

CARLA GULOTTA\*

*Riflessioni in tema di responsabilità sociale d'impresa  
e governance societaria nell'Unione europea\*\**

*Sommario:* 1. Considerazioni introduttive e piano del lavoro. - 2. La definizione di responsabilità sociale d'impresa e le sue implicazioni. - 2.1. La concettualizzazione della responsabilità sociale in sede ONU: i Principi guida delle Nazioni Unite su affari e diritti umani. - 3. La "procedimentalizzazione" della condotta come parametro di responsabilità delle imprese. 4. La convergenza della comunità internazionale sul modello di responsabilità sociale elaborato dalle Nazioni Unite. - 5. La duplice dimensione della responsabilità sociale d'impresa nell'ordinamento dell'Unione europea. - 5.1. La responsabilità sociale come strumento di rafforzamento del modello sociale europeo. - 5.2. La dimensione esterna della responsabilità sociale. - 6. La strategia normativa dell'Unione per la responsabilizzazione delle imprese: obblighi informativi e *due diligence*. - 7. L'evoluzione del modello: verso la responsabilizzazione dall'interno dell'impresa per l'impatto prodotto sulla società. - 7.1 Il coinvolgimento dei dipendenti quali primi *stakeholder* dell'impresa. - 7.2 La riconduzione della responsabilità sociale all'interno del perimetro dell'interesse dell'impresa e dei doveri dei suoi amministratori. - 8. Conclusioni: la responsabilità sociale come correttivo all'attuale modello di impresa nella transizione verso un'economia sostenibile.

1. *Considerazioni introduttive e piano del lavoro*

L'esigenza di improntare l'esercizio internazionale dell'attività d'impresa al rispetto di principi etici, vede impegnata la comunità internazionale in una sorta di laboratorio permanente che, dagli '70 del Novecento, ha dato vita in fasi successive a strumenti diversi, dai codici di condotta per le imprese multinazionali dell'Organizzazione per la cooperazione e

---

\* Professoressa Associata di Diritto internazionale presso l'Università di Milano-Bicocca, dove insegna *International Trade Law*, *International Economic Law* e *European Union Law*. È co-direttrice del Master "Sustainability in Law, Finance and Management-SiLFiM" all'Università di Milano-Bicocca.

\*\* Contributo sottoposto positivamente al referaggio secondo le regole del *double blind peer-review*.

lo sviluppo economico (OCSE) e dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL), a iniziative volontarie promosse da organizzazioni intergovernative o da singole imprese, all'avvio di negoziati volti alla stipulazione di un trattato internazionale. L'esperimento ad oggi più riuscito può essere individuato nella progressiva ricostruzione, nell'ambito dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), di un inquadramento dell'interferenza tra attività dell'impresa e i diritti umani all'interno di uno schema organizzativo-comportamentale la cui non osservanza da parte dell'impresa denota l'irresponsabilità di quest'ultima.

La concettualizzazione in questi termini di una responsabilità sociale dell'impresa si è affermata nel periodo a cavallo della crisi economico-sistemica iniziata nel 2007 e si è radicata negli anni successivi, divenendo oggetto di un vasto consenso a livello internazionale. La crisi economica conseguente alla pandemia da Covid-19, insieme all'aggravarsi degli effetti del cambiamento climatico in atto hanno accelerato l'istanza di eticità rivolta dalla società civile internazionale alle imprese, aprendo la strada ad un ripensamento del ruolo di queste ultime nella transizione verso un sistema economico più sostenibile sotto il profilo sociale e ambientale. Il presente contributo si propone di ripercorrere l'evoluzione della nozione di responsabilità sociale con particolare riguardo all'ordinamento dell'Unione europea, esaminando quanto la capacità di questo istituto di promuovere un effettivo cambiamento nel modo di concepire e svolgere le attività economiche dipenda dalla misura in cui i principi e il metodo della responsabilità sociale – oggi coincidente con la cosiddetta procedimentalizzazione della diligenza dovuta (*due diligence*) – vengano assorbiti all'interno della struttura stessa dell'impresa e del veicolo societario che ne costituisce il sostrato in termini di diritto.

Nelle pagine che seguono si compirà, pertanto, una breve ricognizione delle aree dell'ordinamento europeo direttamente interessate dallo strumento della responsabilità sociale d'impresa (di seguito anche RSI) e si segnaleranno alcune rilevanti iniziative adottate negli Stati membri, nel tentativo di fare emergere l'apporto effettivo che la RSI può fornire nel difficile compito di governo della globalizzazione.

## *2. La definizione di responsabilità sociale d'impresa e le sue implicazioni*

Sebbene il limitato oggetto di questo studio impedisca di ricostruire compiutamente la genesi della nozione di responsabilità sociale d'impresa<sup>1</sup>, preme tuttavia rilevare che la stessa ha subito un'evoluzione sostanziale nell'ordinamento dell'Unione europea. Venendosi ad occupare per la prima volta *ex professo* di questo tema, nel 2001 la Commissione definiva la RSI come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”<sup>2</sup>. A questa accezione volontaristica la Commissione è rimasta sostanzialmente fedele per lungo tempo, ripropo-  
nendola più volte in comunicazioni successive<sup>3</sup>. Il fondamento di questa impostazione va individuato nel tradizionale favore manifestato sin dagli anni '70 del Novecento dall'allora Comunità nei confronti delle imprese di grandi dimensioni, considerate alla stregua di “campioni nazionali” (o meglio “europei”) che, nonostante le periodiche prese di posizione del Parlamento europeo contro gli abusi delle multinazionali, non si voleva limitare con vincoli unilaterali di condotta, ipoteticamente capaci di determinare un pregiudizio competitivo a danno delle imprese europee rispetto alle concorrenti straniere.

La responsabilità sociale è stata, pertanto, definita in senso volontaristico, nell'adesione alla dottrina economica della RSI come strumento idoneo a conferire vantaggi competitivi alle imprese europee che si presentassero sul mercato, ed in particolare sul mercato globale, come portatrici di valori etici ai quali la società civile internazionale iniziava ad attribuire importanza crescente ai fini delle scelte di consumo.

Nel 2011, peraltro, l'approccio al tema subisce una radicale trasformazione: il riferimento alla natura volontaristica della responsabilità sociale viene abbandonato e quest'ultima

---

<sup>1</sup> Si rinvia, sul punto, ai lavori di A. DI PASCALE, *La responsabilità sociale dell'impresa nel diritto dell'Unione europea*, Milano, 2011 e P. ACCONCI, (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa in Europa*, Napoli, 2009.

<sup>2</sup> Libro verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, COM (2001) 366, Bruxelles, 18 luglio 2001.

<sup>3</sup> Cfr.: Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, COM(2002) 347 def., Bruxelles, 2 luglio 2002; Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale europeo Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese, COM(2006) 136 def., Bruxelles, 22 marzo 2006.

è definita dalla Commissione come “la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”<sup>4</sup>.

Non è difficile ravvisare in questa evoluzione concettuale gli effetti della crisi economico-sistemica esplosa nel 2007, le cui ricadute sulla società, in termini di aumento della disoccupazione e innalzamento dei livelli di disuguaglianza, sia sul piano globale, sia all’interno dei singoli Stati, hanno avviato una riflessione sul prevalente modello economico del liberismo istituzionalizzato, innescando la ricerca di correttivi. La responsabilità sociale d’impresa è apparsa rispondere a questa esigenza: da strumento rimesso interamente alle scelte discrezionali di quelle imprese intenzionate a conquistare nicchie del mercato sensibili alla tutela dell’ambiente o dei diritti sociali, è divenuta essa stessa strumento di politica normativa, consentendo al legislatore di richiedere o comunque di attribuire rilevanza alla valutazione da parte dell’impresa dell’impatto che la stessa produce nel contesto sociale in cui opera.

#### 2.1. *La concettualizzazione della responsabilità sociale in sede ONU: i Principi Guida delle Nazioni Unite su impresa e diritti umani*

Dal punto di vista del *modus operandi*, lo schema della responsabilità sociale consiste nel richiedere l’adozione della “diligenza dovuta” nella conduzione dell’attività economica e/o istituzionale: il grande “salto” si è avuto, dunque, con la concettualizzazione dell’importanza del *processo di individuazione e gestione dei rischi* da parte dell’impresa/ente. Sebbene l’espressione più articolata e completa di questa dottrina della “*due diligence*” sia da individuarsi nel *Framework* ideato dal Rappresentante speciale del Segretario Generale delle Nazioni Unite (NU), John Ruggie come asse portante dei Principi Guida su impresa e diritti umani, non si tratta di uno schema del tutto privo di precedenti. Già negli anni ’90 del Novecento l’esperienza dell’*Inspection Panel* della Banca internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo, la procedura della Commissione europea di valutazione d’impatto delle politiche (SIA) e analoghe procedure interne adottate da istituzioni finanziarie internazionali e nazionali avevano aperto la strada verso la *procedimentalizzazione* della richiesta di eticità della condotta introdotta, vent’anni prima, dai primi codici di condotta per le imprese multinazionali.

---

<sup>4</sup> Si veda la Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese, COM(2011) 681, Bruxelles, 25 ottobre 2011.

### 3. La “procedimentalizzazione” della condotta come parametro di responsabilità delle imprese

Per sintetizzare i tratti essenziali del sistema di tutela dei diritti fondamentali da lui proposto, il Rappresentante speciale Ruggie è ricorso all'immagine dei tre pilastri di comunitaria memoria<sup>5</sup>, nella specie identificandoli con l'obbligo di protezione dei diritti umani incombente sullo Stato (*duty to protect*), con la responsabilità delle imprese di rispettare tali diritti (*responsibility to respect*) e con la necessità di approntare sistemi, giurisdizionali o non, idonei ad assicurare un'efficace riparazione dei danni subiti dai titolari dei diritti stessi in caso di loro violazione (*remedy*).

Dei tre pilastri del *Framework* il primo è certamente il meno innovativo, dal momento che la responsabilità dello Stato di tutelare i diritti fondamentali è pacificamente riconosciuta dal diritto internazionale. Qui, l'aspetto più interessante del nuovo approccio è costituito dall'invito agli Stati di farsi carico della tutela dei diritti umani andando oltre i limiti tradizionali, per conseguire che le società stabilite nel territorio o comunque soggette alla giurisdizione nazionale rispettino i diritti fondamentali dell'uomo nell'attività imprenditoriale ovunque esplicata (cfr. il principio base A, 2 dei Principi Guida). Non si tratta ancora, peraltro, del riconoscimento in capo agli Stati di un obbligo in tal senso, e proprio la prudenza manifestata dal Rappresentante speciale sul punto ha determinato un'accoglienza piuttosto tiepida dei Principi applicativi del *Framework* da parte di alcuni gruppi in difesa dei diritti umani. Si tratta, comunque, di un passo ulteriore nella direzione di un'espansione della protezione accordata dagli Stati ai diritti dell'uomo, della quale sono rinvenibili indizi sia a livello di ordinamenti nazionali (si pensi alle normative penali aventi ad oggetto l'affermazione della giurisdizione del foro in ordine a reati di particolare intensità criminosa commessi ovunque dal cittadino<sup>6</sup> o alla portata extraterritoriale dell'applicazione ai rapporti dell'impresa dell'ATCA

---

<sup>5</sup> Così il *Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*, UN doc. A/HRC/11/13 del 22 aprile 2009, par. 1.

<sup>6</sup> Si pensi alla legge italiana contro l'indegno fenomeno del turismo sessuale in danno di minori, che espressamente estende le fattispecie dei reati sessuali contro i minori previste dal nostro codice penale ai fatti commessi all'estero da cittadino italiano, da solo o in concorso con stranieri: legge 3 agosto 1998, n. 269, Norme contro lo sfruttamento della prostituzione, della pornografia, del turismo sessuale in danno di minori, quali nuove forme di riduzione in schiavitù, art. 10, in G. U. n. 185 del 10 agosto 1998.

– *Alien Tort Claims Act* negli Stati Uniti<sup>7</sup>), sia nell’ordinamento internazionale (si veda il progressivo ampliamento per via interpretativa della giurisdizione statale in materia di tutela dei diritti umani<sup>8</sup>).

Portata sicuramente innovativa va riconosciuta, invece, al secondo pilastro del *Framework*, che afferma la “responsabilità” delle imprese di “rispettare” i diritti umani. In questo caso, infatti, assistiamo all’inedita attribuzione di rilevanza ad una “dimensione orizzontale” di tutela dei diritti dell’uomo in uno strumento internazionale.

Questo nuovo livello “orizzontale” di tutela viene ad aggiungersi a quello “verticale” Stato- individuo, già garantito dal diritto internazionale e rispetto ad esso rivendica una totale autonomia.

Autonoma e innovativa è anche la terminologia usata nel *Framework*, che descrive la posizione soggettiva delle imprese non in termini di “*accountability*”<sup>9</sup> (con relativa esigibilità giuridica della tutela) ma di “*responsibility*”, accreditando l’esistenza, a livello internazionale, di una figura intermedia di responsabilità, a metà strada tra la doverosità giuridica assistita da sanzione e la doverosità sociale, già configurabile in capo alle imprese e suscettibile di evolversi, in futuro, in piena vincolatività.

Secondo i Principi applicativi il “rispetto” dovuto dalle imprese si riferisce ai “diritti umani internazionalmente riconosciuti” e si estende a tutti i territori nei quali esse si trovino ad operare<sup>10</sup>.

La nuova figura di responsabilità acquista effettività grazie all’approccio integrato proposto dal Rappresentante speciale, che ne sostanzia il contenuto, oltre che nell’astensione dal violare direttamente i diritti umani, nel dovere delle imprese di prevedere e gestire il rischio

---

<sup>7</sup> Sebbene da ultimo la giurisprudenza americana abbia messo seriamente in dubbio l’invocabilità di questa legge per fondare azioni risarcitorie di violazioni dei diritti umani commesse da imprese multinazionali. In argomento cfr.: M. FASCIGLIONE, *Il principio di corporate responsibility in materia di violazione dei diritti umani da parte di imprese multinazionali: il caso Kiobel*, in *Diritti Umani e Diritto Internazionale*, 2011, p. 131 e P. ACCONCI, *La rilevanza per le imprese multinazionali degli obblighi convenzionali in materia di diritti della persona umana*, *ibidem*, p. 313 ss.

<sup>8</sup> Cfr. P. DE SENA, *La nozione di giurisdizione statale nei trattati sui diritti dell’uomo*, Torino, 2002.

<sup>9</sup> Secondo i Principi applicativi, tuttavia, le imprese dovrebbero gestire già in termini di violazione di un obbligo giuridico il rischio di causare o di contribuire a “*gross human rights abuses*”: cfr. Human Rights Council, *Report of the Special Representative (...) Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework*, principio 23, UN doc. A/HRC/17/31 del 21 marzo 2011, p. 21.

<sup>10</sup> Human Rights Council, *ibidem*, principio 23, lettera c).

di violazione di tali diritti (*due diligence*) anche lungo la catena di fornitura<sup>11</sup>, e in un conseguente dovere di riparazione in caso di lesione.

La riparazione costituisce, anzi, il terzo pilastro del sistema di tutela e si qualifica per la natura multiforme, indifferentemente pubblica (giudiziaria o non giudiziaria) o privata e per il carattere di effettività che dovrebbe essere assicurato attraverso il rispetto di criteri differenziati a seconda della tipologia di riparazione presa in considerazione.

La valutazione preventiva del possibile impatto delle scelte aziendali sui diritti umani delle comunità di volta in volta interessate richiama l'approccio già introdotto da tempo nella Banca mondiale (si pensi all'*Inspection Panel*) e in altre organizzazioni e banche di sviluppo, con la differenza che qui la cosiddetta "*due diligence*" è prevista in capo a soggetti privati e non a organizzazioni internazionali intergovernative e quindi, in qualche misura, già vincolate al rispetto degli strumenti internazionali sui diritti umani<sup>12</sup>.

#### 4. *La convergenza della comunità internazionale sul modello di responsabilità sociale elaborato dalle Nazioni Unite*

Oggi su questo schema si è determinata una inedita convergenza di consensi. La concettualizzazione dell'obbligo degli Stati di proteggere e delle imprese di rispettare i diritti umani, insieme al dovere di entrambi di provvedere a una riparazione nel caso in cui una violazione si sia comunque realizzata è stata formalizzata dall'OCSE nell'edizione rivista dei Principi direttivi per le imprese multinazionali ancora prima che i Principi ONU venissero pubblicati; gli stessi tre pilastri sono stati oggetto più volte di richiamo da parte del G20.

L'Unione europea ha subito manifestato di voler recepire l'impostazione dei Principi Guida delle Nazioni Unite, aggiornando in corrispondenza la propria posizione in materia di RSI e incoraggiando gli Stati membri a dare tempestiva attuazione nei propri ordinamenti nazionali all'approccio dell'ONU. L'adesione al modello di responsabilità sociale d'impresa

---

<sup>11</sup> Le due fattispecie (violazione diretta o verificatasi lungo la catena di fornitura) darebbero luogo rispettivamente in capo all'imprenditore ad una responsabilità oggettiva ovvero ad una responsabilità per colpa: in questo senso J. BONNITCHA, R. MCCORQUODALE, *The Concept of 'Due Diligence' in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, in *The European Journal of International Law*, vol. 28, 2017, p. 899 ss.

<sup>12</sup> Per uno studio approfondito sulla misura in cui tale obbligo gravi sul Fondo monetario internazionale e sulla Banca mondiale si rinvia a P. DE SENA, *Fondo monetario internazionale, Banca mondiale e rispetto dei diritti dell'uomo*, in A. LIGUSTRO, G. SACERDOTI (a cura di), *Problemi e tendenze del diritto internazionale dell'economia, Liber Amicorum in onore di Paolo Picone*, Napoli, 2011, p. 829 ss.

delineato nei Principi Guida delle Nazioni Unite ha confermato l'estensione della logica della RSI dall'ambito delle imprese multinazionali alla totalità delle imprese europee, indipendentemente dalle dimensioni e dal carattere esclusivamente nazionale o internazionale dell'attività prestata: ciò si riflette nei piani di attuazione dei Principi Onu degli Stati membri, compreso quello italiano, del quale è prossima l'adozione della seconda edizione. Tuttavia, mentre tredici dei Paesi membri hanno provveduto a dotarsi di Piani d'azione nazionali, l'adozione di provvedimenti attuativi da parte dell'Unione è stata episodica e residuale<sup>13</sup>, tanto da indurre nel 2019 il Gruppo di lavoro del Parlamento europeo su impresa e diritti umani a pubblicare un Piano d'azione ombra, contenente l'indicazione di una pluralità di misure da assumersi entro il 2024 per realizzare quanto prefigurato in sede di Nazioni Unite. Tra le azioni contemplate, l'introduzione di una *due diligence* vincolante in capo alle imprese europee e di una responsabilità delle stesse per violazioni dei diritti umani e danni ambientali in caso di omessa diligenza (violazione del principio della *reasonable care*) costituiscono gli aspetti più innovativi del piano<sup>14</sup>.

##### 5. *La duplice dimensione della responsabilità sociale d'impresa nell'ordinamento dell'Unione europea*

All'interno dell'Unione europea la RSI si era andata sviluppando, precedentemente all'adozione dei Principi Guida Onu, lungo due percorsi paralleli, ciascuno rispondente a una specifica funzione e valenza dell'istituto. Diverso, infatti, è il ruolo che la responsabilità sociale d'impresa può essere chiamata a svolgere all'interno del territorio degli Stati membri dell'Unione, ovvero nei confronti degli operatori economici europei la cui attività si proietta sui mercati internazionali.

---

<sup>13</sup> Nel febbraio 2017 l'autore dei *Principi su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite*, prof. John G. Ruggie, ha indirizzato al presidente della Commissione europea una lettera nella quale si duole espressamente dell'inerzia dell'istituzione in materia di responsabilità sociale d'impresa e la sollecita a riprendere un ruolo di leadership nella diffusione, sul piano globale, dei relativi principi.

<sup>14</sup> Cfr.: Gruppo di lavoro su Impresa e diritti umani del Parlamento europeo, *Shadow EU Action Plan on Business and Human Rights*, 19 marzo 2019, reperibile all'indirizzo <https://Responsiblebusinessconduct.eu/wp/wp-content/uploads/2019/03/SHADOW-EU-Action-Plan-on-Business-and-Human-Rights.pdf>.

### 5.1. La responsabilità sociale come strumento di rafforzamento del modello sociale europeo

Sotto un primo profilo, la RSI può essere intesa come una componente del modello sociale europeo e preordinata a consentire l'innalzamento del livello delle tutele sociali già garantite all'interno degli ordinamenti degli Stati membri.

Già nei primi anni '90 del Novecento Jacques Delors invitava le imprese europee ad andare oltre quanto espressamente previsto dall'ordinamento e a partecipare alla lotta contro l'esclusione sociale, mentre nel Consiglio europeo di Lisbona del 2000 veniva fatto appello al «senso di responsabilità delle imprese» per valorizzare le buone prassi maturate nei settori dell'istruzione, formazione e organizzazione del lavoro, in modo da contribuire allo sviluppo sostenibile dell'economia europea<sup>15</sup>.

Nella sua dimensione "introversa", in quanto diretta a produrre effetti all'interno del territorio dell'Unione, la RSI si realizza da subito anche attraverso misure vincolanti che chiamano le imprese europee a operare in modo "responsabile". Ciò avviene innanzi tutto con riguardo al loro rapporto con i dipendenti (si pensi alla direttiva quadro sulla salute e sicurezza sul lavoro del 1989), ma anche al rapporto con i consumatori (nel 1992 viene istituito il marchio di qualità Ecolabel, inteso a promuovere il consumo di prodotti "che durante l'intero ciclo di vita presentano un minore impatto sull'ambiente"<sup>16</sup>) o, ancora, con riferimento diretto all'ambiente (regolamento istitutivo del sistema di organizzazione aziendale *Eco-Management and Audit Scheme* - EMAS<sup>17</sup>).

All'interno dell'Unione, dunque, la RSI può stimolare le imprese a contribuire alla realizzazione più piena della "economia sociale di mercato" di cui all'art. 3.3 TUE, valorizzando la componente sociale, mentre sino ad ora il *focus* è stato rivolto alla dimensione economica di tale espressione (di mercato, e dunque competitiva).

---

<sup>15</sup> "Il Consiglio europeo rivolge un particolare appello al senso di responsabilità sociale delle imprese in materia di migliori pratiche concernenti l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, l'organizzazione del lavoro, le pari opportunità, l'inclusione sociale e lo sviluppo sostenibile." Consiglio europeo di Lisbona del 23 e 24 marzo 2000, Conclusioni della Presidenza, pt. 39, reperibile sul *web* all'indirizzo: [https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_it.htm#1](https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm#1).

<sup>16</sup> Cfr il Preambolo del regolamento 1980/2000 del 17 luglio 2000 relativo al sistema comunitario, riesaminato, di assegnazione di un marchio di qualità ecologica.

<sup>17</sup> Reg EMAS, n.1221/2009 del 25/11/2009.

Le modalità attraverso cui questa accentuazione dell'impegno sociale ed ambientale delle imprese può realizzarsi sono molteplici, vi si possono ricondurre la promozione dell'accesso al lavoro delle categorie più deboli, la riqualificazione lungo tutto l'arco della vita dei lavoratori, l'offerta di servizi sociali aziendali, o ancora, l'offerta di servizi alla comunità locale nel cui contesto l'impresa opera o l'assunzione di impegni nel mantenimento di aree a verde, la creazione di boschi-giardini aziendali, solo per evocare qualche esempio.

### 5.2. *La dimensione esterna della responsabilità sociale*

Sotto un secondo profilo, anche nell'ordinamento europeo la responsabilità sociale d'impresa è ritenuta strumento idoneo a gestire le criticità connesse all'esercizio transnazionale dell'attività economica e a ottenere dalle multinazionali il rispetto di *standard* internazionali di sostenibilità sociale e ambientale.

Intesa in questa seconda accezione, la RSI ha, evidentemente, poco spazio all'interno del territorio dell'Unione europea, dove è lo stesso avanzamento del diritto sostanziale in materia sociale e ambientale a imporre alle imprese un adeguato rispetto di valori non economici, e ciò anche nel caso in cui imprese multinazionali straniere operino all'interno dell'Unione direttamente o tramite loro controllate. Già negli anni '90 del Novecento, alcuni importanti interventi in materia di relazioni industriali, infatti, hanno imposto il confronto con i lavoratori nei momenti più delicati della vita aziendale alle imprese europee di dimensioni comunitarie, estendendolo alle multinazionali con controllante estera, ma operanti all'interno del mercato comune (modifica della direttiva sui licenziamenti collettivi del 1992, della direttiva sui trasferimenti d'azienda del 1998 e direttiva sui comitati aziendali europei del 1994).

Dal gennaio 2015, inoltre, con l'entrata in vigore del regolamento Bruxelles I-bis, l'estensione della giurisdizione dei giudici degli Stati membri nei confronti dei datori di lavoro domiciliati all'estero rende impossibile alle imprese multinazionali straniere sottrarsi all'applicazione della disciplina protettiva del lavoratore vigente nell'Unione. Analogo discorso può farsi per quanto concerne la tutela del consumatore e dell'ambiente, che negli Stati membri risulta adeguatamente tutelato da norme vincolanti.

Se, dunque, all'interno dell'Unione il rispetto da parte delle imprese, anche straniere, di adeguati *standard* di sostenibilità sociale e ambientale risulta assorbito nella tutela già garantita dall'ordinamento, la responsabilità sociale d'impresa si conferma invece, come strumento importante per assicurare il rispetto di parametri internazionalmente condivisi nelle attività svolte dalle imprese europee nei paesi terzi.

Espressione di questa funzione della RSI nell'ordinamento dell'Unione è, innanzi tutto, la risoluzione – nota come prima risoluzione Howitt- con cui il Parlamento europeo nel 1999 invitava la Commissione a proporre che le imprese europee operanti in Paesi terzi e che avessero goduto di finanziamenti dal bilancio della Commissione o dal FSE dovessero agire in conformità alle norme dell'Unione sui diritti fondamentali, e a istituire un sistema di incentivi per le imprese che ottemperassero “alle norme internazionali generate in stretta consultazione e cooperazione con gruppi di consumatori e ONG per i diritti umani e ambientali”<sup>18</sup>. Lo stesso approccio veniva ribadito dal Parlamento europeo in una successiva risoluzione del 2007 e, quindi, nella relazione del 2013 a firma dello stesso Howitt, nella quale, oltre a sostenersi che la RSI debba essere applicata a tutta la catena globale del valore, si sottolinea l'importanza che la stessa rientri nella formazione dei dirigenti d'impresa per diventare “una pietra miliare della *governance* aziendale strategica”<sup>19</sup>. Questa ultima raccomandazione tradisce la convinzione che soltanto grazie a un effettivo cambiamento culturale che passi attraverso un ripensamento del ruolo e del governo dell'impresa sia possibile raggiungere gli obiettivi di sostenibilità<sup>20</sup>

Il progressivo rafforzamento della dimensione esterna della RSI in Europa è dimostrato, prima ancora che dall'introduzione dei primi obblighi di *due diligence* nei settori del legno e dei minerali da conflitto, dalla subordinazione dei finanziamenti della Banca europea degli investimenti per progetti da realizzarsi all'esterno del territorio dell'Unione - nonché

---

<sup>18</sup> Risoluzione sulle norme comunitarie applicabili alle imprese europee che operano nei PVS: verso un codice di condotta europeo” (prima risoluzione Howitt).

<sup>19</sup> Parlamento europeo, Relazione sulla responsabilità sociale delle imprese: promuovere gli interessi della società e un cammino verso una ripresa sostenibile e inclusiva del 29 gennaio 2013, pt. 84, (2012/2097(INI)).

<sup>20</sup> Si tratta di una posizione che va acquisendo consenso a livello globale, come emerge dalla rete di facoltà e dipartimenti di economia (*Business School*) impegnate a introdurre nell'offerta formativa insegnamenti in materia di impresa e diritti umani: si veda il sito della Global Business School Network for Business and Human Rights Impact Community, <https://gbsn.org/gbsn-for-bhr/>.

della garanzia prestata da quest'ultima - a una preventiva valutazione d'impatto volta ad assicurare la sostenibilità sociale e ambientale dei progetti finanziati<sup>21</sup>.

Nell'ambito delle relazioni economiche con i Paesi terzi, l'impegno dell'Unione per la promozione di un modello di collaborazione improntata ai valori della RSI si è tradotto, inoltre, nell'introduzione nei trattati commerciali e di investimento di specifici capitoli su commercio e sviluppo sostenibile, e nell'impegno al rafforzamento dei relativi meccanismi applicativi in modo da garantirne l'effettività<sup>22</sup>.

*6. La strategia normativa dell'Unione per la responsabilizzazione delle imprese: obblighi informativi e due diligence*

Più recentemente, la volontà dell'Unione di fare evolvere il modello adottato dalle imprese europee, o comunque operanti nel territorio degli Stati membri, verso parametri di maggiore sostenibilità ambientale e sociale si è concretizzata in una serie di interventi normativi che vanno a incidere in modo più o meno diretto sulla *governance* societaria. Mi riferisco alla direttiva 2014/95 sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità del 22 ottobre 2014<sup>23</sup> e alle direttive che hanno previsto le prime procedure di diligenza dovuta obbligatorie.

La direttiva sulla comunicazione delle attività non finanziarie, attuata in Italia con il decreto legislativo n. 254 del 2016, introduce per gli enti di interesse pubblico di grandi

<sup>21</sup> Cfr: Decisione n. 466/2014/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 16 aprile 2014, sulla concessione di una garanzia dell'Unione alla Banca europea per gli investimenti in caso di perdite relative ad operazioni di finanziamento a sostegno di progetti di investimento al di fuori dell'Unione, art. 9, par. 1, *GUUE L 135*, 8.5.2014, p. 1.

<sup>22</sup> Si veda, in questo senso la Comunicazione sulla riforma della politica commerciale comune "Riesame della politica commerciale - Una politica commerciale aperta, sostenibile e assertiva", Bruxelles, COM(2021) 66 def. del 18.2.2021. La scarsa effettività dei meccanismi che attualmente assistono i capitoli dei trattati commerciali dell'Unione in materia di sostenibilità è stata evidenziata dal primo procedimento avviato sulla base dell'Accordo di libero scambio con la Corea, conclusosi a favore dell'Unione: cfr. R. WALKER, *The "trade-related" conundrum of the EU-Korea FTA Expert Panel: Are FTAs a novel forum to enforce sustainable development goals?*, in *Investment Treaty News*, vol. 12, ottobre 2021, p. 12 ss., reperibile all'indirizzo <https://www.iisd.org/system/files/2021-10/iisd-itn-october-2021-english.pdf>.

<sup>23</sup> 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 Testo rilevante ai fini del SEE, *GUUE L 330*, 15.11.2014, p. 1ss.

dimensioni<sup>24</sup>, vale a dire con oltre cinquecento dipendenti nell'ultimo esercizio finanziario e che, alla chiusura del bilancio, abbiano superato i 20 milioni di euro di stato patrimoniale o i 40 milioni di euro di ricavi netti di vendite e prestazioni, l'obbligo di presentare una relazione di carattere non finanziario che consenta di comprendere l'attività, l'andamento, i risultati dell'impresa e il suo impatto sull'ambiente, sulla società, sui diritti dei dipendenti, sul rispetto dei diritti umani e sulla lotta alla corruzione, attiva e passiva .

La comunicazione di queste informazioni da parte delle imprese - limitata per il momento a quelle di maggiori dimensioni che rivestano un ruolo di interesse generale in quanto quotate o operanti nel comparto finanziario, per non gravare di ulteriori adempimenti le piccole e medie imprese – è volta a promuovere uno sviluppo sostenibile dell'economia a livello globale, ma, prima ancora, viene a imporre alle imprese contemplate l'adozione di un modello di gestione responsabile. Queste, infatti, sono ora tenute a rendere conto agli investitori e ai consumatori della loro condotta rispetto a tematiche sensibili quali la scelta delle fonti energetiche, le emissioni prodotte, il rispetto dei diritti dei dipendenti, l'impatto sulle comunità locali, il controllo delle catene di fornitura e di subappalto.

La direttiva si spinge a richiedere che l'impresa renda note, tra l'altro, “le politiche applicate (...) in merito ai predetti aspetti, comprese le procedure di dovuta diligenza applicate” e “il risultato di tali politiche”, così come i principali rischi di impatto negativo sui citati valori connessi alla sua attività e le modalità di gestione di questi da essa intraprese (art. 19 bis, par. 1, lett. b), c) e d) della direttiva 2013/34, come modificato dall'art. 1 della direttiva n. 2014/95).

Il nuovo modello di informativa e reportistica aziendale è ora in procinto di essere esteso ad una platea notevolmente più ampia di imprese, secondo quanto previsto dalla proposta di modifica presentata dalla Commissione<sup>25</sup>.

Mentre alla direttiva che impone alle imprese (in previsione anche piccole e medie) trasparenza in merito alle politiche di sostenibilità deve riconoscersi una valenza trasversale,

---

<sup>24</sup> Si tratta, nel nostro ordinamento, delle società italiane emittenti valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'Unione europea; delle banche; delle imprese di assicurazione e riassicurazione di cui all'art. 16, d. lgs. n. 39 del 27 gennaio 2010.

<sup>25</sup> 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) 189 def., 21 aprile 2021, Bruxelles.

essendo funzionale a fare emergere pubblicamente il livello di impegno delle imprese europee in tale ambito, in modo da renderne agevole la comparazione e la valutazione da parte di potenziali investitori, consumatori e concorrenti, gli atti che hanno introdotto nell'ordinamento dell'Unione i primi obblighi di diligenza dovuta possono, al contrario, essere concepiti come interventi "verticali" in quanto applicabili soltanto a settori economici molto specifici.

Si tratta, per il momento, di due regolamenti adottati dal Parlamento europeo e dal Consiglio, che hanno previsto obblighi giuridicamente vincolanti di diligenza nella costruzione della catena produttiva in capo agli operatori che commercializzano nell'Unione, rispettivamente, legno e prodotti da esso derivati<sup>26</sup>, o minerali e metalli (stagno, tantalio, tungsteno e oro) originari di zone di conflitto o ad alto rischio<sup>27</sup>.

Si tratta di atti molto diversi tra loro per obiettivi - il primo dettato da motivazioni legate alla tutela dell'ambiente e alla lotta al cambiamento climatico e il secondo alla tutela dei diritti umani - e per settore di intervento, ma la logica che li caratterizza è analoga e suscettibile di applicazione generalizzata.

#### *7. L'evoluzione del modello: verso la responsabilizzazione dall'interno dell'impresa per l'impatto prodotto sulla società*

Entrambe le linee di azione adottate dell'Unione in materia di responsabilità sociale delle imprese e richiamate nel precedente paragrafo (provvedimenti che introducono nuovi obblighi informativi o veri e propri obblighi di diligenza) vanno a interessare la struttura organizzativa degli operatori economici europei, con un'evoluzione indirizzata a internalizzare l'impegno per una gestione dell'attività che sia in linea con gli obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale dell'Unione.

---

<sup>26</sup> Regolamento (UE) n. 995/2010 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 ottobre 2010 che stabilisce gli obblighi degli operatori che commercializzano legno e prodotti da esso derivati, in *GUUE*, n. L 295 del 12 novembre 2010, p. 23 ss.

<sup>27</sup> Regolamento (UE) 2017/821 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 maggio 2017, che stabilisce obblighi in materia di dovere di diligenza nella catena di approvvigionamento per gli importatori dell'Unione di stagno, tantalio e tungsteno, dei loro minerali, e di oro, originari di zone di conflitto o ad alto rischio, in *GUUE* n. L 130 del 19 maggio 2017, p.1 ss.

### 7.1 Il coinvolgimento dei dipendenti quali primi stakeholder dell'impresa

L'approccio qui segnalato non deve sorprendere, in quanto per lo meno dalla metà degli anni '90 del Novecento il diritto europeo è intervenuto a plasmare il modello di relazioni industriali degli Stati membri, introducendo un obbligatorio confronto tra direzione e rappresentanza delle maestranze, realizzabile in forme diverse comprensive, peraltro, dell'istituzione di nuovi organi interni alle società, denominati comitati aziendali europei<sup>28</sup>.

Non sembra errato leggere questi interventi normativi come il primo segnale di una visione innovativa dell'impresa, resa responsabile di informare e consultare la componente più rilevante di quelli che oggi chiameremmo i suoi *stakeholder* - i dipendenti, appunto – in merito alle scelte di gestione idonee a produrre un impatto significativo sui diritti di questi ultimi.

Anche nell'affermazione dei diritti di informazione e consultazione dei dipendenti la disciplina europea si è consolidata seguendo un'evoluzione non dissimile da quella che sembra, oggi, caratterizzare l'introduzione di obblighi di *due diligence*, con provvedimenti inizialmente limitati a situazioni connaturate a un rischio particolarmente intenso di potenziali violazioni dei diritti sociali (rapporti di lavoro alle dipendenze di gruppi o imprese multinazionali, situazioni tanto gravi da mettere a rischio la continuazione stessa del rapporto come trasferimenti d'azienda o licenziamenti collettivi), e l'introduzione successiva di una disciplina generale, applicabile orizzontalmente<sup>29</sup>. In modo analogo, l'introduzione di obblighi di *due diligence* è sino ad oggi intervenuta con provvedimenti mirati, destinati a settori caratterizzati da un livello di rischio di violazione dei diritti umani, o di norme a tutela del clima, più elevato (si pensi ai regolamenti dell'Unione europea sulla provenienza del legname e sui minerali

---

<sup>28</sup> Direttiva 94/45/CE del Consiglio, del 22 settembre 1994, oggi sostituita dalla direttiva 2009/38/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 6 maggio 2009, riguardante l'istituzione di un comitato aziendale europeo o di una procedura per l'informazione e la consultazione dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di imprese di dimensioni comunitarie (rifusione) (GU L 122 del 16.5.2009, pag. 28).

<sup>29</sup> Direttiva 2002/14/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 marzo 2002, che istituisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori.

originari da zone di conflitto, o alle leggi nazionali sui rischi legati al lavoro nei gruppi transnazionali (Francia)<sup>30</sup>, al lavoro minorile (Olanda)<sup>31</sup> o a forme moderne di schiavitù (Regno Unito, Australia<sup>32</sup>).

Il superamento di questo approccio settoriale è segnato dall'adozione, il 10 marzo 2021, di una risoluzione nella quale, esercitando il potere di iniziativa legislativa *ex art.* 225 TFEU, il Parlamento europeo ha chiesto alla Commissione la presentazione di una proposta di direttiva volta a introdurre, per le imprese europee e per quelle straniere che operino nel mercato interno, l'obbligo di elaborare e applicare una procedura di *due diligence* estesa alla catena del valore<sup>33</sup>.

L'art. 5 della proposta di direttiva esplicita la linea di continuità rispetto la disciplina sui diritti di informazione e consultazione dei dipendenti, prevedendo che la strategia di dovuta diligenza divenga oggetto del flusso informativo nei loro confronti a norma delle direttive sui comitati aziendali europei, sul quadro generale della materia e sul coinvolgimento dei dipendenti delle società europee. Sindacati e rappresentanti dei lavoratori vengono qualificati come portatori di un interesse particolarmente intenso e meritevole di tutela, che li vede coinvolti in prima persona nella definizione e nell'attuazione della strategia di *due diligence*. L'attenzione prestata ad assicurare al sindacato il diritto a venire interpellato al livello più consono, e quindi non soltanto aziendale, settoriale o nazionale, ma eventualmente europeo e globale appare quanto mai opportuna in quanto in grado di prefigurare una sede di confronto adeguata a trattare in modo efficace i temi più delicati del lavoro informale e privo di tutele lungo la catena di fornitura.

---

<sup>30</sup> Legge n. 2017-399 del 27 marzo 2017 del Parlamento francese sul dovere di vigilanza delle società madri e delle imprese committenti: <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2017/3/27/2017-399/jo/texte>.

<sup>31</sup> Legge del 14 maggio 2019 sulla due diligence contro il lavoro minorile (*Child Labour due diligence law*): [https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20170207/gewijzigd\\_voorstel\\_van\\_wet](https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20170207/gewijzigd_voorstel_van_wet).

<sup>32</sup> Si v. il *Modern Slavery Act* inglese all'indirizzo <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>; il *Modern Slavery Act* australiano all'indirizzo <https://www.legislation.gov.au/Details/C2018A00153>

<sup>33</sup> Risoluzione del Parlamento europeo del 10 marzo 2021 recante raccomandazioni alla Commissione concernenti la dovuta diligenza e la responsabilità delle imprese (2020/2129(INL)), reperibile all'indirizzo: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073\\_IT.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0073_IT.html).

7.2. *La riconduzione della responsabilità sociale all'interno del perimetro dell'interesse dell'impresa e dei doveri dei suoi amministratori*

I due approcci segnalati e, fino ad ora, seguiti parallelamente dall'Unione europea per indurre le imprese a fare propri gli obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale dovrebbero, secondo quanto sostenuto da John Ruggie, padre dei Principi Guida Onu, in uno dei suoi ultimi scritti, porsi più correttamente in prospettiva, qualificandosi quella degli obblighi informativi come una “*first generation*” di provvedimenti normativi, che pur avendo avuto notevole rilievo ha dimostrato anche forti limiti e ha aperto la strada alla “*rapid acceleration of support for comprehensive human rights due diligence obligations, including from leading businesses themselves*”<sup>34</sup>.

Sviluppando ulteriormente l'inquadramento proposto, il professor Ruggie e i coautori dello studio, osservano che sebbene i provvedimenti di natura vincolante ad oggi adottati per l'introduzione di obblighi di diligenza dovuta abbiano posto gli stessi in capo alla direzione aziendale (*management*), in realtà il loro adempimento implica necessariamente il coinvolgimento dei membri degli organi direttivi delle società (consigli di amministrazione), che sull'attuazione delle politiche aziendali da parte dei dirigenti sono tenuti a svolgere un controllo<sup>35</sup>.

Dunque, la terza fase nell'evoluzione della disciplina su attività d'impresa e diritti umani dovrebbe prevedere la responsabilità degli amministratori per gli impegni assunti dall'impresa in materia di sostenibilità sociale e ambientale, esplicitando quanto, di fatto, è già implicato dagli obblighi di diligenza imposti in capo al *management* aziendale.

Questa impostazione trova già riscontro, nell'ordinamento dell'Unione europea, nella direttiva n. 2017/828, che si propone di promuovere l'impegno a lungo termine degli azionisti<sup>36</sup>.

La necessità di intervenire sui meccanismi di remunerazione dei dirigenti e sul coinvolgimento degli azionisti nelle società per contrastare la tendenza delle imprese a elaborare

---

<sup>34</sup> J. G. RUGGIE, C. REES, R. DAVIS, *Making 'Stakeholder Capitalism' Work: Contributions from Business and Human Rights*, HKS Faculty Research Working Paper Series RWP20-034, November 2020, p. 22, reperibile sul web al seguente indirizzo: <https://www.hks.harvard.edu/publications/making-stakeholder-capitalism-work-contributions-business-and-human-rights>.

<sup>35</sup> J. G. RUGGIE, C. REES, R. DAVIS, *Making 'Stakeholder Capitalism' Work: Contributions from Business and Human Rights*, cit., p. 22 e p. 31.

<sup>36</sup> Direttiva (UE) 2017/828 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 maggio 2017 che modifica la direttiva 2007/36/CE per quanto riguarda l'incoraggiamento dell'impegno a lungo termine degli azionisti, in *GUUE* n. L 132 del 20 maggio 2017, p. 1 ss.

politiche poco sostenibili perché finalizzate alla massima redditività nel breve termine, è ampiamente analizzata nello studio sui doveri degli amministratori e il governo sostenibile dell'impresa commissionato dalla Commissione e pubblicato nel luglio 2020<sup>37</sup>, che raccoglie al riguardo i risultati convergenti di numerosi lavori di ricerca. Nell'autunno dello stesso anno la Commissione ha quindi avviato una consultazione pubblica volta a raccogliere le opinioni dei portatori di interesse su un'eventuale iniziativa normativa per l'integrazione della sostenibilità nel quadro del governo societario. Il rapporto pubblicato all'esito della consultazione rivela un notevole consenso per l'intervento prospettato<sup>38</sup>.

In quanto strumento fondamentale di esercizio dell'attività economica, la forma societaria si è trovata ad essere al cuore di un sistema intrinsecamente non-sostenibile: la transizione a una nuova economia sostenibile, dunque, non può che passare da un ripensamento del ruolo e della funzione della società<sup>39</sup>.

La riflessione sul ruolo dello strumento societario nei confronti degli azionisti ma anche della società in senso lato ha già condotto a significativi interventi a livello nazionale, dall'inclusione tra gli obblighi degli amministratori nel Regno Unito di quello di considerare “the impact of the company’s operations on the community and the environment” (Section 172 (1), (d), del Companies Act del 2006)<sup>40</sup>, alla più recente introduzione, nel nostro ordinamento, di un veicolo societario – la società benefit – specificamente pensato per associare il perseguimento di finalità di beneficio comune agli scopi declinati nell'atto costitutivo dei diversi tipi di società già contemplati dal codice civile<sup>41</sup>

<sup>37</sup>Commissione europea, Direzione generale della Giustizia e dei Consumatori, Ernst & Young, *Study on directors' duties and sustainable corporate governance. Final Report*, luglio 2020, Bruxelles, p. 22 ss. In dottrina si rinvia allo studio di T. CLARKE, *The evolution of directors duties: bridging the divide between corporate governance and corporate social responsibility*, *Journal of General Management*, vol. 32, 2007, p. 79 ss, che già anticipava conclusioni raggiunte nel decennio successivo.

<sup>38</sup> La relazione di sintesi può essere consultata all'indirizzo [https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance/public-consultation\\_it](https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance/public-consultation_it).

<sup>39</sup> B. SJAFJELL, *Redefining the Corporation for a Sustainable New Economy*, in *Journal of Law and Society*, vol. 45, 2018, p. 29 ss, a p. 9.

<sup>40</sup>Su cui si rinvia all'analisi di D. CABRELLI *The reform of the law of directors' duties in UK company law*, 2008, reperibile all'indirizzo: [https://www.pure.ed.ac.uk/ws/portalfiles/portal/13215836/CABRELLI\\_D\\_PRESENTATION\\_FOR\\_UNIVERSITA\\_BOCCONI\\_ON\\_THE\\_REFORM\\_OF\\_THE\\_LAW\\_OF\\_THE\\_DIRECTORS\\_DUTIES\\_IN\\_UK\\_COMPANY\\_LAW.pdf](https://www.pure.ed.ac.uk/ws/portalfiles/portal/13215836/CABRELLI_D_PRESENTATION_FOR_UNIVERSITA_BOCCONI_ON_THE_REFORM_OF_THE_LAW_OF_THE_DIRECTORS_DUTIES_IN_UK_COMPANY_LAW.pdf)

<sup>41</sup> Si veda l'art. 1, commi da 376 a 384 della legge di stabilità per il 2016 (legge 28 dicembre 2015, n.208).

L'adeguamento dell'istituto societario agli obiettivi di un'economia più sostenibile potrebbe certamente giovare dello schema della *due diligence* proposta dai Principi Guida ONU, intorno al quale si è coagulato un forte consenso a livello internazionale, ma perché il cambiamento non sia effimero, esso deve fondarsi su chiare regole ancorate nel diritto societario. Occorre, a tal fine, che la realizzazione delle politiche di sostenibilità divenga un tema sul quale gli organi di governo della società siano chiamati a rispondere, anche in via giudiziaria, e ciò è ipotizzabile in considerazione della coincidenza dell'interesse della società e dei suoi soci con quello della più ampia collettività (società civile) in cui la società/impresa opera e produce utili.

La ricaduta positiva sui risultati delle imprese conseguente all'adozione di politiche di sostenibilità è, del resto, ben nota alla Commissione la quale, sebbene non abbia incluso nel proprio programma d'azione per il 2021 l'impegno a presentare proposte normative volte a introdurre per le imprese l'obbligo di espletare procedure di *due diligence*, ha tuttavia sollecitato al riguardo uno studio, pubblicato nel gennaio 2020, dal quale tale assunto risulta ampiamente confermato<sup>42</sup>.

*8. Conclusioni: la responsabilità sociale come correttivo all'attuale modello di esercizio dell'attività d'impresa nella transizione verso un'economia sostenibile*

L'indagine svolta consente di proporre alcune riflessioni conclusive sul ruolo che la responsabilità sociale è venuta assumendo nell'ordinamento internazionale e in quello dell'Unione europea.

Un primo dato rilevante può essere individuato nella convergenza determinatasi tra organizzazioni internazionali intergovernative e non governative e tra governi nazionali, in ordine al riconoscimento della responsabilità sociale come uno degli strumenti più efficaci di cui i decisori delle politiche nazionali e sovranazionali dispongono per governare il processo di globalizzazione economica indirizzandolo verso obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale.

---

<sup>42</sup> Commissione europea, Direzione generale della Giustizia e dei Consumatori, BIICL, Civic Consulting, LSE, *Study on due diligence requirements through the supply chain, Final Report*, gennaio 2020, Bruxelles.

Ciò deve imputarsi, essenzialmente, all'idoneità della RSI di andare *oltre* quanto prescritto dal diritto, consentendo di “vincolare” (talora in forza di norme giuridiche, più spesso di principi e raccomandazioni etiche), le imprese operanti nei Paesi ospiti degli investimenti senza richiedere necessariamente l'introduzione, nelle legislazioni locali, di obblighi suscettibili di attivazione in giudizio, che risultano al momento preclusi dall'eccessivo divario dei livelli di sviluppo tra i membri della comunità internazionale.

Una seconda riflessione attiene alla natura della RSI: sarebbe del tutto erroneo, oggi, concepire l'aggettivazione “sociale” apposta al lemma “responsabilità” come preordinata a esprimere una contrapposizione tra *responsabilità sociale* e *responsabilità giuridica*. È infatti ampiamente riconosciuto, ormai, che la RSI, al contrario, debba essere intesa come uno strumento composito, che utilizza regole giuridicamente vincolanti insieme a principi di rilevanza etica per ottenere che gli attori delle relazioni economiche (imprese, innanzitutto, ma anche, come si è detto, organismi internazionali ed enti pubblici), rispondano dell'impatto che il loro agire provoca sulla società.

Così concepita, la responsabilità sociale assume un ruolo di complementarità rispetto alle tradizionali fonti normative nazionali, rivelatesi inadeguate a regolare la globalizzazione per motivi tecnico-giuridici, ma anche rispetto agli strumenti del diritto internazionale, la cui non adeguatezza è da ascrivere, invece, a motivazioni di ordine politico<sup>43</sup>.

Del resto, che nelle relazioni economiche internazionali le fonti tradizionali della comunità degli Stati non fossero più in grado, da sole, di governare un numero crescente di fenomeni globali è dato acquisito<sup>44</sup>; allo stesso modo deve ritenersi che l'informalismo e la duttilità della responsabilità sociale possano ancora rendere prezioso questo strumento nell'affrontare e porre un freno alla crescente disuguaglianza tra Stati e tra fasce di cittadini

---

<sup>43</sup> L'avvio in sede ONU di un negoziato avente ad oggetto la stipulazione di un trattato in materia di impresa e diritti umani si è avuto soltanto nel 2014 e procede con estrema lentezza: la terza versione rivista del testo negoziale, pubblicata il 17 agosto 2021 è consultabile all'indirizzo <https://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/HRCouncil/WGTransCorp/Session6/LBI3rdDRAFT.pdf>

<sup>44</sup> La manifestazione più evidente di ciò è data dall'autoproclamazione del G20 come “*premier forum*” della comunità economica internazionale: l'affiancamento di una sede informale di discussione/gestione delle nuove criticità delle relazioni globali alle tradizionali strutture istituzionalizzate della cooperazione tra Stati emerse dalla Conferenza di Bretton Woods si è dimostrata efficace nel consentire la ripresa dei flussi commerciali crollati all'inizio della crisi sistemica del 2007-2008 e nell'avviare una riforma della *governance* finanziaria internazionale.

all'interno degli Stati, disuguaglianza che appare come uno dei maggiori problemi connessi al processo di globalizzazione.

Assolvendo a uno dei compiti che erano stati assegnati ai codici di condotta, la RSI ha consentito di attivare forme di controllo/condizionamento delle imprese multinazionali, ma ha altresì esteso il proprio ambito di efficacia a tutte le imprese (si pensi ai Principi ONU su affari e diritti umani) e alle stesse organizzazioni che operano a livello globale (qui il riferimento è alle procedure interne di sostenibilità adottate da pressoché tutte le istituzioni finanziarie internazionali e agenzie nazionali di credito all'esportazione, così come da alcune istituzioni dell'Unione europea e amministrazioni nazionali).

Ciò è sì è potuto verificare grazie a strumenti diversi - norme giuridiche vincolanti, raccomandazioni e linee guida fondate su principi etici, norme di autoregolamentazione, misure di incentivazione, meccanismi di premialità – rivolti e/o adottati da soggetti privati ma anche pubblici, il cui utilizzo coordinato ha consentito di superare il limite della territorialità dei comandi giuridici.

La responsabilità sociale d'impresa ha di fatto operato, per lo meno dalla pubblicazione dei Principi Guida delle Nazioni Unite su impresa e diritti umani in poi, come una sorta di correttivo all'attuale modello di impresa intesa quale soggetto indirizzato unicamente alla massimizzazione del profitto, avvicinando le politiche imprenditoriali alle nuove aspettative di una società civile più attenta ai beni comuni costituiti dal patrimonio dei diritti dell'uomo e dall'ambiente.

Pare importante sottolineare come si sia trattato, in questi ultimi due lustri, di un correttivo dimostratosi apparentemente capace di operare “dall'interno”, grazie a una crescente adesione delle imprese, il cui interesse è parso convergere sul rispetto di parametri internazionalmente condivisi la cui violazione le esporrebbe a conseguenze talvolta di ordine giuridico, ma *sempre* di natura sociale-reputazionale.

Proprio la crescente adesione delle imprese a forme di internalizzazione della sostenibilità nelle funzioni organizzative aziendali ha progressivamente ingenerato la convinzione in

un numero crescente di decisori politici<sup>45</sup> e in autorevoli esponenti della dottrina che i tempi siano maturi per ridefinire il ruolo dell'impresa nei confronti della collettività dei consociati, attribuendole in modo esplicito la responsabilità di farsi carico dei possibili impatti negativi dell'attività economica espletata su società e ambiente.

Il consenso degli operatori economici aprirebbe, dunque, la strada alla trasformazione dell'attuale sistema in un *capitalismo degli stakeholder*, autolegittimatosi grazie alla spontanea adesione di una parte significativa di quegli stessi soggetti economici che detengono le quote di potere più rilevanti nel sistema di cui vorrebbe ora proporsi il superamento<sup>46</sup>.

Se dunque, da un lato, la giuridificazione della responsabilità sociale d'impresa attraverso l'emanazione di norme vincolanti che rendano la procedura di diligenza dovuta obbligatoria per la generalità dei soggetti che esercitano attività d'impresa appare legittimata dalle affermazioni di adesione a questo modello di parte delle imprese, dall'altro lato, la necessità di procedere in questo senso è determinata dalla constatazione che la quota di imprese che effettivamente praticano la sostenibilità in azienda è ancora molto esigua (oscillando intorno a valori vicini al venti per cento, mentre ancora minore è la quota delle imprese che si impegnano a offrire riparazione alle vittime di eventuali violazioni)<sup>47</sup>.

Nelle sue forme attuali, pertanto, la responsabilità sociale d'impresa non sembra più sufficiente a realizzare quella transizione verso un'economia più sostenibile indicata come obiettivo delle politiche delle Nazioni Unite così come dell'Unione europea. L'aggravarsi dei livelli di disuguaglianza, acuito dagli effetti della pandemia e dalla crisi ambientale e climatica richiede uno slancio maggiore, conseguibile soltanto attraverso la vincolatività del diritto. È

---

<sup>45</sup> Diversi modelli di intervento normativo ispirati a un onere di diligenza dell'impresa o della capogruppo nelle imprese multinazionali sono stati adottati o sono allo studio in Paesi diversi, non solo europei: cfr. Commissione europea, Direzione generale della Giustizia e dei Consumatori, BIICL, Civic Consulting, LSE, *Study on due diligence requirements through the supply chain, Final Report, cit.*, p.192 ss.

<sup>46</sup> Nello studio in cui sviluppa questa tesi, John Ruggie attribuisce grande importanza a manifestazioni di adesione ad un nuovo modello di responsabilità d'impresa da parte del Gotha dell'industria americana riunito nel *U. S. Business Roundtable*, che nell'agosto 2019 pubblicò una dichiarazione su "the purpose of a corporation" e ad analoghe prese di posizione quali il *World Economic Forum 2020 Davos Manifesto*: Cfr. J. G. RUGGIE, C. REES, R. DAVIS, *Making 'Stakeholder Capitalism' Work: Contributions from Business and Human Rights, cit.*, pp. 1 e 2.

<sup>47</sup> Cfr.: Alliance for Corporate Transparency, Research Report 2019. An analysis of the sustainability reports of 1000 companies pursuant to the EU Non-Financial Reporting Directive, 2019. Ulteriori studi che avallano il basso livello di adozione di procedure di diligenza dovuta in alcuni Paesi europei sono richiamati da J. G. RUGGIE, C. REES, R. DAVIS, *Making 'Stakeholder Capitalism' Work: Contributions from Business and Human Rights, cit.*, a p. 25.

in questo contesto che si moltiplicano gli interventi dei legislatori nazionali per l'introduzione in forme diverse di obblighi di *due diligence* e che il Parlamento europeo ha sollecitato la presentazione della direttiva sopra richiamata da parte della Commissione. Recenti notizie sullo slittamento di un anno del piano di presentazione della relativa proposta non possono non suscitare una reazione di amarezza, dimostrando quanto ancora sia lungo il percorso da compiere perché la ridefinizione del ruolo dell'impresa nei confronti della società sia generalmente condiviso. L'auspicio è che in questo ambito, così come in quello della regolamentazione dei flussi migratori o del rispetto dei principi dello Stato di diritto, l'Unione europea acquisisca la consapevolezza che il destino del processo di integrazione europea è indissolubilmente legato alla capacità di fare prevalere con coerenza i valori che hanno sino ad oggi caratterizzato il modello giuridico e culturale dell'Europa.

*Abstract*

Prendendo avvio dal concetto di responsabilità sociale d'impresa quale affermatosi grazie all'elaborazione in sede di Nazioni Unite, il contributo ne esamina la funzione e l'evoluzione nell'ordinamento dell'Unione europea, individuando nella normativa sull'informazione e la consultazione dei lavoratori il primo nucleo di un più generale ripensamento del ruolo dell'impresa. Studi teorici e manifestazioni della prassi inducono a ritenere che tale ri-concettualizzazione possa compiersi attraverso l'internalizzazione della responsabilità sociale d'impresa nella struttura stessa delle società e che l'introduzione di obblighi giuridici di diligenza dovuta (*due diligence*) costituisca uno degli strumenti più efficaci per realizzare questa auspicata transizione.

*Abstract*

Starting from the concept of corporate social responsibility as established thanks to the elaboration in the United Nations, the contribution examines its function and evolution in the European Union, identifying in the legislation on information and consultation of workers the first nucleus of a more general rethinking of the role of the company. Theoretical studies and manifestations of practice allow to believe that this re-conceptualization can be

accomplished through the internalization of corporate social responsibility in the very structure of the companies and that the introduction of legal obligations of due diligence constitutes one of the tools more effective to achieve this desired transition.

Milano, dicembre 2021.