹⁷¹.

Quando sono state promulgate, le Linee guida MNE erano intese come semplici impegni politici, non legalmente vincolanti per gli Stati e solo volontari per le società operanti negli stessi¹⁷². L'approccio non vincolante è stato deliberato, perché l'intento delle Linee guida non era quello di legiferare ma, come suggerisce il nome, di guidare; volevano essere uno strumento per incoraggiare e proteggere l'investimento internazionale, tramite la definizione di una serie di principi di condotta in tema di CSR e la creazione, di conseguenza, di un'atmosfera di reciproca fiducia e prevedibilità nei rapporti tra governi, multinazionali e *stakeholder*.

Nella loro prima versione¹⁷³, i Principi Direttivi, che si componevano di nove capitoli e la cui applicazione era limitata ai paesi OCSE, si proponevano di essere uno strumento utile per la massimizzazione dei profitti e la riduzione dei rischi, attraverso l'armonizzazione dei requisiti e delle condizioni richieste alle imprese multinazionali per investire all'estero¹⁷⁴. Oggi il loro regime è stato modificato in modo sostanziale.

La prima revisione risale al 2000 e si è rivelata particolarmente importante: questa affrontava infatti le preoccupazioni riguardanti i diritti umani, lo sviluppo delle comunità locali, la salute, l'ambiente, la *governance* aziendale, la scienza e la tecnologia. Le Linee guida così rivisitate sono considerate un utile complemento alle norme del lavoro dettate dall'Organizzazione internazionale del lavoro¹⁷⁵; si occupano di una molteplicità di aspetti come l'accesso alle informazioni, i rapporti di lavoro, la protezione ambientale, la lotta alla corruzione, la protezione dei consumatori, la concorrenza, e il rispetto delle politiche fiscali e sono formulate come delle raccomandazioni dirette alle imprese da parte dei governi.

Sebbene la revisione del 2000 fosse ancora non vincolante, le Linee guida hanno rafforzato un meccanismo di attuazione per tutti gli Stati membri dell'OCSE sulla base

¹⁷¹ GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, cit., 512.

¹⁷² ROBINSON, *International Obligations, State Responsibility and Judicial Review under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises Regime*, in *Utrecht Journal of International and European Law*, in *Utrecht Journal of International and European Law*, 2014, 30(78), pp.68–81.

¹⁷³ La versione più recente del documento è quella successiva alla revisione del 2011: *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, 2011.

¹⁷⁴ GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, cit., 512.

¹⁷⁵ MURRAY, *A New Phase in the Regulation of Multinational Enterprises: The Role of the OECD*, in *Industrial Law Journal*, 2001, 30 (3): 255–270.

della Decisione del Consiglio dell'OCSE sulle Linee guida per le imprese, che impone agli Stati l'obbligo di istituzione di un Punto di Contatto Nazionale (PCN), un meccanismo di risoluzione delle controversie per la gestione dei reclami riguardanti le società che operano da o all'interno delle rispettive giurisdizioni. L'applicazione è poi anche attuata attraverso un sistema internazionale basato su un Comitato dell'OCSE per l'Investimento Internazionale e le Imprese Multinazionali (CIME).

Sia i PCN che il CIME hanno lo scopo di chiarire gli obiettivi delle Linee Guida e di promuoverne l'applicazione. In particolare, i PCN costituiscono un centro di informazione per le imprese e devono produrre un rapporto annuale sull'applicazione delle norme a livello nazionale. Il CIME, invece, ha il compito di rispondere alle specifiche richieste dei governi aderenti, producendo chiarificazioni che possono contenere informazioni aggiuntive sulle modalità di applicazione delle norme rispetto ad una specifica situazione d'impresa, pur non svolgendo, vista la natura volontaria delle Linee Guida, la funzione di organo giudicante¹⁷⁶. Per le imprese, invece, le Linee Guida rimangono, almeno *prima facie*, volontarie.

L'aggiornamento più recente delle Linee guida è del 2011; sono ancora presentate come delle raccomandazioni, principi e standard non vincolanti, ma i paesi che vi aderiscono assumono un impegno vincolante ad attuarle. Dunque, le Linee guida sono vincolanti per gli Stati ma non per le multinazionali.

Un primo elemento di innovazione è rappresentato dalla modifica del secondo principio generale, come suggerito dal Rappresentante speciale delle Nazioni Unite per i diritti umani e le società transnazionali, John Ruggie, che aveva richiesto che ai diritti umani fosse dedicato un capitolo autonomo all'interno delle Linee guida. La versione precedente recitava “[le imprese dovrebbero] rispettare i diritti umani di coloro che sono colpiti dalle loro attività, coerentemente con gli obblighi e gli impegni internazionali del governo ospitante”; l'aggiornamento del 2011 ha ridotto l'ambiguità di questa versione sancendo che “[le imprese dovrebbero] rispettare i diritti umani internazionalmente riconosciuti delle persone interessate dalle loro attività”, suggerendo dunque una

¹⁷⁶ GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, in SACCONI (a cura di) *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa*, 2005, 513.

procedura di *due diligence* basata sul rischio, al fine di identificare e porre rimedio alle violazioni dei diritti umani¹⁷⁷.

Di conseguenza, queste riflettono pienamente i Principi guida sulle imprese e i diritti umani, approvati dal Consiglio dei diritti umani delle Nazioni Unite nel giugno 2010. Il fatto che i Principi Guida dell'ONU siano diventati un accordo vincolante rafforza la natura della responsabilità delle imprese per il rispetto dei diritti umani. Inoltre, le Linee guida sono uno dei primi strumenti internazionali a rendere operativo il quadro delle Nazioni Unite per la Protezione, il Rispetto e il Rimedio¹⁷⁸, nonché l'unico che offre dei meccanismi di reclamo per le violazioni transfrontaliere dei diritti umani¹⁷⁹.

Un approccio di *due diligence* basato sul rischio viene applicato anche nelle guide 12 e 13, all'interno delle quali è stata recepita la tendenza delle imprese di ricorrere a forme di sub-appalto nei paesi in via di sviluppo¹⁸⁰; si parla del c.d. *responsabile supply-chain management*. Le Linee guida, in questo modo, si estendono oltre le attività delle multinazionali, le quali possono essere ritenute responsabili anche per le infrazioni poste in essere dai propri *partner* commerciali¹⁸¹. Queste disposizioni si applicano a tutti i capitoli, fatta eccezione di quelli che trattano di scienza e tecnologia, concorrenza e tassazione. È importante sottolineare che questo aggiornamento ha permesso l'applicazione delle Linee guida alle *supply chain*, cosa non possibile prima del 2011, il che ha accresciuto la loro rilevanza in un'economia globalizzata.

I PNC sono rimasti un elemento centrale anche nella versione delle Linee guida del 2011; anzi, è proprio sulla base di questi che alcuni autori suggeriscono il carattere vincolante delle stesse¹⁸². Un importante risultato è stato proprio il rafforzamento delle

¹⁷⁷ K. REINERT, T. REINERT, DEBBE, *The new OECD Guidelines for Multinational Enterprises: better but not enough*, in *Development in Practice*, 2016, 26:6,816-823.

¹⁷⁸ Il *Protection, Respect, Remedy framework* di Ruggie, Cfr. cap II, par. 2.3.2.

¹⁷⁹ NIEUWENKAMP, *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*, in *Dovens Schmidt Quarterly*, 2013, (4), 171-175.

¹⁸⁰ CASTELLANI, *Responsabilità Sociale d'Impresa: ragioni, azioni e reporting*, Roma, 2015, 134.

¹⁸¹ Si tratta della c.d. responsabilità da *supply-chain*. Cfr. paragrafo II, General Policies, art. 10: "Enterprises should take fully into account established policies in the countries in which they operate and consider the views of other stakeholders. In this regard, enterprises should Encourage, where practicable, business partners, including suppliers and sub-contractors, to apply principles of corporate conduct compatible with the Guidelines".

¹⁸² ROBINSON, *International Obligations, State Responsibility and Judicial Review under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises Regime*, in *Utrecht Journal of International and European Law*, 2014, 30 (78): 68-81. Il carattere vincolante sembra essere reso possibile dall'art. 5 della Convenzione

procedure di attuazione, attraverso la determinazione di regole più chiare e prevedibili e una maggiore enfasi alla risoluzione dei problemi attraverso la mediazione.

Gli aspetti procedurali dei PNC sono stati nettamente migliorati: ad esempio, si è stabilito che essi debbano agire in modo imparziale, prevedibile ed equo, secondo quelli che sono i criteri per i meccanismi di reclamo stabiliti da Ruggie¹⁸³.

Sebbene continuino ad essere utili nell'affrontare domande e preoccupazioni, i PNC presentano due principali difetti: mancano di una struttura standard e per questo la modalità di implementazione è lasciata interamente al singolo paese, il che comporta vari gradi di efficacia degli stessi. In secondo luogo, accade che i PNC non abbiano le risorse e le capacità di svolgere le loro funzioni, anche quando le responsabilità sono chiare¹⁸⁴. Ad esempio, non hanno il potere di giudicare le violazioni delle Linee guida o di far rispettare gli accordi derivanti da delibere che hanno luogo nelle loro giurisdizioni. Dunque, si può affermare che, seppur i PNC possono essere considerati vincolanti, non esiste una reale autorità che garantisca che i governi nazionali agiscano in modo da far rispettare i comportamenti prescritti nelle Linee guida.

Per quanto riguarda il nostro Paese, l'Italia ha dato attuazione alla decisione del Consiglio dei ministri OCSE con la legge del 12 Dicembre 2002, n. 273¹⁸⁵, che ha istituito il Punto di Contatto Nazionale presso il Ministero dello Sviluppo Economico. Con il D.M. 161/2004¹⁸⁶, sono poi stati definiti i compiti e la struttura del PCN, che è stato istituito presso la Direzione Generale per la politica industriale, la competitività e le PMI del Ministero dello Sviluppo Economico e che è guidato da un Direttore Generale, membro

dell'OCSE, che stabilisce che *“the Council takes decisions which, except as otherwise provided, shall be binding on all the Members”*. Inoltre, gli *OECD Legal Instruments* stabiliscono che le decisioni del Consiglio sono giuridicamente vincolanti per tutti i paesi membri che non si astengono al momento della loro adozione e, anche se non sono trattati internazionali, comportano lo stesso tipo di obblighi legali di quelli sottoscritti dai trattati.

¹⁸³ NIEUWENKAMP, *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*, in *Dovens Schmidt Quarterly*, 2013, (4), 171-175.

¹⁸⁴ K. REINERT, T. REINERT, DEBBE, *The new OECD Guidelines for Multinational Enterprises: better but not enough*, cit., 816-823.

¹⁸⁵ Legge 12 dicembre 2002, n. 273, *Misure per favorire l'iniziativa privata e lo sviluppo della concorrenza*, GU.

¹⁸⁶ Decreto del Ministero delle Attività produttive n. 191 del 16 agosto 2004, *Decreto costitutivo del Punto di Contatto Nazionale OCSE*, modificato sia nel 2011, con il D.M del 18 Marzo, che ha ampliato la composizione del Comitato, che nel 2015, con il D.M. del 4 giugno, che ha modificato nuovamente la struttura.

del Comitato del PCN insieme ad altri rappresentanti dei vari ministeri e di varie organizzazioni di *stakeholder*.

4. La *Corporate Social Responsibility* e l'Unione Europea

Passando ora alle iniziative regionali in tema di *Corporate Social Responsibility*, si può affermare che l'Unione Europea sia stata relativamente lenta nell'abbracciare il concetto di CSR, nonostante la lunga tradizione europea di iniziative per la promozione di un comportamento socialmente responsabile da parte degli imprenditori.

Il contributo dell'UE è infatti arrivato più tardi, negli anni Novanta e può essere fatto risalire all'integrazione di tematiche di responsabilità sociale d'impresa sia nel diritto societario che nelle relazioni esterne¹⁸⁷.

Prima di analizzare il Libro Verde, considerato lo strumento più importante elaborato in ambito europeo in tema di CSR, è opportuno esaminare le diverse iniziative volontarie, sia interne che esterne all'Unione, sostenute dall'UE al fine di regolare il comportamento delle *corporations*.

Già a partire dagli anni 70 sono state adottate una serie di misure relative alla corresponsabilità dei lavoratori in ambito nell'ambito dell'impresa: si pensi per esempio al progetto della Comunità europea di quinta direttiva sul diritto delle Imprese, relativo alla partecipazione dei lavoratori, alla revisione del ruolo e dei poteri dei manager e al rafforzamento dei poteri delle assemblee generali o alle varie proposte intese a consolidare la protezione dei diritti dei lavoratori in caso di fusioni o mutamenti di strategia delle multinazionali insediate in Europa dovute al processo di instaurazione del Mercato Unico¹⁸⁸.

Sempre in ambito interno, altre iniziative che devono essere considerate sono *The European Employment Strategy*, *The E.U.-Ecolabel* e *The Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS), tutte iniziative volte alla promozione di attività socialmente

¹⁸⁷ GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, cit., 507.

¹⁸⁸ Si ricordi, ad esempio, la proposta di direttiva del Consiglio sulla creazione di comitati aziendali per le imprese o gruppi di imprese di dimensione comunitaria o all'insieme delle successive iniziative volte all'ampliamento dei poteri pubblici relativamente ai rischi ambientali. Cfr. GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, cit., 508.

responsabili. Nello specifico, l'E.U.-Ecolabel è un'iniziativa volontaria progettata per incoraggiare una produzione di beni e servizi rispettosa dell'ambiente e della trasparenza per i consumatori; l'EMAS, invece, “*promuove il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali delle attività industriali impegnando le imprese a valutare e migliorare le proprie prestazioni*”¹⁸⁹.

Nell'ambito delle relazioni esterne, antecedenti significativi sono costituiti dal Codice di Condotta per le imprese che operano in Sud Africa¹⁹⁰ e il Codice di Condotta dell'Unione Europea sull'esportazione delle armi¹⁹¹. Inoltre, significativo è stato anche *The Cotonou Agreement*¹⁹², un accordo tra l'Unione Europea e le nazioni dell'Africa, dei Caraibi e del Pacifico, che costituisce un tentativo concreto di promozione del rispetto delle norme sui diritti umani. La Convenzione incorporava una clausola che definiva i diritti umani come un elemento fondamentale, essenziale per il dialogo con i governi di paesi terzi. Imponeva però obblighi agli Stati piuttosto che alle entità aziendali.

Un primo effettivo tentativo di creazione di un codice di condotta per le imprese multinazionali è stato, però, il Progetto di Codice di Condotta per le imprese europee che operano in paesi in via di sviluppo¹⁹³, adottato tramite una risoluzione del Parlamento europeo nel 1998. La risoluzione ha anche dato vita alla Piattaforma Europea di Monitoraggio, organo di supervisione istituito presso la Commissione sullo Sviluppo e la Cooperazione del Parlamento europeo, al quale è affidato il compito di tenere delle audizioni pubbliche, durante le quali i soggetti danneggiati delle attività delle multinazionali europee possono esporre le loro contestazioni, in presenza dei membri del Parlamento europeo, dei rappresentanti delle imprese coinvolte e dei media¹⁹⁴.

Nel 2001 l'UE ha ribadito il proprio punto di vista in materia di CSR attraverso due comunicazioni: la *Communication on the E.U. role in promoting human rights and*

¹⁸⁹ MACLEOD, *Corporate social responsibility within the European Union framework*, in *Wis. Int'l LJ* 23, 2005, 541. Versione originale “*promotes continuous improvements in the environmental performance of industrial activities by committing firms to evaluate and improve their own performance*”.

¹⁹⁰ *Code of Conduct for Community Companies with Subsidiaries, Branches or Representation in South Africa*, 16 novembre 1985.

¹⁹¹ EUROPEAN PARLIAMENT, *Resolution on a code of conduct for arms exports*, 0546/98.

¹⁹² In italiano Convenzione di Cotonou, nota anche come *ACP-EU Partnership Agreement*, consiste in un Accordo di partenariato 2000/483/CE tra più di 79 paesi, firmata a Cotonou, il 23 giugno del 2000.

¹⁹³ EUROPEAN PARLIAMENT, *Resolution on EU standards for European enterprises operating in developing countries: towards a European Code of Conduct*, adottata il 15 gennaio 1999.

¹⁹⁴ GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, cit, 507.

*democratization in third countries*¹⁹⁵ e la *Communication on Promoting Core Labour Standards and Improving Social Governance in the context of Globalization*¹⁹⁶, che mettono a disposizione degli incentivi, nell'ambito del Sistema di preferenze generalizzate dell'UE, per il perseguimento dello sviluppo sostenibile e l'applicazione degli standard sociali e ambientali minimi. L'Unione Europea si fa dunque promotrice dei diritti umani, incoraggiando le imprese che operano negli stati in via di sviluppo a promuovere i valori dei diritti fondamentali, in particolare in relazione ai diritti dei lavoratori e agli standard etici¹⁹⁷. Anche queste comunicazioni, tuttavia, non affrontano in modo diretto il problema dei comportamenti non responsabili delle aziende.

Il vero punto di partenza per lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa in Europa è infatti la pubblicazione, nel 1995, del *Manifesto of Enterprises against Social Exclusion*, che ha creato la Rete Europea delle Imprese.

Nel 2000, poi, anno del Vertice di Lisbona del Consiglio Europeo, la CSR è stata posta in cima all'agenda politica e, dalla pubblicazione del Libro Verde intitolato *Promoting a European Framework for the Corporate Social Responsibility* nel luglio 2001, la Commissione ha moltiplicato il numero di azioni e comunicazioni riguardanti la responsabilità sociale d'impresa.

4.1 Il Libro Verde e successivi sviluppi

Come accennato, l'interesse per la responsabilità sociale delle imprese è stato rinnovato con il Consiglio europeo di Lisbona, nel marzo 2000, dove è stato affermato il ruolo centrale della CSR per il perseguimento di nuovi obiettivi fondamentali. L'Unione Europea, si era infatti resa conto di trovarsi di fronte ad un cambiamento paradigmatico dovuto al processo di globalizzazione e alle sfide di un'economia che stava cambiando. Per questo motivo la Commissione ha convocato la riunione speciale, al fine di stabilire

¹⁹⁵ EUROPEAN COMMISSION, *The European Union's Role in Promoting Human Rights and Democratisation in Third Countries*, COM (2001) 252 final (May 8, 2001).

¹⁹⁶ EUROPEAN COMMISSION, *Promoting Core Labour Standards and Improving Social Governance in the Context of Globalisation*, COM (2001) 416 final (July 18, 2001).

¹⁹⁷ MACLEOD, *Corporate social responsibility within the European Union framework*, in *Wis. Int'l LJ* 23, 2005, 541.

un nuovo obiettivo strategico per l'UE¹⁹⁸. I cambiamenti portati dalla globalizzazione e dalla *New Economy* hanno costretto l'Unione Europea a porsi come nuovo obiettivo strategico quello di “diventare l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, capace di uno sviluppo economico durevole, in grado di creare maggiori e migliori opportunità di lavoro e un apprezzabile livello di coesione sociale”¹⁹⁹. Secondo il Consiglio europeo, al fine di realizzare tale obiettivo, era necessario sviluppare una strategia volta alla preparazione della transizione economica verso una società e un'economia basate sulla conoscenza, attuando le migliori politiche dell'informazione, ricerca e sviluppo, modernizzando il modello sociale europeo, investendo nelle persone e combattendo contro l'esclusione sociale. Inoltre, sempre per il raggiungimento dell'obiettivo strategico, si rendeva necessaria la transizione verso un'economia sostenibile e dinamica, attuativa delle *best practices* nella maggior parte dei settori. Ecco che il contributo della CSR diventa centrale: il proposito della responsabilità sociale di impresa è infatti quello di raggiungere e sostenere obiettivi come questi²⁰⁰. In risposta alle preoccupazioni circa il ruolo dell'UE nella formulazione di un regime di CSR, il Parlamento europeo ha suggerito di integrare le attività esistenti, per fornire un quadro europeo generale sulla CSR²⁰¹.

Questo obiettivo, più volte riaffermato, è stato poi al centro dell'Agenda della Commissione Europea per gli Affari sociali e riproposto nel successivo Libro Verde del 2001²⁰². Precisamente, il vertice di Lisbona ha suggerito l'inserimento della CSR come elemento centrale nell'agenda del Vertice di Stoccolma, del marzo 2001, che si è concentrato sulla ricerca di strategie che contribuissero al raggiungimento degli obiettivi articolati a Lisbona. In tale sede, il Consiglio ha accolto con favore le iniziative imprenditoriali volte a promuovere la responsabilità sociale d'impresa e la Commissione

¹⁹⁸ HERRMANN, *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study*, in *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 2004, 11(2), 205-232.

¹⁹⁹ LISBON EUROPEAN COUNCIL, March 2000: “*the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion.*”

²⁰⁰ HERRMANN, *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study*, cit., 205-232.

²⁰¹ Jan Andersson, Written Question P-1658/01 to the Commission, 2001 O.J. (C 364 E/187) 169.: “[*the*] main contribution of a European approach to CSR would be to add value to and complement existing activities by providing an overall European framework on CSR practices, and by supporting best practice approaches to evaluation and verification of CSR practices”.

²⁰² GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, cit., 508.

ha annunciato l'intenzione di presentare un Libro Verde per stimolare un ulteriore dibattito in materia di CSR²⁰³; dibattito che, tra l'altro, è unico nel suo genere in quanto ha registrato i commenti e le relazioni di più di 250 attori, tra imprese, sindacati, ONG e esponenti del mondo accademico, che per la prima volta sono stati chiamati ad esprimere il loro parere sulla responsabilità sociale delle imprese e sul possibile ruolo dell'UE in tale ambito²⁰⁴.

Dunque, il 18 luglio 2001 la Commissione ha pubblicato il Libro Verde, il cui titolo integrale è *European Commission's Green Paper: Promoting a European Framework for the Corporate Social Responsibility* e il cui scopo dichiarato, come sottolineato a Stoccolma, era quello di stimolare un ampio dibattito sullo sviluppo di un approccio europeo alla CSR, elaborando delle proposte concrete di azione. Gli attori scelsero dunque in modo chiaro un approccio di *soft law*²⁰⁵.

Il Libro Verde cerca di definire la *Corporate Social Responsibility* sulla base del concetto di *triple bottom line accounting*²⁰⁶, vale a dire uno schema di rendicontazione aziendale che tiene conto non solo delle consuete questioni finanziarie, ma anche delle *performance* ambientali e sociali. Al fine di contribuire positivamente al raggiungimento dell'obiettivo strategico fissato a Lisbona, il Libro Verde definisce la CSR come un concetto in base al quale le aziende decidono volontariamente di contribuire al miglioramento della società e dell'ambiente e alla soddisfazione degli interessi dei propri *stakeholder*²⁰⁷. In altre parole, la responsabilità sociale d'impresa non è altro che una

²⁰³ HERRMANN, *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study*, in *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 2004, 11(2), 205-232

²⁰⁴ I suggerimenti pervenuti dalle imprese e dagli *stakeholder* sono stati utilizzati dalla Commissione per la redazione della comunicazione intitolata *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, nella quale per la prima volta si è descritto un approccio organico sulla CSR a livello comunitario. COM (2002) 347 def., 2 luglio 2002. Cfr. GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, cit., 508.

²⁰⁵ MACLEOD, *Corporate social responsibility within the European Union framework*, in *Wis. Int'l LJ* 23, 2005, 541.

²⁰⁶ Si instaura dunque una triplice forma di responsabilità a carico delle imprese: una di tipo finanziario, finalizzata a garantire il pareggio tra costi e ricavi; una ambientale, che si basa sul presupposto per cui l'ecosistema deve essere preservato per le generazioni future e non sfruttato in tutte le sue risorse e infine una responsabilità sociale, che indica una forma di rispetto per la società nel suo complesso.

²⁰⁷ EUROPEAN COMMISSION, *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*: "Corporate social responsibility is essentially a concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment", 6.

forma di responsabilità verso gli *stakeholder* e di integrazione, nelle strategie e operazioni commerciali, di preoccupazioni sociali ed ecologiche.

Il Libro Verde, dopo aver definito il concetto di CSR, riconosce che, seppur l'obiettivo primario delle imprese è la massimizzazione del profitto, gli obiettivi sociali e ambientali non devono essere messi in secondo piano. Infatti, “le imprese europee sono parte integrante della società e per questo devono agire in modo socialmente responsabile, considerando i profitti come l'obiettivo principale ma non la loro unica ragion d'essere”²⁰⁸. Questo anche perché la CSR ha un proprio valore economico e per questo motivo dovrebbe essere considerata un investimento piuttosto che un costo.

Per il Libro Verde, poi, la CSR dovrebbe essere sviluppata attraverso l'implementazione delle *best practice* raccolte da altri attori del settore. In particolare, suggerisce un approccio proattivo allo sviluppo sostenibile, che non deve essere limitato all'Europa, ma estendersi anche al resto del mondo²⁰⁹.

Le adesioni in risposta al Libro Verde furono 261: 9 provenienti dai 15 Stati Membri dell'Unione europea del tempo; più della metà delle 49 risposte avanzate da imprese proveniva da *corporations* di origine anglosassone; i sindacati presentarono 16 risposte e le ONG 35. Si può dunque affermare che il Libro Verde non ha ottenuto una straordinaria adesione, il che potrebbe discendere da un lato dal fatto che la definizione adottata fosse fortemente aziendale, dall'altro dal fatto che le ONG non vedessero con particolare favore il focus sulla volontarietà²¹⁰.

La pubblicazione del Libro Verde, seppur non vide molte adesioni, stimolò un ampio dibattito in tema di CSR, che vide la partecipazione di un grande numero di *stakeholder* europei e che comportò la redazione della Comunicazione sulla *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*²¹¹, nella quale venne riaffermata la posizione espressa nel Green Paper. La Comunicazione definisce la responsabilità sociale come “l'integrazione su base volontaria dei problemi sociali e ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali”. La Comunicazione appare

²⁰⁸ EUROPEAN COMMISSION, *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, 7.

²⁰⁹ HERRMANN, *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study*, in *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 2004, 11(2), 205-232

²¹⁰ HERRMANN, *op. loc. cit.* 205-232.

²¹¹ COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Comunicazione sulla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, COM (2002) 347 def., 2 luglio 2002.

innovativa in quanto propone lo sviluppo di una strategia bilanciata che integri la responsabilità sociale delle imprese in tutte le politiche comunitarie²¹².

Nello specifico, la Comunicazione attribuisce un ruolo centrale ai codici di condotta, necessari per garantire coerenza e omogeneità nell'esercizio delle attività imprenditoriali. La Commissione sottolinea la necessità dell'azione di tali codici, che devono far riferimento ai principi delle convenzioni internazionali dell'ILO e dell'OCSE e prevedere efficaci misure di controllo per evitare di diventare semplici strumenti di pubbliche relazioni. Le imprese sono poi invitate alla redazione di relazioni annuali, nelle quali devono rendere conto delle attività da loro poste in essere in relazione agli indicatori economici, sociali e ambientali²¹³.

Per concludere, non possiamo non considerare il ruolo del Parlamento europeo, che nel 2011 adottò una risoluzione con la quale ribadì l'importanza della promozione di standard globali a sostegno della CSR in Europa e propose di prevedere certificati per le imprese che integrassero in modo stabile politiche di CSR all'interno della propria strategia d'impresa. Il Parlamento dell'Ue propose anche di inserire un'apposita clausola che imponesse il rispetto degli standard europei in tema di CSR all'interno dei contratti internazionali sugli investimenti di cui fosse parte l'Unione europea. Sempre nel 2011 la Commissione rispose alla risoluzione del Parlamento adottando una propria risoluzione²¹⁴, con la quale modificò parzialmente la definizione della CSR, insistendo di più sulla *compliance* delle leggi esistenti ed elaborando una strategia per il triennio 2011-2014.

È infine opportuno considerare il legame tra la responsabilità sociale delle imprese e il diritto europeo d'impresa. Seppur l'evoluzione del diritto di impresa sembra in parte

²¹² In realtà, il livello di integrazione della CSR cambia a seconda della politica comunitaria: nelle politiche interne viene enfatizzato il ruolo degli strumenti a base volontaria, mentre in quelle esterne si promuove la partecipazione dei *fora* internazionali per l'implementazione delle politiche di CSR. Cfr. GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, in SACCONI (a cura di) *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa*, 2005, 508.

²¹³ Le iniziative di CSR attengono a diversi settori: in primo luogo, la Commissione ha riflettuto sul ruolo della CSR rispetto alla disciplina dei marchi di qualità e delle etichette sociali. Questi mirano ad informare i consumatori circa l'impatto sociale ed etico della produzione dei beni a cui si riferiscono e per questo si è ritenuto opportuno elaborare dei criteri comuni circa il loro controllo da parte degli Stati. La Commissione ha poi ribadito la possibilità di inserire considerazioni etiche anche nella disciplina degli appalti e del finanziamento dei progetti transnazionali, in relazione ai quali si incoraggia lo scambio di esperienze e *best practice*. Cfr. GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, cit., 510.

²¹⁴ EUROPEAN COMMISSION, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*

offrire spunti positivi per lo sviluppo della CSR, gli ultimi interventi sul tema non sembrano considerare la creazione di un codice sul governo d'impresa o di un codice sulla responsabilità sociale delle imprese²¹⁵. Nonostante ciò, possono essere individuati alcuni punti di convergenza tra la CSR e il diritto societario: ad esempio, il Piano d'azione e modernizzazione del diritto societario e del governo d'impresa dell'Unione Europea²¹⁶ individua, tra gli obiettivi del diritto societario, il rafforzamento della posizione degli *shareholder* e di tutti i soggetti affetti dall'attività dell'impresa. Lo stesso Piano poi, in linea con le proposte per la promozione della CSR, sottolinea l'importanza della trasparenza e dell'accesso alle informazioni per la modernizzazione del diritto societario.

4.2 Direttiva 2014/95UE: comunicazione di informazioni di carattere non finanziario

Rilevante ai nostri fini è anche la direttiva 2014/95/UE, adottata dal Parlamento Europeo e dal Consiglio Europeo per disciplinare le “informazioni di carattere non finanziario e le informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e taluni gruppi di grandi dimensioni”²¹⁷. La direttiva rappresenta una vera rivoluzione nel campo della reportistica aziendale in quanto è la prima iniziativa vincolante sulla *disclosure* di informazioni non strettamente finanziarie. La sua natura obbligatoria si basa sull'idea per cui la divulgazione di informazioni di carattere non finanziario non sia vantaggiosa solo perché impone un comportamento responsabile alle imprese, ma anche perché comporta dei vantaggi per gli investitori²¹⁸.

²¹⁵ GATTO, MORGERA, *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, cit., 511.

²¹⁶ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Action Plan: European company law and corporate governance - a modern legal framework for more engaged shareholders and sustainable companies*, Strasbourg, 12.12.2012 COM (2012) 740 final.

²¹⁷ DIRETTIVA 2014/95/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 22 ottobre 2014 recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni.

²¹⁸ QUINN, CONNOLLY, *The Non-financial information directive: An assessment of its impact on corporate social responsibility*, in *European Company Law*, 2017, 14(1), 15–21.

La Direttiva va ad ampliare e modificare il contenuto della rendicontazione aziendale, stabilendo che sono da includere anche “*informazioni nella misura necessaria alla comprensione dello sviluppo, dei risultati, della posizione e dell'impatto dell'attività dell'impresa, per quanto riguarda, come minimo, le questioni ambientali, sociali e relative ai dipendenti, il rispetto dei diritti umani, la lotta alla corruzione e alla concussione, tra cui: (a) una breve descrizione del modello di attività dell'impresa; b) una descrizione delle politiche perseguite dall'impresa in relazione a tali questioni, compresi i processi di diligenza attuati; c) i risultati di tali politiche; d) i principali rischi relativi a tali questioni connessi alle operazioni dell'impresa, compresi, se pertinenti e proporzionati, i suoi rapporti commerciali, prodotti o servizi che possono avere un impatto negativo in tali settori, e il modo in cui l'impresa gestisce tali rischi; e) indicatori chiave di prestazione non finanziari pertinenti per la particolare attività*”. Con questa direttiva, le più grandi organizzazioni²¹⁹ dell'Unione Europea (i c.d. enti di interesse pubblico) sono state obbligate a divulgare le loro informazioni non finanziarie, quali le politiche ambientali e sociali e la diversità nei loro consigli di amministrazione secondo il principio *comply or explain*, nelle rendicontazioni annuali.

Con la sua incorporazione nel quadro contabile dell'UE, la CSR, precedentemente considerata un *esercizio in più*, diventa formalmente una questione contabile²²⁰. Infatti, come affermato nella stessa Direttiva, “*la divulgazione di informazioni di carattere non finanziario è vitale per gestire il cambiamento verso un'economia globale sostenibile, combinando a lungo termine redditività, giustizia sociale e protezione ambientale*”²²¹.

Le informazioni da includere sono quelle necessarie per avere notizie sulle prestazioni, l'evoluzione, la posizione e l'impatto dell'attività dell'impresa rispetto a questioni ambientali, sociali e del lavoro, dei diritti umani, della lotta alla corruzione²²².

²¹⁹ Quando la direttiva parla di enti di interesse pubblico si riferisce alle società quotate nei mercati finanziari regolamentati di uno Stato membro, agli istituti di credito e alle compagnie di assicurazioni, con possibilità di aggiunta di altre tipologie di azienda lasciata alla legislazione nazionale degli Stati membri.

²²⁰ KRASODOMSKA, MICHALAK, ŚWIETLA, *Directive 2014/95/EU: Accountants' understanding and attitude towards mandatory non-financial disclosures in corporate reporting in Meditari Accountancy Research*, 2020.

²²¹ DIRETTIVA 2014/95/UE, par. 3: “*Disclosure of non-financial information is vital for managing change towards a sustainable global economy by combining long-term profitability with social justice and environmental protection*”.

²²² DIRETTIVA 2014/95/UE, par 7: “*Where undertakings are required to prepare a non-financial statement, that statement should contain, as regards environmental matters, details of the current and*

Per quanto riguarda l'ambiente, la direttiva stabilisce che dovrebbero essere incluse informazioni riguardo l'uso del suolo, dell'acqua, riguardo alle emissioni di gas serra e all'uso di energie rinnovabili. Relativamente alle questioni sociali e alla protezione dei lavoratori, invece, gli obblighi di informativa mirano ad includere dettagli sui provvedimenti adottati per garantire parità di genere, condizioni di lavoro adeguate nonché l'attuazione delle convenzioni internazionali in materia di lavoro. La Direttiva afferma poi che la relazione potrebbe includere anche informazioni per prevenire la violazione dei diritti umani; l'inclusione dei diritti umani sembra essere guidata dal movimento internazionale in questo settore e dall'impatto del commercio e delle imprese multinazionali sui diritti umani. La Direttiva, infatti, fa specifico riferimento ai già menzionati *Guiding Principles on Business and Human Rights*. Infine, l'ultima questione collegata alla CSR oggetto della Direttiva è correlata alla normativa anticorruzione e concussione, già oggetto del diritto internazionale²²³ e nazionale. Questa legislazione, insieme alla previsione di una serie di misure per contrastare il riciclaggio di denaro, mira a garantire la prevenzione di frodi, terrorismo e altre attività criminose.

Le informazioni possono essere divulgate sulla base di quadri nazionali, sindacali o internazionali; la direttiva lascia tale decisione alle imprese. Al fine di fornire indicazioni sulla metodologia per la rendicontazione, la Commissione Europea ha adottato delle linee guida non vincolanti, che hanno l'obiettivo di supportare le aziende nella divulgazione di informazioni pertinenti, utili, coerenti e comparabili²²⁴.

foreseeable impacts of the undertaking's operations on the environment, and, as appropriate, on health and safety, the use of renewable and/or non-renewable energy, greenhouse gas emissions, water use and air pollution. As regards social and employee-related matters, the information provided in the statement may concern the actions taken to ensure gender equality, implementation of fundamental conventions of the International Labour Organisation, working conditions, social dialogue, respect for the right of workers to be informed and consulted, respect for trade union rights, health and safety at work and the dialogue with local communities, and/or the actions taken to ensure the protection and the development of those communities. With regard to human rights, anti-corruption and bribery, the non-financial statement could include information on the prevention of human rights abuses and/or on instruments in place to fight corruption and bribery”.

²²³ Si pensi ad esempio all'OECD *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions* del 1997.

²²⁴ EUROPEAN COMMISSION, *Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information)*, 2017, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XC0705%2801%29>.

Come già sottolineato, la Direttiva è considerata un momento fondamentale per il raggiungimento della trasparenza aziendale in Europa; nonostante ciò, alcuni ricercatori rimangono scettici sull'effettivo livello di miglioramento che la stessa riuscirà a fornire alla sostenibilità. Infatti, c'è chi afferma²²⁵ che la direttiva non riuscirà a stimolare le aziende a diventare più socialmente responsabili, visto che la maggior parte dei Paesi europei hanno previsto la prestazione della garanzia come facoltativa.

Per rafforzare l'efficacia del quadro normativo europeo, la Commissione Europea ha recentemente approvato due proposte di direttive che potrebbero avere un forte impatto sulla responsabilità sociale e la sostenibilità per le imprese nei prossimi anni.

Si tratta della proposta di direttiva Corporate responsibility due diligence adottata dalla Commissione il 23 febbraio 2022²²⁶ e della proposta di direttiva Corporate sustainability Reporting (CSRD) adottata dalla Commissione il 21 aprile 2021²²⁷ e approvata dal Parlamento Europeo in prima lettura il 10 novembre 2022²²⁸. La prima prevede l'obbligo per le imprese di individuare i rischi e, se necessario, evitare, far cessare o attenuare gli effetti negativi delle loro attività sui diritti umani, come il lavoro minorile e lo sfruttamento dei lavoratori, e sull'ambiente, ad esempio l'inquinamento e la perdita di biodiversità. La proposta coinvolge solamente grandi aziende (inclusi gli enti assicurativi e finanziari) e più precisamente le imprese con sede nell'Unione Europea, con più di 500 dipendenti (inclusi quelli part-time e altri collaboratori temporanei) e un fatturato globale netto di più di 150 milioni di euro; imprese con più di 250 dipendenti a un fatturato globale netto di 40 milioni di euro, a patto che almeno il 50% del fatturato derivi da uno o più settori identificati come ad alto rischio dalla proposta (per esempio il tessile, l'agricoltura, l'estrazione di minerali).

Si applicherà anche alle imprese con sede fuori dall'UE ma che abbiano un fatturato di più di 150 milioni di euro all'interno dell'Unione ovvero un fatturato di meno di 150

²²⁵ QUINN, CONNOLLY, *The Non-financial information directive: An assessment of its impact on corporate social responsibility*, in *European Company Law*, 2017, 14(1), 15–21.

²²⁶ “Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on “Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937”.

²²⁷ Proposta della Commissione al Parlamento europeo e al Consiglio (COM(2021)0189), del 21 aprile 2021.

²²⁸ Risoluzione legislativa del Parlamento europeo del 10 novembre 2022 sulla proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio che modifica la direttiva 2013/34/UE, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e il regolamento (UE) n. 537/2014 per quanto riguarda la comunicazione societaria sulla sostenibilità (COM(2021)0189 – C9- 0147/2021 – 2021/0104(COD)).

milioni di euro, ma più di 40 milioni nell'Unione, se almeno il 50% del fatturato netto globale è stato generato in uno o più settori considerati ad alto rischio dalla direttiva.

Le piccole imprese pur non essendo destinatarie della direttiva saranno coinvolte in quanto parte delle catene di fornitura e saranno previste per loro azioni di formazione e supporto.

La seconda direttiva è il risultato del processo di revisione della non-Financial Reporting Directive (NFRD) e rappresenta un elemento chiave del pacchetto UE sulla finanza sostenibile. L'obiettivo della proposta di CSRD è quello di migliorare il reporting di sostenibilità per sfruttare al meglio il potenziale del Mercato Unico europeo e contribuire alla transizione verso un sistema economico e finanziario pienamente sostenibile e inclusivo. I requisiti di reporting dovranno essere applicati da tutte le imprese di grandi dimensioni (la soglia minima verrà abbassata da 500 a 250 dipendenti) e da tutte le PMI quotate sui mercati europei: in questo modo il perimetro si allargherà dalle attuali 11.000 a 49.000 imprese.

Entrambe le direttive rispondono a una crescente richiesta di regolamentare gli impatti negativi negli ambiti ESG all'interno delle catene del valore globali, in linea con il Green Deal europeo e con l'impegno a rispettare gli obiettivi delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile.

5. La CSR e il diritto penale internazionale

Come più volte ribadito nel corso della trattazione, a partire dagli anni Novanta, l'impatto delle operazioni commerciali sui diritti umani, in particolare delle attività delle grandi multinazionali domiciliate in Occidente ma svolte nei paesi in via di sviluppo, ha attratto l'attenzione dei più importanti attori internazionali.

Manca, però, un quadro normativo organico che disciplini le attività delle multinazionali; infatti, nonostante l'intervento delle organizzazioni internazionali che hanno elaborato diversi documenti²²⁹ volti a colmare il vuoto normativo, manca una disciplina unitaria. L'ultima iniziativa delle Nazioni Unite, the *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* e la rinnovata definizione della Commissione Europea, con

²²⁹ Ad esempio, *the United Nations Code of Conduct for Transnational Corporations* and the 2003 *the UN Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises*.

la *Renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, sembravano avere avuto maggiore successo ma il loro impatto diretto è stato limitato e in ogni caso non hanno fornito rimedi giudiziari per le vittime delle violazioni di diritti umani²³⁰.

Una espressa previsione di responsabilità delle multinazionali manca anche nel contesto del diritto penale internazionale. Storicamente, infatti, la responsabilità internazionale si è sempre concentrata sugli Stati piuttosto che sui singoli funzionari statali²³¹ e la dottrina ha spesso ribadito la massima per cui *societas delinquere non potest*, che induce a ritenere che esista un principio consolidato secondo il quale le società non possano commettere reati²³². Tuttavia, l'idea per cui anche le stesse società debbano essere ritenute responsabili per determinate azioni inizia ad avere un seguito: molte giurisdizioni nazionali hanno infatti predisposto delle forme di responsabilità da reato degli enti. Tali iniziative si fermano però al diritto interno e ciò ha fatto sì che le multinazionali che operano a livello transnazionale abbiano potuto commettere, *inter alia*, violazioni dei diritti umani, del diritto ambientale, della concorrenza.

Secondo alcuni studiosi²³³, considerato che le società godono chiaramente di diritti ai sensi del diritto internazionale e che dunque, in tale misura, sono soggette al diritto internazionale stesso, dovrebbero essere destinatarie anche di doveri e obblighi anche ai sensi del diritto penale internazionale. È infatti illogico concedere diritti alle società e allo stesso tempo, permettere loro di non incorrere in responsabilità per le violazioni dello stesso corpo di diritto.

Allo stato dell'arte, però, manca una disciplina organica della responsabilità delle multinazionali, lacuna che sussiste anche nel contesto della giurisdizione della Corte

²³⁰ BERNAZ, *Corporate Criminal Liability under International Law: The New TV S.A.L. and Akhbar Beirut S.A.L. Cases at the Special Tribunal for Lebanon*, in *Journal of International Criminal Justice*, 2015, Volume 13, Issue 2, 313–330, <https://doi.org/10.1093/jicj/mqv014>.

²³¹ Importanti per l'interruzione di questo schema sono stati i tribunali di Norimberga e Tokyo, che hanno irrevocabilmente stabilito che anche gli individui possono essere ritenuti responsabili per la violazione del diritto internazionale, anche se i loro atti sono commessi per conto di uno stato. In altre parole, i funzionari tedeschi e giapponesi che hanno ordinato e attuato una guerra di aggressione e commesso crimini contro l'umanità non hanno potuto nascondersi dietro la struttura dello Stato, ma sono stati ritenuti individualmente e penalmente responsabili dei loro atti. Cfr SLYE, *Corporations, veils, and international criminal liability*, in *Brooklyn Journal of International Law*, 2008, 33(3), 955-974.

²³² CLAPHAM, *Extending international criminal law beyond the individual to corporations and armed opposition groups*, in *Journal of International Criminal Justice*, 2008, 6(5), 899-926.

²³³ SLYE, *Corporations, veils, and international criminal liability*, in *Brooklyn Journal of International Law*, 2008, 33(3), 955-974.

Penale Internazionale²³⁴. Infatti, benché lo Statuto di Roma non definisca i confini della sua giurisdizione su base soggettiva bensì su base oggettiva²³⁵, non risulta possibile affermare che lo stesso preveda una specifica responsabilità delle persone giuridiche.

La Corte Penale Internazionale, ai sensi dell'art. 25 dello Statuto di Roma²³⁶, è competente solo per i reati commessi dai funzionari aziendali, quando le loro azioni fanno parte di uno schema criminale più ampio, che sia stato già deferito al Procuratore da uno Stato o dal Consiglio di Sicurezza, oppure quando il Procuratore stesso abbia avviato un'indagine. Questo significa che la commissione isolata o la complicità in uno dei crimini di competenza della Corte può sottoporre solo i funzionari aziendali alla sua giurisdizione, se la presunta condotta illecita integra uno dei reati di cui la Corte è

²³⁴ La Corte Penale Internazionale, *International Criminal Court (ICC)*, è stata istituita il 17 luglio 1998, attraverso l'adozione del suo Statuto, noto anche come Statuto di Roma, nel corso di una conferenza diplomatica organizzata delle Nazioni Unite. La Corte ha sede all'Aja, nei Paesi Bassi, ed è un tribunale per i crimini internazionali. La sua competenza si limita ai crimini più seri che riguardano la comunità internazionale nel suo insieme, quali il genocidio, i crimini contro l'umanità, i crimini di guerra e di recente anche il crimine di aggressione. Ha una competenza complementare, che significa che può intervenire solo quando i singoli Stati non possono (o non vogliono) agire per punire tali crimini.

²³⁵ Definire la giurisdizione su base oggettiva significa che gli articoli dello Statuto di Roma, nello specifico gli artt. 5-8bis, indicano i crimini in relazione ai quali la Corte può esercitare la sua giurisdizione.

²³⁶ Articolo 25 Statuto della Corte Penale Internazionale: "1. La Corte è competente per le persone fisiche in conformità al presente Statuto. 2. Chiunque commette un reato sottoposto alla giurisdizione della Corte è individualmente responsabile e può essere punito secondo il presente Statuto. 3. In conformità del presente Statuto, una persona è penalmente responsabile e può essere punita per un reato di competenza della Corte: a) quando commette tale reato a titolo individuale o insieme ad un'altra persona o tramite un'altra persona, a prescindere se quest'ultima è o meno penalmente responsabile; b) quando ordina, sollecita o incoraggia la perpetrazione di tale reato, nella misura in cui vi è perpetrazione o tentativo di perpetrazione di reato; c) quando, in vista di agevolare la perpetrazione di tale reato, essa fornisce il suo aiuto, la sua partecipazione o ogni altra forma di assistenza alla perpetrazione o al tentativo di perpetrazione di tale reato, ivi compresi i mezzi per farlo; d) contribuisce in ogni altra maniera alla perpetrazione o al tentativo di perpetrazione di tale reato da parte di un gruppo di persone che agiscono di comune accordo. Tale contributo deve essere intenzionale e, a seconda dei casi: i) mirare a facilitare l'attività criminale o il progetto criminale del gruppo, nella misura in cui tale attività o progetto comportano l'esecuzione di un delitto sottoposto alla giurisdizione della Corte; oppure ii) essere fornito in piena consapevolezza dell'intento del gruppo di commettere il reato. e) Trattandosi di un crimine di genocidio, incita direttamente e pubblicamente altrui a commetterlo; f) tenta di commettere il reato mediante atti che per via del loro carattere sostanziale rappresentano un inizio di esecuzione, senza tuttavia portare a termine il reato per via di circostanze indipendenti dalla sua volontà. Tuttavia, la persona che desiste dallo sforzo volto a commettere il reato o ne impedisce in qualche modo l'espletamento, non può essere punita in forza del presente Statuto per il suo tentativo, qualora abbia completamente e volontariamente desistito dal suo progetto criminale. 4. Nessuna disposizione del presente Statuto relativa alla responsabilità penale degli individui pregiudica la responsabilità degli Stati nel diritto internazionale".

competente in virtù di un adeguato rinvio o indagine²³⁷. Tuttavia, nonostante ciò, c'è chi ritiene che qualora i crimini derivino da operazioni aziendali o dalla complicità delle società nella loro commissione, potrebbe scattare la giurisdizione della Corte Penale Internazionale; infatti, nel rispetto dei requisiti di giurisdizione e soddisfatta la soglia di gravità richiesta, è possibile che anche le società siano sottoposte all'attenzione della Corte, in particolare nell'ipotesi in cui siano indagati o perseguiti singoli funzionari aziendali²³⁸.

Allo stesso tempo c'è chi esclude in modo categorico la possibilità di sottoporre le multinazionali alla giurisdizione della Corte, proprio sulla base del dettato dell'art. 25: questo, al comma 4, vieta che le disposizioni dello statuto possano pregiudicare la responsabilità degli Stati nel diritto internazionale. Da ciò si evince che gli Stati debbano essere esclusi dal novero dei soggetti sottoposti alla giurisdizione della Corte Penale Internazionale e, per interpretazione estensiva, anche gli enti pubblici e le imprese commerciali da essi controllate²³⁹.

La lacuna nello Statuto di Roma ha però sollevato diverse critiche e proposte di riforma. In primo luogo, ci si è chiesti perché non autorizzare la Corte ad esercitare azioni penali direttamente contro le società in quanto persone giuridiche. L'opzione era stata considerata durante i colloqui delle Nazioni Unite che hanno portato allo Statuto di Roma, ma è stata poi respinta. Il motivo principale che ha portato a tale esclusione stava nel fatto che il tribunale era stato originariamente concepito solo per giudicare le persone fisiche responsabili di atroci crimini²⁴⁰. Inoltre, nel 1998, erano poche le giurisdizioni statali che prevedessero delle forme di responsabilità penale degli enti e dunque il principio di complementarità, che dipende dalla compatibilità del diritto penale degli Stati e quello internazionale, sarebbe stato paralizzato.

Oggi il panorama globale è però cambiato e molti stati nazionali prevedono delle forme di responsabilità penale delle imprese. Questo potrebbe portare a modificare lo Statuto di Roma, andando ad includere la responsabilità delle società, anche se

²³⁷ SCHEFFER, *Corporate liability under the Rome Statute*, in *Harvard International Law Journal*, 2016, 57, 35-39. Sul tema v. pure SCHMIDT, *Crimes of Business in International Law: Concepts of Individual and Corporate Responsibility for the Rome Statute of the International Criminal Court*, Bloomsbury Publishing, 2015.

²³⁸ *Ibidem*

²³⁹ ARTUSI, *La responsabilità delle società nel diritto penale internazionale*, in *Rivista* 231, 09/2016.

²⁴⁰ SCHEFFER, *Corporate liability under the Rome Statute*, cit., 35-39.

l'approvazione degli emendamenti sarebbe comunque estremamente difficile da raggiungere in via diplomatica²⁴¹. David Scheffer ha proposto di modificare l'art. 25 comma 1 come segue: “La Corte ha giurisdizione sulle persone fisiche *e giuridiche* ai sensi del presente statuto” (in corsivo la modifica). Anche l'art. 1 potrebbe essere modificato nel seguente modo: “[La Corte Penale Internazionale] è un'istituzione permanente e ha il potere di esercitare la propria giurisdizione sulle persone fisiche e *giuridiche* per i più gravi reati di rilevanza internazionale, di cui al presente Statuto, ed è complementare alle giurisdizioni penali nazionali. *Qualsiasi uso di “persona” o “persone” o “imputato” nel presente Statuto deve indicare una persona fisica o giuridica a meno che il testo non connoti un uso esclusivo*” (in corsivo la modifica).

²⁴¹ Infatti, le nazioni le cui economie sono alimentate dalle multinazionali, sia come stati d'origine che come stati ospitanti, verosimilmente si opporrebbero all'esposizione delle società alla responsabilità penale davanti alla Corte Penale Internazionale, in quanto il potenziale costo economico di un accertamento di responsabilità, o la possibilità di un'indagine della ICC nei confronti di una *corporation*, potrebbe avere impatti devastanti sull'economia di una nazione. Cfr. SCHEFFER, *Corporate liability under the Rome Statute*, in *Harvard International Law Journal*, 2016, 57, 35-39.

CAPITOLO TERZO:

Corporate Social Responsibility e interferenze con il sistema penale.

1. Premessa

La specificità dei contenuti e il taglio dei recenti studi elaborati sul tema della *Corporate Social Responsibility* pongono lo studioso davanti ad un interrogativo: quale può essere il contributo del diritto penale in questo contesto tematico?²⁴² In prima battuta potrebbero non essere chiare le correlazioni tra la disciplina penale e la responsabilità sociale d'impresa ma, a ben vedere, sussistono interessanti punti di contatto che evidenziano l'utilità di uno sguardo interdisciplinare al tema.

Oggetto di questa parte del lavoro sarà dunque l'analisi di un particolare aspetto della disciplina della *Corporate Social Responsibility*, vale a dire gli spazi da lei occupati nella legislazione penale, o para-penale, nazionale.

Si cercherà di capire se siano previsti dei doveri in tema di CSR nella legislazione italiana e se la violazione di tali doveri può comportare delle forme di responsabilità penale, analizzando in modo particolare il ruolo dei modelli organizzativi previsti dal D.lgs. 231/2001.

È infatti proprio da questa previsione normativa che bisogna iniziare l'analisi della disciplina italiana sulla responsabilità delle imprese per gli illeciti conseguenti alla commissione di un reato.

²⁴² MELCHIONDA, *Interferenze di disciplina fra la responsabilità sociale delle imprese e la responsabilità "da reato" degli enti. Il ruolo dei c.d. "Codici Etici"*. In SCARPONI (a cura di) *Globalizzazione, responsabilità sociale delle imprese e modelli partecipativi*, 2007, 215.

2. La responsabilità dell'ente nel Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231

Il d.lgs. 231/2001²⁴³ ha dato attuazione alla delega legislativa contenuta nell'art. 11 della l. 29 settembre 2000, n. 300²⁴⁴, relativa alla responsabilità c.d. amministrativa delle persone giuridiche e degli enti privi di personalità giuridica, a seguito della commissione di individuate ipotesi di reato da parte dei soggetti incardinati a vario titolo nell'ente.

L'introduzione della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche nel nostro ordinamento ha costituito un accadimento di grande rilevanza, sia per le novità introdotte che per il suo significato politico criminale²⁴⁵. L'entrata in vigore di tale normativa ha infatti rappresentato una svolta epocale: il superamento dell'*archeologico* e costoso principio *societas delinquere non potest*²⁴⁶.

²⁴³ Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, “*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300*”, pubblicato in G.U. n. 140 del 19 giugno 2001.

²⁴⁴ Legge 29 settembre 2000, n. 300, “*Ratifica ed esecuzione dei seguenti Atti internazionali elaborati in base all'articolo K. 3 del Trattato dell'Unione europea: Convenzione sulla tutela degli interessi finanziari delle Comunità europee, fatta a Bruxelles il 26 luglio 1995, del suo primo Protocollo fatto a Dublino il 27 settembre 1996, del Protocollo concernente l'interpretazione in via pregiudiziale, da parte della Corte di Giustizia delle Comunità europee, di detta Convenzione, con annessa dichiarazione, fatto a Bruxelles il 29 novembre 1996, nonché della Convenzione relativa alla lotta contro la corruzione nella quale sono coinvolti funzionari delle Comunità europee o degli Stati membri dell'Unione europea, fatta a Bruxelles il 26 maggio 1997 e della Convenzione OCSE sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali, con annesso, fatta a Parigi il 17 dicembre 1997. Delega al Governo per la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e degli enti privi di personalità giuridica*”, pubblicata in GU Serie Generale n.250 del 25-10-2000 - Suppl. Ordinario n. 176.

²⁴⁵ MUSCO, *Le imprese a scuola di responsabilità tra pene pecuniarie e misure interdittive*, 2001, 8. La bibliografia sul decreto legislativo 231/2001 è vastissima: v., tra i contributi più recenti, AMBROSETTI, MEZZETTI, RONCO, *Diritto penale dell'impresa*, Bologna, 2016, p. 43 ss.; LATTANZI, SEVERINO, *Responsabilità da reato degli enti - Volume I. Diritto sostanziale*, Torino, 2021; PIVA (a cura di), *La responsabilità degli enti ex d. lgs. 231/2001 tra diritto e processo*, Torino, 2021; CANZIO (a cura di), *Diritto penale delle società, Accertamento delle responsabilità individuali e processo alla persona giuridica*, Padova, 2016.

²⁴⁶ DE SIMONE, *I profili sostanziali della responsabilità c.d. amministrativa degli enti: la “parte generale” e la “parte speciale” del d. lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, in GARUTI (a cura di) *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, 2002, 57.

2.1 Superamento del principio *societas delinquere non potest*

Come detto, il tema della responsabilità delle persone giuridiche è stato oggetto di uno dei dibattiti più antichi della storia, dibattito che ha portato alla cristallizzazione, per più di due secoli, del dogma *societas delinquere non potest*.

Già i giuristi romani discutevano sulla possibilità di perseguire le persone giuridiche. Nonostante non vi siano certezze circa la disciplina nel diritto romano, due sono i principali orientamenti: il primo nega ogni forma di responsabilità delle persone giuridiche, sulla base di un passo del Digesto, nel quale si prevedeva l'esperibilità "dell'*actio de dolo malo*²⁴⁷ solo nei confronti degli amministratori di un *municipium* accusati di frode e non verso quest'ultimo"²⁴⁸; il secondo, invece, ammette l'esperibilità "dell'*actio quod metus causa* nei confronti di una comunità i cui abitanti si erano resi autori di una minaccia verso un privato al fine di estorcergli una promessa scritta", sulla base di un diverso passo del Digesto²⁴⁹. Entrambi i testi riguardavano, però, l'applicazione di pene private e per questo non possono costituire il fondamento su cui teorizzare una definizione in termini generali della persona giuridica o delle forme di punibilità delle *universitas*.

In realtà, sembrerebbe che nei secoli precedenti al diciannovesimo, prevalesse l'idea per la quale *universitas delinquere et puniri potest*²⁵⁰; il delitto corporativo nasceva, infatti, già tra il XII e il XIII secolo, periodo nel quale si riconosceva la capacità criminale delle corporazioni che venivano, conseguentemente, sottoposte a sanzioni penali²⁵¹.

²⁴⁷ L'*actio de dolo* era un'azione pretoria, dalla funzione prevalentemente penale anche se la condanna era al *simplum*, dunque in una somma equivalente al valore economico del danno sofferto dall'attore. Cfr. LAMBRINI, *Raggio colposo e actio de dolo malo in Tutele rimediale in tema di obbligazioni*, 2015, 327 e ss.

²⁴⁸ DIGESTO, *De dolo malo* 4, 3.

²⁴⁹ DIGESTO, *Quod metus causa* 4, 2.

²⁵⁰ È infatti rintracciabile, soprattutto nell'ambito del diritto comune e prima dell'avvento della concezione sociale che ha portato al radicamento del principio di non responsabilità dell'ente, una consapevolezza circa il concetto di persona giuridica, al quale ci si riferiva con il termine *persona* o *universitas*, termini che indicavano un'entità autonoma, distinta dalle sue componenti, alla quale potevano essere ascritte delle forme di responsabilità per la commissione di crimini. Grazie, poi, alle idee di Hobbes, a partire dal XII si moltiplicarono le disposizioni penali volte a reprimere i comportamenti illeciti delle *universitas*. Cfr. ARBIA, *From the Maxim Societas Delinquere non Potest to the Gradual Liability of Corporations in Sapienza Legal Papers*, 2012, 1: 53.

²⁵¹ *Ibidem*

Proprio in questo periodo, grazie ad una raffinata elaborazione, la *scientia iuris* ha teorizzato una serie di criteri utili per l'identificazione degli illeciti ascrivibili direttamente alla collettività e non ai suoi singoli²⁵².

Con l'irrompere delle idee illuministiche e della Rivoluzione francese, però, si riafferma nuovamente il convincimento che *societas delinquere non potest*. Le idee illuministiche determinarono infatti un *mutamento di paradigma*²⁵³: l'individuo venne posto al centro della vita sociale e il diritto venne costruito esclusivamente intorno all'uomo. L'avvento di questa concezione sociale e culturale costituì terreno fertile per il radicamento del principio di non responsabilità dell'ente²⁵⁴.

Fondamentale, nel percorso logico-argomentativo che ha portato alla negazione della responsabilità penale delle persone giuridiche, è il contributo di Friedrich Carl von Savigny che, nella prima metà del XIX secolo, elaborò la c.d. teoria finzionistica, *Fiktionsheorie*²⁵⁵. Secondo Savigny le persone giuridiche sarebbero delle mere astrazioni la cui esistenza sarebbe fittizia in quanto trarrebbe la propria origine da un atto di riconoscimento dell'ordinamento giuridico, accordato solo per scopi leciti. Essendo il riconoscimento accordato solo per il perseguimento di obiettivi conformi alle norme dell'ordinamento, la commissione di un reato da parte della persona giuridica comporterebbe il venir meno dell'esistenza della stessa e dunque l'impossibilità di sottoporla ad una pena²⁵⁶. Una finzione, questa, che contrasta con il *realismo* e *l'umanesimo* del diritto penale²⁵⁷.

²⁵² Esempi di particolare interesse sono rappresentati dai comuni che, nei loro statuti, prevedevano in modo minuzioso i crimini che potevano essere commessi dalle corporazioni di artigiani o gli interdetti ecclesiastici che andavano a sciogliere congregazioni. D'URSO, *Verso una novità antica: la responsabilità penale della persona giuridica* in *Quaderni Costituzionali*, 2002, 824 e ss.

²⁵³ DE SIMONE, *I profili sostanziali della responsabilità c.d. amministrativa degli enti: la "parte generale" e la "parte speciale" del d. lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, in GARUTI (a cura di) *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, 2002, 57.

²⁵⁴ ARBIA, *From the Maxim Societas Delinquere non Potest to the Gradual Liability of Corporations* in *Sapienza Legal Papers*, 2012, 1: 53.

²⁵⁵ SAVIGNY, *System des heutigen römischen Rechts*, traduzione italiana di SCIALOJA, *Sistema del diritto romano attuale*, Torino, 1886-88.

²⁵⁶ SAVIGNY, op. cit.: "*Quando esse commettono un reato cessano in quel momento di essere persone giuridiche e non possono quindi neppure essere sottoposte, come tali, ad una pena*".

²⁵⁷ DE SIMONE, *I profili sostanziali della responsabilità c.d. amministrativa degli enti: la "parte generale" e la "parte speciale" del d. lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, cit., 75.

Proprio i concetti e le categorie del diritto penale (colpevolezza, imputabilità, pericolosità sociale), elaborate pensando alle persone fisiche, hanno reso difficile il riconoscimento di una responsabilità penale in capo agli enti. L'assenza di volontà costruisce il principale ostacolo alla sua responsabilizzazione: solo una persona fisica è in grado di realizzare una condotta penalmente rilevante, in quanto solo un *soggetto reale* può essere dotato di coscienza e volontà, elementi necessari per l'imputazione soggettiva del reato²⁵⁸. Ulteriore obiezione aveva ad oggetto l'impossibilità dell'applicazione della pena detentiva alla persona giuridica²⁵⁹, nonché la mancanza di ogni forma di rimproverabilità del soggetto, dal momento che la finalità di prevenzione generale e speciale, educativa e deterrente tipica della sanzione penale, non può che produrre i suoi effetti nei confronti delle sole persone fisiche. Un possibile "sbarramento" è dunque rappresentato, *in primis*, dall'art. 27 della Costituzione, che sancisce il principio di personalità della responsabilità penale e la finalità rieducativa della pena²⁶⁰, rendendo complessa l'introduzione, nel sistema penale, di una diretta responsabilità giuridica degli enti. Tale *ostacolo*, però, sembra essere stato superato grazie al riconoscimento di un'autonoma soggettività giuridica dell'ente, avvenuto attraverso l'accoglimento della teoria organicistica²⁶¹, che ha consentito di far salvo il principio di responsabilità per fatto proprio, e attraverso il modello della c.d. colpa di organizzazione, espressione di un'autonoma colpevolezza dell'ente, diversa e separata da quella della persona fisica.

Le diverse obiezioni sembrano essere state superate con l'entrata in vigore del D.Lgs. n. 231 del 2001, che muove da considerazioni diverse, elaborate su spinta delle istituzioni dell'Unione Europea. Si sentiva la necessità di prevedere forme di responsabilizzazione degli enti che delinquono, per contrastare il fenomeno della criminalità d'impresa. Il dogma *societas delinquere non potest* risultava ormai anacronistico; si era presa

²⁵⁸ ORLANDO, *La responsabilità amministrativa della persona giuridica nell'attuale quadro normativo italiano* in *Diritto penale*, 2017.

²⁵⁹ ROMANO, *Societas delinquere non potest (nel ricordo di Franco Bricola)*, in *Rivista italiana di diritto e procedura penale*, 1995 1013 e ss.

²⁶⁰ La finalità rieducativa, espressamente prevista dal 3° comma dell'art. 27 Cost., presuppone l'applicazione di pene a soggetti capaci di risocializzazione mentre per la persona giuridica non è pensabile una sofferenza a causa della pena imposta e nemmeno l'auspicio che essa possa trarne gli effetti risocializzanti. Sul punto v. COCCO, AMBROSETTI, *Trattato breve di diritto penale. Parte generale – I, 1 - La legge penale*, Padova, 2022, 247.

²⁶¹ Principale sostenitore della teoria organicistica è Otto Von Gierke, secondo il quale, assicurando un'effettiva soggettività alle persone giuridiche si può ammettere la loro soggezione alla responsabilità penale. Cfr. MANTOVANI, *Diritto Penale parte generale*, Padova, 2015, 110.

coscienza del fatto che le società possono delinquere e che, infatti, molto spesso delincono.

2.2 Natura della responsabilità, destinatari, criteri oggettivi e soggettivi di imputazione

L'introduzione di una responsabilità *ex crimine* della persona giuridica è avvenuta, nel nostro ordinamento, anche per l'impulso in tal senso da parte delle fonti sovranazionali. Assumono importanza centrale, in particolare, il "II Protocollo della Convenzione sulla protezione degli interessi non finanziari"²⁶² (Convenzione PIF) della Comunità Europea, adottato nel 1997 a Bruxelles, contenente disposizioni circa l'adozione, da parte degli Stati Membri, di forme di responsabilità diretta delle persone giuridiche per reati di frode, corruzione e riciclaggio, commessi a beneficio di soggetti individuali²⁶³; di pari rilievo è la Convenzione OCSE sulla lotta contro la corruzione dei funzionari pubblici stranieri nelle transazioni commerciali internazionali che, all'art. 2, obbligava gli stati aderenti ad assumere le misure necessarie per stabilire la responsabilità delle persone giuridiche per i reati attinenti alla materia della convenzione. Particolare importanza assume poi la Raccomandazione n. 18 del 1988, con la quale il Comitato del Consiglio dei ministri della Comunità Europea invitava gli Stati Membri ad inserire un sistema di responsabilizzazione delle imprese, prevedendo delle sanzioni in caso di mancata ottemperanza²⁶⁴.

²⁶² La Convenzione non forniva indicazioni specifiche circa la natura della responsabilità degli enti, ma dettava direttive puntuali sulle ipotesi di reato, distinguendo a seconda che il reato fosse commesso da soggetti che rivestivano una posizione apicale ovvero da soggetti in posizioni subordinata. Cfr. DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, in LATTANZI (a cura di) *Reati e responsabilità degli enti*, 2005, 7.

²⁶³ È opportuno però sottolineare che tale convenzione esula dal novero degli atti internazionali oggetto di ratifica da parte della legge n. 300 del 2000, in quanto gli atti europei ratificati ed eseguiti si limitano a prescrivere che gli stati membri introducano forme di responsabilità dei dirigenti delle imprese per reati commessi da persone soggette alla loro autorità. Cfr. DE VERO, *I profili sostanziali della responsabilità c.d. amministrativa degli enti: la "parte generale" e la "parte speciale" del d. lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, in GARUTI (a cura di) *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, 2002, 4.

²⁶⁴ La previsione di un sistema sanzionatorio è ciò che distingue le fonti normative da quelle consuetudinarie, adottate nell'ambito del III Pilastro, non vincolanti per gli stati membri. Tra le fonti normative dell'Unione Europea che prevedono la responsabilità da reato delle persone giuridiche si possono

L'Italia, nonostante abbia a lungo titubato, continuando a dare voce al principio *societas delinquere non potest*, ha ceduto alla pressione degli obblighi internazionali, emanando la legge n. 300 del 2000, con la quale si è data attuazione alla Convenzione OCSE contro la corruzione. Infatti, nonostante parte della dottrina fosse ancora contraria nel riconoscere una forma di responsabilità penale delle persone giuridiche, al momento dell'emanazione del decreto delegato esisteva un diffuso consenso circa la necessità di prevedere delle modalità di responsabilizzazione degli enti che pongono in essere condotte criminose, al fine di trovare contrastare la sempre più diffusa criminalità d'impresa. L'obiettivo era quello di razionalizzare la normativa, per conformarla alle acquisizioni che denunciavano l'esistenza di una tipologia criminale riferita alle persone giuridiche²⁶⁵.

Passando all'analisi della disciplina prevista dalla normativa, la prima questione da affrontare riguarda la discussa natura della responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato, che sorge a seguito della commissione di una delle fattispecie di reato individuate dagli artt. 24 e seguenti del decreto legislativo.

La dottrina che si è in gran parte divisa nell'alternativa tra responsabilità penale e amministrativa.

Un primo argomento logico e sistematico spinge verso la ricostruzione di una responsabilità di tipo penale: non può infatti esistere una responsabilità amministrativa dipendente da reato in quanto alla commissione di un reato può seguire solo un addebito penale²⁶⁶. Inoltre, la natura degli illeciti previsti dal decreto delegato sembra essere

richiamare le norme in materia di riciclaggio, la disciplina in materia di frodi e falsificazioni, prevista dalla Decisione Quadro n. 413 del 2001, le norme in merito al favoreggiamento dell'immigrazione clandestina previste nella Direttiva 2001/90/CE e la direttiva 2002/946/GAI in tema di corruzione privata, intervenuta a seguito della Convenzione sulla corruzione del Consiglio d'Europa, firmata il 27 gennaio 1999. Infine, si richiama l'intervento dell'Unione Europea in merito all'inquinamento marittimo, volto alla repressione penale dell'inquinamento marittimo attraverso navi e concluso nel 2005 con l'adozione di un duplice strumento normativo: la Decisione Quadro 2005/667 del 12 luglio 2005 e la Direttiva 2005/35 del 7 settembre 2005. Cfr. ARBIA, *From the Maxim Societas Delinquere non Potest to the Gradual Liability of Corporations in Sapienza Legal Papers*, 2012, 1: 53. Peraltro le Direttive UE non prevedono mai un obbligo di imporre sanzioni penali all'ente collettivo, ma richiedono agli Stati membri di adottare le misure necessarie affinché le persone giuridiche dichiarate responsabili di un reato siano passibili di sanzioni efficaci, proporzionate e dissuasive (penali o non penali): v. ad esempio la Direttiva 2008/99/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 novembre 2008, sulla tutela penale dell'ambiente.

²⁶⁵ DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, in LATTANZI (a cura di) *Reati e responsabilità degli enti*, 2005, 4.

²⁶⁶ PADOVANI, *Diritto penale*, Milano, 2002, 86.

sostanzialmente penale anche perché la fattispecie presupposto della responsabilità è costituita da un reato, completo di tutti i suoi elementi costitutivi; non è infatti, la natura del soggetto che pone in essere un comportamento illecito a decidere della sua qualificazione giuridica, ma è natura dell'interesse violato che va a qualificarlo²⁶⁷.

Chi è a favore della qualificazione della responsabilità degli enti come penale fa leva sul fatto che la conoscenza dei fatti è devoluta al giudice penale e l'intera disciplina è espressamente ispirata ai principi del processo penale. In tal senso, ad esempio, l'art. 35 estende all'ente collettivo le disposizioni previste a favore dell'imputato e l'art. 59 prevede che la contestazione dell'illecito *amministrativo* sia contenuta in uno degli atti indicati all'art. 405 c.p.p., con i quali viene esercitata l'azione penale nei confronti delle persone fisiche²⁶⁸. Inoltre, anche l'elevata afflittività di alcuni meccanismi sanzionatori fa propendere per la natura penale della responsabilità degli enti²⁶⁹.

A favore del carattere amministrativo della responsabilità depone, invece, il *nomen* del provvedimento, che qualifica in modo espresso la responsabilità quale amministrativa²⁷⁰. Risaltano, poi, prese di posizione secondo le quali la natura indiscutibilmente amministrativa della responsabilità sarebbe basata, da un lato, su pensieri ideologici secondo i quali la responsabilità dell'ente è soggettivamente e oggettivamente altra rispetto a quella dell'individuo, dall'altro sulla ricorrenza di istituti che si considerano incompatibili con la disciplina penalistica²⁷¹.

C'è chi invece, non potendo risolvere con certezza il dilemma in un senso o nell'altro, sostiene che il decreto delegato abbia dato vita ad un *tertium genus* di responsabilità²⁷²

²⁶⁷ FALZEA, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, in AA. VV., *La responsabilità penale delle persone giuridiche in diritto comunitario*, 1981, Giuffrè.

²⁶⁸ DE VERO, *La responsabilità dell'ente collettivo dipendete da reato: criteri di imputazione e qualificazione giuridica*, in GURATI (a cura di) *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, 2002, 44.

²⁶⁹ Si pensi, ad esempio, alle sanzioni interdittive previste all'art. 9 comma 2, che prevede l'interdizione dall'esercizio dell'attività, la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito, il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, l'esclusione da agevolazioni e finanziamenti, il divieto di pubblicizzare beni o servizi.

²⁷⁰ Anche il primo comma dell'art. 1 evoca espressamente una responsabilità per "gli illeciti amministrativi". Cfr. DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, in LATTANZI (a cura di) *Reati e responsabilità degli enti*, 2005, 9.

²⁷¹ PIERGALLINI, *L'apparato sanzionatorio*, in LATTANZI (a cura di) *Reati e responsabilità degli enti*, 2005, 230.

²⁷² Qualificata dalla norma come amministrativa in quanto la delega ricevuta prevedeva la definizione di una responsabilità amministrativa delle persone giuridiche. Cfr. DE SIMONE, *I profili sostanziali della*

“che coniuga i tratti essenziali del sistema penale e di quello amministrativo nel tentativo di contemperare le ragioni dell’efficacia preventiva con quelle, ancor più ineludibili, della massima garanzia”²⁷³. La normativa così delineata andrebbe dunque ad assumere un carattere sanzionatorio e punitivo, dalla natura mista, perché non potrebbe essere definita *in toto* né penale né tanto meno amministrativa. Le nuove forme di responsabilità si collocherebbero, allora, a metà strada tra l’illecito penale e quello amministrativo, condividendo con il primo la gravità delle conseguenze sanzionatorie, ma anche le garanzie e le potenzialità degli strumenti del processo penale, e con il secondo alcuni profili della disciplina²⁷⁴.

La tesi del terzo genere, seppur non da tutti accolta, è in sostanziale continuità con la giurisprudenza della Corte Europea dei diritti dell’uomo, che tende ad assimilare la materia amministrativa a quella penale, prescindendo dalla qualificazione formale del provvedimento, ogni qualvolta dall’applicazione della norma possano derivare conseguenze particolarmente afflittive per il destinatario²⁷⁵.

Il problema della qualificazione formale della responsabilità degli enti andrebbe forse sdrammatizzato; alcuni appartenenti al mondo scientifico hanno dubitato della sua rilevanza²⁷⁶: la normativa, infatti, ambisce all’autosufficienza e comunque

responsabilità c.d. amministrativa degli enti: la “parte generale” e la “parte speciale” del d.lgs. 8 giugno 2001 n. 231, in GURATI (a cura di) *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, 2002, 78.

²⁷³ Sembrerebbe essere questa anche la posizione del legislatore: vedi la RELAZIONE AL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, N. 231.

²⁷⁴ DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, cit., 15.

²⁷⁵ *Ivi*, p. 16.

²⁷⁶ Anche se non si può escludere la rilevanza pratica della qualificazione *a priori*: l’inquadramento della responsabilità nella sfera del diritto penale piuttosto che di quello amministrativo comporta delle conseguenze, a livello nazionale, rispetto al sistema di garanzie costituzionali di cui è custode la Corte Costituzionale, mentre, a livello transnazionale, può generare problemi sul piano della cooperazione giurisdizionale, per non parlare della giurisdizione della Corte europea dei diritti dell’uomo che, dalla qualificazione delle norme come penali o amministrative, desume l’applicazione di diversi parametri normativi e dunque l’applicazione di determinate garanzie. Cfr. DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, cit., 14.

l'*etichettatura*²⁷⁷ dell'istituto assume un rilievo marginale quando vengono massimizzati i principi e le garanzie del sistema penalistico²⁷⁸.

Dopo aver cercato di delineare la natura della responsabilità degli enti, è necessario procedere individuando quali sono i soggetti destinatari del sistema normativo. I soggetti collettivi che possono essere ritenuti responsabili sono individuati all'art. 1 comma 2 e 3 del d. lgs. n. 231 del 2001, il quale prevede: "2. *Le disposizioni in esso previste si applicano agli enti forniti di personalità giuridica e alle società e associazioni, anche prive di personalità giuridica. 3. Non si applicano allo Stato, agli enti pubblici territoriali, agli altri enti pubblici non economici nonché agli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale*".

Il dispositivo non lascia spazio a particolari interpretazioni: i destinatari delle previsioni, e di conseguenza i possibili soggetti passivi delle sanzioni previste dalla norma, sono le persone giuridiche private, comprese le fondazioni, le società di capitali e le cooperative²⁷⁹, nonché gli enti privi di personalità giuridica. Sono inclusi gli enti privi di personalità giuridica perché, come si evince dalla relazione governativa, non si voleva sottrarre alla sfera di applicazione della nuova disciplina proprio quei soggetti che, potendo più facilmente sottrarsi ai controlli statali, "sono a maggior rischio di attività illecite"²⁸⁰.

Sono esclusi dalla disciplina gli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale, lo Stato e gli altri enti pubblici territoriali. Quanto ai primi, la norma si riferisce, senza alcun dubbio, ai partiti politici e ai sindacati²⁸¹, esclusi dalla regolamentazione in quanto

²⁷⁷ È la Commissione Grosso che parla di etichettatura, attribuendogli secondaria importanza per evitare una qualificazione della responsabilità degli enti negli schemi tradizionali. Cfr. RELAZIONE COMMISSIONE GROSSO, p. 573.

²⁷⁸ DE SIMONE, *I profili sostanziali della responsabilità c.d. amministrativa degli enti: la "parte generale" e la "parte speciale" del d.lgs. 8 giugno 2001 n. 231*, cit., 80.

²⁷⁹ Enti ai quali riconoscimento della personalità giuridica spetta per legge per effetto dell'iscrizione nel registro delle imprese ai sensi degli artt. 2331, 2462, 2475 comma 2 e 2519 comma 2 del Codice civile.

²⁸⁰ RELAZIONE AL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, n. 231. Cit. "Quanto poi agli enti a soggettività privata non dotati di personalità giuridica, la scelta ben si comprende da un punto di vista di politica legislativa, dal momento che si tratta dei soggetti che, potendo più agevolmente sottrarsi ai controlli statali, sono a maggior rischio di attività illecite ed attorno ai quali appare dunque ingiustificato creare vere e proprie zone di immunità".

²⁸¹ Sprovvisi di personalità giuridica per la mancata attuazione dell'art. 39 della Costituzione. I sindacati sono noti per la loro ostinazione nel non chiedere il riconoscimento della personalità giuridica, che li priverebbe di molti privilegi. Cfr. DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, cit., 30.

depositari di funzioni che trovano espresso riconoscimento in Costituzione. Il legislatore delegato ha voluto evitare il rischio di un utilizzo strumentale del diritto penale, finalizzato alla repressione del dissenso e al controllo politico, evitando le possibili, e poco auspicabili, incursioni nella sfera dei diritti costituzionalmente tutelati²⁸².

La Relazione al decreto legislativo comprende, nella categoria enti pubblici, anche i c.d. enti pubblici associativi, enti esponenziali di gruppi sociali, dotati di autonomia di indirizzo e disciplina negoziale, ma comunque qualificati come enti pubblici dalle leggi speciali²⁸³. L'esclusione dei primi non crea particolari problemi, vista l'attuale tendenza alla privatizzazione che ne porterà all'estinzione, come si evince dalla Relazione governativa. L'esclusione dei secondi, invece, viene motivata, da un lato, dal fatto che le sanzioni pecuniarie comminate nei loro confronti risulterebbero in un disservizio per la comunità, dall'altro dalla natura dei reati previsti nella parte speciale, la quale induce a ritenere che la norma miri alla repressione di attività di natura squisitamente economica²⁸⁴. L'esclusione dello Stato e degli altri enti pubblici territoriali è, invece, conforme alla tradizione giuridica dell'ordinamento: l'art. 197 c.p., che disciplina l'istituto del civilmente obbligato per la pena pecuniaria, esclude dal novero dei soggetti obbligati lo Stato, le regioni le province e i comuni²⁸⁵.

Infine, per completare l'analisi, seppur sintetica, della disciplina dell'attuale normativa, è opportuno analizzare il c.d. *cuore* della parte generale del decreto, rappresentato dagli artt. 5-6-7, che individuano i criteri oggettivi e soggettivi di ascrizione della responsabilità all'ente.

²⁸² C'è chi ha obiettato che sarebbe stato utile comprendere anche i partiti politici, protagonisti della scena criminale italiana dello scorso decennio. Si è scelto, però, di non sottovalutare i rischi legati all'abuso politico cui lo strumento si espone. Inoltre, l'esclusione appare più che logica se si considera la fisionomia della responsabilità: se si considerano i tipi di sanzioni e i meccanismi riparatori, infatti, risulta che il legislatore fosse indirizzato a realtà imprenditoriali, mosse da un fine di profitto economico. *Ivi*, p. 31.

²⁸³ Nello specifico, il legislatore delegato cita, a titolo esemplificativo, tre distinte categorie; gli enti pubblici associativi, quali ACI, CRI, etc., gli enti pubblici associativi c.d. istituzionali, come gli Ordini e i Collegi professionali, gli enti pubblici che erogano un pubblico servizio, come le Aziende ospedaliere, le scuole e le Università pubbliche. Cfr. RELAZIONE AL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, N. 231.

²⁸⁴ *Ibidem*.

²⁸⁵ Art. 197 comma 1 c.p. “*Gli enti forniti di personalità giuridica, eccettuati lo Stato, le regioni, le province ed i comuni, qualora sia pronunciata condanna per reato contro chi ne abbia la rappresentanza, o l'amministrazione, o sia con essi in rapporto di dipendenza, e si tratti di reato che costituisca violazione degli obblighi inerenti alla qualità rivestita dal colpevole, ovvero sia commesso nell'interesse della persona giuridica, sono obbligati al pagamento, in caso di insolubilità del condannato, di una somma pari all'ammontare della multa o dell'ammenda inflitta*”.

L'art. 5, al comma 1, individua i parametri oggettivi²⁸⁶: la responsabilità della persona giuridica può nascere a seguito di reati commessi nell'*interesse* o a *vantaggio* dell'ente, dai soggetti invidiati al comma 1, lettere a) e b). Le due ipotesi sono alternative e devono essere tenute distinte: l'interesse ha un'indole soggettiva, riferita alla sfera volitiva del soggetto persona fisica che agisce, suscettibile di valutazione *ex ante*; il vantaggio, invece, assume connotati oggettivi, vale a dire, anche in assenza di un fine *pro societate*, la realizzazione di un vantaggio conseguente alla commissione di un reato da parte di un soggetto che rappresenta l'ente, è in grado di generare responsabilità in capo a quest'ultimo²⁸⁷. È invece esclusa la responsabilità della persona giuridica quando i soggetti indicati al primo comma abbiano agito nell'esclusivo interesse proprio o di terzi²⁸⁸.

Quanto ai soggetti legittimati ad agire per conto dell'ente, sono individuati al comma 1 dell'art 5, che distingue due categorie: “(a) *le persone che rivestano funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa, dotata di autonomia finanziaria e funzionale, o che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso, e (b) le persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a*”. L'appartenenza dell'autore materiale dell'illecito all'una o all'altra di tali categorie è determinante ai fini della scelta dei criteri soggettivi di imputazione applicabili al caso concreto²⁸⁹.

I criteri soggettivi di imputazione sono invece tipizzati agli artt. 6 e 7. Il legislatore ha provveduto a diversificare i criteri sulla base della *categoria di appartenenza* degli

²⁸⁶ Art. 5 comma 1 D. Lgs. 231/2001: “L'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio: a) *da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa, dotata di autonomia finanziaria e funzionale, o che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso, e b) le persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a*”.

²⁸⁷ Per il concetto di interesse o vantaggio v., tra gli altri, MARINUCCI et al., *Manuale di diritto penale. Parte generale*, Giuffrè, 2020, 896 ss.; AMBROSETTI, MEZZETTI, RONCO, *op. cit.*, 57 ss.; DE SIMONE, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) di imputazione*, in www.penalecontemporaneo.it, 28.10.2012.

²⁸⁸ Si verifica, in questo caso, una sorta di rottura del rapporto di immedesimazione organica e il reato commesso dalla persona fisica non è più riconducibile all'ente. Cfr. DE SIMONE, *I profili sostanziali della responsabilità c.d. amministrativa degli enti: la “parte generale” e la “parte speciale” del d.lgs. 8 giugno 2001 n. 231*, cit., 102

²⁸⁹ *Ibidem*.

autori individuali; si distingue a seconda che il reato sia commesso da un apice o da un sottoposto, perché, nelle due ipotesi, le cautele da rispettare sono parzialmente diverse²⁹⁰.

Nell'ipotesi in cui il reato sia commesso da un soggetto in posizione apicale, vista la maggiore *forza*²⁹¹ del rapporto lega tali soggetti all'ente si assiste ad un allentamento delle garanzie e ad una minore significatività dei criteri soggettivi. In altre parole, l'ente si identifica con la persona fisica che ha commesso il reato e si considera che il reato sia commesso, *tout court*, dall'ente stesso, che risponde per fatto proprio. L'art. 6 prevede, però, una clausola di salvezza, disponendo che l'ente non risponde se prova (si assiste, in sostanza, ad un'inversione dell'onere della prova, posta a carico dell'ente) che: “*a) sono stati adottati ed efficacemente attuati, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi; b) è stato creato al suo interno, con il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza di tali modelli e di curare il loro aggiornamento, un organismo provvisto di autonomi poteri di iniziativa e di controllo; c) l'autore del reato ha agito eludendo fraudolentemente i modelli; d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di controllo*”. Si comprende, come vedremo in seguito, che il sistema così costruito è teso alla valorizzazione, in chiave esimente, del rispetto di regole di diligenza autoimposte, finalizzate a prevenire il rischio reato²⁹².

Nell'ipotesi in cui, invece, il reato sia commesso da soggetti sottoposti all'altrui direzione o vigilanza, l'ente è responsabile se la commissione di tale reato è causata dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza. In questo caso, la responsabilità dell'ente presuppone la dimostrazione dell'esistenza di un legame eziologico tra l'inosservanza degli obblighi e la realizzazione del reato²⁹³. L'onere probatorio per la pubblica accusa risulta in questo caso più consistente: il pubblico ministero deve infatti dimostrare sia che il reato è stato commesso nell'interesse dell'ente, sia che l'atto criminoso è stato reso possibile dall'inosservanza da parte dei soggetti in posizione apicale dei loro obblighi di direzione e vigilanza. L'articolo 7 al comma 2 prevede però

²⁹⁰ DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, cit., 81.

²⁹¹ Definita “*pregnanza imputativa*” da PALIERO, *Il d. lgs. 8 giugno 2001, n. 231, da ora in poi l d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231: da ora in poi societas delinquere (et puniri) potest*, in *Corriere Giuridico*, 2001, 847.

²⁹² *Ibidem*.

²⁹³ DE SIMONE, *I profili sostanziali della responsabilità c.d. amministrativa degli enti: la “parte generale” e la “parte speciale” del d.lgs. 8 giugno 2001 n. 231*, cit., 111.

che sia esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza se l'ente, prima della commissione del reato, ha adottato e attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire i reati della specie di quello verificatosi.

3. I modelli organizzativi e la responsabilità sociale dell'ente

Il principale punto di interferenza tra la *Corporate Social Responsibility* e la disciplina nazionale della responsabilità degli enti derivante da reato è quello concernente il ruolo e il contenuto dei modelli organizzativi e dei codici etici. La loro introduzione, come si evince dalla Relazione al decreto²⁹⁴, presuppone il riconoscimento di una diffusa responsabilità da reato delle società, che deriva dalla constatazione per cui l'impresa non è solo luogo di produzione ma anche potenziale luogo di commissione di reati²⁹⁵. Ma non solo, i modelli organizzativi sono stati introdotti anche per dare attuazione all'orientamento di alcune imprese volto all'assunzione di altre forme di responsabilità, in particolare di responsabilità sociale, con le quali le stesse riconoscono e fanno proprio il loro ruolo di entità sociale. Questo ampliamento di responsabilità di cui le imprese si fanno carico è perfettamente coerente con il sistema di responsabilità penale introdotto dalla normativa del 2001.

I modelli organizzativi costituiscono uno degli elementi più innovativi della disciplina introdotta dal d.lgs. 231/2001; sono condizioni esimenti della responsabilità, c.d. para-penale, delle società e, pur rappresentando un impegno oneroso dal punto di vista economico e di forte impatto dal punto di vista organizzativo, costituiscono un'opportunità per le imprese per orientare i propri valori interni verso una politica di gestione equilibrata e conforme alle aspettative della società nella quale operano, al fine di ottenere un successo sostenibile nel tempo²⁹⁶. In tal modo sono posti a capo di una specifica posizione di garanzia, finalizzata all'impedimento della commissione dei reati:

²⁹⁴ RELAZIONE AL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, N. 231, paragrafo 4.

²⁹⁵ BASTIA, *I modelli organizzativi*, in LATTANZI (a cura di) *Reati e responsabilità degli enti*, 2005, 135.

²⁹⁶ *Ibidem*

non sono più spettatori, seppur controinteressati, della realizzazione del reato, ma sono chiamati a svolgere un ruolo attivo per il relativo impedimento²⁹⁷.

La predisposizione di un modello penal-preventivo costituisce un percorso organizzativo il cui principale compito è quello di realizzare, mediante l'individuazione delle attività sensibili della società, un sistema strutturato di procedure e attività di controllo per la gestione del rischio di commissione dei reati. La loro implementazione è elemento invasivo nel sistema d'impresa: è necessario che la società affronti l'attuazione del modello organizzativo in sede di pianificazione strategica, adottando un progetto che sia conforme alla missione aziendale, alle strategie poste in essere e, in particolare, alla *corporate governance*. Con l'adozione dei modelli organizzativi l'impresa adempie, in via autonoma, ad un impegno verso la società, a vantaggio degli *stakeholder*, basato sul riconoscimento di un'etica del rispetto e dei diritti.

Ma veniamo al funzionamento dei modelli organizzativi: per prassi, si tende a suddividere il modello organizzativo in due parti, una generale, volta all'individuazione della fisionomia del modello e contenente il modello di *governance* e, tendenzialmente, il codice etico, e una speciale, la cui funzione è quella di regolare le specifiche cautele per la riduzione del rischio reato.

Come sopra accennato, il modello organizzativo è condizione esimente delle responsabilità penali delle società. La norma predispone un paradigma di colpevolezza²⁹⁸ dell'organizzazione costruito negativamente, in chiave esimente, teso a valorizzare il rispetto di adeguate regole di diligenza autoimposte, volte a prevenire il rischio reato da parte dei vertici²⁹⁹. I modelli assumono, poi, anche una funzione riparatoria: l'art. 12³⁰⁰ prevede, infatti, che, qualora adottato *post delictum*, il modello permetta all'ente di

²⁹⁷ RIVERDITI, *D. lgs. 231/2001 ed APEA: le nuove frontiere della gestione del rischio ambientale secondo le logiche della responsabilità sociale dell'impresa*, in *IANUS* n.2, 2010, 2 - 17.

²⁹⁸ Colpevolezza definita da De Simone quale essenzialmente colposa, paragonabile alla c.d. misura oggettiva della colpa. Cfr. DE SIMONE, *I profili sostanziali della responsabilità c.d. amministrativa degli enti: la "parte generale" e la "parte speciale" del d.lgs. 8 giugno 2001 n. 231*, cit., 107.

²⁹⁹ PALIERO, *Il d. lgs. 8 giugno 2001, n. 231, da ora in poi l d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231: da ora in poi *societas delinquere (et puniri) potest**, in *Corriere Giuridico*, 2001.

³⁰⁰ Cfr. art. 12 comma 2 d. lgs. 231/2001: "2. La sanzione è ridotta da un terzo alla metà se, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado: a) l'ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso; b) è stato adottato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi".

ottenere una riduzione delle sanzioni pecuniarie, mentre l'art. 17 prevede l'inapplicabilità della sanzione interdittiva qualora l'ente si attivi per risarcire integralmente il danno causato, elimini le conseguenze dannose o pericolose del reato e si adoperi altresì per eliminare le carenze organizzative che hanno determinato il reato mettendo in pratica modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

L'obiettivo dei modelli organizzativi è dunque quello di minimizzare il rischio reato. In funzione del perseguimento di questo obiettivo, l'art. 6 comma 2³⁰¹, definisce i caratteri essenziali del modello organizzativo che, in primo luogo, deve essere adeguato. L'adeguatezza è, infatti, il criterio fondamentale per la realizzazione di un modello che sia conforme a quanto previsto dal d. lgs. 231; è un criterio organizzativo, la cui osservanza implica un'analisi delle variabili organizzative dell'impresa e impone un elevato livello di personalizzazione³⁰².

Il legislatore ha tipizzato gli elementi indefettibili del modello organizzativo, necessari affinché il *compliance program* possa definirsi adeguato: innanzitutto, le imprese devono individuare le attività e le prassi operative maggiormente esposte al rischio di commissione di reati. Si tratta del c.d. *Control Self Assessment*³⁰³ da tempo utilizzato nelle grandi multinazionali straniere: consiste nell'autovalutazione circa l'inclinazione alla commissione di reati e in una più generale ricognizione delle possibili aree di illegalità legate all'organizzazione aziendale. La valutazione è duplice: si articola per un verso in senso orizzontale, a seconda delle attività svolte dall'ente, per un verso in senso verticale, in quanto segue la struttura organizzativa dell'azienda, andando a

³⁰¹ Cfr. art 6 comma 2 d. lgs. 231/2001: “2. *In relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, i modelli di cui alla lettera a), del comma 1, devono rispondere alle seguenti esigenze: a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati; b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire; c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati; d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli; e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello*”. A seguito dell'intervento della l. n. 179/2017, che ha inserito nell'art. 6 i commi 2 *bis*, 2 *ter* e 2 *quater*, il modello organizzativo deve prevedere anche un sistema di segnalazione di condotte illecite, rilevanti ai sensi del decreto, o di violazioni del modello di organizzazione e gestione dell'ente e garantire la protezione dei segnalanti (c.d. *whistleblowing*).

³⁰² BASTIA, *I modelli organizzativi*, in LATTANZI (a cura di) *Reati e responsabilità degli enti*, 2005, 142.

³⁰³ Il Control Self Assessment (CSA) è un processo di auto-valutazione strutturata del profilo di rischio da parte del *management*, che ha come riferimenti gli obiettivi aziendali definiti, tra cui l'obiettivo della conformità normativa.

monitorare le attività poste in essere da soggetti legati da un rapporto di subordinazione³⁰⁴. In secondo luogo, è prevista la predisposizione di specifici protocolli che chiariscano le possibili modalità di commissione del reato, le responsabilità individuali e le decisioni prese in vista della prevenzione del rischio reato, nonché le modalità di gestione delle risorse per ridurre tale rischio. Infine, il legislatore impone la realizzazione di un sistema disciplinare che permetta di sanzionare il mancato rispetto delle misure previste all'interno del modello³⁰⁵. La disciplina non va oltre questo livello di determinatezza, che già si può dire alto, in considerazione del fatto che il programma deve essere in concreto adattato alle caratteristiche dell'ente.

Lo stesso legislatore ha però previsto, al comma 3 dell'art. 6, che la redazione dei modelli organizzativi e gestionali riprenda i codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti e comunicati al Ministero della giustizia. Si tratta di veri e propri codici etici, che tipizzano una serie di regole cautelari, la cui violazione comporta una colpa specifica della persona giuridica e che sono utili per il giudice, che avrà a disposizione un termine di raffronto per valutare l'adeguatezza del modello adottato dalla *corporation*³⁰⁶.

Come più volte ribadito, i modelli organizzativi, ex art. 6, hanno efficacia esimente solo se adottati dall'ente prima della commissione del reato. Non si esclude, però, che la regolarizzazione possa avvenire *ex post*, dopo la commissione dell'illecito³⁰⁷. In questo caso, il modello non assume, ovviamente, un'efficacia esimente, ma svolge una funzione riparatoria, con valenza premiale. L'art. 17, comma 1, lett. b), come già anticipato, stabilisce, a tal proposito, che le sanzioni interdittive non possono applicarsi quando l'ente ha eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato, mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello *sub*

³⁰⁴ DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, cit., 88.

³⁰⁵ DE SIMONE, *I profili sostanziali della responsabilità c.d. amministrativa degli enti: la "parte generale" e la "parte speciale" del d.lgs. 8 giugno 2001 n. 231*, in cit., 108.

³⁰⁶ È, però, opportuno sottolineare che la conformità dei modelli organizzativi ai codici di comportamento non implica l'idoneità del modello, che dovrà comunque essere vagliata dal giudice, al quale spetta la valutazione decisiva. Cfr. DE SIMONE, *ivi*, pag. 109.

³⁰⁷ Per quel che riguarda la struttura del modello organizzativo adottato dopo la commissione del reato, valgono le prescrizioni previste dagli artt. 6 e 7 del decreto. Inoltre, sembra opportuno sottolineare che anche un intervento successivo può avere per l'ente un costo notevole, dal punto di vista sia organizzativo che gestionale. Cfr. PERINI, *Modelli organizzativi ex D. Lgs. n. 231/2001 e responsabilità degli enti*, in *EUT Edizioni Università di Trieste*, 2017.

iudice. L'adozione *ex post* del modello rileva inoltre, come detto, in termini di riduzione della pena pecuniaria ai sensi dell'art. 12 del decreto.

Il parametro di valutazione di un modello adottato dopo la contestazione del reato è, dunque, diverso da quello utilizzabile in sede di valutazione dell'idoneità del modello *ex ante*. Infatti, nel primo caso, il giudizio di adeguatezza del modello non può essere effettuato in termini generici, ma deve essere rigoroso e attento alle specificità del caso concreto³⁰⁸.

3.1 Il ruolo dei codici etici

Il modello organizzativo, inteso come complesso di elementi volti ad assicurare la prevenzione dei reati aziendali, può comprendere, oltre ai protocolli, un codice di comportamento anche detto codice etico.

I codici etici, seppur non espressamente richiamati dal d. Lgs. 231/2001, sono parte costitutiva dei modelli organizzativi, la cui presenza, oltre a provare l'idoneità e l'efficacia del modello, precisano meglio quale sia l'identità dell'ente, la sua *mission*, quali siano i suoi valori. Il reato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente è, quindi, anche un tradimento del codice etico, che può riflettere una cultura deviante dell'impresa ovvero un semplice episodio isolato³⁰⁹.

Il codice etico, dunque, finisce per costituire di fatto un elemento imprescindibile del modello organizzativo, fondamentale per orientare i comportamenti dell'azienda verso

³⁰⁸ Cfr., sul punto, Trib. Roma, (ord.) 4 aprile 2003, secondo cui “*i protocolli rivolti a proceduralizzare la formazione e l’attuazione delle decisioni dell’ente [...] non potranno non tener conto nel concreto della situazione che ha favorito la commissione dell’illecito, sì da eliminare le carenze organizzative che hanno determinato il reato. Si tratta di una valutazione da formularsi dunque non in termini esclusivamente prognostici ed ipotetici, ma anche in considerazione del dato fattuale desumibile dalla prospettazione accusatoria. Conseguentemente, in siffatta ipotesi, il contenuto programmatico dell’attività dell’ente, specificato nei modelli, in relazione al quale l’intervento normativo non prevede rigide formule o cristallizzazioni, dovrà essere mirato e calibrato espressamente sulle carenze organizzative che hanno favorito la commissione del reato*”.

³⁰⁹ CAPUTO, *La mano visibile. Codici etici e cultura d’impresa nell’imputazione della responsabilità agli enti*, in *Rivista trimestrale di diritto penale contemporaneo*, 2013, 101.

principi di correttezza e legalità, divenendo oggetto della verifica di idoneità ed efficacia da parte dei giudici che devono decidere della responsabilità dell'ente³¹⁰.

Tali codici costituiscono una delle più note forme di autoregolamentazione societaria³¹¹, attraverso cui le imprese dichiarano le loro scelte in materia di responsabilità sociale e affermano la propria responsabilità nei confronti degli *stakeholder*.

Sono strumenti molto diffusi nelle *best practice* internazionali, in particolare quella nordamericana³¹², e sono nati a seguito dell'esperienza dei grandi scandali e dissesti finanziari di importanti imprese multinazionali, che hanno incrinato l'opinione pubblica rispetto al mondo imprenditoriale e al sistema dei controlli.

I codici etici cercano, dunque, di dare soluzioni concrete ai problemi dei sistemi economici di libero mercato³¹³ e sono utilizzati come strumento per prevenire gli illeciti e creare un incisivo sistema di valori, utile alla reputazione dell'impresa, il tutto, è opportuno ribadire, in chiave di autoregolamentazione.

Fondamentalmente, la funzione dei codici etici è quella di agire come deterrenti, eliminando alla radice le possibili occasioni di reato che possono verificarsi in relazione allo svolgimento delle attività di impresa.

³¹⁰ ANNOVAZZI *Il ruolo del Codice Etico e i principi della Corporate Social Responsibility nell'ambito dei protocolli preventivi* in Rivista 231 n.4/2009.

³¹¹ Sono diverse le forme di autoregolamentazione societaria: codici di condotta, codici etici, codici deontologici, codici di autodisciplina, etc., tutte usate per indicare documenti volontari, adottati allo scopo di disciplinare le azioni dei soggetti cui sono indirizzati. CAFAGGI, *Crisi della statualità, pluralismo e modelli di autoregolamentazione*, in *Politica del diritto*, 2001, 543-584.

³¹² I codici etici assumono rilevanza nel panorama nordamericano sul finire degli anni Settanta, a seguito di alcune indagini del *Department of Justice* e della *Securities and Exchange Commission* che avevano accertato un alto livello di corruzione da parte di numerose *corporation*, soprattutto nei settori delle forniture della Difesa e delle industrie farmaceutiche. Il *Foreign Corrupt Practices Act* del 1977, adottato a seguito di tali scandali, ha previsto per la prima volta l'adozione di *compliance programs* e codici etici, per contrastare i comportamenti illeciti attuati dai rappresentanti delle società. Nel 1978 venne poi approvato l'*Ethics in Government Act*, che istituiva l'*Office of Government Ethics*, preposto a elaborare e diffondere norme etiche tra i funzionari federali e a vigilare sulla loro osservanza. L'atteggiamento di *favor* nei confronti dei codici etici si è, infine, manifestato con l'introduzione delle *Federal Sentencing Guidelines* nel 1991. CAPUTO, *La mano visibile. Codici etici e cultura d'impresa nell'imputazione della responsabilità agli enti*, cit., 101.

³¹³ Il libero mercato è infatti caratterizzato da diversi aspetti positivi, quali la libera iniziativa e la distribuzione della ricchezza, ma può anche portare al perseguimento di vantaggi personali, ottenuti ponendo in essere condotte illegali. Cfr. BASTIA, *I modelli organizzativi*, in LATTANZI (a cura di) *Reati e responsabilità degli enti*, 2005, 158.

Il contenuto varia in ragione del tipo di attività svolta dall'ente e delle aree di rischio individuate tramite le analisi di *risk management*³¹⁴. Il codice dovrebbe indicare, in relazione a ciascuno dei reati presupposto previsti dalla normativa, quali sono i principi di comportamento da cui ricavare le condotte in grado di prevenire le violazioni della legge penale.

Essendo il contenuto del codice etico collegato al catalogo di reati previsto, è necessario che il primo venga aggiornato in relazione alle modifiche che il legislatore apporta al secondo: ad esempio, a seguito delle nuove tipologie criminose *CSR oriented*, con le quali il legislatore ha introdotto previsioni in tema di sicurezza sul lavoro, criminalità ambientale, repressione del caporalato, i codici etici sono stati modificati in funzione della prevenzione delle nuove classi di reato³¹⁵.

Peraltro, è proprio in questo contesto che si manifesta una stretta interrelazione tra gli obiettivi di CSR e la tutela penale: la protezione di molti degli interessi degli *stakeholder* si può dire raggiunta, oggi, grazie all'aumento di *accountability* generato dal d.lgs. 231/2001, che ha fatto sì che le imprese, indotte dal timore dell'apertura di un *procedimento 231*, sono spinte verso una trasformazione in senso solidaristico dell'attività economica.

Anche sul piano giudiziale i codici etici e i modelli organizzativi assumono un ruolo fondamentale: infatti, quanto più l'impresa riuscirà a dimostrare l'efficacia del codice etico, e che dunque il rischio di commissione del reato è minimo o inesistente, tanto più sarà vicina all'esonero da responsabilità. È infatti innegabile che il codice etico sia utile al giudice per comprendere, a valle di un'analisi della struttura aziendale, se la violazione contestata è un accadimento isolato oppure se si inserisce all'interno di una *cultura criminale*.

Infine, il codice etico, adottato in base alla disciplina "231", assume un ruolo significativo quando l'impresa intraprende relazioni economiche con paesi stranieri. È, infatti, possibile che nell'ordinamento straniero siano ammesse attività contrarie ai diritti umani o comunque configuranti un reato per la legge italiana. In questo caso, il codice etico deve manifestare l'autonomia riflessiva dell'ente, dimostrando come questo si sia posto il problema circa la sostenibilità etica di alcune scelte aziendali e la liceità della

³¹⁴ CAPUTO, *La mano visibile. Codici etici e cultura d'impresa nell'imputazione della responsabilità agli enti*, cit., 101.

³¹⁵ *Ibidem*

normativa straniera, per evitare di incorrere in responsabilità ai sensi dell'art. 4 D.lgs. 231, che prevede che gli enti che hanno la sede principale nel territorio nazionale, rispondano anche in relazione ai reati commessi all'estero³¹⁶.

4. Analogie tra modelli organizzativi e presidi di CSR. La connessione tra i fattori ESG e i rischi reato considerati dal d.lgs. 231/2001

È opportuno ora approfondire il tema della correlazione esistente tra la responsabilità degli enti ex d. lgs. 231/2001 e i presidi della *Corporate Social Responsibility*, nonché i sopra accennati fattori ESG³¹⁷.

Infatti, seppur c'è che si sostiene che l'adozione dei presidi di CSR e quella dei codici etici ex 231 non possono essere considerate in modo unitario e indistinto³¹⁸, non si può negare un'effettiva interferenza di disciplina.

Innanzitutto, sembra opportuno analizzare il rapporto intercorrente tra la responsabilità giuridica e la responsabilità sociale che, seppur esistente, è di non facile definizione, sia sotto il profilo teorico che sotto quello delle concrete modalità di interazione con le altre forme di responsabilità.

C'è chi ritiene di dover tenere distinti i due tipi di responsabilità, in quanto quella giuridica è definita dalle norme del legislatore mentre quella sociale è regolata da codici autoimposti. In realtà, come si ha avuto occasione di esaminare, il legislatore, in riferimento alla responsabilità d'impresa, lascia uno spazio rilevante all'autonomia dei privati, le cui regole assumono un ruolo centrale. Per questo motivo, la responsabilità sociale è considerata uno strumento complementare alla responsabilità giuridica, in quanto permette di tutelare interessi che il diritto fatica a proteggere. Anche se la soluzione della complementarità sembra essere quella che meglio si addice alla funzione

³¹⁶ CAPUTO, *La mano visibile. Codici etici e cultura d'impresa nell'imputazione della responsabilità agli enti*, cit., 101.

³¹⁷ Sul tema si veda VERNERO, ARTUSI, PARENA, *Banche e società quotate motori del risk governance e della compliance. ESG e i rischi penali* in *Giurisprudenza penale* 2021, 1 – 40.

³¹⁸ MELCHIONDA, *Interferenze di disciplina tra la responsabilità sociale delle imprese e la responsabilità "da reato" degli enti. Il ruolo dei c.d. "codici etici"*, in SCARPONI (a cura di) *Globalizzazione, responsabilità sociale delle imprese e modelli partecipativi*, 2007, 222.

della responsabilità sociale, c'è chi³¹⁹ enfatizza l'alternatività di quest'ultima rispetto a quella giuridica, partendo dal presupposto che la responsabilità sociale possa perseguire le medesime finalità perseguite da quella giuridica, ma in modo più efficace.

Sembra, tuttavia, preferibile la tesi della complementarità, che permette di affermare che gli strumenti di autoregolamentazione, come i modelli organizzativi e codici etici, operino su due piani, contenendo alcune previsioni giuridicamente vincolanti e altre che operano su un piano etico. In sostanza, l'uso dei codici etici è come tale compatibile sia con un sistema di responsabilità giuridica che con un sistema di responsabilità sociale³²⁰.

In questo senso si coglie il primo punto di contatto tra la disciplina 231 e la CSR: l'interazione tra la responsabilità sociale e quella giuridica emerge in modo chiaro in relazione alla disciplina della responsabilità amministrativa derivante da reato, per effetto della quale le imprese possono evitare la sanzione penale adottando un modello organizzativo adeguato³²¹. Contestualmente, l'adozione dei citati modelli impone all'impresa comportamenti socialmente responsabili.

Si ravvisa, poi, un'interferenza se si considera che l'adozione di un modello organizzativo, e di un codice etico, consiste nell'adozione di un sistema di regole volto non solo al rispetto di norme giuridiche ma anche di valori di tipo etico. In questo senso, l'adozione di un modello organizzativo garantisce l'esenzione dalla responsabilità parapenale e costituisce al contempo un'occasione di crescita per le imprese³²². I contenuti rilevanti nella prospettiva di prevenzione dei reati che potrebbero essere commessi

³¹⁹ CAFAGGI, *La complementarità tra responsabilità sociale e responsabilità giuridica d'impresa*, in SACCONI (a cura di) *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, 2005, 225.

³²⁰ *Ibidem*

³²¹ Sul tema dell'idoneità è intervenuta più volte la giurisprudenza, affermando che l'osservanza del codice deontologico non è sufficiente ad escludere la responsabilità quando le norme ivi contenute definiscano standard insoddisfacenti. Ad esempio, nel noto caso Siemens, il tribunale di Milano ribadisce l'irrelevanza della mera adozione di un codice etico quando questo non è inserito all'interno di un idoneo modello organizzativo volto a prevenire la commissione di reati e rispondenti ai requisiti previsti agli artt. 6 e 7 del decreto 231. Inoltre, l'ordinanza del tribunale sottolinea che l'efficace attuazione di un modello è idonea ad escludere la responsabilità dell'ente solo nel caso in cui il reato sia commesso da soggetti sottoposti all'altrui direzione, mentre di fronte ad un reato commesso da soggetti che rivestono posizioni apicali, la società è tenuta a dimostrare che gli stessi avessero "*frustrato con l'inganno l'intero sistema decisionale della società*". Cfr. Ordinanza 27 Aprile 2004; Giud. Ind. Prel. Salvini; Siemens AG.

³²² Come affermato da Confindustria, nelle linee guida elaborate per offrire un supporto metodologico per la costituzione dei modelli organizzativi, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231*, giugno 2001, consultabili al sito www.confindustria.it.

nell'interesse o a vantaggio dell'ente e quelli ulteriori che, viceversa, potrebbero essere legati alle preoccupazioni e alle problematiche sottese ad una possibile responsabilità sociale dell'impresa, vengono ad estrinsecarsi in una forma analoga ed indistinta³²³.

Inoltre, sia i c.d. modelli "231" che le iniziative di responsabilità sociale hanno natura volontaria. L'adozione del modello organizzativo non è, infatti, resa cogente dalla previsione di una sanzione ma è affidata ad una decisione volontaria dell'ente, il quale può puntare ad ottenere i vantaggi previsti dalla disciplina, cioè, anzitutto, l'esenzione da responsabilità per il reato posto in essere nel suo interesse o a suo vantaggio, dimostrando di aver adottato lo strumento gestorio volto a garantire quel *surplus* rispetto alle regole che disciplinano il coretto *fare impresa*³²⁴. Nell'affidarsi ad un metodo a base volontaristica, il legislatore sembra aver preso ispirazione dall'impostazione su cui è fondata la responsabilità sociale delle imprese nel Libro Verde della Commissione Europea³²⁵. Infatti, l'impresa socialmente responsabile è quella che, oltre a soddisfare pienamente gli obblighi giuridici ad essa riferibili, investe nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con gli *stakeholder*. In questo senso, se l'ente vuole avvalersi dello strumento di esenzione di responsabilità, dovrà dimostrare di aver puntualmente rispettato gli obblighi normativi imposti ma anche di aver seguito schemi gestionali adottati in vista del raggiungimento di obiettivi ulteriori, ispirati alla costruzione di un metodo di fare impresa orientato ad uno sviluppo sostenibile³²⁶.

Dunque, se le scelte di *corporate governance* sono rimesse alle decisioni non coercibili degli amministratori, con tutte le cautele del caso, si può ritenere che il legislatore del 2001 abbia attuato, almeno in parte, quanto previsto nel Libro Verde, dove si chiede ai singoli stati di incentivare lo sviluppo e l'attuazione delle prerogative di CSR³²⁷.

³²³ MELCHIONDA, *Interferenze di disciplina tra la responsabilità sociale delle imprese e la responsabilità "da reato" degli enti. Il ruolo dei c.d. "codici etici"*, in SCARPONI (a cura di) *Globalizzazione, responsabilità sociale delle imprese e modelli partecipativi*, 2007, 234

³²⁴ RIVERDITI, *D. Lgs. 231/2001 ed APEA: le nuove frontiere della gestione del rischio ambientale secondo le logiche della responsabilità sociale dell'impresa*, cit., 2 e ss.

³²⁵ Per approfondimenti sul Libro Verde della Commissione europea v. cap. 2 par. 4.1.

³²⁶ RIVERDITI, *D. Lgs. 231/2001 ed APEA: le nuove frontiere della gestione del rischio ambientale secondo le logiche della responsabilità sociale dell'impresa*, cit., 2 e ss.

³²⁷ Questa tecnica di intervento è ispirata ai canoni di *soft law*, come lo è anche la normativa penale in esame, che non si può dire essere ispirata a criteri di *hard law* dal momento che, come più volte evidenziato,

Peraltro, anche altri aspetti legano la responsabilità sociale delle imprese e il sistema di responsabilizzazione degli enti previsto dal decreto 231. Si pensi ai presidi di CSR derivanti dalle attività di *Human Rights Due Diligence*, realizzate in base a quanto previsto dai *United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights*³²⁸.

Tali attività rientrano nella logica del *risk assessment*, la stessa che sta alla base dei modelli organizzativi ex d. Lgs. 231/2001. La stessa *due diligence* relativa ai diritti umani è un'attività di *risk management* finalizzata ad individuare eventuali responsabilità dell'impresa e a prevenire la commissione dei reati connessi a tale responsabilità.

Ma soprattutto, sottese alle politiche di sostenibilità ed ai principi ESG, vi sono molti aspetti di connessione con le aree sensibili e i rischi reato previsti dal d.lgs. 231/2001.

Il principale collegamento tra i modelli organizzativi e la responsabilità sociale d'impresa, nella quale vengono compresi anche i fattori *environmental*, *social*, *governance*³²⁹ è, infatti, costituito dai reati presupposto disciplinati agli artt. 24 e seguenti del decreto legislativo i quali, oltre a poter far sorgere una responsabilità amministrativa dell'ente, hanno una valenza ed un forte impatto sociale. Le aree di rischio penale individuate attraverso la previsione dei reati presupposto sono strettamente connesse alle aree di incidenza dei fattori ESG.

Si pensi ad esempio, in riferimento alla nozione di *environment*, ai reati ambientali³³⁰, o ai reati contro la P.A in tema di urbanizzazione e speculazione edilizia; per quanto

il modello di *compliance* previsto dal decreto non trova alcuna espressa ed autonoma sanzione. RIVERDITI, *op. cit.*, 2 e ss.

³²⁸ *Supra* Cap. 2, par. 2.4.

³²⁹ I fattori ESG rappresentano tutte quelle attività, legate all'investimento responsabile, che perseguono gli obiettivi tipici della gestione finanziaria tenendo in considerazione aspetti di natura ambientale, sociale e di *governance*. Cfr. cap. 1, par. 4.1.

³³⁰ Cfr. Art. 25-undecies: "Reati ambientali: 1. In relazione alla commissione dei reati previsti dal codice penale, si applicano all'ente le seguenti sanzioni pecuniarie: a) per la violazione dell'articolo 452-bis, la sanzione pecuniaria da duecentocinquanta a seicento quote; b) per la violazione dell'articolo 452- quater, la sanzione pecuniaria da quattrocento a ottocento quote; c) per la violazione dell'articolo 452- quinquies, la sanzione pecuniaria da duecento a cinquecento quote; d) per i delitti associativi aggravati ai sensi dell'articolo 452-octies, la sanzione pecuniaria da trecento a mille quote; e) per il delitto di traffico e abbandono di materiale ad alta radioattività ai sensi dell'articolo 452-sexies, la sanzione pecuniaria da duecentocinquanta a seicento quote; f) per la violazione dell'articolo 727-bis, la sanzione pecuniaria fino a duecentocinquanta quote; g) per la violazione dell'articolo 733-bis, la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote. 1-bis. Nei casi di condanna per i delitti indicati al comma 1, lettere a) e b), del presente articolo, si applicano, oltre alle sanzioni pecuniarie ivi previste, le sanzioni interdittive previste dall'articolo 9, per un periodo non superiore a un anno per il delitto di cui alla citata lettera a) [..]".

attiene all'area *social* invece, si pensi ai reati contro la Pubblica Amministrazione legati a forme di corruzione³³¹ o i reati contro lo Stato in senso più ampio, come i delitti con finalità terroristiche³³², che minacciano la struttura sociale nella quale la società opera³³³.

Sempre collegati al fattore *social*, sono presenti, nel catalogo dei reati presupposto, i reati contro la salute e sicurezza dei lavoratori, i reati informatici, quelli contro la personalità individuale, con particolare riguardo alla recente tematica del cd. caporalato³³⁴

³³¹ Cfr. art. 24: “*Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico o dell’Unione europea: 1. In relazione alla commissione dei delitti di cui agli articoli 316-bis, 316-ter, 640, comma 2, n. 1, 640-bis e 640-ter se commesso in danno dello Stato o di altro ente pubblico, del Codice penale, si applica all’ente la sanzione pecuniaria fino a cinquecento quote. 2. Se, in seguito alla commissione dei delitti di cui al comma 1, l’ente ha conseguito un profitto di rilevante entità o è derivato un danno di particolare gravità; si applica la sanzione pecuniaria da duecento a seicento quote. ... 3. Nei casi previsti dai commi precedenti, si applicano le sanzioni interdittive previste dall’articolo 9, comma 2, lettere c), d) ed e)*”.

³³² Cfr. art. 25-*quater* “*Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell’ordine democratico: 1. In relazione alla commissione dei delitti aventi finalità di terrorismo o di eversione dell’ordine democratico, previsti dal codice penale e dalle leggi speciali, si applicano all’ente le seguenti sanzioni pecuniarie: a) se il delitto è punito con la pena della reclusione inferiore a dieci anni, la sanzione pecuniaria da duecento a settecento quote; b) se il delitto è punito con la pena della reclusione non inferiore a dieci anni o con l’ergastolo, la sanzione pecuniaria da quattrocento a mille quote. 2. Nei casi di condanna per uno dei delitti indicati nel comma 1, si applicano le sanzioni interdittive previste dall’articolo 9, comma 2, per una durata non inferiore ad un anno. 3. Se l’ente o una sua unità organizzativa viene stabilmente utilizzato allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione dei reati indicati nel comma 1, si applica la sanzione dell’interdizione definitiva dall’esercizio dell’attività ai sensi dell’articolo 16, comma 3. 4. Le disposizioni dei commi 1, 2 e 3 si applicano altresì in relazione alla commissione di delitti, diversi da quelli indicati nel comma 1, che siano comunque stati posti in essere in violazione di quanto previsto dall’articolo 2 della Convenzione internazionale per la repressione del finanziamento del terrorismo fatta a New York il 9 dicembre 1999*”.

³³³ ROMOLOTTI, *Modello organizzativo e Corporate Social Responsibility: La via etica alla 231*, in *Rivista 231*, 125. 2/2009.

³³⁴ Cfr. Art. 25-*quinquies*: “*Delitti contro la personalità individuale: 1. In relazione alla commissione dei delitti previsti dalla sezione I del capo III del titolo XII del libro II del codice penale si applicano all’ente le seguenti sanzioni pecuniarie: a) per i delitti di cui agli articoli 600, 601 e 602, la sanzione pecuniaria da quattrocento a mille quote; b) per i delitti di cui agli articoli 600-bis, primo comma, 600-ter, primo e secondo comma, anche se relativi al materiale pornografico di cui all’articolo 600-*quater*.1, e 600-*quinquies*, la sanzione pecuniaria da trecento a ottocento quote; c) per i delitti di cui agli articoli 600- bis, secondo comma, 600-ter, terzo e quarto comma, e 600-*quater*, anche se relativi al materiale pornografico di cui all’articolo 600-*quater*.1, la sanzione pecuniaria da duecento a settecento quote. 2. Nei casi di condanna per uno dei delitti indicati nel comma 1, lettere a) e b), si applicano le sanzioni interdittive previste dall’articolo 9, comma 2, per una durata non inferiore ad un anno. 3. Se l’ente o una sua unità organizzativa viene stabilmente utilizzato allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione dei reati indicati nel comma 1, si applica la sanzione dell’interdizione definitiva dall’esercizio dell’attività ai sensi dell’articolo 16, comma 3*”.

che richiede *standard* di maggiore attenzione nella scelta dei fornitori di servizi, nonché i reati legati ai lavoratori irregolari e alle dichiarazioni all'autorità giudiziaria. E infine, con riferimento alla *governance* possono rilevare le seguenti macrocategorie di reati 231: *market abuse*³³⁵, i reati tributari³³⁶ e reati di contrabbando, i reati societari, con particolare riguardo alle false comunicazioni sociali, i reati di riciclaggio e autoriciclaggio³³⁷, i reati associativi e transnazionali funzionali alla commissione di altri reati 231.

³³⁵ Cfr. art. 25-sexies: “Abusi di mercato: 1. In relazione ai reati di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione del mercato previsti dalla parte V, titolo I-bis, capo II, del testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, si applica all'ente la sanzione pecuniaria da quattrocento a mille quote. 2. Se, in seguito alla commissione dei reati di cui al comma 1, il prodotto o il profitto conseguito dall'ente è di rilevante entità, la sanzione è aumentata fino a dieci volte tale prodotto o profitto”.

³³⁶ Cfr. Art. 25-quinquiesdecies: “Reati tributari: 1. In relazione alla commissione dei delitti previsti dal decreto legislativo 10 marzo 2000, n. 74, si applicano all'ente le seguenti sanzioni pecuniarie: a) per il delitto di dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti previsto dall'articolo 2, comma 1, la sanzione pecuniaria fino a cinquecento quote; b) per il delitto di dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti, previsto dall'articolo 2, comma 2-bis, la sanzione pecuniaria fino a quattrocento quote; c) per il delitto di dichiarazione fraudolenta mediante altri artifici, previsto dall'articolo 3, la sanzione pecuniaria fino a cinquecento quote; d) per il delitto di emissione di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti, previsto dall'articolo 8, comma 1, la sanzione pecuniaria fino a cinquecento quote; e) per il delitto di emissione di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti, previsto dall'articolo 8, comma 2-bis, la sanzione pecuniaria fino a quattrocento quote; f) per il delitto di occultamento o distruzione di documenti contabili, previsto dall'articolo 10, la sanzione pecuniaria fino a quattrocento quote; g) per il delitto di sottrazione fraudolenta al pagamento di imposte, previsto dall'articolo 11, la sanzione pecuniaria fino a quattrocento quote. 1-bis. In relazione alla commissione dei delitti previsti dal decreto legislativo 10 marzo 2000, n. 74, se commessi nell'ambito di sistemi fraudolenti transfrontalieri e al fine di evadere l'imposta sul valore aggiunto per un importo complessivo non inferiore a dieci milioni di euro, si applicano all'ente le seguenti sanzioni pecuniarie: a) per il delitto di dichiarazione infedele previsto dall'articolo 4, la sanzione pecuniaria fino a trecento quote; b) per il delitto di omessa dichiarazione previsto dall'articolo 5, la sanzione pecuniaria fino a quattrocento quote; c) per il delitto di indebita compensazione previsto dall'articolo 10-quater, la sanzione pecuniaria fino a quattrocento quote. 2. Se, in seguito alla commissione dei delitti indicati ai commi 1 e 1-bis, l'ente ha conseguito un profitto di rilevante entità, la sanzione pecuniaria è aumentata di un terzo”.

³³⁷ Art. 25-octies: “Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio: 1. In relazione ai reati di cui agli articoli 648, 648-bis, 648-ter e 648-ter.1 del codice penale, si applica all'ente la sanzione pecuniaria da 200 a 800 quote. Nel caso in cui il denaro, i beni o le altre utilità provengono da delitto per il quale è stabilita la pena della reclusione superiore nel massimo a cinque anni si applica la sanzione pecuniaria da 400 a 1000 quote. 2. Nei casi di condanna per uno dei delitti di cui al comma 1 si applicano all'ente le sanzioni interdittive previste dall'articolo 9, comma 2, per una durata non superiore a due anni. 3. In relazione agli illeciti di cui ai commi 1 e 2, il Ministero della giustizia, sentito il parere dell'UIF, formula le osservazioni di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231”.

Si può, pertanto, sostenere che la prevenzione di tali reati presupposto attraverso i *compliance programs* esprime una scelta imprenditoriale improntata a determinati valori che coincidono con i valori alla base dell'ESG e, dunque, della CSR.

5. CSR e responsabilità penale

Dopo aver esaminato quali possono considerarsi i punti di contatto tra i modelli organizzativi ex 231/2001 e la disciplina della responsabilità sociale d'impresa, sembra opportuno analizzare le intersezioni tra i meccanismi punitivi volti a sanzionare le persone giuridiche e i modelli comportamentali della CSR.

Come già affermato, un primo punto di incontro tra la responsabilità da reato e i comportamenti che integrano una responsabilità di carattere sociale delle imprese, è costituito dal catalogo di reati previsto dal decreto. Già la legge delega prevedeva una serie di ipotesi idonee a fondare una responsabilità sociale dell'impresa³³⁸, inizialmente non introdotte nell'ordinamento per adeguarsi al dettato delle convenzioni internazionali vincolanti per l'Italia, ma poi adottate grazie a successivi interventi legislativi³³⁹. Con il decreto legislativo n. 231/2001, infatti, l'ambito di applicazione della nuova disciplina fu circoscritto a poche figure di reato, quali l'indebita percezione di erogazioni, la truffa in danno dello Stato, delitti di concussione e corruzione. Negli anni successivi, però, l'ambito di applicazione è progressivamente aumentato, mediante la previsione degli articoli dal 25-*bis* a 25-*duodevicies*, che considerano una varietà di delitti, dal terrorismo, ai reati societari, ai delitti contro la personalità individuale.

La tendenza normativa è dunque proiettata verso una continua evoluzione ed un sempre maggiore ampliamento dell'ambito di applicazione della disciplina sulla

³³⁸ La legge 300 del 2000, infatti, suggeriva di inserire una serie di reati volti a tutelare l'incolumità pubblica, oppure riguardanti l'omicidio e le lesioni personali, nonché volti a prevenire possibili infortuni sul lavoro.

³³⁹ Ad esempio, la legge 123 del 2007 ha introdotto la disposizione di cui all'art 25-*septies*, che prevede la responsabilità dell'ente per omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime commesse in violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, o la legge 116 del 2009, poi sostituita dal d. lgs. 121/2011, che ha introdotto la disciplina dei reati ambientali, temi che sono indubbiamente complementari rispetto alle condotte socialmente responsabili delle imprese.

responsabilità degli enti, che va verso la tutela di interessi che sono indiscutibilmente connessi alla responsabilità sociale dell'impresa³⁴⁰. Conseguente a tale evoluzione è la sempre maggiore importanza che si attribuisce ai modelli organizzativi e ai codici etici.

Inoltre, la stessa Relazione di accompagnamento al decreto fornisce un ulteriore indizio circa il legame esistente tra i comportamenti c.d. non socialmente responsabili e il Decreto 231. La Relazione, infatti, spiega che, ai fini della responsabilità dell'ente, è necessario in primo luogo che il reato sia ad esso ricollegabile su un piano oggettivo, secondo quanto disciplinato dall'art. 5, ma questo non basta, dovrà anche essere espressione della politica e della cultura aziendale.

La cultura aziendale assume, quindi, un ruolo decisivo nell'attribuzione della responsabilità in capo all'ente. Ed è proprio questo il punto centrale che affronta la magistratura quando deve accertare tale responsabilità: cerca di capire che tipo di società ha davanti³⁴¹. Il modello organizzativo è, infatti, uno strumento dall'importante valenza difensiva nella misura in cui lo stesso corrisponda ad una società profondamente strutturata. In altri termini, le società non saranno condannate quando, al di là del modello formalmente adottato, siano in grado di dimostrare di avere un modo di essere, una consistenza interna improntata a certi valori, i quali, evidentemente trovano espressione nei valori alla base dell'ESG e dunque in comportamenti socialmente responsabili. Diversamente, i comportamenti criminogeni posti in essere all'interno di un'impresa potrebbero essere espressione di una politica d'impresa non socialmente responsabile, che porta inevitabilmente alla commissione di reati³⁴². I Modelli organizzativi "231" sono, dunque, l'espressione di una scelta di *governance* orientata alla legalità e all'etica imprenditoriale, e di una cultura organizzativa e manageriale centrata sulla trasparenza, sulla condivisione delle informazioni e sulla fiducia.

5.1 False comunicazioni e dichiarazioni non finanziarie

³⁴⁰ MELCHIONDA, *Interferenze di disciplina tra la responsabilità sociale delle imprese e la responsabilità "da reato" degli enti. Il ruolo dei c.d. "codici etici"*, in SCARPONI (a cura di) *Globalizzazione, responsabilità sociale delle imprese e modelli partecipativi*, 2007, 228.

³⁴¹ VERNERO, ARTUSI, PARENA, *Environmental, social, governance (ESG): impatto sui modelli 231*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 4/2021.

³⁴² DE MAGLIE, *L'etica e il mercato, La responsabilità penale delle società*, 2002, 356.

Un ulteriore ambito che sembra opportuno analizzare per la rilevanza in tema di *Corporate Social Responsibility* e per le possibili interferenze con la disciplina penale, riguarda la normativa, introdotta dal decreto legislativo n. 254 del 2016, relativa alle informazioni di carattere non finanziario. Tale normativa è un'ulteriore dimostrazione della ormai crescente sensibilità rispetto al tema della responsabilità sociale di impresa e dimostra l'interesse delle istituzioni, in *primis* europee ma anche nazionali, circa la rendicontazione degli standard di sostenibilità e di rispetto delle norme ambientali, finalizzate ad aumentare la fiducia degli investitori e di tutte le parti interessate.

5.1.1 La disciplina delle dichiarazioni di carattere non finanziario

Il decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254³⁴³, attuativo della Direttiva 2014/95/UE, *Non-financial and diversity information*, nonché il successivo Codice di Corporate Governance del 2020³⁴⁴, hanno introdotto un importante fattore di ammodernamento dell'impresa, delineando, per alcune categorie di imprese, un sentiero improntato alla sostenibilità e alla trasparenza in materia di informazioni non finanziarie³⁴⁵.

³⁴³ DECRETO LEGISLATIVO 30 dicembre 2016, n. 254, *Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni* (17G00002) GU, Serie Generale n. 7 del 10-01-2017.

³⁴⁴ Si fa riferimento al nuovo Codice di Autodisciplina delle società delle società quotate sul Mercato Telematico Azionario ("MTA") gestito da Borsa Italiana, denominato *Codice di Corporate Governance*. Il codice si compone di sei sezioni, ciascuna dedicata agli elementi centrali della corporate governance, quali ad esempio il ruolo dell'organo di amministrazione, il funzionamento dello stesso, il sistema di controllo interno e la gestione dei rischi. Ogni sezione è ripartita in principi che cristallizzano gli elementi fondamentali, gli obiettivi e le funzioni essenziali di policy gestoria. Per ulteriori informazioni v. <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>.

³⁴⁵ ROCHIRA, MACRÌ *Bilancio di sostenibilità, dichiarare il falso ha rilevanza penale?* In *Economy*, online, <https://www.economymagazine.it/bilancio-di-sostenibilita-dichiarare-il-falso-ha-rilevanza-penale/> 26/07/2022. Sul tema vedi anche RIMINI, *I valori della solidarietà sociale nelle dichiarazioni non finanziarie* in *Analisi giuridica dell'economia, studi e discussioni sul diritto dell'impresa*, 2018, 187 – 200.

La disciplina impone alle società quotate, alle banche e alle imprese di assicurazione di grandi dimensioni³⁴⁶ l'obbligo di redigere e pubblicare una dichiarazione, di natura individuale, cioè relativa ad ogni singola società, anche se appartenente ad un gruppo, contenente una serie di informazioni riguardanti le scelte su temi come l'ambiente, gli aspetti sociali o attenti al personale, al rispetto dei diritti umani e al contrasto della corruzione attiva e passiva. Tali ambiti sono individuati dal legislatore all'art. 3 del decreto³⁴⁷, che predispone una griglia di informazioni che si presumono rilevanti per le diverse categorie di *stakeholder*, le quali devono essere valutate dalla società e inserite all'interno della dichiarazione non finanziaria, allo scopo di assicurare la comprensione dell'attività dell'impresa.

L'obbligo di rendicontazione si basa sul principio *comply or explain*, in base al quale la società che non pratica politiche in uno o più degli ambiti rilevanti deve fornire, nella dichiarazione, le motivazioni di tale scelta, in modo chiaro e articolato³⁴⁸. Le spiegazioni rese nella dichiarazione in merito alla scelta di non fornire informazioni devono essere

³⁴⁶ Art. 2 d. lgs. 254/2016: “Ambito di applicazione: 1. Gli enti di interesse pubblico redigono per ogni esercizio finanziario una dichiarazione conforme a quanto previsto dall'articolo 3, qualora abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a cinquecento e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali: a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro; b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro; 2. Gli enti di interesse pubblico che siano società madri di un gruppo di grandi dimensioni redigono per ogni esercizio finanziario una dichiarazione conforme a quanto previsto dall'articolo 4”. La definizione di enti di interesse pubblico è data dall'art. 1 del decreto che fa rinvio a gli enti indicati all'articolo 16, comma 1, del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39.

³⁴⁷ Art. 3, comma 1 d.lgs. 254/2016: “1. La dichiarazione individuale di carattere non finanziario, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa, descrivendo almeno: a) il modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa, ivi inclusi i modelli di organizzazione e di gestione eventualmente adottati ai sensi dell'articolo 6, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, anche con riferimento alla gestione dei suddetti temi; b) le politiche praticate dall'impresa, comprese quelle di dovuta diligenza, i risultati conseguiti tramite di esse ed i relativi indicatori fondamentali di prestazione di carattere non finanziario; c) i principali rischi, ((ivi incluse le modalità di gestione degli stessi)) generati o subiti, connessi ai suddetti temi e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, incluse, ove rilevanti, le catene di fornitura e subappalto”.

³⁴⁸ Quest'obbligo di trasparenza riprende l'approccio del *comply or explain* adottato in tema di obblighi informativi sulle pratiche di governo societario delle imprese, in base al quale le società devono indicare, nel caso in cui aderiscano a un codice di comportamento in materia di governo societario, le ragioni dell'eventuale mancata adesione a una o più disposizioni.

chiare, esaurienti e circostanziate, in modo che tutti gli *stakeholder* possano comprendere il motivo per cui l'impresa ha ritenuto tali informazioni non rilevanti.

L'approccio scelto dal legislatore nazionale, su sponda di quello comunitario, è un approccio flessibile, in linea con quello tipico delle esperienze internazionali e corrispondente alla sensibilità maturata dalle imprese rispetto all'impatto che le loro attività possono avere su una pluralità di *stakeholder*. Merita ricordare che, sia la direttiva europea che il decreto legislativo, richiamano una serie di standard internazionali i cui principi devono essere posti alla base della dichiarazione non finanziaria (DNF)³⁴⁹.

Infine, è opportuno sottolineare che il d. lgs. 254/2016 ha individuato nella Consob l'autorità pubblica di riferimento in tema di informazioni non finanziarie; l'art. 9 ha previsto, infatti, che il decreto, per essere attuativo, necessitava di un apposito atto che doveva essere adottato da parte della Consob, la quale, nel 2018, ha emanato un apposito regolamento con il quale venivano disciplinati una serie di aspetti, quali ad esempio le modalità cui le imprese si devono attenere nel comunicare la propria DNF, le altre formalità relative alla pubblicazione, nonché i limiti al potere di controllo della stessa Consob³⁵⁰.

L'introduzione della dichiarazione non finanziaria ha posto in risalto la diversa velocità a cui avanza l'economia d'impresa rispetto al diritto dell'economia, imprimendo una svolta significativa che influenza il modo di *fare impresa* degli enti e della pubblica amministrazione. Le imprese, a seguito dell'introduzione della disciplina, non focalizzano più la loro attenzione esclusivamente sui rendimenti finanziari, ma si concentrano sempre di più sui fattori ESG e sugli investimenti sostenibili, attuando comportamenti socialmente responsabili. In questo senso anche la stessa responsabilità sociale d'impresa è cambiata: non è più un semplice mezzo usato dalle imprese, in

³⁴⁹ Quali ad esempio il *Global Compact* delle Nazioni Unite, gli UNGPs, le Linee Guida OCSE e la Dichiarazione Tripartita dell'OIL.

³⁵⁰ La Consob, nel 2018, ha adottato il c.d. *Regolamento attuativo relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario*, che ha completato la disciplina della dichiarazione a contenuto non finanziario. Cfr. Commissione nazionale per la società e la borsa, delibera n. 20267: "Adozione del regolamento attuazione del D.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario".

particolare dalle multinazionali, per giustificare le proprie scelte di *business* ma uno strumento reputazionale di sostenibilità, integrato nelle strategie e nel piano d'impresa³⁵¹.

5.1.2 La disciplina delle false comunicazioni sociali

Alla luce della centrale rilevanza del c.d. bilancio di sostenibilità³⁵² nell'attuale panorama economico, sembra opportuno interrogarsi sulla potenziale rilevanza penale di condotte lesive della trasparenza auspicata. In altre parole, ci si chiede se una dichiarazione non finanziaria falsa possa integrare uno dei reati di false comunicazioni sociali.

È noto che la disciplina del c.d. falso in bilancio è stata oggetto di scelte politico-criminali incerte e spesso mutevoli, culminate nella riforma operata dalla legge n. 69 del 2015, che ha modificato gli articoli 2621, 2621-*bis*, 2621-*ter* e 2622 del codice civile, restituendo severità ai presidi penali applicati alle condotte di non trasparenza nella tenuta delle scritture contabili³⁵³. Inoltre, l'attuale struttura dei reati sembra focalizzare meglio l'interesse meritevole di tutela, vale a dire la correttezza e la trasparenza dell'informazione societaria.

La riforma ha previsto due diverse fattispecie delittuose, distinte sulla base della gravità della condotta e del tipo di società in relazione alla quale si verifica l'illecito. Nello specifico, l'art. 2621 c.c. prevede che, con riguardo alle società non quotate, “*gli Amministratori, i direttori generali, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari, i sindaci e i liquidatori, che, al fine di conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto, nei bilanci, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali dirette ai soci o al pubblico, previste dalla legge, consapevolmente espongono fatti materiali rilevanti non rispondenti al vero ovvero omettono fatti materiali rilevanti la cui comunicazione è imposta dalla legge sulla situazione economica, patrimoniale o*

³⁵¹ VERNERO, ARTUSI, PARENA, *Environmental, social, governance (ESG): impatto sui modelli* 231, cit., 268.

³⁵² Così chiamato da ROCHIRA, MACRÌ *Bilancio di sostenibilità, dichiarare il falso ha rilevanza penale?* In *Economy*, online, <https://www.economymagazine.it/bilancio-di-sostenibilita-dichiarare-il-falso-ha-rilevanza-penale/> 26/07/2022.

³⁵³ Per un commento alle fattispecie vedi AMBROSETTI, MEZZETTI, RONCO, *Diritto penale dell'impresa*, cit., 133 ss.; MANNA, *Il nuovo delitto di false comunicazioni sociali tra (law in the books and law in action): cronaca di una discutibile riforma (Artt. 2621-2622 c.c.)*, in CADOPPI et al., *Diritto penale dell'economia*, Torino, 2019, 1856 ss.

finanziaria della società o del gruppo al quale la stessa appartiene, in modo concretamente idoneo ad indurre altri in errore, sono puniti con la pena della reclusione da uno a cinque anni". Oggetto materiale della condotta di falsità possono essere gli strumenti tipici dell'informazione societaria, cioè bilanci³⁵⁴, le relazioni e le altre comunicazioni sociali. La condotta tipizzata, invece, è descritta come il fatto di esporre, nei documenti appena elencati, *fatti materiali non rispondenti al vero* (falsità commissiva) o di omettere *i fatti materiali rilevanti la cui comunicazione è imposta dalla legge* (falsità omissiva). Per quel che riguarda la rilevanza dei fatti materiali, la norma sembra escludere il rilievo di falsità che attengono a dati di bilancio del tutto periferici e trascurabili ossia incapaci di costituire quegli elementi che una persona ragionevole utilizzerebbe per orientare le proprie decisioni³⁵⁵. Sul profilo della pericolosità che deve caratterizzare la condotta, si condivide che la norma impone un'indagine sulla singola comunicazione sociale, basata sul contesto in questa si colloca e sulla tipologia di destinatari interessati dall'informazione.

L'art. 2622 c.c.³⁵⁶ prevede un regime sanzionatorio più aspro per le falsità commesse nelle comunicazioni sociali delle società quotate nei mercati ufficiali o a queste

³⁵⁴ Nel concetto di bilancio devono comprendersi il bilancio di esercizio, comprensivo di stato patrimoniale, conto economico, nota integrativa ma anche del rendiconto finanziario e il bilancio consolidato del gruppo cit. rivista di diritto penale contemporanea. Cfr. MANES, *La nuova disciplina delle false comunicazioni sociali*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2016.

³⁵⁵ *Ibidem*

³⁵⁶ Art. 2622 c.c. "*False comunicazioni sociali delle società quotate: gli amministratori, i direttori generali, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari, i sindaci e i liquidatori di società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato italiano o di altro Paese dell'Unione europea, i quali, al fine di conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto, nei bilanci, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali dirette ai soci o al pubblico consapevolmente espongono fatti materiali non rispondenti al vero ovvero omettono fatti materiali rilevanti la cui comunicazione è imposta dalla legge sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale la stessa appartiene, in modo concretamente idoneo ad indurre altri in errore, sono puniti con la pena della reclusione da tre a otto anni. Alle società indicate nel comma precedente sono equiparate: 1) le società emittenti strumenti finanziari per i quali è stata presentata una richiesta di ammissione alla negoziazione in un mercato regolamentato italiano o di altro Paese dell'Unione europea; 2) le società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in un sistema multilaterale di negoziazione italiano; 3) le società che controllano società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato italiano o di altro Paese dell'Unione europea; 4) le società che fanno appello al pubblico risparmio o che comunque lo gestiscono. Le disposizioni di cui ai commi precedenti si applicano anche se le falsità o le omissioni riguardano beni posseduti o amministrati dalla società per conto di terzi*".

equiparate³⁵⁷; la maggiore afflittività dei presidi penali è, in questo caso, giustificata dal più *delicato* bene giuridico tutelato, cioè la trasparenza verso i risparmiatori e la maggiore diffusività degli effetti conseguenti all'offesa³⁵⁸. A caratterizzare il maggior rigore è la struttura tipica del reato, che amplia la portata sanzionatoria prevedendo che le comunicazioni sociali presunte false non devono essere necessariamente quelle previste per legge e che i fatti materiali oggetto della condotta attiva non debbano essere *rilevanti*.

5.1.3 Il problema della rilevanza penale delle false dichiarazioni non finanziarie

Ai fini dell'attuale studio, sembra opportuno ragionare sul possibile collegamento esistente tra le comunicazioni sociali tutelate ai sensi dell'art. 2622 del codice civile e le dichiarazioni non finanziarie disciplinate dal d. lgs. 254/2016.

C'è chi sostiene che il documento di sostenibilità potrebbe, infatti, astrattamente considerarsi oggetto materiale della condotta del reato, in quanto, tale articolo comprende anche le comunicazioni sociali non obbligatoriamente previste dalla legge. È necessario però considerare l'intera struttura del reato, che prevede che gli autori materiali dei delitti devono focalizzare le proprie condotte falsificatrici sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria, con il fine di trarne un ingiusto profitto (*i.e.*: dolo specifico)³⁵⁹.

In altre parole, l'apposizione di fatti non veri o l'omissione di fatti veri affinché sia sanzionabile penalmente, sebbene inerente a questioni di sostenibilità ambientale, sociale e di *governance*, deve avere un effetto falsificatorio della situazione economica patrimoniale o finanziaria, tale da indurre in errore colui che riceve il documento, con il fine di trarre un profitto.

Dunque, tanto il fine di trarre un profitto quanto l'accezione economica, patrimoniale o finanziaria tendono ad escludere l'applicazione della sanzione penale in caso di falsità

³⁵⁷ Le tipologie di imprese interessate dall'art. 2622 sono le società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato italiano o di altro Paese dell'Unione europea (comma primo), società emittenti strumenti finanziari per i quali è stata presentata richiesta di ammissione alla negoziazione, società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in un sistema multilaterale di negoziazione italiano, società che controllano emittenti finanziari ammessi alla negoziazione, società che fanno appello al pubblico risparmio o che lo gestiscono (comma secondo).

³⁵⁸ MANES, *La nuova disciplina delle false comunicazioni sociali*, in *Diritto penale contemporaneo*, cit., 3 – 41.

³⁵⁹ *Ibidem*

della dichiarazione non finanziaria, salvo che, appunto, l'effetto falsificatorio non riguardi direttamente la situazione economica, patrimoniale o finanziaria, ipotesi non trascurabile, ma da valutare caso per caso.

Seppur non sembra esserci spazio per una rilevanza penale della falsità delle dichiarazioni non finanziarie ai sensi delle norme del codice civile, va precisato che l'art. 8 del decreto legislativo non esclude la rilevanza penale se la falsità integra altri reati, come ad esempio le frodi per conseguire benefici, e comunque, è applicabile la sanzione amministrativa ai sensi degli artt. 3 e 4 dello stesso decreto quando la dichiarazione di carattere non finanziario, depositata presso il registro delle imprese, contiene fatti materiali rilevanti non rispondenti al vero ovvero omette fatti materiali rilevanti³⁶⁰.

6. Corporate social responsibility e giustizia riparativa

Per concludere il lavoro, si ritiene necessario esplorare se vi possano essere spazi di interazione tra la *restorative justice* e la responsabilità sociale d'impresa.

L'interesse verso le tecniche di giustizia ripartiva nasce dalla necessità di individuare spazi alternativi alla giustizia tradizionale. L'interesse non è dettato solo da esigenze deflattive o di efficacia della risposta al reato, ma anche dal sentito bisogno di attribuire maggiore importanza alle vittime del reato, al fine di valorizzare il loro ruolo³⁶¹. In particolare, nel caso specifico di reati commessi a comportamenti non socialmente responsabili delle imprese, l'interesse verso forme alternative di giustizia è dettato da una

³⁶⁰ VERNERO, ARTUSI, PARENA cit., 34.

³⁶¹ MANNOZZI, *La giustizia senza spada*, Milano, 2003, 24. In tema di giustizia riparativa v., tra gli altri, MANNOZZI, LODIGIANI, *La giustizia riparativa: formanti, parole e metodi*, Torino, 2017; MANNOZZI, LODIGIANI (a cura di), *Giustizia riparativa. Ricostruire legami, ricostruire persone*. Bologna, 2015; FORNASARI, MATTEVI (a cura di), *Giustizia riparativa. Responsabilità, partecipazione, riparazione*, Trento, 2019; MAZZUCATO, *Mediazione e giustizia riparativa in ambito penale. Fondamenti teorici, implicazioni politico-criminali e profili giuridici*, Milano, 2003; F. REGGIO, *La nave di Milinda. La Restorative Justice fra conquiste e sfide ancora aperte*, in C. SARRA – F. REGGIO, *Diritto, metodologia giuridica e composizione del conflitto*, Padova 2020; EUSEBI (a cura di), *Una giustizia diversa. Il modello riparativo e la questione penale*, Milano, 2015; MATTEVI, *Una giustizia più riparativa. Mediazione e riparazione in materia penale*, Trento, 2017; D'AMATO, *La giustizia riparativa tra istanze di legittimazione ed esigenze di politica criminale*, in Archivio Penale Web, 2018, n.1.

generale insoddisfazione per il modo in cui tali interessi vengono tutelati a livello legislativo.

Al fine di capire se possa sussistere un collegamento tra la responsabilità sociale dell'ente e la giustizia riparativa, è necessario preliminarmente comprendere chi sono le vittime delle imprese e in che modo è strutturata la giustizia riparativa.

6.1 Le vittime di *corporate violence*

Con il termine *corporate violence* si fa riferimento ad un concetto criminologico che indica i reati commessi dalle società, nel corso di loro attività legittime, che provocano offese alla salute, all'integrità o alla vita della persona fisica³⁶². Le possibili vittime della violenza d'impresa sono i gruppi di consumatori, il pubblico, i dipendenti, altri soggetti interessati.

Come emerso dall'attività di ricerca svolta in seno al progetto europeo "*Victims and Corporations*"³⁶³ il crimine d'impresa è caratterizzato, rispetto ad altri tipi di reato, da alcuni aspetti specifici che lo rendono più complesso³⁶⁴, quali ad esempio, la scarsa visibilità del reato e del danno, l'alto grado di complessità delle condotte, la distribuzione poco chiara delle responsabilità e dei tipi di vittimizzazione³⁶⁵. La criminalità d'impresa,

³⁶² Di solito, la *corporate violence* viene fatta rientrare nel più ampio quadro concettuale dei *white collar crimes*, concetto sviluppato da Sutherland, nel 1940 (SUTHERLAND, *White Collar Criminality*, in *American Sociological Review*, Vol. 5, No. 1, 1940, 1-12), che li definiva come i "reati commessi da una persona rispettabile e di elevata condizione sociale nel corso della sua occupazione", distinguendo, tra l'altro, tra criminalità professionale e criminalità aziendale, facendo rientrare nella prima le trasgressioni commesse da singoli o piccoli gruppi, nella seconda quelle poste in essere dagli enti. Cfr. AERTSEN, *Restorative Justice for victims of corporate violence*, in FORTI et al. (a cura di) *Victims and corporations: Legal challenges and Empirical findings*, Milano, 2018, 236.

³⁶³ *Victims and Corporations* è un progetto coordinato dal Centro Studi "Federico Stella" sulla Giustizia penale e la Politica criminale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore (CSGP) e finanziato nell'ambito del programma congiunto "Rights, Equality and Citizenship" e "Justice" 2014 della Commissione Europea (Directorate General Justice and Consumers). Le attività del progetto si svolgono in tre Paesi: Italia, Germania e Belgio. La Direttiva 2012/29/UE istituisce norme minime in materia di diritti, assistenza e protezione delle vittime di reato.

³⁶⁴ *Ibidem*

³⁶⁵ Tali peculiarità possono essere confermate facendo riferimento, ad esempio, alla sentenza della Corte di Strasburgo relativa al caso ILVA. La Corte, in questo caso, ha riconosciuto la qualifica di vittime in capo ai ricorrenti sulla base del principio di cui all'art. 8 della convenzione, che afferma il diritto al rispetto della vita privata, ritenendo che anche i danni ambientali possono comportare la violazione di tale diritto, qualora

infatti, dà luogo a forme di vittimizzazione c.d. atipiche, cioè non conformi a quella che per lungo tempo è stata la stereotipata immagine di vittima ideale, associata ai reati più facilmente riconoscibili, come quelli contro la proprietà o la violenza fisica.

Le realtà empirica, però, si è dimostrata molto diversa dal quadro ideale, mostrando la presenza di molti tipi di vittimizzazione ampiamente sottostimati e alcune volte non riconosciuti in modo inequivocabile o non ricondotti al sistema di giustizia penale. I *white-collar crimes*, in generale, sono spesso reati a vittima diffusa, in molti casi manca, da parte della vittima stessa, la percezione della propria condizione e vi sono elevati rischi di ri-vittimizzazione, dovuti alla asimmetria di potere tra vittima e autore di reato, che sovente è una persona giuridica³⁶⁶.

In tempi più recenti, però, sia la ricerca che la pratica, hanno mostrato una sempre maggiore attenzione verso forme di vittimizzazione prima trascurate³⁶⁷, attribuendo importanza, in particolare, alle vittime di frode, riciclaggio, cybercriminalità, criminalità ambientale, traffico sessuale, dunque ad una vasta gamma di reati riconducibili a violazione dei presidi di CSR. In particolare, si ritiene che la *corporate violence* sia caratterizzata da questi elementi: la gravità e l'impatto pervasivo del danno, la natura collettiva della dimensione della vittimizzazione, la complessità della vittimizzazione e la vulnerabilità delle vittime, la natura ingannevole e la persistenza nel tempo³⁶⁸.

La consapevolezza circa la criminalità aziendale, che ha poi portato alla maturazione degli standard di CSR, è aumentata in modo significativo con lo scoppio degli scandali aziendali avvenuti negli Stati Uniti nei primi anni duemila, a partire dal caso Enron. È proprio in quel periodo che le politiche di governo sono cambiate radicalmente, determinando un aumento sostanziale delle incriminazioni dei dirigenti aziendali di alto livello.

si verifichi un'offesa alla sfera privata o familiare di una persona determinata. Cfr. C. eur. dir. uomo, sez. I, 24 gennaio 2019, Cordella e altri c. Italia.

³⁶⁶ Sulle peculiarità delle vittime e degli autori di reato nella criminalità d'impresa cfr. MANNOZZI, *Il crimine dei colletti bianchi: profili definitivi e strategie di contrasto attraverso i metodi della giustizia riparativa*, in SPINELLIS C.D., THEODORAKIS N., BILLIS E., PAPADIMITRAKOPOULOS G. (eds.), *Europe in crisis: crime, criminal justice, and the way forward. Essays in honour of Nestor Courakis*, 2017, 1365 ss.; AERTSEN, *Restorative justice for victims of corporate violence*, cit., 246 ss.; DE PAOLIS, *Della funzione della pena, della giustizia riparativa, della criminalità economica: una riflessione*, in DisCrimen, 20.8.2021.

³⁶⁷ SPALEK, *Crime Victims: Theory, Policy and Practice*, 2006.

³⁶⁸ VISCONTI, (ed.), *Needs of Victims of Corporate Violence: Empirical Findings*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano 2017: 140 <http://hdl.handle.net/10807/109585>.

Nonostante la maggiore e più diffusa consapevolezza, lo studio di questo genere di reati resta complesso, in quanto spesso viene evocata una vittima astratta e non si comprende l'effettivo impatto che gli stessi hanno sulle persone, sulle istituzioni e sulla società. Anche per questo motivo, c'è chi ritiene sia necessario porre l'accento sulla responsabilità sociale delle imprese³⁶⁹.

In che modo può, dunque, l'ordinamento rispondere alla violenza aziendale, prestando particolare attenzione all'impatto e agli effetti che questo tipo di reati hanno sulle vittime? La soluzione non è semplice; se il sistema di giustizia penale ha un problema generale nell'affrontare i bisogni delle vittime, il problema si intensifica quando si ha a che fare con la criminalità aziendale³⁷⁰: un problema rilevante consiste nel fatto che il diritto penale è spesso sostanzialmente estraneo alla natura del danno sociale e non riesce a rispondere alle esigenze dei contesti culturali all'interno dei quali il reato è commesso³⁷¹.

Si pone, allora, il problema di capire se e in che misura la giustizia riparativa possa offrire un approccio più inclusivo ed efficace. Infatti, sebbene l'attenzione predominante nei paesi europei sia rivolta anzitutto a reati commessi dai minori, per i quali si applica principalmente la mediazione vittima-autore del reato, si assiste ad un graduale spostamento verso lo sviluppo della giustizia riparativa per diversi e più gravi tipi di reati.

Una delle sfide da affrontare, quando si esplora la possibile applicabilità della giustizia riparativa nei casi di reati commessi dalle *corporations*, riguarda la misura in cui le pratiche di questo tipo di giustizia sono in grado di superare le immagini stereotipate e idealtipiche di vittime, autori di reato e nozioni di riparazione.³⁷² Appare evidente che, per rendere la giustizia riparativa una efficace risposta alla criminalità d'impresa, occorre adattare i relativi concetti di autore, vittima, danno, reato e collettività e adottare modelli atti a coinvolgere tutti gli stakeholder.

³⁶⁹ GOODEY, *Victims and victimology. Research, policy and practice*, 2004.

³⁷⁰ GABBAY, *Exploring the limits of the restorative justice paradigm: restorative justice and white-collar crime*, in *Cardozo J. Conflict Resol.*, 2006, 8: 4.

³⁷¹ SULLIVAN, TIFFT, *Restorative justice: Healing the foundations of our everyday lives* in *Monsey, NY: Willow Tree Press*, 2001.

³⁷² MAGLIONE, *Embodied victims: An archaeology of the 'ideal victim' of restorative justice* in *Criminology & Criminal Justice*, 2017, 17.4: 401-417.

6.2 La giustizia riparativa

La giustizia riparativa è considerata uno dei migliori modelli di risposta al reato; è un modello di fare giustizia che mira a riparare il danno derivante da reato nel modo più completo possibile, cercando di bilanciare i bisogni di tutti i soggetti coinvolti. Tale approccio comporta un momento di contatto tra la vittima, l'autore del reato, la comunità e gli altri attori, al fine di esaudire le esigenze di giustizia di tutti le parti interessate. Le parti della giustizia riparativa sono soggetti che devono prendere parte ad un processo di dialogo e di incontro con l'altro, in una condizione di rispetto reciproco, fornendo spazio e sostegno adeguati. La giustizia riparativa non si concentra, come quella tradizionale, sulla punizione del colpevole, ma si pone l'obiettivo di riparare il danno, contemperando finalità conciliative, che rappresentano l'aspetto più puro della giustizia riparativa, con finalità riparatorie³⁷³.

Utili principi guida possono essere trovati negli standard e nei regolamenti internazionali³⁷⁴, i quali possono offrire una valida base per le pratiche di giustizia riparativa anche nei casi di *corporate crimes*.

Una definizione può essere ricavata dalla normativa sovranazionale, in particolare dalla Direttiva 2012/29/UE³⁷⁵, c.d. Direttiva vittime, che introduce le norme minime in materia di diritti, assistenza e protezione delle vittime di reato, nonché dalla Raccomandazione 8/2018 del Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa³⁷⁶. L'art. 2 della Direttiva definisce la giustizia riparativa quale “*procedimento che permette alla vittima e all'autore del reato di partecipare attivamente, se vi acconsentono liberamente, alla risoluzione delle questioni risultanti dal reato con l'aiuto di un terzo imparziale*”.

³⁷³ La conciliazione è un'attività volta a ricomporre il conflitto e a ricostruire i rapporti individuali e sociali che la commissione del reato ha reciso; richiede, per sua natura, la partecipazione attiva della vittima e dell'autore del reato. La riparazione, invece, è un'attività volta a riparare il danno e non necessita di alcun coinvolgimento o partecipazione della vittima. Cfr. MAZZUCATO, *Ostacoli e “pietre di inciampo” nel cammino attuale della giustizia riparativa in Italia*, in MANNOZZI, LODIGIANI (a cura di), *Giustizia riparativa. Ricostruire legami, ricostruire persone*, Bologna, 2015, 119.

³⁷⁴ Come, ad esempio, la UN ECOSOC *Resolution 2002/12 on Basic Principles on the Use of Restorative Justice Programmes in Criminal Matters*.

³⁷⁵ Sulla Direttiva v. DIAMANTE, *La direttiva 2012/29/UE che istituisce norme minime in materia di diritti, assistenza e protezione delle vittime di reato. origini, ratio, principi e contenuti della Direttiva recepita dal d.lgs. 212/2015*, in *Giurisprudenza penale web*, 2016.

³⁷⁶ Recommendation N. (99) of the Committee of Ministers to Member States concerning Mediation in Penal Matters.

L'art. 12 della direttiva, stabilisce, poi, che gli Stati membri devono adottare misure per salvaguardare la vittima da vittimizzazione secondaria e ripetuta, prevedendo inoltre una serie requisiti per l'accesso ai servizi di giustizia riparativa. Dal considerando 46 della direttiva emerge la centrale attenzione nei confronti della vittima e la volontà di evitare che essa sia inserita in procedure che rischiano di innescare meccanismi di vittimizzazione secondaria, non escludendo, però, che l'effetto riparatorio possa essere conseguito anche attraverso strumenti diversi, che non richiedono il coinvolgimento della vittima stessa.

La definizione di giustizia riparativa offerta dalla Direttiva chiama in causa una serie di soggetti, che sembra opportuno definire brevemente. In primo luogo, ruolo centrale è quello della vittima, definita dall'art. 2 come *“la persona fisica che ha subito un danno, anche fisico, mentale o emotivo, o perdite economiche che sono stati causati direttamente da un reato; un familiare di una persona la cui morte è stata causata direttamente da un reato e che ha subito un danno in conseguenza della morte di tale persona”*. In base alla definizione si distinguono due categorie di vittime, quelle primarie e quelle secondarie³⁷⁷: le vittime primarie sono i soggetti nei confronti dei quali il reato viene commesso direttamente e dunque subiscono un danno, fisico, psichico, o economico. Le vittime secondarie sono quelle che vengono danneggiate dalla commissione del reato solo in maniera indiretta, ad esempio i familiari della vittima primaria³⁷⁸.

È importante, dunque, capire chi sia l'autore del reato: ai sensi dell'art. 12 l'autore è una persona che è stata condannata per un reato³⁷⁹. Tra le condizioni per accedere ai servizi giustizia ripartiva si richiede che l'autore del reato abbia riconosciuto i fatti essenziali del caso. Si specifica però che, per evitare di entrare in contrasto con il principio *nemo tenetur se detegere*, la partecipazione a percorsi di giustizia riparativa non dovrebbe

³⁷⁷ MANNOZZI, *La giustizia senza spada*, cit., 24.

³⁷⁸ Alcune fonti sovranazionali offrono definizioni più ampie, andando a ricomprendere anche una dimensione collettiva della vittima, non fermandosi alla persona fisica. Ad esempio, la Risoluzione n. 40/34 delle Nazioni Unite del 1985, che si occupa dei principi di giustizia per le vittime di crimini e abusi di potere, considera vittime le persone che abbiano subito dei danni, sia singolarmente che collettivamente.

³⁷⁹ Art. 12 Direttiva 2012/29/UE: *“I diritti previsti dalla presente direttiva fanno salvi i diritti dell'autore del reato. Il termine «autore del reato» si riferisce a una persona che è stata condannata per un reato. Tuttavia, ai fini della presente direttiva, esso si riferisce altresì a una persona indagata o imputata prima del l'eventuale dichiarazione di responsabilità o della con dannata e fa salva la presunzione d'innocenza”*.

essere usata come prova dell'ammissione di colpevolezza nei successivi procedimenti penali³⁸⁰.

Infine, fondamentale è il ruolo della comunità nei programmi di giustizia riparativa: il reato, infatti, lungi dall'essere concepito come una mera violazione di una norma giuridica, è visto come una violazione dei diritti fondamentali dell'individuo e come una lesione delle relazioni sociali, apprezzandolo come fatto sociale³⁸¹. La comunità può assumere diversi ruoli nel percorso riparativo: può essere coinvolta come vittima, come mera destinataria della riparazione o, infine, come attore sociale che si attiva per la protezione della vittima e del reo al fine di creare le adeguate condizioni per la buona riuscita del percorso ed è, in ogni caso, fondamentale per ricomporre la frattura causata dalla commissione del reato³⁸².

In Italia, fino all'attuale disciplina introdotta con la riforma Cartabia, non esisteva una normativa organica di riferimento, benché si siano progressivamente registrate aperture alla giustizia riparativa, dapprima limitatamente al sistema penale minorile (d.P.R. 448/1988) e al rito davanti al giudice di pace (d.lgs. n. 274/2000), e, successivamente, anche con riguardo al processo penale ordinario per gli imputati adulti, attraverso l'introduzione dell'istituto della sospensione del procedimento con messa alla prova (art. 168 *bis* c.p. introdotto con la legge 28 aprile 2014, n. 67)³⁸³

Un decisivo cambio di rotta è appunto avvenuto con la recentissima Riforma Cartabia (l. 27 settembre 2021, n. 134), attuata con il d.lgs. n.150/2022, benché l'entrata in vigore di quest'ultimo sia stata posticipata ad opera del d.l. 162/2022.

L'intervento legislativo muove anzitutto da una definizione di «giustizia riparativa», da intendersi come «ogni programma che consente alla vittima del reato, alla persona indicata come autore dell'offesa e ad altri soggetti appartenenti alla comunità di partecipare liberamente, in modo consensuale, attivo e volontario, alla risoluzione delle questioni derivanti dal reato, con l'aiuto di un terzo imparziale, adeguatamente formato,

³⁸⁰ In questo senso l'art. 30 della Raccomandazione 8/2018: *“punto di partenza per un percorso di giustizia riparativa dovrebbe essere generalmente il riconoscimento a opera delle parti dei fatti principali della vicenda. La partecipazione a percorsi di giustizia riparativa non dovrebbe essere usata come prova dell'ammissione di colpevolezza nei successivi procedimenti penali”*.

³⁸¹ BOUCHARD, *Sul protagonismo delle vittime*, in *Diritto penale e uomo*, 2019, 188.

³⁸² Sulla nozione e sul ruolo della comunità nella giustizia riparativa v. MANNOZZI, LODIGIANI, *La giustizia riparativa*, cit., 92 ss.

³⁸³ Per una panoramica sugli spazi applicativi della *restorative justice* nel nostro ordinamento v. D'AMATO, *La giustizia riparativa tra istanze di legittimazione ed esigenze di politica criminale*, cit.

denominato mediatore» (art. 42, co. 1, lett. a). L’(eventuale) esito riparativo è invece individuato in «qualunque accordo, risultante dal programma di giustizia riparativa, volto alla riparazione dell'offesa e idoneo a rappresentare l'avvenuto riconoscimento reciproco e la possibilità di ricostruire la relazione tra i partecipanti» (art. 42, co. 1, lett. e).

Il d. lgs. 150/2022 (artt. 43 ss.) delinea poi una serie di principi, obiettivi e garanzie per i programmi di giustizia riparativa, ne disciplina le modalità di svolgimento e prevede che l’autorità giudiziaria valuti lo svolgimento del programma e l’eventuale esito riparativo per le determinazioni di competenza³⁸⁴.

6.3 Applicabilità della giustizia riparativa ai reati commessi dalle *corporations*

Dopo avere analizzato quali sono le caratteristiche fondamentali della giustizia riparativa, è opportuno verificare se questa possa essere applicata anche ai *corporate crimes*: c’è chi sostiene che la giustizia riparativa potrebbe essere una buona risposta a tali reati, in quanto, non solo è appropriata e giustificata, ma è anche utile alla promozione della giustizia nel senso più completo³⁸⁵. Inoltre, un intervento riparativo rafforza ulteriormente la funzione utilitaristica della punizione in termini di deterrenza: la ricerca sulla criminalità aziendale ha dimostrato che un effetto deterrente generale e specifico della sanzione penale si verifica quando è accompagnato da sanzioni informali, come la

³⁸⁴ Il d.lgs. introduce inoltre una disciplina di dettaglio relativa alla formazione dei mediatori e ai requisiti per l’esercizio dell’attività (artt. 59-60), nonché ai «Servizi per la giustizia riparativa» (artt. 61-67), prevedendo che spetti al Ministero della Giustizia il coordinamento nazionale dei servizi per la giustizia riparativa e soprattutto disponendo l’istituzione dei Centri per la giustizia riparativa (presso gli enti locali), che dovranno assicurare livelli essenziali e uniformi delle prestazioni dei servizi per la giustizia riparativa, avvalendosi di mediatori esperti dell’ente locale, ovvero di enti del terzo settore, o ancora stipulando contratti di appalto o convenzioni. Cfr. BORTOLATO, *La riforma Cartabia: la disciplina organica della giustizia riparativa. Un primo sguardo al nuovo decreto legislativo*, in www.questionegiustizia.it, 22.10.2022.

³⁸⁵ Gabbay sostiene che la giustizia riparativa è, in questi casi, una forma aggiuntiva di punizione, perché gli interventi riparatori sono combinati con la pena retributiva, dove la componente riparatoria deve essere presa in considerazione nella determinazione complessiva della meritata pena del reo. Cfr. GABBAY, *Exploring the limits of the restorative justice paradigm: restorative justice and white-collar crime*, in *Cardozo J. Conflict Resol.*, 2006, 8: 421.

censura sociale o la perdita di rispetto³⁸⁶. Ai nostri fini, interessa analizzare il possibile ruolo della giustizia ripartiva vista la sua particolare utilità nel campo della criminalità ambientale e, in senso più ampio, rispetto ai reati riconducibili alla violazione dei presidi di CSR.

Nei *corporate crimes*, si tende a distinguere tra vittime interne ed esterne. Gli *stakeholder* interni sono i dipendenti e le loro cerchie personali, nonché gli azionisti e investitori. Gli *stakeholder* esterni sono le persone danneggiate che non hanno alcun rapporto diretto con l'azienda, le istituzioni, la società o enti governativi o pubblici, che però subiscono gli effetti della condotta illecita. La complessità di tali reati sta nel fatto che non sempre è semplice identificare una vittima o un danno tangibile. Inoltre, non è trascurabile un ulteriore fattore di complicazione: il lungo periodo di latenza che, in molti casi (specificamente con riguardo ai reati ambientali), si verifica tra la condotta lesiva e gli effetti dannosi sulla salute o sulla vita dei singoli. I meccanismi di giustizia riparativa rispondono, in caso di reati aziendali, all'esigenza delle vittime di poter ricevere dall'impresa il riconoscimento del loro *status* di vittime e del danno subito, le informazioni sulle cause, circostanze e responsabilità intorno all'evento dannoso, nonché il riconoscimento economico e a restituzione in natura del danno materiale e morale³⁸⁷. È chiaro comunque che una risposta efficace non dovrebbe concentrarsi unicamente sulla restituzione o riparazione materiale, ma dovrebbe porre lo sguardo su tutte le esigenze maturate dalla vittima, quali il bisogno di ascolto, di protezione, di supporto. Una riparazione simbolica, realizzata formulando delle scuse formali nei riguardi delle vittime oppure mediante una "presa di azione" concreta e idonea a ridurre la portata dei danni attraverso politiche che, a seconda del tipo di reato, mirino, ad esempio, ad una preservazione dell'ambiente (reati ambientali), al sostenimento di politiche antiriciclaggio o anticorruzione, ecc., potrebbero essere utili per riparare il danno nella sua globalità.

Le imprese possono rispondere ai bisogni delle vittime elaborando degli appositi modelli che includano dei servizi diretti o indiretti di dialogo. Proprio questo ambito potrebbe essere quello che costituisce la più grande sfida per l'autore del reato, il quale,

³⁸⁶ *Ibidem*

³⁸⁷ AERTSEN, *Restorative Justice for victims of corporate violence*, in FORTI (a cura di) *Victims and corporations: Legal challenges and Empirical findings*, 2018, 236.

in primo luogo, deve considerare le proprie responsabilità come società. Passaggio, questo, che potrebbe essere molto difficile, soprattutto quando la società teme delle notevoli rivendicazioni finanziarie che potrebbero essere fatte valere attraverso procedure giudiziarie. In molti casi, è necessaria la pressione sociale o giudiziaria per portare la società al tavolo, il cui interesse potrebbe consistere in accordi finanziariamente vantaggiosi nonché nel mantenimento della reputazione e dell'immagine pubblica.

Secondo Chiste, la criminalità aziendale e la giustizia riparativa hanno una naturale affinità che consiste nel fatto che le aziende hanno interesse nel mantenere un rapporto di fiducia con i propri *stakeholders*³⁸⁸. Un approccio proattivo alla responsabilità sociale delle imprese e l'imposizione volontaria di standard elevati su sé stessi supporta un rapporto positivo con gli enti governativi

Infine, occorre sottolineare che la partecipazione a percorsi di giustizia riparativa potrebbe portare, auspicabilmente, ad una presa di consapevolezza e ad una auto-responsabilizzazione circa le conseguenze dell'illecito da parte del reo o, nel caso di *corporate crimes*, dei vertici della *corporation*, e ciò potrebbe riportare l'impresa a riacquisire una cultura della legalità nel proprio agire, con ricadute positive in termini di riduzione della recidiva.

6.4 Giustizia riparativa e modelli "231"

Sulla base della disciplina, precedentemente descritta³⁸⁹, definita dal decreto è facile comprendere che l'obiettivo dei modelli 231 è quello di stimolare gli enti ad assumere comportamenti proattivi, al fine di minimizzare il rischio di commissione di reati³⁹⁰. In questo senso, la prospettiva preventiva/proattiva è facilmente collegabile a quella riparativa; anzi, secondo alcuni, "*ad oggi il decreto sembra aver funzionato più come incentivo alla riparazione che come incentivo a una effettiva prevenzione*"³⁹¹.

³⁸⁸ CHISTE, *Retribution, restoration and white collar crimes*, in *The Dalhousie law review*, 2008

³⁸⁹ Per una dettagliata analisi della disciplina ex d. lgs. 231/2001 v. cap. 3 par. 3.

³⁹⁰ PIERGALLINI, *Premialità e non punibilità nel sistema della responsabilità degli enti*, in *Diritto Penale e processo*, 2019.

³⁹¹ In questo senso GIAVAZZI, *Le misure riparatorie nel D.Lgs. 231/2001: spazi e limiti per un percorso di giustizia riparativa con gli enti in materia ambientale*, in AA. VV. *La mediazione dei conflitti ambientali. Linee guida operative e testimonianze degli esperti*, 2016, 178.

È la stessa relazione ministeriale al decreto che predispone gli indizi circa la possibilità di valorizzare i modelli compensativi dell'offesa e rielaborare il conflitto sociale generato dal reato. In questo senso assumono, ancora una volta, rilievo gli articoli 12 e 17 del decreto 231. L'art. 12, al comma 2, predispone una riduzione della pena pecuniaria qualora l'ente, prima dell'apertura del dibattimento, abbia risarcito integralmente il danno ed eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato e abbia adottato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi. L'art. 17, invece, permette di evitare l'applicazione delle sanzioni interdittive se, sempre prima dell'apertura del dibattimento *"l'ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso, ha eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi e ha messo a disposizione il profitto conseguito ai fini della confisca"*. Tali articoli, prevedendo i due distinti profili del risarcimento integrale del danno e dell'eliminazione delle conseguenze dannose (la quale è dunque, cosa diversa dalla mera reintegrazione di tipo pecuniario), permettono di predisporre dei percorsi di giustizia riparativa³⁹², andando ad includere un contatto tra l'ente e le vittime³⁹³.

Un possibile ostacolo alla previsione di un percorso di giustizia riparativa è tuttavia rappresentato dalla totale mancanza, in entrambi gli articoli, di un riferimento alla vittima o al danneggiato, nonché dall'inammissibilità della costituzione di parte civile nel procedimento a carico dell'ente, che impedisce ogni possibile punto di contatto tra ente e vittima.

In definitiva, se è vero che le ipotesi riparative previste nel sistema 231 paiono in qualche modo rivelare una tensione verso l'ideale della giustizia riparativa, è altrettanto

³⁹² In tema v. RICCI, SAVARINO, *Limiti e potenzialità della restorative justice nel sistema "231"*. Spunti per una riflessione sulla scia della riforma Cartabia, in www.la legislazione penale.eu, 29.3.2022, 16 ss.

³⁹³ Questa conclusione sembra avallata da una pronuncia della Cassazione, la quale, *"ai fini della effettività ed integralità del risarcimento ex art.17, comma primo, lett. a), D.Lgs. n. 231 del 2001 e delle condotte funzionali a realizzarlo"* stabilisce che *"la società si impegni ad individuare le persone offese e danneggiate dal reato, a prescindere dalla costituzione di parte civile nel giudizio (...) ed a risarcirne, ove sussistente, il danno. Inoltre, in caso di difficile determinazione dello stesso, occorre che la società dia prova di essersi adoperata per risarcirlo, quanto meno attraverso contatti con gli interessati al risarcimento che possano valere a dimostrare di essa la effettiva intenzione riparatoria"*. Cass. Pen., Sez. II, sentenza n. 326 dell'8/01/2014, citata da GIAVAZZI, p. 178.

vero che la componente autenticamente conciliativa della riparazione emerge ancora a fatica e che alla vittima rimane riservato un ruolo non definito e comunque marginale: in assenza di espliciti riferimenti normativi alle persone offese nelle disposizioni esaminate, il momento di “dialogo” con l’ente resta integralmente rimesso all’interpretazione giurisprudenziale delle prescrizioni risarcitorie³⁹⁴.

7. La sospensione del procedimento con messa alla prova

Un modo alternativo per attuare i processi di giustizia riparativa è quello di offrire all’ente la possibilità accedere alla sospensione del procedimento con messa alla prova, istituto che si presta ad integrare le istanze delle *restorative justice*.

Il panorama interpretativo in materia di responsabilità da reato degli enti conferma che l’ormai consolidato sistema punitivo facente capo alle persone giuridiche costituisce terreno fertile per le più avanzate istanze evolutive del diritto penale, sia sostanziale che processuale. A partire dal 2017, anno in cui viene emanata un’ordinanza del Tribunale di Milano sul tema³⁹⁵, si è assistito alla progressiva emersione, nella giurisprudenza di merito, di una tendenza volta a verificare l’applicabilità all’ente imputato dell’istituto della sospensione del procedimento con messa alla prova.

L’istituto della sospensione del procedimento con messa alla prova è stato introdotto dalla l. 28 aprile 2014, n. 67, recante “*Deleghe al Governo in materia di pene detentive non carcerarie e di riforma del sistema sanzionatorio. Disposizioni in materia di sospensione del procedimento con messa alla prova e nei confronti degli irreperibili*”. Il capo II della norma ha introdotto una forma di *probation* processuale, già sperimentata nel processo minorile, che non è altro che una forma di rinuncia dello Stato all’esercizio della potestà punitiva, condizionata dall’esito positivo di un periodo di prova

³⁹⁴ In questi termini RICCI, SAVARINO, *op. cit.*, 21.

³⁹⁵ Il Tribunale ha negato all’ente l’accesso alla sospensione del procedimento con messa alla prova perché, non essendo rinvenibile alcuna norma che prevedesse esplicitamente tale possibilità, ha ritenuto tale vuoto normativo non colmabile in via interpretativa. Cfr. Trib. Milano, sez. XI, ord. 27 marzo 2017, Giud. Corbetta.

controllata³⁹⁶. Per poter accedere all'istituto, è necessaria una deliberazione positiva circa il rispetto di una serie di condizioni oggettive e soggettive³⁹⁷.

I contenuti della *probation* si caratterizzano per una triplice articolazione, basata sulla realizzazione di condotte *riparatorie*, sull'affidamento dell'imputato al servizio sociale in vista dello svolgimento del trattamento e sulla prestazione di lavoro di pubblica utilità³⁹⁸. L'art. 464 *bis*, co. 4, lettera c) c.p.p. stabilisce che il programma di trattamento preveda anche le condotte volte a promuovere, ove possibile, la mediazione con la persona offesa nonché, a seguito della modifica operata con il d.lgs. 150/2022, lo svolgimento di programmi di giustizia riparativa. Dal punto di vista processuale, invece, l'imputato è titolare di una funzione propulsiva del procedimento; in altri termini, l'imputato può attivare il rito speciale mediante la presentazione di un'apposita richiesta, alla quale deve essere allegato il programma di trattamento sviluppato in intesa con l'U.E.P.E³⁹⁹. L'esito positivo della messa alla prova determina l'estinzione del reato.

L'estensione dell'ambito applicativo della sospensione del processo con messa alla prova nei confronti delle persone giuridiche non è priva di ostacoli.⁴⁰⁰ Come sopra accennato, l'ordinanza del Tribunale milanese ha rigettato la richiesta dell'ente imputato,

³⁹⁶ Istituto così definito dal consigliere della Corte di Cassazione PICCIRILLO in *Prime riflessioni sulle nuove disposizioni in materia di sospensione del procedimento con messa alla prova e nei confronti degli irreperibili. Relazione dell'Ufficio del Massimario presso la Corte di cassazione*, 5 maggio 2014, pubblicata nella Rivista *Diritto Penale contemporaneo* il 7 maggio 2014, 3.

³⁹⁷ Per quanto attiene alle condizioni oggettive, è necessario che la richiesta di accesso all'istituto della sospensione del processo con messa alla prova si riferisca a un reato punito in via edittale con pena detentiva non superiore a quattro anni, nonché con pena pecuniaria (sola, congiunta o alternativa) ovvero per i reati per cui è ammessa la citazione diretta a giudizio ai sensi dell'articolo 550 comma 2 c.p.p. Le preclusioni soggettive, invece, escludono l'ammissione della messa alla prova per i delinquenti e contravventori abituali, professionali e per tendenza e, in ogni caso, non è suscettibile di una seconda concessione. Cfr. RICCARDI, CHILOSI, *La messa alla prova nel processo "231": quali prospettive per la diversion dell'ente*, in *Diritto penale contemporaneo*, 10/2017, 49.

³⁹⁸ *Ivi pag. 50.*

³⁹⁹ Si tratta degli Uffici locali per l'Esecuzione Penale Esterna, uffici periferici che rappresentano un'articolazione del Ministero della Giustizia e sono deputati alla presa in carico delle persone sottoposte a misure esterne all'Istituto penale. Si occupano del *trattamento socio-educativo* delle persone sottoposte a misure restrittive della libertà; assolvono a diverse funzioni, tra cui la proposizione all'autorità giudiziaria del programma di trattamento da applicare agli imputati che chiedono di essere ammessi all'affidamento in prova e alla detenzione domiciliare e controllano l'esecuzione dei programmi da parte degli ammessi alle misure alternative.

⁴⁰⁰ Sulle criticità nell'applicazione della *probation* all'ente v. ampiamente SACCO, *Luci e ombre della Restorative Justice nel processo agli enti*, in *Archivio penale*, n.3, 2019.

sulla base di alcune correnti argomentative che negano l'applicazione estensiva di alcuni istituti rispetto ai quali il legislatore del 2001 ha serbato silenzio⁴⁰¹.

Si valorizza la tassatività delle previsioni espresse del decreto: infatti, né la disciplina *ibrida*, sostanziale e processuale, della messa alla prova, né le disposizioni del decreto dedicate ai procedimenti speciali prevedono, in maniera espressa, che l'ente possa giovare dell'istituto in esame. Tale argomentazione condurrebbe ad abbracciare una soluzione restrittiva, sulla base della quale, finché non interviene una disciplina di raccordo sul punto, l'istituto della sospensione del processo con messa alla prova non può ritenersi applicabile agli enti imputati per l'illecito amministrativo derivante da reato⁴⁰².

C'è chi però ritiene di poter dare spazio ad una interpretazione in chiave evolutiva del decreto "231", in armonia con quello che è il suo spirito informatore. Ci sono, infatti, degli spazi che permettono di adeguare lo schema della messa alla prova alla peculiare realtà della persona giuridica. Una prima considerazione riguarda la natura ibrida dell'istituto della *probation*, che compendia un profilo sostanziale e un profilo processuale. Il tribunale di Milano aveva negato l'applicazione dell'istituto, riconoscendo un ruolo preminente alla componente sostanziale e negando, dunque, l'applicazione degli artt. 34 e 35 del d. lgs. 231/2001⁴⁰³, che estendono l'applicazione delle sole disposizioni processuali al procedimento relativo agli illeciti amministrativi dipendenti da reato.

Sembra però non condivisibile questa tesi della prima giurisprudenza formatasi in materia, in quanto non si può ignorare che la messa alla prova implica, in primo luogo, una rinuncia dell'imputato al processo ordinario, secondo lo schema tipico dei modelli di definizione alternativa del processo⁴⁰⁴. A questo si aggiunga che tanto la giurisprudenza quanto la dottrina hanno riconosciuto l'applicabilità del giudizio immediato e del giudizio direttissimo nell'ambito del processo all'ente⁴⁰⁵; conseguentemente, il procedimento a

⁴⁰¹ RICCARDI, CHILOSI, *La messa alla prova nel processo "231": quali prospettive per la diversion dell'ente*, cit., 51.

⁴⁰² *Ivi*, pag. 53.

⁴⁰³ L'art. 34, norma di apertura della sezione dedicata al procedimento di accertamento dell'illecito amministrativo dispone l'applicabilità, in prima battuta, delle norme del Capo III e, per quanto non espressamente previsto dallo stesso, in via subordinata, delle disposizioni del Codice di procedura penale e delle relative norme di attuazione.

⁴⁰⁴ RICCARDI, CHILOSI, *La messa alla prova nel processo "231": quali prospettive per la diversion dell'ente*, cit., 54.

⁴⁰⁵ Si parte dalla premessa per cui la mancata menzione nel decreto del 2001 non debba essere intesa come un divieto di ricorso. È lo stesso art. 59 del d. Lgs. 2001 che, in tema di contestazione dell'illecito rinvia

carico dell'ente potrà essere definito con giudizio immediato, su richiesta del pubblico ministero, qualora sussistano le evidenze probatorie richieste dall'art. 453 comma 1 c.p.p.⁴⁰⁶ e sarà parimenti ammissibile l'applicazione del giudizio immediato, su richiesta dell'imputato, ai sensi dell'articolo 419 comma 5 c.p.p.⁴⁰⁷. Queste considerazioni sembrano aprire la strada alla rivalutazione della possibilità per l'ente di accedere alla sospensione del procedimento con messa alla prova: se si ammette che *“l'ente, per il tramite del suo rappresentante legale, può essere “interrogato” ai fini del giudizio immediato e, altresì, ben può “confessare” ai fini del giudizio direttissimo, allora lo stesso ente potrà anche essere “messo alla prova” nelle forme e nei modi degli articoli 464-bis ss. c.p.p., non ostando a simile operazione la mancanza del coefficiente materiale e psicologico tipico della persona fisica”*⁴⁰⁸.

Occorre, però, verificare la sussistenza dei presupposti generali di applicabilità, in particolare in riferimento ai requisiti di carattere oggettivo e soggettivo cui è subordinato l'accesso al rito. Sotto il profilo oggettivo non sembrano sussistere particolari problemi: il limite edittale è, infatti, senz'altro riferibile al catalogo dei reati-presupposto su cui si struttura l'illecito amministrativo nella disciplina 231⁴⁰⁹. Meno semplice appare

all'art. 405 c.p.p., che annovera tra le possibili modalità di esercizio dell'azione penale quelle dei casi concernenti il giudizio direttissimo e il giudizio immediato. Cfr. RICCARDI, CHILOSI, *La messa alla prova nel processo “231”: quali prospettive per la diversion dell'ente*, cit., 58.

⁴⁰⁶ Articolo 453 c.p.c.: *“Casi e modi di giudizio immediato: 1. Quando la prova appare evidente, salvo che ciò pregiudichi gravemente le indagini, il pubblico ministero chiede il giudizio immediato se la persona sottoposta alle indagini è stata interrogata sui fatti dai quali emerge l'evidenza della prova ovvero, a seguito di invito a presentarsi emesso con l'osservanza delle forme indicate nell'articolo 375 comma 3 secondo periodo, la stessa abbia omissis di comparire, sempre che non sia stato adottato un legittimo impedimento e che non si tratti di persona irreperibile”*.

⁴⁰⁷ Art. 419 c.p.p. comma 5: *“Atti introduttivi: 5. L'imputato può rinunciare all'udienza preliminare e richiedere il giudizio immediato con dichiarazione presentata in cancelleria, personalmente o a mezzo di procuratore speciale, almeno tre giorni prima della data dell'udienza. L'atto di rinuncia è notificato al pubblico ministero e alla persona offesa dal reato a cura dell'imputato”*.

⁴⁰⁸ RICCARDI, CHILOSI, *La messa alla prova nel processo “231”: quali prospettive per la diversion dell'ente*, op. cit. pag. 60. Il primo giudice ad aver ammesso la possibilità per la persona giuridica di usufruire del procedimento con messa alla prova è stato il Giudice delle Indagini Preliminari del Tribunale di Modena, con sentenza del 19 ottobre 2020. Cfr. GARUTI, TRABACE, *Qualche nota a margine della esemplare decisione con cui il Tribunale di Modena ha ammesso la persona giuridica alla probation*, in *Giurisprudenza penale web*, 2020 n. 4, pp. 122-123.

⁴⁰⁹ Alcune macroaree del diritto penale si prestano in modo particolare all'utilizzo di questo istituto processuale: si pensi, ad esempio, alla fattispecie di cui all'articolo 25-undecies, reati ambientali, che potrebbe essere *neutralizzata* ricorrendo alla messa alla prova, o all'illecito previsto dall'articolo 25-

l'applicabilità all'ente delle preclusioni soggettive, previste all'art. 168-*bis* commi 4 e 5 c.p. In particolare, la preclusione derivante dalle dichiarazioni dello stato di abitudine, professionalità e di tendenza a delinquere difficilmente trova applicazione nei confronti dell'ente. Infine, la questione più decisiva rispetto alla compatibilità dell'istituto, riguarda i contenuti tipici della messa alla prova, che non sono facilmente adattabili alle caratteristiche della persona giuridica. In particolare, si fa riferimento all'anima riparatoria della *probation*, risultante dall'art. 168-*bis* comma 2 c.p. che dispone che la messa alla prova comporta “*la prestazione di condotte volte all'eliminazione delle conseguenze dannose o pericolose derivanti dal reato, nonché, ove possibile, il risarcimento del danno dallo stesso cagionato*”.

Un approccio evolutivo consente di individuare alcuni aspetti della messa alla prova cui potrebbe essere sottoposto l'ente. Si potrebbe valorizzare la dimensione riparatoria mediante l'adozione di condotte volte al risarcimento del danno o alla devoluzione del profitto ad associazioni che tutelano gli interessi lesi. Quanto alla componente rieducativa, si potrebbero adottare strumenti volti alla *riorganizzazione virtuosa* dell'ente⁴¹⁰.

Alla luce di queste argomentazioni, sembra opportuno riflettere, in conclusione del discorso, sui possibili rapporti intercorrenti tra la responsabilità da reato dell'ente e le finalità dell'istituto della messa alla prova, al fine di individuare possibili punti di contatto. L'esperienza anglo americana dei *deferred prosecution agreement* (anche detti D.P.A.) e dei *non prosecution agreement*, istituto affine alla messa alla prova ex l. 67/2014, fornisce una conferma della tesi per cui sembra possibile applicare tale istituto anche nel processo degli enti⁴¹¹.

Infatti, tra le possibili interazioni delle due discipline si colloca al primo posto la finalità spiccatamente special preventiva tanto sotto il profilo sostanziale, quanto sotto

septies, in relazione al quale l'ente potrebbe profittare dell'ammissione alla prova se incolpato di lesioni personali colpose, gravi e gravissime. Cfr. *ivi*. pag. 61.

⁴¹⁰ Così definita da RICCARDI, CHILOSI, *La messa alla prova nel processo “231”*: *quali prospettive per la diversione dell'ente*, cit., 65.

⁴¹¹ Tali strumenti hanno ad oggetto un accordo raggiunto tra le parti necessarie del processo, cioè indagato e *prosecutor*, con cui l'ente, per evitare la prosecuzione del processo, si sottopone ad un periodo di *osservazione*, durante il quale si impegna ad adempiere ad una serie di obblighi, tra cui l'adozione e l'attuazione di *compliance program*. Tale accordo deve essere poi, ovviamente, sottoposto alla valutazione del giudice. Cfr. *ivi*. 71.

quello processuale, del *sistema 231*. In questo senso, c'è chi sostiene che⁴¹², se da un lato l'adozione di un *compliance program* prima della commissione del reato consente all'ente di non incorrere in responsabilità, allora non si può negare l'utilità dell'adozione postuma di un modello riparatore, che potrebbe garantire all'ente un'attenuazione del trattamento sanzionatorio, non dimenticandoci che è la stessa disciplina che riconosce rilievo alla realizzazione di condotte volte ad eliminare le conseguenze pericolose o dannose del fatto.

Appare allora evidente l'identità delle finalità dei due sistemi: infatti, la responsabilità amministrativa da reato tende ad una organizzazione virtuosa dell'ente, tale da prevenire, o ridurre, il rischio di commissione di reati, finalità che coincide con quella dell'istituto della sospensione con messa alla prova, che abbina la funzione deflattiva ad una componente riparatoria e di reinserimento. Tale obiettivo di reinserimento potrebbe facilmente essere raggiunto attraverso l'elaborazione di un programma di trattamento volto alla rimozione delle carenze organizzative che hanno reso possibile la commissione del reato. Si può affermare che le condotte virtuose che permettono di applicare i benefici previsti dalla normativa dedicata all'ente possono diventare parte del programma di messa alla prova che, in caso di esito positivo, consentirebbe alla persona giuridica di conseguire l'estinzione dell'illecito amministrativo. In questo senso concludono Riccardi e Chilosi, secondo i quali sarebbe opportuno che il percorso di estensione della normativa dell'istituto della messa alla prova, visti gli immediati benefici che si verificherebbero sia per l'ente che per la comunità, acquistasse effettiva concretezza, al fine di assicurare un più ampio orizzonte applicativo al sistema punitivo dedicato alla responsabilità *da reato* degli enti⁴¹³.

Peraltro, l'ammissione di questo istituto anche per l'ente significa anche prevedere la possibilità di intraprendere un percorso di mediazione e quindi un confronto diretto con le vittime o comunque, più ampiamente, un percorso di giustizia riparativa, diretto alla ricostruzione del legame sociale spezzato dalla commissione del reato.

In conclusione può ritenersi che l'impresa socialmente responsabile debba farsi carico del danno cagionato dalla commissione del reato agli stakeholder, siano essi

⁴¹² Sul punto sempre RICCARDI, CHILOSI, *La messa alla prova nel processo "231": quali prospettive per la diversion dell'ente*, cit.

⁴¹³ *Ivi* pag. 77.

dipendenti, investitori, clienti o la comunità nella quale la stessa opera, ed impegnarsi ad adottare approccio *restorative* al fine di porvi rimedio.

CONCLUSIONI

Nel corso del presente studio si è cercato di analizzare la *Corporate Social Responsibility* sotto diverse prospettive, cercando di evidenziarne la centralità assunta nell'attuale contesto globalizzato, nel quale le imprese, incentivate dalla necessità di ricercare una riduzione dei costi di produzione, operano in una molteplicità di mercati.

Il processo di globalizzazione ha, infatti, moltiplicato le attività delle multinazionali, che operano in ambienti economici molto diversi, che spesso hanno quadri normativi deboli. È proprio questo aspetto che impone loro di comprendere i nuovi assetti normativi con cui si confrontano e di essere più sensibili anche alle norme sociali.

Le multinazionali hanno così iniziato a comprendere l'importanza di porre in essere comportamenti socialmente responsabili. In questa prospettiva il successo economico non è più sufficiente, è necessario integrarlo con strategie responsabili.

Queste nuove esigenze sono collegate alla necessità di rispettare gli interessi di una platea più ampia di *stakeholder*, ovvero di tutti quei soggetti che sono necessariamente influenzati dal conseguimento degli obiettivi aziendali e dunque ne subiscono gli effetti.

La prospettiva, quindi, è cambiata: la CSR fa sì che la strategia d'impresa, vista la rilevanza dei beni che deve tutelare, non possa più essere solamente orientata alla sola sfera privata dell'impresa, ma debba tenere conto anche della necessità di perseguire, oltre al profitto, anche obiettivi di matrice etica.

Non esiste una definizione univoca e unanimemente condivisa di CSR: per riassumere le diverse proposte si può dire che un'impresa socialmente responsabile è un'impresa che si obbliga, impegnando coloro che hanno potere decisionale al suo interno, ad agire in modo da proteggere e migliorare il benessere del contesto sociale nel quale opera, perseguendo, allo stesso tempo, i propri interessi. Essere socialmente responsabili richiede di prestare particolare attenzione alle pratiche commerciali e ai risultati associati a tali pratiche, e comporta la valorizzazione delle relazioni tra le imprese e gli *stakeholder*, al fine di raggiungere vantaggi reciproci.

La CSR diventa allora parte fondamentale della cultura aziendale e non più semplice strumento utile a garantire e facilitare l'accesso al mercato. Diventa il cuore della gestione strategica, che consente alle aziende di ottenere una posizione unica all'interno del mercato; da strumento reattivo, utilizzato per far fronte alle tensioni tra imprese e società, in particolare a seguito degli scandali finanziari e disastri ambientali dei quali le

multinazionali sono state spesso dirette responsabili, diventa strumento strategico, utile per comprendere i bisogni della società.

Non mancano critiche circa questa nuova impostazione: c'è chi sostiene, infatti, che l'attuazione di pratiche socialmente responsabili non corrisponde ad un effettivo interesse verso dei bisogni degli *stakeholder*, ma vale solo come riconoscimento di un'eticità al fine del mantenimento di standard reputazionali.

Nonostante ciò, il tema della *Corporate Sociale Responsibility* è al centro del dibattito internazionale, già dagli anni 70. Nel corso della trattazione si è dato conto della rilevanza delle multinazionali e della loro influenza economica, fattori che hanno spinto le principali organizzazioni internazionali all'elaborazione di standard minimi che permettono l'armonizzazione delle iniziative in tema di CSR, legittimando la creazione di sistemi di monitoraggio internazionale.

La divergenza tra gli Stati economicamente avanzati e quelli in via di sviluppo costituisce una ragione a favore della necessità di una regolamentazione internazionale del tema. Un problema infatti, sta nella differenza tra paesi sviluppati e paesi in via di sviluppo: nei primi gli standard internazionali trovano un contesto di riferimento nella normativa preesistente, mentre nei paesi in via di sviluppo tali norme hanno cercato di integrare le lacune esistenti, in particolare rispetto alla tutela dei diritti dell'uomo.

Gli standard internazionali, elaborati dalle Nazioni Unite, dall'OCSE e dalle istituzioni dell'Unione Europea sono per molti aspetti differenti, ma accomunati dal fatto che si tratta di statuizioni non vincolanti, che prevedono una partecipazione diretta delle multinazionali attraverso, ad esempio, obblighi di *reporting*. È emerso il ruolo fondamentale assunto dal Global Compact dell'ONU, patto non vincolante adottato dall'ECOSOC nel luglio 2000, che sancisce dieci principi ai quali imprese e altri soggetti non imprenditoriali hanno deciso, in modo volontario, di aderire, obbligandosi a condividere annualmente con i propri *stakeholders* i risultati dell'implementazione della politiche di CSR; importanti sono anche le *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regards to Human Rights*, le quali sono considerate un'efficace opera di riaffermazione dei principi internazionali, resi applicabili alle imprese in tutto il mondo.

Parimenti rilevante è stato il ruolo dell'OCSE, che attraverso le *New OECD guidelines for Multinational Enterprises*, ha reso i presidi di CSR qualcosa di più di un

mero impegno politico, attraverso la costituzione dell'obbligo, da parte degli Stati firmatari, di istituire appositi Punti di Contatto Nazionali.

Infine, per quanto attiene alle iniziative regionali, ruolo fondamentale è quello dell'Unione Europea, benché il suo contributo sia arrivato più tardi rispetto a quello degli altri attori internazionali. L'UE ha elaborato una sua definizione di CSR all'interno del Libro Verde del 2001, nel quale viene sottolineata l'importanza dell'impegno delle imprese nel campo della sostenibilità, della tutela dei diritti umani e dell'ambiente.

Il Libro Verde definisce la CSR sulla base di uno schema di rendicontazione aziendale che tiene conto non solo delle questioni finanziarie ma anche, e soprattutto, delle *performance* ambientali e sociali. Nella stessa ottica si pone anche la direttiva 2014/95/UE, adottata dal Parlamento e dal Consiglio Europeo, finalizzata alla disciplina della rendicontazione delle informazioni di carattere non finanziario. La direttiva amplia e modifica il contenuto della rendicontazione aziendale, stabilendo la doverosità dell'inclusione di informazioni circa l'impatto dell'attività di impresa sulle questioni sociali, ambientali, relative ai dipendenti, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione.

Se la letteratura in materia di CSR è ormai piuttosto ampia, pochi sono tuttavia gli studi che hanno cercato di individuare un punto di contatto tra la CSR e il diritto penale, evidenziando l'utilità di uno sguardo interdisciplinare. Il presente lavoro si è concentrato proprio sulla ricerca delle possibili interazioni tra la CSR e il sistema penale, e il ~~un~~ principale punto di riferimento è stato individuato nel d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, che disciplina la responsabilità delle persone giuridiche per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato.

L'emanazione di tale decreto è stata la pietra miliare per il superamento del principio *societas delinquere non potest*, che per molti anni ha impedito il riconoscimento di una responsabilità *ex crimine* in capo alle persone giuridiche.

Dopo aver analizzato quali sono i soggetti destinatari della normativa e quale sia il ~~tip~~ tipo la natura - penale o amministrativa - di questa responsabilità, nonché i criteri, oggettivi e soggettivi, di ascrizione della stessa, si è approfondito il ruolo dei modelli organizzativi, elemento centrale della disciplina delineata dal decreto, nonché collegamento con la *Corporate Social Responsibility*.

I modelli organizzativi sono condizioni esimenti della responsabilità c.d. para-penale dell'ente, e costituiscono al contempo un'opportunità per le imprese per orientare i propri valori interni, la propria cultura d'impresa, verso una politica di gestione equilibrata e conforme alle aspettative della società nella quale operano.

La predisposizione del modello costituisce un percorso organizzativo il cui scopo principale è quello di realizzare un sistema di procedure volto alla riduzione del rischio di commissione di reati. La sua realizzazione è fondata su un paradigma di colpevolezza (c.d. colpa di organizzazione), costruito negativamente, in chiave esimente, teso a valorizzare il rispetto di regole di diligenza autoimposte, il cui fine è la prevenzione del rischio reato. Il legislatore ha tipizzato gli elementi essenziali del modello organizzativo, affinché questo possa definirsi adeguato e possa dunque evitare il sorgere di una responsabilità in capo all'impresa.

Il modello organizzativo contiene, poi, anche i codici etici, una delle più diffuse forme di autoregolamentazione societaria, che, seppur non espressamente richiamati dal d.lgs. 231/2001, sono parte costitutiva dei modelli, e la cui presenza, oltre a contribuire a dar prova della idoneità e dell'efficacia del modello stesso, dimostra quale sia l'identità dell'ente, la sua *mission*, quali siano i suoi valori. I codici agiscono come deterrenti, eliminando alla radice le possibili occasioni di reato che possono verificarsi in relazione allo svolgimento delle attività di impresa.

Proprio in questo senso si manifesta la stretta correlazione tra gli obiettivi di CSR e la tutela penale: la protezione di molti degli interessi degli *stakeholder* può essere raggiunta attraverso il sistema di *accountability* generato dal D. Lgs. 231. Analizzando nel dettaglio le due discipline, si sono individuati una serie di punti di contatto: in primo luogo la responsabilità sociale è considerata complementare alla responsabilità giuridica, il che permette di arrivare alla conclusione per cui gli strumenti di autoregolamentazione, contenendo sia previsioni giuridicamente vincolanti che etiche, sono un valido strumento per l'implementazione della CSR. In secondo luogo, sia le iniziative in tema di CSR che quelle di cui al decreto 231 hanno natura volontaria: l'adozione del modello organizzativo non è, infatti, resa cogente dalla previsione di una sanzione ma è affidata ad una decisione volontaria dell'ente, il quale può puntare ad ottenere i vantaggi previsti dalla disciplina, cioè, anzitutto, l'esenzione da responsabilità per il reato posto in essere nel suo interesse o a suo vantaggio, dimostrando di aver adottato lo strumento gestorio volto a garantire

quel *surplus* rispetto alle regole che disciplinano il coretto *fare impresa*. Nell'affidarsi ad un metodo a base volontaristica, il legislatore sembra aver preso ispirazione dall'impostazione su cui è fondata la responsabilità sociale delle imprese nel Libro Verde della Commissione Europea. Infatti, l'impresa socialmente responsabile è quella che, oltre a soddisfare pienamente gli obblighi giuridici ad essa riferibili, investe nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con gli *stakeholder*. In questo senso, se l'ente vuole avvalersi dello strumento di esenzione di responsabilità, dovrà dimostrare di aver puntualmente rispettato gli obblighi normativi imposti ma anche di aver seguito schemi gestionali adottati in vista del raggiungimento di obiettivi ulteriori, ispirati alla costruzione di un metodo di fare impresa orientato ad uno sviluppo sostenibile.

Ma, soprattutto, una forte connessione riguarda le politiche di sostenibilità e i principi di *Environmental Social Governance* (ESG) che sono strettamente legati alle aree sensibili e a rischio reato previste dal decreto legislativo. I reati previsti dall'art. 24 e seguenti del Decreto, oltre a poter far sorgere una responsabilità amministrativa dell'ente, hanno anche una forte valenza sociale. Si può, pertanto, sostenere che la prevenzione di tali reati presupposto attraverso i *compliance programs* esprime una scelta imprenditoriale improntata a determinati valori che coincidono con i valori alla base dell'ESG e, dunque, della CSR.

Infine, è sembrato opportuno analizzare un ulteriore aspetto, ossia quello della possibile interazione tra CSR e giustizia riparativa.

Sono diversi gli autori che sottolineano il ruolo fondamentale della giustizia riparativa nell'ambito dei *corporate crimes*, sostenendo che la finalità proattiva dei modelli organizzativi "231", nonché taluni specifici istituti a valenza reattivo-premiale (come gli artt. 12 e 17 del d.lgs. 231/2001) siano collegabili all'ideale della giustizia riparativa. C'è chi sostiene, anzi, che oggi il decreto funziona più come incentivo alla riparazione che come strumento di prevenzione.

Al tempo stesso, un possibile ostacolo al coinvolgimento in un percorso di giustizia riparativa per gli enti consiste nel fatto che, negli artt. 12 e 17 e, più in generale, nel decreto "231", è completamente assente qualsiasi esplicito riferimento alla vittima o alla persona offesa, il che implica che la componente autenticamente conciliativa della riparazione emerga ancora a fatica e che alla vittima rimanga riservato un ruolo non definito e comunque marginale.

Infine, un interessante spunto di riflessione è stato individuato nella possibile applicazione all'ente dell'istituto della sospensione del procedimento con messa alla prova. Seppur non sia previsto un rinvio da parte delle norme del decreto "231" a tale istituto, si ritiene comunque di poterlo applicare, attraverso una interpretazione in chiave evolutiva, anche alla persona giuridica.

L'ammissione di questo istituto anche per l'ente significa altresì prevedere la possibilità di intraprendere un percorso di mediazione e quindi un confronto diretto con le vittime o comunque, più ampiamente, un percorso di giustizia riparativa, diretto alla ricostruzione del legame sociale spezzato dalla commissione del reato.

Il ruolo della *restorative justice* rispetto alla CSR va senz'altro meglio indagato perché potrebbe rivelarsi estremamente rilevante: può infatti ritenersi che l'impresa socialmente responsabile debba farsi carico del danno cagionato dalla commissione del reato agli *stakeholder* (siano essi dipendenti, investitori, clienti, o la comunità nella quale l'impresa opera) ed impegnarsi ad adottare approccio *restorative* per porvi rimedio.

Per concludere si può affermare che allo stato dell'arte, per quanto riguarda l'ordinamento italiano, una piena realizzazione della CSR, in mancanza di una adeguata normativa in merito, resta affidata soprattutto alle imprese, che sulla base di modelli di autoregolamentazione, si impongono condotte socialmente responsabili.

Sembra auspicabile, però, la realizzazione di un effettivo quadro di riferimento omogeneo tra i vari ordinamenti, in particolare quelli europei, che potrebbe aumentare il livello di rispetto dei valori di legalità, dei diritti umani dell'ambiente nonché incidere sensibilmente sulla prevenzione dei *corporate crimes*.

BIBLIOGRAFIA

- AERTSEN I., *Restorative Justice for victims of corporate violence*, in FORTI (a cura di) *Victims and corporations: Legal challenges and Empirical findings*, Wolters Kluwer, 2018, 236.
- ALFORD H., *Teoria degli stakeholder e gestione strategica*, in SACCONI (a cura di) *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice 2005, Roma, 169-177.
- ARBIA E., *From the Maxim Societas Delinquere non Potest to the Gradual Liability of Corporations* in *Sapientia Legal Papers*, 2012, 1: 53 ss.
- ARTUSI F., *La responsabilità delle società nel diritto penale internazionale*, in *Rivista 231*, settembre 2016.
- BACCHIORRI A., *La sostenibilità*, in BALLUCCHI F., FURLOTTI K. (a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese: profili di governance e accountability*, Parma, Giappichelli Editore, 2017.
- BALDIN E., *Il sistema di gestione strategica ai fini della responsabilità etico-sociale dell'impresa*, in SACCONI (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, 2005, Roma, 593-602.
- BANTEKAS I., *Corporate Social Responsibility in International Law*, in *Boston University International Law Journal*, Vol. 22:309:2004, 309-347.
- BASTIA P., *I modelli organizzativi*, in LATTANZI (a cura di) *Reati e responsabilità degli enti*, Giuffrè Editore, 2005, 135-171.
- BERLE A.A., *Corporate Powers as Powers in Trust*, *Harvard Law Review* 1931, 1049 ss.
- BERLE A.A., MEANS G.C., *The Modern Corporation and Private Property*, in *New Brunswick. NJ: Transaction*, 1932.
- BERNAZ N., *Corporate Criminal Liability under International Law: The New TV S.A.L. and Akhbar Beirut S.A.L. Cases at the Special Tribunal for Lebanon*, in *Journal of International Criminal Justice*, 2015, Volume 13, Issue 2, 313-330.
- BONFANTI A., *Imprese multinazionali, diritti umani e ambiente. Profili di diritto internazionale pubblico e privato*, Giuffrè Editore, 2012.
- BORTOLATO M., *La riforma Cartabia: la disciplina organica della giustizia riparativa. Un primo sguardo al nuovo decreto legislativo*, in www.questionegiustizia.it, 22.10.2022.
- BOUCHARD M., *Sul protagonismo delle vittime*, in *Diritto penale e uomo*, 2019.
- BOWEN H. R., *Social responsibilities of the businessman*, University of Iowa Press, 1953.
- BRAMMER S., MILLINGTON A., *Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis* in *Journal of Business Ethics*, 2005, 29-44.
- CAFAGGI F., *Crisi della statualità, pluralismo e modelli di autoregolamentazione*, in *Politica del diritto*, 2001, 543-584.
- CAFAGGI F., *La complementarità tra responsabilità sociale e responsabilità giuridica d'impresa*, in SACCONI (a cura di) *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice 2005, 219-238.
- CAPUTO M., *La mano visibile. Codici etici e cultura d'impresa nell'imputazione della responsabilità agli enti*, in *Rivista trimestrale di diritto penale contemporaneo*, 2013, 101 ss.

- CARROLL A.B., *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices.*, in Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon & Donald Siegel (eds.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, 2008, 19-46.
- CARROLL A.B., *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, in *Academy of Management Review*, 1997, 497-505.
- CARROLL A.B., *Carroll's pyramid of CSR: taking another look* in *International journal of corporate social responsibility*, 2016, 1.1: 1-8.
- CARROLL A.B., *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders* in *Business Horizon*, 1991, 39-48.
- CASTELLANI G. *Responsabilità Sociale d'Impresa: ragioni, azioni e reporting*, Roma, Maggioli Editore, 2015.
- CATÁ BACKER L., *From institutional misalignments to socially sustainable governance: The guiding principles for the implementation of the United Nation's 'Protect, Respect and Remedy' and the construction of inter-systemic global governance*, in *Pacific McGeorge Global Business & Development Law Journal* 2012, 25: 69.
- CESAREO V., MAGATTI M., *Le dimensioni della globalizzazione*, Franco Angeli, 2005.
- CHAFFE E. C., *The origins of corporate social responsibility*, in *University of Cincinnati Law Review*, 2017, 8.
- CHISTE K. B., *Retribution, restoration and white collar crimes*, in *The Dalhousie law review*, 2008, 31 - 85.
- CLAPHAM A., *Extending international criminal law beyond the individual to corporations and armed opposition groups*, in *Journal of International Criminal Justice*, 2008, 6(5), 899-926.
- CLARKSON M. E., *A stakeholder Framework for analyzing corporate social performance*, in *Academy of Management. Review*, vol. 20, n.1, 1995, 92-117
- COCCO G., AMBROSETTI E.M., *Trattato breve di diritto penale Parte generale. I I La legge penale*, Padova 2022.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Green Paper on Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, versione 18 luglio 2001.
- D'AMATO S., *La giustizia riparativa tra istanze di legittimazione ed esigenze di politica criminale*, in *Archivio Penale Web*, 2018, n.1.
- D'ORAZIO E., *Codici etici, cultura e responsabilità di impresa*, in *Notizie di POLITEIA*, XIX, 72, 2003. ISSN 1128-2401 pp. 3-27.
- D'ORAZIO E., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, in *Notizie di POLITEIA*, 2003, 19.72: 3-27.
- D'URSO F., *Verso una novità antica: la responsabilità penale della persona giuridica in Quaderni Costituzionali*, 2002, 825-842.
- DAHLSTRUD A., *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, in *Corporate social responsibility and environmental management*, 2008, 15.1: 1-13.
- DAVIS K., *Can business afford to ignore social responsibilities?* in *California Management Review*, 1960, 70-76.
- DE MAGLIE C., *L'etica e il mercato, La responsabilità penale delle società*, 2002, Giuffrè.
- DE PAOLIS R., *Della funzione della pena, della giustizia riparativa, della criminalità economica: una riflessione*, in *DisCrimen*, 20.8.2021

DE SCHUTTER O., *Transnational Corporations and Human Rights*, The Hague, 2006

DE SIMONE G., *I profili sostanziali della responsabilità c.d. amministrativa degli enti: la "parte generale" e la "parte speciale" del d.lgs. 8 giugno 2001 n. 231*, in GURATI (a cura di) *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, 2002, 57-125.

DE SIMONE G., *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) di imputazione* in www.penalecontemporaneo.it 28.10.2012.

DE VERO G., *La responsabilità dell'ente collettivo dipendente da reato: criteri di imputazione e qualificazione giuridica*, in GURATI (a cura di) *Responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato*, 2002, 3-55

DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, in LATTANZI (a cura di) *Reati e responsabilità degli enti*, 2005, 4-80.

DIAMANTE A., *La direttiva 2012/29/UE che istituisce norme minime in materia di diritti, assistenza e protezione delle vittime di reato. origini, ratio, principi e contenuti della Direttiva recepita dal d.lgs. 212/2015*, in *Giurisprudenza penale web*, 2016.

DODD JR E. M., *For Whom Are Corporate Managers Trustees*, in *Harvard Law Review*, 45, 1932, 1145 ss.

DONALDSON T., PRESTON L.E., *The stakeholder theory of the corporation: concepts, Evidence and Implications*, in *Academy of Management Review*, vol 20, n. 1, 1995, 65-91.

EELLS R.S.F., *Corporation giving in a free society*. New York, 1956.

FALZEA A., *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, in AA. VV., *La responsabilità penale delle persone giuridiche in diritto comunitario*, 1981, Giuffrè.

FREEMAN R. E., *A Stakeholder Theory of Modern Corporation*, in *Perspectives in Business Ethics* Sie, 2001, 3.144: 38-48.

FREEMAN R. E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, 1984,

FRIEDMAN, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in *The New York Magazine*, 1970, New York, 3 ss.

FRITSCH S., *The UN Global Compact and the global governance of corporate social responsibility: complex multilateralism for a more human globalization* in *Global Society: Journal of Interdisciplinary International Relations*, 2008, 22(1), 1-26.

GABBAY Z. D., *Exploring the limits of the restorative justice paradigm: restorative justice and white-collar crime*, in *Cardozo J. Conflict Resol.*, 2006, 8 - 4.

GALLINO L., *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, 2005.

GARUTI G., TRABACE F., *Qualche nota a margine della esemplare decisione con cui il Tribunale di Modena ha ammesso la persona giuridica alla probation*, in *Giurisprudenza penale web*, 2020 n .4, pp. 122-123.

GATTO A., MORGERA E., *La CSR nel sistema giuridico internazionale*, in SACCONI (a cura di) *Guida critica alla Responsabilità Sociale e al governo d'impresa*, 2005, 503-511.

GIAVAZZI S., *Le misure riparatorie nel D.Lgs. 231/2001: spazi e limiti per un percorso di giustizia riparativa con gli enti in materia ambientale*, in AA. VV. *La mediazione dei conflitti ambientali. Linee guida operative e testimonianze degli esperti*, 2016, 178 ss.

GIDDENS A., *The consequences of modernity*, 1990, Standford, Standford University Press.

GOLDMAN B. A., *Equity and the 1992 Rio Earth Summit*, in *Fordham Environmental Law Review*, Vol. 4 N. 1, 2011.

- GOODEY J., *Victims and victimology. Research, policy and practice*, Pearson Education, 2005.
- HEALD M., *The social responsibilities of business: company and community 1900-1960*, Transaction Publishers, 1970.
- HERRMANN K. K., *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study*, in *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 2004, 11(2), 205-232.
- HILL R. P., STEPHENS D., SMITH I., *Corporate social responsibility: an examination of individual firm behavior*, in *Business and Society Review*, 2005, Vol. 108 No. 3, pp. 339-364.
- HOPKINS M., *CSR & Sustainability: From the Margins to the Mainstream*, Sheffield, 2016, Greenleaf Publishing.
- K. REINERT, T. REINERT, DEBBE G., *The new OECD Guidelines for Multinational Enterprises: better but not enough*, in *Development in Practice*, 2016, 26:6, 816-823, DOI: 10.1080/09614524.2016.1195795.
- KRASODOMSKA J., MICHALAK J., ŚWIETLA K., *Directive 2014/95/EU: Accountants' understanding and attitude towards mandatory non-financial disclosures in corporate reporting* in *Meditari Accountancy Research*, 2020, 751-779
- LAMBRINI P., *Raggiro colposo e actio de dolo malo in Tutele rimediali in tema di obbligazioni*, 2015, 327-362.
- LATAPÌ AGUDELO M. A., JÓHANNSDÓTTIR L., DAVIDSDÓTTIR B., *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, in *Int. J Corporate Soc. Responsibility* 4(1), 2019, 1-23.
- LEE M. D. P., *A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead*. in *International Journal of Management Reviews*, 2008, 10(1), 53-73.
- LEWIS S., *Reputation and corporate responsibility*, in, *Journal of Communication Management*, 2003, Vol. 7 No. 4, pp. 356-64.
- MACLEOD S., *Corporate social responsibility within the European Union framework*, in *Wis. Int'l LJ* 23, 2005, 541 ss.
- MAGLIONE G., *Embodied victims: An archaeology of the 'ideal victim' of restorative justice* in *Criminology & Criminal Justice*, 2017, 17.4: 401-417.
- MANES V., *La nuova disciplina delle false comunicazioni sociali*, in *Diritto penale contemporaneo*, 2016, 3-41.
- MANNOZZI G., *Il crimine dei colletti bianchi: profili definatori e strategie di contrasto attraverso i metodi della giustizia riparativa* in SPINELLIS C.D., THEODORAKIS N., BILLIS E., PAPADIMITRAKOPOULOS G. (eds.), *Europe in crisis: crime, criminal justice, and the way forward. Essays in honour of Nestor Courakis*, 2017, 1365 ss..
- MANNOZZI G., *La giustizia senza spada. Uno studio comparato su giustizia riparativa e mediazione penale*, 2003, Giuffrè Editore.
- MANNOZZI G., LODIGIANI G. A., *La giustizia riparativa: formanti, parole e metodi*, Torino 2017,
- MANTOVANI F., *Diritto Penale parte generale*, 2015.
- MARINUCCI G. e altri, *Manuale di diritto penale. Parte generale*, Giuffrè, 2020.
- MAZZUCATO C., *Ostacoli e "pietre di inciampo" nel cammino attuale della giustizia riparativa in Italia*, in MANNOZZI, LODIGIANI. (ed.), *Giustizia riparativa. Ricostruire legami, ricostruire persone*, 2015, 119-133.

MELCHIONDA A., *Interferenze di disciplina fra la responsabilità sociale delle imprese e la responsabilità “da reato” degli enti. Il ruolo dei c.d. “Codici Etici”*. In SCARPONI (a cura di) *Globalizzazione, responsabilità sociale delle imprese e modelli partecipativi*, 2007, 215-238.

MOHTSHAM SAEED M., ARSHAD F., *Corporate social responsibility as a source of competitive advantage: the mediating role of social capital and reputational capital in Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 2012, Vol. 19 No. 4, pp. 219-232.

MURRAY J., *A New Phase in the Regulation of Multinational Enterprises: The Role of the OECD*, in *Industrial Law Journal*, 2001, 30 (3): 255–270.

MUSCO E., *Le imprese a scuola di responsabilità tra pene pecuniarie e misure interdittive*, in *Diritto e Giustizia*, n. 23, 2001, 8 ss.

NIEUWENKAMP R., *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*, in *Dovens Schmidt Quarterly*, 2013, (4), 171-175.

PADOVANI T., *Diritto penale*, 2002.

PALIERO C.E. *Il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231: da ora in poi societas delinquere (et puniri) potest*, in *Corriere Giuridico*, 2001, 845 ss.

PERINI S., *Modelli organizzativi ex D. Lgs. n. 231/2001 e responsabilità degli enti*, in *EUT Edizioni Università di Trieste*, 2017, 53-112.

PIERGALLINI C., *L'apparato sanzionatorio*, in LATTANZI (a cura di) *Reati e responsabilità degli enti*, 2005, 173-234.

PROTER M. E., KRAMER M. R., *Creating Shared Value: how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth in Harvard Business Review*, 2011, 1-17

PROTER M. E., KRAMER M. R., *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in *Harvard Business Review*, 2006, 78-92.

QUINN J., CONNOLLY B., *The Non-financial information directive: An assessment of its impact on corporate social responsibility*, in *European Company Law*, 2017, 14(1), 15–21.

RICCARDI M., CHILOSI M., *La messa alla prova nel processo “231”: quali prospettive per la diversion dell'ente*, in *Diritto penale contemporaneo*, 10/2017, 47-77

RICCI L., SAVARINO A., *Limiti e potenzialità della restorative justice nel sistema “231”. Spunti per una riflessione sulla scia della riforma Cartabia*, in www.lalegislazionepenale.eu, 29.3.2022, 16 ss.

RICCI P., *L'articolo 41 della Costituzione Italiana e la responsabilità sociale d'impresa*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale - R.I.R.E.A.* Vol. 3/4, 2010, 1,3,4.

RIMINI E., *I valori della solidarietà sociale nelle dichiarazioni non finanziarie in Analisi giuridica dell'economia, studi e discussioni sul diritto d'impresa*, 2018, 187 – 200.

RIVERDITI M., *D. lgs. 231/2001 ed APEA: le nuove frontiere della gestione del rischio ambientale secondo le logiche della responsabilità sociale dell'impresa*, 2010, 2-17.

ROBINSON S., *International Obligations, State Responsibility and Judicial Review under the OECD Guidelines for Multinational Enterprises Regime*, in *Utrecht Journal of International and European Law*, 2014, 30 (78): 68–81.

ROMANO, *Societas delinquere non potest (nel ricordo di Franco Bricola)*, in *Rivista italiana di diritto e procedura penale*, 1995, 1013-1046.

ROMOLOTTI T. E., *Modello organizzativo e Corporate Social Responsibility: La via etica alla 231*, in *Rivista 231*, 2009, 123-128.

- RUGGIE J. G., *The Social Construction of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, in *Research handbook on human rights and business*, 2020, 63-86
- SACCO G., *Luci e ombre della Restorative Justice nel processo agli enti*, in *Archivio penale*, n.3, 2019.
- SACCONI L., *Introduzione: CSR, contesto, definizione e mappa per orientarsi*, in SACCONI (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, 2005, Bancaria Editrice, Roma, 11-51.
- SACCONI L., *Responsabilità come governance allargata d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in RUSCONI, DORIGATTI, (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Milano, 2004.
- SANDS P., *International Law in the Field of Sustainable Development*, in *British Yearbook of International Law*, Volume 65, Issue 1, 1994, 303–381.
- SAVIGNY F. C., *System des heutigen römischen Rechts*, traduzione italiana di SCIALOJA, *Sistema del diritto romano attuale*, Torino, 1886-88.
- SCHEFFER D., *Corporate liability under the Rome Statute*, in *Harvard International Law Journal*, 2016, 57, 35-39.
- SELEKMAN B. M., *A moral philosophy for management*. United States of America: McGraw-Hill, 1959.
- SIEGEL D. S., VITALIANO D. F., *An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility*, in *Journal of Economics & Management Strategy*, 773-792.
- SLYE R. C., *Corporations, veils, and international criminal liability*, in *Brooklyn Journal of International Law*, 2008, 33(3), 955-974.
- SPALEK B., *Crime Victims: Theory, Policy and Practice*, 2006.
- SULLIVAN D., TIFFT L., *Restorative justice: Healing the foundations of our everyday lives* in *Monsey, NY: Willow Tree Press*, 2001, 52 ss.
- VERNERO P., ARTUSI M. F., PARENA B. *Environmental, social, governance (ESG): impatto sui modelli 231* in *Rivista 231*, 4/2021, 261 ss.
- VERNERO P., ARTUSI M.F., PARENA B., *Banche e società quotate motori del risk governance e della compliance. ESG e rischi penali* in *Giurisprudenza penale 2021*, 2 – 40.
- WEISSBRODT D., KRUGER M., *Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*, in BEVERIDGE (a cura di) *Globalization and International Investment*, 2017, Routledge 199-220.
- WERTHER W. B. e CHANDLER D., *Strategic Corporate social responsibility*, University of Miami, SAGE Publications, 2006.
- WILLIAMS O. F., *The UN Global Compact: The Challenge and the Promise*, in *Business Ethics Quarterly*, 2004, 14(4), 755-774.

SITOGRAFIA

- ELAFLY A., PALASCHUK N., EL-BASSIOUNY D., WILSON J., WEBER O., *Scoping the Evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) Research in the Sustainable Development Goals (SDGs) Era*, in *Sustainability*, 2020, 12(14):5544, disponibile online <https://doi.org/10.3390/su12145544>.

EUROPEAN COMMISSION, *Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information)*, 2017, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XC0705%2801%29>

FELDSTEIN M., *Revolutionaries*, 2013. <https://www.dw.com/en/the-reagan-thatcher-revolution/a-16732731>

GADINIS S., MIAZAD A., *Sustainability in Corporate Law*, 2019, <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/09/24/sustainability-in-corporate-law/>

ORLANDO L., *La responsabilità amministrativa della persona giuridica nell'attuale quadro normativo italiano* in *Diritto penale*, 2019. <https://www.diritto.it/la-responsabilita-amministrativa-della-persona-giuridica-nellattuale-quadro-normativo-italiano/>

PROCTER & GAMBLE, *Criteri ESG: cosa sono e perché sono importanti*, 2022, <https://it.pg.com/blogs/criteri-esg/>

ROCHIRA V., MACRÌ L. *Bilancio di sostenibilità, dichiarare il falso ha rilevanza penale?* In *Economy*, online, <https://www.economymagazine.it/bilancio-di-sostenibilita-dichiarare-il-falso-ha-rilevanza-penale/> 26/07/2022

VISCONTI A., (ed.), *Needs of Victims of Corporate Violence: Empirical Findings*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano 2017: 140 [<http://hdl.handle.net/10807/109585>]

WORLD BANK *Operational Manual 4.01 - Environmental Assessment*, https://web.worldbank.org/archive/website01541/WEB/0__-2097.HTM