



Dipartimento di Giurisprudenza
Cattedra di DIRITTO PENALE DELL'AMBIENTE

***GREEN COMPLIANCE, MODELLO 231 E FATTORI ESG: DIRITTO
POSITIVO, PRASSI APPLICATIVE E PROSPETTIVE DI
CONVERGENZA***

RELATORE
Chiar.mo Prof.

Maurizio Bellacosa

CANDIDATO

Giulia Bove
Matr.158333

CORRELATORE
Chiar.mo Prof.

Maria Novella Masullo

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

INDICE

CAPITOLO I

LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI DA REATO AMBIENTALE: LA *COMPLIANCE* AMBIENTALE

1.1 Il Decreto legislativo n. 231/2001

1.1.1 I soggetti destinatari

1.1.2. La natura della responsabilità degli enti da reato

1.1.3. I criteri di imputazione oggettiva

1.1.3.1 I soggetti apicali e sottoposti

1.1.3.2 I concetti di interesse o vantaggio

1.1.4. I criteri di imputazione soggettiva

1.1.4.1 La c.d. «colpa di organizzazione»

1.1.4.2. I modelli di organizzazione e gestione

1.2. I reati ambientali all'interno del d.lgs. 231/2001

1.2.1. Il d.lgs. 121/2011

1.2.2. La legge n. 68 del 2015

1.2.3 L'art. 25-undecies D.lgs. n. 231/2001: inquadramento delle fattispecie

1.3 I modelli di organizzazione e gestione a prevenzione dei reati ambientali

1.3.1 *Certification* ISO14001

3.2.2 *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS)

CAPITOLO II

I FATTORI *ESG* -*ENVIROMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE*- ED IL MODELLO 231

2.1 Le origini e l'evoluzione

2.2 Convergenze e prospettive di integrazione

2.3.1 Il contributo europeo e l'impatto del cambiamento climatico in ambito ESG

2.3.2 L'impatto sulla *governance* e sulla responsabilità dell'impresa

2.3.2 Il piano di azione della Commissione UE e l'evoluzione normativa italiana

2.4. L'Agenda Onu 2030

2.4.1 Gli obiettivi e lo scopo della ricerca

2.5. Modelli di *governance* e metriche per gli investitori

2.5.1 I riflessi sulla *governance*

2.5.2 Responsabilità nuove degli amministratori

2.5.3 Responsabilità dell'impresa

2.5.4 Contenziosi in materia di '*Climate Change*'

2.6. '*Sustainable Corporate Governance*'

2.6.1 Il piano di azione dell'UE sulla finanza sostenibile

2.6.2 Riforma del governo ed istanze contrarie

2.6.3 Prospettive di evoluzione

2.6.4 Una possibile definizione di sostenibilità in funzione della gestione dell'impresa azionaria

CAPITOLO III

GREEN PRACTICES NELLE IMPRESE: IL PROGETTO DI MSC CROCIERE

3.1 Introduzione: la sostenibilità nell'attività d'impresa

3.2 *Greener shipping*: i progetti più significativi dell'*International Maritime Organization*

3.3 *Greener shipping*: l'approccio di MSC

3.4 Le principali iniziative a tutela dell'ambiente della compagnia di navigazione MSC

3.5 Le ulteriori soluzioni adottate dalla compagnia marittima MSC Crociere

3.6 Il report di sostenibilità

3.7 *MSC Foundation*: la protezione dei coralli

3.8 *Governance e Risk Management*

INTRODUZIONE

«L'ambiente è un prestito che ogni generazione riceve e deve trasmettere alla generazione successiva»¹.

Il presente lavoro si propone di inquadrare proprio questo “prestito”, come bene giuridico tutelato all'interno del sistema italiano, inclusivo della disciplina dettata dal D. Lgs. 231/2001. Nello specifico, si intende proporre il tema della tutela dell'ambiente in una prospettiva di convergenza con i fattori ESG (*Environmental, Social, Governance*), includendo l'analisi di un caso specifico riferito all'applicazione pratica di modelli di *green compliance* nel settore dello *shipping*.

È noto che la questione ambientale pone oggi tutto il mondo dinanzi a problemi altamente complessi, di vastissima portata, nonché ad implicazioni sociopolitiche ed economiche pervasive e imprevedibili.

L'azione antropica sui diversi ecosistemi terrestri, infatti, ha dato origine a diversi deteriori effetti: *in primis*, il cambiamento climatico globale, alla deforestazione, la desertificazione di ampie aree del pianeta, la moltiplicazione e crescita delle forme di inquinamento.

Quando nel 1945 è stata creata l'Organizzazione delle Nazioni Unite, il suo programma per la sicurezza mondiale era centrato sui diritti umani, sulla pace e sullo sviluppo socioeconomico equo, senza alcun cenno all'ambiente come questione d'interesse comune.

Nel 1972, poi, si è tenuta a Stoccolma la Conferenza sull'Ambiente Umano: quest'ultima è stata la prima conferenza delle Nazioni Unite su tematiche ambientali a cui parteciparono 113 nazioni e che si concluse con una raccomandazione con 26 principi.

Nel 1987, la Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo, istituita nel 1984 dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite allo scopo di fornire raccomandazioni per un'agenda globale per il cambiamento, ha prodotto il

¹ Conferenza Episcopale Portoghese, *Lettera pastorale Responsabilidade solidária pelo bem comum*, 2003), p. 20

"Rapporto Brundtland" (titolato "Our Common Future"), che raccomandava la creazione di una "una nuova carta della terra" ovvero una dichiarazione universale sulla tutela dell'ambiente e lo sviluppo sostenibile che esponesse con chiarezza i diritti e i doveri degli esseri umani nei confronti dell'ambiente naturale.

Nel 1992 la conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo a Rio De Janeiro ha infine sancito definitivamente la presa d'atto da parte della comunità mondiale della necessità di attivare una complessiva azione unitaria a favore dell'ambiente.

Nel tempo si è così sviluppato, nell'agenda di lavoro delle organizzazioni internazionali e dei legislatori nazionali, una sempre maggiore consapevolezza della rilevanza della questione ambientale per il presente e - soprattutto - per il futuro dell'umanità.

In Italia il termine "ambiente" non era presente nel testo originario della Costituzione. Alla questione della tutela dell'ambiente, infatti, non fu riconosciuta, alla fine degli anni Quaranta del Novecento, una priorità, né i costituenti avevano una particolare sensibilità al riguardo, non avvertendo l'esigenza di trovare una sua definizione giuridica, che sarà poi funzionale all'individuazione dei mezzi e degli interventi occorrenti per la sua concreta salvaguardia.

La parola "ambiente" compare solo con la riforma del Titolo V, intervenuta nel 2001, attraverso la riformulazione dell'art. 117 Cost. che, tra le materie di competenza legislativa esclusiva dello Stato, prevede la tutela dell'ambiente, dell'ecosistema e dei beni culturali.

Nel 2022, con la modifica degli articoli 9 e 41 della Costituzione italiana, la tutela ambientale diventa esplicitamente un valore costituzionale, protetto e trasversale, inserito anche tra i principi fondamentali.

Tuttavia, anche prima di detta riforma e nonostante l'assenza di riferimenti espliciti, la Corte Costituzionale ha gradualmente riconosciuto l'esistenza di interessi ambientali, fino a considerarli come oggetto di autonoma tutela riconoscendo all'ambiente specifico valore costituzionale².

Così come l'ambiente nell'ordinamento italiano ha progressivamente acquisito dignità di autonomo bene giuridico, è stata graduale anche l'emersione

² Tra le prime decisioni: Corte Cost., sent. n. 151 del 1986; sent. n. 641 del 1987

dell'esigenza di predisporre una disciplina penale in questo settore³.

Fino alla metà degli anni Sessanta circa, mancava una specifica ed organica normativa penalistica ambientale e, dal punto di vista sanzionatorio, soccorreva in qualche misura il codice penale; quest'ultimo, tuttavia, non conteneva alcuna norma incriminatrice che assumesse esplicitamente e direttamente a oggetto della propria tutela il bene giuridico ambiente. Tale circostanza non aveva comunque impedito che talune fattispecie codicistiche venissero utilizzate - in un primo tempo in via esclusiva, ma tutt'ora in alcuni casi in via concorrenziale con la normativa di settore - a fini ambientalisti⁴, tra cui ad esempio i reati di incendio (art. 423 c.p.), avvelenamento di acque o di sostanze alimentari (art. 439 c.p.), diffusione di una malattia delle piante o degli animali (art. 500 c.p.), danneggiamento (art. 635 c.p.), etc.

Con la direttiva 2008/99/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 19 novembre del 2008, concernente la tutela penale dell'ambiente, vengono istituite misure più efficaci per la salvaguardia dell'ecosistema, richiedendo agli Stati membri gli Stati di prevedere nelle rispettive legislazioni «*sanzioni penali correlate a gravi violazioni delle disposizioni del diritto comunitario in materia di tutela dell'ambiente*» (considerando 14, art.1).

L'ordinamento giuridico italiano ha provveduto a recepire, con il decreto legislativo n. 121 del 7 luglio 2011, n. 121, la citata direttiva 2008/99/CE.

Sebbene i reati ambientali facessero già parte del catalogo originariamente previsto dalla legge-delega n. 300 del 2000⁵, che indicava tra le fattispecie penali

³ Bernasconi, *Il reato ambientale - Tipicità, offensività, anti-giuridicità, colpevolezza*, 2008, p. 2

⁴ BERNARDI, *La tutela penale dell'ambiente in Italia: prospettive nazionali e comunitarie*, in *Annali dell'Università di Ferrara, Saggi*, IV, Ferrara, 1997, p. 47 ss.; GIUNTA, *Ideologie punitive e tecniche di normazione nel diritto penale dell'ambiente*, 2002, p. 857

⁵ Il legislatore delegato optò dichiaratamente in via generalizzata per una scelta "minimalista". Cfr. Relazione ministeriale al d.lg. n. 231/2001: «[...] il Governo reputa preferibile attestarsi su una posizione 'minimalista', che coincide con quella dell'ordine del giorno votato dalla Camera. Del resto, la legge delega ha ad oggetto la ratifica delle Convenzioni PIF e OCSE, sì che pare opportuno limitare l'intervento in tema di responsabilità sanzionatoria degli enti ai reati indicati nei citati strumenti internazionali e comunitari. Nondimeno, occorre realisticamente prendere atto del maggiore equilibrio della scelta cd. minimalista: poiché l'introduzione della responsabilità sanzionatoria degli enti assume un carattere di forte innovazione del nostro ordinamento, sembra opportuno contenerne, per lo meno nella fase iniziale, la sfera di operatività, anche allo scopo di favorire il progressivo radicamento di una cultura aziendale della legalità che, se impostasse ex abrupto con riferimento ad un ampio novero di reati, potrebbe fatalmente provocare non trascurabili difficoltà di adattamento».

presupposto della responsabilità degli enti tanto i reati di cui agli strumenti internazionali oggetto di ratifica (Convenzioni PIF e OCSE), quanto le principali fattispecie in materia di tutela ambientale e del territorio e di sicurezza del lavoro⁶, è solo ad opera dell'art. 2, comma 2, del decreto legislativo n. 121/2011 l'inclusione dei reati ambientali nel "sistema 231" tramite l'introduzione dell'art. 25-undecies del d.lgs. 231 del 2001.

Rispetto alla rilevanza di tale inclusione, va ricordato come in dottrina sia stato sottolineato che «*i reati contro l'ambiente commessi nell'attività d'impresa sono normalmente maggiormente lesivi per intensità ed estensione degli effetti di quelli commessi in un contesto diverso*»⁷.

Da qui la particolare utilità di una politica criminale che preveda l'elaborazione di modelli di prevenzione di comportamenti nel contesto dell'impresa anche in materia ambientale, dovendosi peraltro rammentare che con il Trattato di Lisbona, in vigore dal 1° dicembre 2009, l'art. 174 del Trattato sull'Unione Europea viene trasfuso nell'art. 191, in cui si ribadisce che la politica dell'Unione in materia ambientale è fondata proprio sui principi della precauzione e dell'azione preventiva.

⁶ Art. 11 L. 29 settembre 2000, n. 300: «1. Il Governo della Repubblica è delegato ad emanare, entro otto mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, un decreto legislativo avente ad oggetto la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e delle società, associazioni od enti privi di personalità giuridica che non svolgono funzioni di rilievo costituzionale, con l'osservanza dei seguenti principi e criteri direttivi: a) prevedere la responsabilità in relazione alla commissione, dei reati di cui agli artt. 316-bis, 316-ter, 317, 318, 319, 319-bis, 319-ter, 320, 321, 322, 322-bis, 640, secondo comma, n. 1, 640-bis e 640-ter, secondo comma, con esclusione dell'ipotesi in cui il fatto è commesso con abuso della qualità di operatore del sistema, del codice penale; b) prevedere la responsabilità in relazione alla commissione dei reati relativi alla tutela dell'incolumità pubblica previsti dal titolo sesto del libro secondo del codice penale; c) prevedere la responsabilità in relazione alla commissione dei reati previsti dagli artt. 589 e 590 c.p. che siano stati commessi con violazione delle norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro o relative alla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro; d) prevedere la responsabilità in relazione alla commissione dei reati in materia di tutela dell'ambiente e del territorio, che siano punibili con pena detentiva non inferiore nel massimo ad un anno anche se alternativa alla pena pecuniaria, previsti dalla legge 31 dicembre 1962, n. 1860, dalla legge 14 luglio 1965, n. 963, dalla legge 31 dicembre 1982, n. 979, dalla legge 28 febbraio 1985, n. 47, e successive modificazioni, dal decreto-legge 27 giugno 1985, n. 312, convertito, con modificazioni, dalla legge 8 agosto 1985, n. 431, dal decreto del Presidente della Repubblica 24 maggio 1988, n. 203, dalla legge 6 dicembre 1991, n. 394, dal decreto legislativo 27 gennaio 1992, n. 95, dal decreto legislativo 27 gennaio 1992, n. 99, dal decreto legislativo 17 marzo 1995, n. 230, dal decreto legislativo 5 febbraio 1997, n. 22, e successive modificazioni, dal decreto legislativo 11 maggio 1999, n. 152, dal decreto legislativo 17 agosto 1999, n. 334, dal decreto legislativo 4 agosto 1999, n. 372, e dal testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali, approvato con decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 490».

⁷ DE SANTIS, *Diritto penale dell'ambiente*, 2012, p. 446

Allo stesso modo, risulta marcatamente preventivo il “sistema 231”, che intende indurre all’adozione di buone pratiche gestionali tramite cui l’ente è chiamato ad attivare *«dal proprio interno e continuativamente, tutti i meccanismi di identificazione (assessment) e gestione/governo (management) del rischio di commissione di reati»*⁸.

Nel “sistema 231” ciò che, in prima battuta, si rimprovera all’ente – nel cui contesto organizzativo sia stato commesso un reato-presupposto, funzionalmente legato ai suoi scopi tramite il criterio dell’interesse o vantaggio – *«è l’aver trascurato di costruire solide, razionali e ragionevoli barriere per impedire che lo svolgimento dell’attività d’impresa possa avvenire mediante la commissione di reati da parte dei soggetti di vertice o di quelli sottoposti»*⁹.

Si parla, in proposito, di «colpa di organizzazione»¹⁰ per indicare un deficit dell’organizzazione o della attività, rispetto ad un modello di diligenza esigibile dalla persona giuridica nel suo complesso. Questo modello trova il proprio fondamento nella concezione che la commissione del reato da parte di soggetto interno alla compagine aziendale sia *«l’indicatore dell’esistenza di una patologia nei processi di gestione interna, la spia della presenza di un “difetto” dell’organizzazione»*¹¹.

Nel primo capitolo di questo lavoro viene quindi analizzata la responsabilità amministrativa degli enti da reato, innanzitutto in termini di inquadramento generale e di analisi delle principali problematiche giuridiche, includendo una parte specifica sui reati ambientali.

La disciplina di cui al D.lgs. 231/2001 è stata tra le prime ad aver impegnato le imprese ad autoregolamentarsi tramite la predisposizione di strumenti che avessero come obiettivo principale quello di contenere il rischio di commissione di taluni reati nell’ambito dell’organizzazione aziendale. Tuttavia, oggi alle imprese è richiesto qualcosa in più: la cultura della legalità deve

⁸ PIERGALLINI, *Spunti in tema di responsabilità degli enti*, in AA.VV., *La crisi finanziaria: banche, regolatori, sanzioni*, 2010, p. 107.

⁹ ALESSANDRI, *Diritto penale e attività economiche*, 2010, p. 216

¹⁰ PALIERO, PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, in *Resp amm. soc. enti*, 2006, n. 3, p. 167; TRIPODI, *“Situazione organizzativa” e “colpa di organizzazione”*: alcune riflessioni sulle nuove specificità del diritto penale dell’economia, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2004, p. 483.

¹¹ DE MAGLIE, *L’etica e il mercato: la responsabilità penale delle società*, 2002, p. 363

integrarsi con la cultura della sostenibilità.

Il secondo capitolo si occupa dei punti di contatto e delle prospettive di convergenza tra i fattori ESG e il modello 231, ricercando tra questi due ambiti quella che è stata definita una «*virtuosa connessione*»¹², che può essere innanzitutto apprezzata già con l'avvenuto progressivo ampliamento del catalogo dei reati presupposto che ha attratto nel “sistema 231” materie che presentano profili di connessione con i fattori ESG¹³.

Nel terzo e ultimo capitolo si approfondisce infine il tema della sostenibilità nelle attività di impresa, con un taglio maggiormente pratico. Nello specifico, si propone l'analisi delle *green practices* adottate dal gruppo *Mediterranean Shipping Cruises* (MSC), multinazionale con sede principale a Ginevra e al vertice della classifica dei più grandi operatori mondiali nel settore dello *shipping*, il cui impegno per la tutela dell'ambiente – in particolare di quello marino -, alla luce di tutte le considerazioni proposte nel presente lavoro, può essere ritenuto un esempio da seguire.

¹² Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *Modello 231 e fattori ESG: l'importanza di una virtuosa connessione*, 2024

¹³ i) *Environment*: - reati ambientali; ii) *Social* - delitti contro la personalità individuale (es. intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro), reati di omicidio colposo e lesioni colpose commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro, impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare; iii) *Governance*: reati societari, reati di riciclaggio e autoriciclaggio, reati tributari.

CAPITOLO I
LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI DA REATO
AMBIENTALE: LA COMPLIANCE AMBIENTALE

1.1 Il Decreto legislativo n. 231/2001

Con delega conferita al Governo dall'art.11 della legge 29 settembre 2000¹⁴ n. 300, è stato emanato il D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 che ha introdotto - per la prima volta in Italia – la responsabilità delle persone giuridiche in ambito penale.

La disciplina del nuovo sistema di responsabilità prevede la responsabilità degli enti come conseguenza di determinate categorie di reato poste in essere nel suo interesse o a suo vantaggio da parte di persone fisiche caratterizzate da un legame qualificato con la società stessa.

L'introduzione di una responsabilità da reato per le persone giuridiche è stata una svolta decisiva per l'ordinamento nazionale, da taluni studiosi definita

¹⁴ Intitolata «*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 stati 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 Settembre 1997. Delega al Governo per la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e degli enti privi di personalità giuridica*»

addirittura come «rivoluzionaria» sul piano della politica criminale e per il sistema di diritto penale sostanziale¹⁵.

La stessa cosa era già accaduta nel contesto europeo. Ed infatti, contrariamente al ritardo che ha caratterizzato l'ordinamento italiano, tra gli altri Stati membri il principio di responsabilità penale della *societas* era già una realtà consolidata in paesi come Francia, Finlandia, Portogallo, Danimarca, Olanda, Regno Unito, Irlanda e Svezia.

Nell'ordinamento italiano, infatti, ha prevalso tradizionalmente come dogma consolidato l'irresponsabilità penale della *societas*¹⁶, rimanendo ferma una «visione antropomorfa e antropocentrica del diritto penale»¹⁷.

Le norme di parte generale del Codice penale risultano infatti orientate sul modello dell'autore individuale (inteso quale persona fisica) del reato (ad es. gli artt. 40, 41, 42 e 43 c.p.), con i riferimenti ad «azione» ed «omissione», che il legislatore storicamente ha inteso come azione umana, come «scelta individualistica esponenziale della volontà»¹⁸.

E ancora si possono citare: l'art. 43, comma 1, c.p. che definisce il dolo e la colpa come criteri d'imputazione soggettiva, le norme (artt. 85 ss. c.p.) riguardanti l'imputabilità e l'art. 133 c.p. che individua i criteri di determinazione del quantum della pena, la maggior parte dei quali, se interpretati restrittivamente, non potrebbero che riferirsi a una persona fisica¹⁹.

Anche la giurisprudenza si mostrava ferma nell'escludere forme di responsabilità penale delle persone giuridiche²⁰, ribadendo l'inapplicabilità di qualsivoglia sanzione a carattere repressivo nei confronti di soggetti diversi dalle persone fisiche²¹.

¹⁵ RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente nella fase cautelare*, 2017, p. VII

¹⁶ Il brocardo «*societas delinquere non potest*» è stato coniato da Franz von Liszt, *Das deutsche Reichsstrafrecht*, 1881

¹⁷ DE SIMONE, *Persone giuridiche e responsabilità da reato*, 2012, p. 233

¹⁸ PALIERO, *La fabbrica del Golem. Progettualità e metodologia per la "Parte Generale" di un Codice Penale dell'Unione Europea*, in Riv. it. dir. proc. pen., 2000, p. 482.

¹⁹ DE SIMONE, cit. pag. 233

²⁰ Cass. pen., sez. V, 7 gennaio 1975, Bettiza, in Cass. pen. mass. ann., 1976, p. 577; Cass. pen., sez. VI, C.c. 29 novembre 1995, Vona, in Cass. pen., 1997, p. 3496

²¹ Cass., Sez. I, 5 luglio 1997, Pref. p.t. di Ancona c. F.lli Galassini, in Giust. civ. mass., 1997, p. 1140 (e in Arch. giur. circ., 1997, p. 773): «*le sanzioni amministrative rientrano tra quelle sanzioni repressive per le quali è richiesta, oltre alla capacità d'intendere e volere, la colpa o il dolo [...]; da*

Il sistema penale italiano non prevedeva quindi conseguenze da reato dirette in capo alle persone giuridiche. Una conferma in tal senso è individuabile ancora nell'articolo 197 c.p. (tutt'ora vigente) che prevede un'obbligazione civile sussidiaria²² – per i casi di insolvibilità del condannato – della persona giuridica per il pagamento delle pene pecuniarie comminate al suo rappresentante o amministratore o dipendente con la sentenza di condanna per un reato che costituisca «*violazione degli obblighi inerenti alla qualità rivestita dal colpevole*» ovvero che «*sia commesso nell'interesse della persona giuridica*» stessa (la quale, gravata da responsabilità civile di garanzia degli enti per le sanzioni pecuniarie irrogate ai rappresentanti, amministratori o dipendenti, viene quindi esclusa dal novero dei soggetti passibili d'imputazione penale).

L'evoluzione dell'ordinamento italiano, segnata dall'emanazione del D. Lgs. 231/01, è stata certamente influenzata, se non indotta, dalle sollecitazioni comunitarie dirette alla responsabilizzazione degli enti il cui inizio risale agli anni '70²³.

Inoltre, un ruolo altrettanto rilevante è da attribuire alla crescente consapevolezza da parte del legislatore (e prima ancora dell'opinione pubblica e degli operatori del diritto) della necessità di adeguare la politica criminale all'affermarsi sempre più evidente di un «*sopravanzamento della illegalità di impresa sulle illegalità individuali, tanto da indurre a capovolgere il noto brocardo, ammettendo che ormai la societas può (e spesso vuole) delinquere.*»²⁴

In questo percorso storico-giuridico (secondo alcuni, di «*crollo*»²⁵ del canone «*societas delinquere non potest*») è stato articolato e complesso il dibattito sulla compatibilità con il principio di personalità della responsabilità penale sancito dall'articolo 27 della Costituzione.

ciò consegue che una persona giuridica non possa mai considerarsi autore della violazione alla quale la legge riconnetta dette sanzioni».

²² PALIERO, *Criminal liability of corporation—Italy*, in *La criminalisation du Comportement collectif*, a cura di De Doelder-Tiedemann, p. 255: «*una sorta di Haftung per il soddisfacimento dell'obbligazione ex delicto di natura pecuniaria*».

²³ V. Risoluzione del Consiglio d'Europa (77) 28 sul contributo del diritto penale alla protezione dell'ambiente; 1977

²⁴ V. Relazione ministeriale al D. Lgs n. 231/2001, Capitolo I, par. 1

²⁵ AMARELLI, *Mito giuridico ed evoluzione della realtà: il crollo del principio societas delinquere non potest*, in Riv. trim. dir. pen. econ., 2003, p. 941 ss.

Al riguardo, la Relazione ministeriale al D. Lgs. 231/2001 ha preso una posizione netta affermando che *«la teoria della c.d. “immedesimazione organica” consente di superare le critiche che un tempo ruotavano attorno alla violazione del principio di personalità della responsabilità penale, ancora nella sua accezione minima di divieto di responsabilità per fatto altrui»*.

La teoria della c.d. “immedesimazione organica”, infatti, era già stata richiamata durante i lavori preparatori per il nuovo Codice penale, dove lo stesso Guardasigilli Rocco, nella sua relazione ²⁶, qualificava i rapporti tra gli enti e gli amministratori e rappresentanti degli stessi come *«così essenzialmente organici da far ritenere che per gli atti da essi compiuti nell’esercizio delle loro funzioni, più che responsabilità indiretta, debba riscontrarsi responsabilità diretta degli enti, di cui sono organi»*.

Detta teoria è stata fatta propria anche dalla Corte di Cassazione²⁷, che ha affermato la compatibilità tra la disciplina ex D.lgs. 231/01 e l’art. 27 della Costituzione, ritenendo il fatto – reato, cui è riconnessa la responsabilità dell’ente, commesso dal soggetto inserito nella compagine della *societas* *«sicuramente qualificabile come proprio anche della persona giuridica, e ciò in forza del rapporto di immedesimazione organica che lega»* il primo alla seconda.

Tale responsabilità dell’ente si aggiunge a quella della persona fisica che ha commesso materialmente il reato. Questa responsabilità viene meno qualora l’ente possa essere in grado di dimostrare *inter alia* di essersi dotato, prima della commissione del reato in questione, di idoneo Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, finalizzato alla prevenzione della commissione di reati della stessa specie di quello per cui si procede, e di aver nominato un Organismo di Vigilanza (OdV) cui sia stato affidato il compito di vigilare sul funzionamento e sull’osservanza del Modello di Organizzazione da parte dei destinatari dello stesso.

Nel caso in cui venga avviato un procedimento a carico dell’ente, l’autorità competente alla relativa trattazione sarà il tribunale penale. Al giudice spetterà il

²⁶ *Lavori preparatori del codice penale e del codice di procedura penale*, vol. V, pt. I^a, Roma, Tipografia delle Mantellate, 1929, p. 242

²⁷ Cass. Pen., Sez. VI, ud. 18.02.2010, dep. 16.07.2010

compito di accertare l'eventuale responsabilità dell'ente, nell'ambito, di regola, dello stesso procedimento nel quale viene accertata la sussistenza o meno del reato presupposto in capo alla persona fisica, imputata nel medesimo procedimento.

La *ratio* della disciplina nasce dall'esigenza di coinvolgere direttamente l'organizzazione nella responsabilità conseguente alla commissione dei reati, cercando di sensibilizzare gli enti all'adozione di sistemi di prevenzione, organizzazione e controllo.

Come visto, la nuova disciplina si inserisce nel quadro delle fattispecie classiche della responsabilità – penale o amministrativa – in maniera innovativa per l'ordinamento italiano.

Si è visto che due sono gli aspetti fondamentali della disciplina: il primo riguarda il reato, che dovrà essere commesso non per interessi o ragioni personali da una persona legata all'organizzazione; il secondo riguarda il fatto che l'organizzazione ha la concreta possibilità, ove sussistano determinate condizioni, di andare esente da ogni responsabilità, nonostante l'accertamento del reato presupposto. Nello specifico, questa esenzione viene riconosciuta se l'organizzazione ha adottato in via preventiva e cautelare le regole ed i presidi di controllo necessari ad evitare il reato interessato e se, quindi, lo stesso si sia verificato a causa del mancato rispetto di tali regole da parte della persona fisica autrice del reato.

La disciplina del Decreto 231 non obbliga però i soggetti destinatari a conformarsi a quanto indicato per ottenere l'esimente. Nonostante si possa sostenere, e questo a maggior ragione nella prospettiva temporale di vigenza di questa norma, che risponderebbe ad un interesse generale economico-sociale l'eventuale obbligo giuridico di dotarsi di Modello Organizzativo, ad oggi tale soluzione rimane un'opzione attivabile in via facoltativa. Da una indagine svolta da Confindustria e Tim²⁸ nell'aprile 2017, in materia di adozione del modello di organizzazione e di gestione ai sensi del d. lgs. 231/2001 nelle piccole e medie imprese in Italia, era risultato che soltanto il 36% del campione di imprese

²⁸ L'indagine è stata svolta attraverso la distribuzione di un apposito questionario a 100 imprese di dimensioni in prevalenza medio piccole, distribuite in otto Regioni: Piemonte; Lombardia; Liguria; Emilia-Romagna; Lazio; Campania; Puglia; Sicilia. Di queste, 45 imprese hanno provveduto a rispondere all'indagine.

analizzato aveva al tempo adottato il Modello Organizzativo.

La variabile dimensionale sembra avere una rilevanza: tutte le imprese di dimensioni maggiori, con oltre 250 dipendenti o con un fatturato superiore a 250 milioni, adottano un modello; le imprese più piccole²⁹, con meno di 10 dipendenti invece, sono risultate prevalentemente prive di un Modello Organizzativo. Bisogna però sottolineare che tre quarti delle imprese campionate - prive di Modello Organizzativo - sono risultate comunque intenzionate ad adottarlo.

1.1.1 I soggetti destinatari della normativa

L'art. 1, comma 2 del D. lgs 231/2001 individua la categoria dei soggetti destinatari della normativa. La disciplina trova applicazione nei confronti delle persone giuridiche, società e associazioni anche prive di personalità giuridica.

Da questo dato normativo si può affermare che sono incluse tutte le persone giuridiche private, le associazioni, le società sia di capitali che di persone, le società tra professionisti³⁰, le fondazioni, le società cooperative, gli enti ecclesiastici, i fondi comuni di investimento, le associazioni non riconosciute ed in generale tutti gli enti che siano caratterizzati da una apprezzabile complessità organizzativa³¹.

La legge delega 300/2000 precisava, all'art 11, che tali persone giuridiche e società, associazioni od enti privi di personalità giuridica «*non svolgono funzioni di rilievo costituzionale*» e che «*per persone giuridiche si intendono gli enti forniti di personalità giuridica, eccettuati lo Stato e gli altri enti pubblici che esercitano pubblici poteri*».

Tuttavia, tale ricognizione non è ancora del tutto esaustiva, poiché occorre altresì tenere conto di quanto disposto dal comma 3 dell'art. 1 del D.lgs. 231/2001. A norma del quale, infatti, è previsto che le norme del Decreto «*non si applicano*

²⁹ Come rilevano gli autori dell'indagine, si evidenzia il fatto che le piccole e piccolissime imprese non abbiano alcuna percezione dell'effettiva utilità all'adozione di un Modello Organizzativo come strumento di prevenzione di rischi corruttivi.

³⁰ Cassazione penale, sez. II, sentenza 07/02/2012 n° 4703

³¹ DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali*, in G. Lattanzi (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti*, Milano, 2010.

allo Stato, agli enti pubblici territoriali, agli altri enti pubblici non economici nonché agli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionali».

Sul punto occorre puntualizzare alcuni aspetti nonché analizzare le problematiche interpretative che sono emerse nel corso del tempo.

Fin dall'introduzione della normativa di cui al D.lgs. n. 231/2001, infatti, l'individuazione dei soggetti destinatari della disciplina – e dunque possibili soggetti responsabili – poneva dei dubbi nella prassi applicativa, soprattutto in relazione al fatto che si volevano evitare, da un lato, possibili abusi di responsabilizzazione e, dall'altro, aree di immunità in violazione del principio costituzionale di uguaglianza³².

In primo luogo, occorre ricordare che il legislatore italiano ha inteso escludere dai destinatari del decreto legislativo tutti gli enti caratterizzati da soggettività pubblica.

Tra questi, lo Stato, come previsto nella legge delega n. 300/2000, ma anche gli altri enti pubblici territoriali (Regioni, Province e Comuni), le singole Pubbliche Amministrazioni e la categoria (atipica e variegata) degli enti pubblici non economici.

Proprio tale ultima categoria è stata oggetto di dibattito tra gli studiosi del diritto: secondo alcuni, infatti, in base alla legge delega, sarebbe stato necessario distinguere gli enti pubblici a seconda che esercitino o meno pubblici poteri³³. Questa soluzione, si sosteneva, sarebbe potuta ricorrere anche rispetto alla categoria di enti pubblici non economici, sottratti invece *tout court* a una responsabilità da reato per effetto dell'art. 1 D.lgs. 231/2001.

Quindi, quanto ai destinatari della disciplina in argomento, il legislatore delegato ha incluso i c.d. "enti pubblici economici" ovvero enti a soggettività pubblica, ma privi di poteri pubblici, i quali agiscono *iure privatorum*³⁴ e che

³² PECORELLA, *Principi generali e criteri di attribuzione della responsabilità*, in AA.VV., *La responsabilità amministrativa degli enti*, Milano, 2002, p. 67 ss.

³³ FIDELBO, *Enti pubblici e responsabilità da reato*, in Cass. pen., 2010, 4080; RONCO, *Responsabilità delle persone giuridiche I) Diritto penale*, in Enc. Giur., Agg. XI, Roma, 2003, p. 3 ss.

³⁴ Cons. Stato, sez. III, 10 aprile 2015, n. 1842: «un ente pubblico è di natura economica se produce, per legge e per statuto (e quindi in modo non fattuale e non contingente) beni o servizi con criteri di economicità, ossia con equivalenza, almeno tendenziale, tra costi e ricavi, analogamente ad un comune imprenditore»

pertanto sono equiparati agli enti a soggettività privata anche sotto il profilo della responsabilità amministrativa derivante da reato.

Tuttavia, come riconosciuto nella stessa Relazione ministeriale al D. Lgs. 231/2001, tra un estremo (lo Stato, gli altri enti pubblici territoriali, le singole Pubbliche Amministrazioni) e l'altro (i c.d. enti pubblici economici), la locuzione «*enti pubblici che esercitano pubblici poteri*» contenuta nella legge delega «*lascia residuare ampie zone d'ombra*».

Vi sono infatti enti pubblici associativi, dotati sostanzialmente di una disciplina negoziale, ma che per legge hanno natura pubblicistica (ACI, CRI, ecc.). E vi sono enti pubblici che erogano un pubblico servizio, tra i quali le aziende ospedaliere, gli istituti scolastici e le università pubbliche, ancorché possano operare con strumenti di carattere commerciale e svolgere attività analoghe a quelle di un'un'impresa privata³⁵.

Nella citata Relazione ministeriale, si esplicita che il Governo ha adottato, riguardo a tali soggetti come destinatari della normativa in argomento, una «*soluzione drastica*», motivando tale scelta innanzitutto dall'esigenza di certezza del diritto. Si è inteso quindi eliminare le «*zone d'ombra*» prevedendo l'espressa esclusione degli enti pubblici non economici (e non degli «*enti pubblici che esercitano pubblici poteri*», riprendendo la locuzione contenuta nella legge delega).

In tal senso, risultano così esclusi enti pubblici non economici di natura associativa (come detto, Croce Rossa Italiana e l'Automobile Club Italia, dotati di una disciplina negoziale ma aventi natura pubblicistica), di natura istituzionale (Ordini e Collegi professionali), esercenti un pubblico servizio (scuole, le università, le aziende ospedaliere, gli istituti o enti pubblici di ricerca, le camere di commercio, i consorzi di diritto pubblico, gli enti o autorità portuali, gli enti per il turismo, gli enti ambientali regionali, gli enti per la ricerca e per l'aggiornamento educativo, le autorità amministrative indipendenti).

La Corte di Cassazione³⁶ ha ricostruito la *ratio* sottostante a tale scelta

³⁵ PECORELLA, *Principi generali e criteri di attribuzione della responsabilità*, in AA.VV., *La responsabilità amministrativa degli enti*, Milano 2002, 67 ss. e autori ivi citati. V. anche PISTORELLI, *I soggetti*, in AA.VV., *Responsabilità 'penale' delle persone giuridiche*, Milano, 2007, 11 ss.

³⁶ Corte di cassazione penale, Sez. II, 10/01/2011, Sentenza n. 234

legislativa sostenendo che era necessario escludere dall'applicazione delle misure cautelari e delle sanzioni previste dal d.lgs. n. 231/2001 enti non solo pubblici, ma che svolgano funzioni non economiche, istituzionalmente rilevanti sotto il profilo dell'assetto costituzionale dello Stato amministrazione.

A contrario, e in questo caso, infatti, verrebbero in considerazione ragioni dirimenti che traggono la loro origine dalla necessità di evitare la sospensione di funzioni essenziali nel quadro degli equilibri dell'organizzazione costituzionale del Paese.

Nel sistema economico italiano, inoltre, risulta particolare il perimetro delle società partecipate pubbliche, che in alcuni casi presentano tratti privatistici e pubblicistici.

Infatti, da tempo è in atto un forte orientamento verso la trasformazione degli enti pubblici economici in società di capitali a partecipazione pubblica³⁷, e sono numerosi e importanti i settori interessati³⁸.

È quindi rilevante il quesito se possono essere sottratte alla responsabilità ex d.lgs. 231/2001 le imprese a partecipazione pubblica che sono preposte, oltre all'esercizio dell'attività di impresa, anche all'esercizio di attività pubblicistiche.

Un sicuro dato normativo da cui far discendere una risposta negativa è la stessa elencazione dei c.d. "reati presupposto" della responsabilità degli enti. Tra questi sono indicati la corruzione passiva e la concussione, delitti che hanno come soggetto attivo principalmente esponenti di enti necessariamente diversi da quelli di cui al comma 3 dell'art. 13 del D. Lgs. 231/2001³⁹

³⁷ V. tra i vari esempi: art. 113, co. 8, d.lgs. 267/00 (oggi abrogato dal dpr 168/2010, reg. attuazione dell'art. 23-bis d.l. 112/08, conv. l. 133/08) prevedeva l'obbligo di trasformare i due modelli di ente pubblico locale (azienda speciale – consorzi tra enti per la gestione associata di servizi) in società di capitali; art. 15, d.lgs. 164/00, promuove la trasformazione in società di capitali delle aziende di gestione del servizio di distribuzione del gas naturale

³⁸ V. ad esempio: - mercato dell'energia (il compito di bilanciare la domanda di energia elettrica o di gas nelle dorsali di trasporto è esercitato non più da uffici della PA ma da SPA quotate in borsa)
- ferrovie (è una società a partecipazione pubblica che gestisce la rete ferroviaria italiana)
- acquisti di beni e servizi della PA (è la CONSIP spa, società con capitale interamente posseduto dal Ministero dell'economia, che ha il compito di operare come centrale di committenza dell'acquisto di beni e servizi delle amministrazioni centrali)

³⁹ IELO, *Società a partecipazione pubblica*, cit., 101; Santoriello, *Sulla applicabilità della disciplina del decreto legislativo 231/2001 alle società a partecipazione pubblica*, in Resp. amm. soc. enti, Interventi.

Per la giurisprudenza rappresenta ormai un approdo consolidato quanto affermato nel 2010 dalla Corte di Cassazione⁴⁰.

La Seconda Sezione Penale ha infatti chiarito che, per l'esonero dall'applicazione del Decreto Legislativo 231/2001, la natura pubblicistica di un ente è condizione sì necessaria, ma non sufficiente, dovendo altresì concorrere la condizione che l'ente medesimo non svolga attività economica⁴¹. Secondo la Suprema Corte, l'assenza di attività economica risulta contraddetta dalla veste stessa di società per azioni, che proprio in quanto tale è costituita pur sempre per l'esercizio di un'attività economica al fine di dividerne gli utili (v. art. 2247 c.c.).

Si specifica che questo orientamento è stato seguito anche nelle stesse Linee Guida di Confindustria⁴².

1.1.2 La natura della responsabilità degli enti da reato

La disciplina dettata dal D.lgs. 231/2001 delinea una responsabilità diretta ed autonoma delle società, eventualmente concorrente con quella dell'autore persona fisica del reato. È una responsabilità propria dell'ente, non trasmissibile (se non nei termini di cui alla Sezione VII del Decreto 231/2001 -Vicende modificative dell'ente), tanto che al pagamento delle eventuali sanzioni pecuniarie concorre solo il patrimonio dell'ente e non, ad esempio, quello degli eventuali soci dello stesso.

Si esclude che possano essere chiamati a concorrere in tale obbligazione non solo le persone fisiche soggetti responsabili del reato presupposto, ma anche le persone fisiche soci o associati dell'ente stesso.

Sul punto occorre dare rilievo allo (storico) dibattito sorto in relazione alla natura della responsabilità degli enti, considerando la sua dubbia qualificazione tra penale, amministrativa o *tertium genus*.

È stato osservato in dottrina che «*non è una questione solo accademica e nominalistica, perché qui sono in gioco i “referenti costituzionali” della disciplina*

⁴⁰ Cassazione, 21.07.2010, n. 28699

⁴¹ In senso conforme v. anche Cassazione penale sez. II, 26/10/2010, n.234

⁴² Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 Giugno 2001, n. 231. Edizione Giugno 2021

tratteggiata nel d.lgs. n. 231»⁴³. Come sottolineato da alcuni autori, ne conseguirebbe, qualora si ritenga sostanzialmente penale siffatta responsabilità, che la legittimità di questa disciplina non potrebbe che essere valutata alla luce di quelle norme che la costituzione dedica alla materia penale⁴⁴ (artt. 25, commi 1 e 2, 27, commi 1, 2 e 3, 111 e 112 cost).

Al contrario, altri hanno invece ritenuto che fosse questione priva di significato pratico⁴⁵.

Tradizionalmente, l'identificazione della natura della responsabilità dell'ente nella disciplina configurata dal d.lgs. 231 è stata ritenuta determinante per la risoluzione del quesito circa l'ammissibilità della costituzione di parte civile nei confronti dell'ente medesimo, con posizioni che lo hanno risolto affermativamente nel presupposto che l'ente stesso avrebbe commesso a tutti gli effetti un reato, con ciò cagionando un danno alla persona offesa⁴⁶.

Un primo orientamento qualifica quindi come amministrativa la natura della responsabilità dell'ente⁴⁷, basandosi - *in primis* - sul dato testuale⁴⁸ ma soprattutto della considerazione che l'ente sarebbe chiamato a rispondere di un illecito che è strutturalmente diverso dal reato presupposto.

A favore di questa tesi sono stati invocati ulteriori elementi quali la disciplina delle sanzioni inflitte nel caso di vicende modificative dell'ente

⁴³ DE SIMONE, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) d'imputazione*, in www.penalecontemporaneo.it, 28 ottobre 2012, p. 5.

⁴⁴ AMARELLI, *Profili pratici della questione sulla natura giuridica della responsabilità degli enti*, in Riv. it. dir. proc. pen., 2006, p. 159 ss

⁴⁵ PULITANÒ, *La responsabilità da reato degli enti: i criteri di imputazione*, in Riv. it. dir. proc. pen., 2002, p. 415 ss

⁴⁶ In dottrina, v. GROSSO, *Sulla costituzione di parte civile nei confronti degli enti collettivi chiamati a rispondere ai sensi del d.lgs. 231/2001 davanti al giudice penale*, in Riv. it. dir. proc. pen., 2004, p. 1335 ss.; negli stessi termini, in giurisprudenza, v. g.u.p. Trib. Milano, 9 luglio 2009, in Cass. pen., 2010, p. 768 e ss., con nota di BALDUCCI, secondo cui la costituzione di parte civile deve ritenersi ammissibile poiché nell'assetto delineato dal d.lgs. 231 del 2001 l'ente deve essere considerato, in tutto e per tutto, autore del reato e di conseguenza "colpevole" nell'accezione di cui all'art. 185 c.p.

⁴⁷ Cfr., tra gli altri, COCCO, *L'illecito degli enti dipendente da reato ed il ruolo dei modelli di prevenzione*, in Riv. it. dir. proc. pen., 2004, I, p. 116 ss.; MARINUCCI, *Societas puniri potest: uno sguardo sui fenomeni e sulle discipline contemporanee*, in Riv. it. dir. proc. pen., 2002, p. 1201 ss.; ROMANO, *La responsabilità amministrativa degli enti, società o associazioni: profili generali*, in Riv. soc., 2002, p. 398 ss..

⁴⁸ Il legislatore ha scelto di definirla «amministrativa»: v. ad es. art. 34 e 24 D. Lgs. 231/2001

(scissione e fusione), che si trasferiscono secondo le regole civilistiche in materia di traslazione delle obbligazioni⁴⁹, e il regime quinquennale della prescrizione dell'illecito.

Riguardo quest'ultimo elemento, il decreto prevede appunto un unico termine quinquennale per tutti i tipi di sanzioni comminabili all'ente, con la conseguenza che la durata del tempo occorrente per la prescrizione è slegata dall'entità della sanzione prevista per l'illecito⁵⁰: si prescriveranno pertanto nello stesso tempo gli illeciti meno gravi puniti con la sola sanzione pecuniaria, come anche quelli puniti con la più grave delle sanzioni consistente nell'interdizione definitiva dall'esercizio di una attività. È quindi un impianto che si discosta da quello penalistico di cui agli artt. 157 e ss. c.p., essendo modellato sul tipo di prescrizione dettata in ambito civilistico dagli artt. 2943 e ss. c.c. e di quella prevista in materia di sanzioni amministrative dall'art. 28 della l. 24 novembre 1981, n. 689.

In questo contesto, la giurisprudenza di legittimità ha ritenuto che l'illecito ascrivibile all'ente sarebbe infatti configurabile come una «*fattispecie complessa, della quale il reato costituisce solo uno degli elementi fondamentali*»⁵¹, insieme alla qualifica della persona fisica autrice del reato, del requisito dell'interesse o del vantaggio dell'ente e alla colpa di organizzazione.

Chi propende per la natura amministrativa della responsabilità dell'ente contesta l'ammissibilità della costituzione di parte civile nei confronti di quest'ultimo, per effetto della conseguente inidoneità strutturale dell'illecito in questione a generare i danni tipicamente prodotti dal reato, oggetto invece della pretesa risarcitoria azionata all'interno del procedimento penale.

⁴⁹ SFAMENI, *Responsabilità patrimoniale e vicende modificative dell'ente*, in AA.VV., *La responsabilità amministrativa degli enti. D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Milano, 2002, p. 159 ss.; BUSSON, *Responsabilità patrimoniale e vicende modificative dell'ente*, in GARUTI (a cura di), *Responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Padova, 2002, p. 184 ss.

⁵⁰ PIERGALLINI, *I reati presupposto della responsabilità dell'ente e l'apparato sanzionatorio*, in Lattanzi (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti*, Milano, 2010, p. 220

⁵¹ Cass., sez. un., 23 gennaio 2011, n. 34476; Cass. pen., 2012, p. 433 ss., per cui si tratterebbe dunque effettivamente di una responsabilità amministrativa da reato. Sul punto, si v. pure Cass., sez. VI, 25 gennaio 2013, n. 42503, in C.E.D. Cass. n. 257126, per la quale l'istituto della sospensione condizionale della pena non è applicabile alle sanzioni inflitte agli enti a seguito dell'accertamento di responsabilità di questi ultimi ai sensi della disciplina ex d.lgs. 231 del 2001, poiché la natura amministrativa di tale responsabilità non consente l'applicabilità di istituti giuridici specificamente previsti per le sanzioni di natura penale.

Diversamente, l'orientamento dottrinale che qualifica in termini sostanzialmente penali il modello di responsabilità disciplinato dal d.lgs. n. 231 richiama innanzitutto come il fondamentale presupposto applicativo della responsabilità degli enti sia la commissione di un reato, cioè di un illecito penale, materialmente commesso dalla persona fisica⁵².

Viene poi sottolineato che l'accertamento del fatto e l'irrogazione delle sanzioni non sono demandati alla Pubblica amministrazione, ma alla competenza del giudice penale nell'ambito del medesimo processo instaurato a carico della persona fisica⁵³.

Anche la Corte di Cassazione, in una delle prime decisioni sul tema⁵⁴, aderisce a questa tesi, affermando che «*ad onta del nomen juris, la nuova responsabilità, nominalmente amministrativa, dissimula la sua natura sostanzialmente penale; forse sottaciuta per non aprire delicati conflitti con i dogmi personalistici dell'imputazione criminale, di rango costituzionale*».

Su questa scia anche la giurisprudenza di merito ha ribadito la tesi della natura penalistica della responsabilità, inquadrandola nella nozione di materia penale così come definita dalla giurisprudenza di Strasburgo⁵⁵.

Un terzo orientamento⁵⁶ identifica la responsabilità dell'ente quale *tertium genus* a metà tra quella penale ed amministrativa, sulla base della Relazione al d.lgs. 231 per la quale la responsabilità in esame «*coniuga i tratti essenziali del sistema penale e di quello amministrativo nel tentativo di temperare le ragioni dell'efficacia preventiva con quelle, ancor più ineludibili, della massima garanzia*».

Quest'ultimo indirizzo può ritenersi ad oggi maggioritario, anche perché autorevolmente avallato dalla giurisprudenza di legittimità⁵⁷, che ha affermato

⁵² DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, in G. Lattanzi (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti*, 2° ed., Giuffrè, 2010, p. 12 ss.

⁵³ DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, cit., p. 12 ss.

⁵⁴ Cass., sez. II, 30 gennaio 2006, in Cass. pen., 2007, p. 74 ss.

⁵⁵ Cfr. Tribunale di Torino, 10 gennaio 2013, in Le soc., 2013, p. 867 ss.

⁵⁶ Tra gli altri v. DE VERO, *Struttura e natura giuridica dell'illecito di ente collettivo dipendente da reato*, in Riv. it. dir. proc. pen., 2001, p. 1126 e ss.; FIANDACA - MUSCO, *Diritto penale. Parte generale*, Torino, 2014, p. 176; PULITANÒ, *La responsabilità da reato degli enti e i criteri di imputazione*, in Riv. it. dir. proc. pen., 2002, 415 ss.

⁵⁷ Cass pen., sez. un., 24 aprile 2014, n. 38343, (>>Thyssenkrupp>>)

peraltro che «*la responsabilità della persona giuridica [è] aggiuntiva e non sostitutiva di quella delle persone fisiche, che resta regolata dal diritto penale comune*». Tale orientamento peraltro non perviene ad una soluzione univoca in merito all'ammissibilità della costituzione di parte civile nei confronti dell'ente⁵⁸.

Si delinea così una responsabilità che, derivante da reato e legata alle garanzie del processo penale, risulta comunque lontana dal paradigma degli illeciti amministrativi. Un *tertium genus* che presenta i tratti essenziali del sistema penale e di quello amministrativo.

È interessante una recente sentenza della Corte di Cassazione che, riprendendo il tema della disciplina in materia di prescrizione di cui si è detto sopra, ha affermato che proprio la diversa natura degli illeciti (natura penale per la persona fisica, *tertium genus* per l'ente) giustifica il differente regime di prescrizione, senza che possa ravvisarsi alcuna violazione dell'art. 3 Cost.

Per completare infine la rassegna dottrinale si può menzionare l'orientamento che ha tratteggiato perfino un *quartum genus* di responsabilità, diverso da quella penale, da quella civile e da quella punitivo-amministrativa⁵⁹.

1.1.3 I criteri di imputazione oggettiva

L'art. 5, comma 1, del D.lgs. 231/2001 denominato «Responsabilità dell'ente» delinea quelli che sono i criteri oggettivi di attribuzione della

⁵⁸ V. Trib. Lecce, ord. 29 gennaio 2021; g.u.p. Trib. Milano, ord. 24 gennaio 2008, in Quot. giur. Online, 2008, con nota di PISTOCCHINI

⁵⁹ VINCIGUERRA, *Quale specie di illecito?*, in VINCIGUERRA – CERESA GASTALDO – ROSSI, *La responsabilità dell'ente per il reato commesso nel suo interesse (D.lgs. n. 231/2001)*, Padova, 2004, p. 183 ss.

Si veda anche PITTARO, *La responsabilità da reato delle persone giuridiche dieci anni dopo*, in AA.VV., *Studi in onore di Franco Coppi*, vol. II, Torino, 2011, p. 1256-1257, il quale rileva come la responsabilità da reato delle persone giuridiche «è una responsabilità della persona giuridica, correlata al reato commesso della persona fisica, con elementi del tutto propri, similari, per certi versi, a quelli del diritto penale, a quelli del diritto amministrativo---punitivo ed a quelli del diritto civile, con un intreccio di soluzioni ove domina, in ogni caso, il principio di legalità, di cui all'art. 25 Cost. [...] Se si preferisce, possiamo anche dire che trattasi di un sottosistema (quello da reato) rispetto al sistema generale della responsabilità delle persone giuridiche. [...] In definitiva, siamo di fronte alla galassia del diritto punitivo di diritto pubblico, ove la responsabilità da reato delle persone giuridiche oramai si pone, accanto al diritto punitivo, anche penale, delle persone fisiche: due responsabilità diverse che attingono anche a principi comuni, ma che, [...], non possono essere ricondotte ad unità».

responsabilità all'ente.

Per attribuire una responsabilità amministrativa da reato alla persona giuridica, la norma citata prescrive che i soggetti, apicali o sottoposti, realizzino il reato presupposto nell'interesse o vantaggio dell'ente stesso, con l'esclusione dell'illecito per quest'ultimo ogniqualvolta tali soggetti abbiano agito «nell'interesse esclusivo proprio o di terzi».⁶⁰

In primo luogo, il reato deve quindi essere stato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente. In secondo luogo, il soggetto che pone in essere il reato presupposto deve appartenere ad una delle seguenti categorie: (a) 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, nonché quelle che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso; e (b) persone sottoposte alla direzione e alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a).

La riconducibilità del soggetto autore del reato all'una o all'altra delle anzidette categorie determinerà l'applicazione dei criteri soggettivi d'imputazione di cui agli artt. 6 e 7 d.lgs. 231/2001.

Quindi, dal punto di vista strutturale l'illecito «da reato» ascrivibile agli enti si presenta come tipica fattispecie a struttura complessa⁶¹, che richiede, ai fini della riferibilità oggettiva all'ente del fatto delittuoso commesso dalla persona fisica, l'integrazione di ulteriori elementi costitutivi: a) la realizzazione del medesimo reato nell'interesse o a vantaggio dell'ente e b) la realizzazione del reato presupposto da parte di soggetti qualificati (entrambi costituenti i criteri oggettivi di imputazione del fatto all'ente).

Ai fini della riferibilità soggettiva, è necessaria poi la sussistenza di una peculiare colpevolezza dell'ente, ovvero la colpa di organizzazione o dolo d'impresa (c.d. "criteri soggettivi di imputazione" dell'illecito all'ente).

La scelta del legislatore di configurare come fattispecie complessa l'illecito fondante una responsabilità amministrativa da reato degli enti ex D.lgs. 231/01 può ritenersi mossa dall'intento di sanzionare efficacemente l'ente promuovendo al suo

⁶⁰ Cassazione penale, sez. IV, 8 giugno 2021 (ud. 03/03/2021), n. 22256

⁶¹ D'ANGELO, *Responsabilità penale di enti e persone giuridiche*, Rimini, 2008, p. 87

interno una cultura della legalità, al contempo definendo un sistema che fosse in grado di esprimere l'adesione dell'ente collettivo all'illecito sul piano empirico e soggettivo⁶².

1.1.3.1 I soggetti apicali e sottoposti

L'art. 5 del D.lgs. n. 231/01 prevede che l'ente sia responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio da persone che rivestono il ruolo di soggetti in posizione apicale all'interno dell'ente ovvero da soggetti sottoposti ai primi.

Per soggetti apicali (secondo la previsione della lett. a) dell'art. 5 citato) si considerano le 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*» nonché «*persone che esercitino anche di fatto la gestione e il controllo dello stesso*».

Di norma sono considerate figure apicali «*i rappresentanti ex lege della società nonché i rappresentanti muniti di procura; gli amministratori, delegati e non, anche se dipendenti della società; i direttori generali; i soggetti delegati ad esempio per lo svolgimento delle funzioni in materia di sicurezza sul lavoro ex art. 16 D.lgs. n. 81/2008, sempre che assumano, in concreto, un pieno ed effettivo potere decisionale ed organizzativo*».

Sono, invece, da considerarsi soggetti sottoposti alle figure apicali, con rilievo ai fini dell'applicazione della disciplina, ex art. 5, lett. b), le persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza dei c.d. soggetti apicali»⁶³.

La platea dei soggetti apicali risulta potenzialmente molto ampia ma, finché ci si limiti al perimetro della casistica sopra citata, la riconducibilità di un soggetto a una di tali categorie risulterebbe essere un esercizio tutto sommato agevole, grazie alle evidenze documentali che di norma supportano l'affidamento dei ruoli e degli incarichi sopra citati.

Non altrettanto agevole risulta invece l'individuazione del soggetto apicale

⁶² FIORELLA, *Responsabilità da reato degli enti collettivi*, in Dizionario di Diritto Pubblico, a cura di Cassese, Milano, 2006, p. 5102

⁶³ Camera Penale Veneziana "Antonio Pognici", *La colpa negli infortuni sul lavoro*, marzo 2015

di fatto. E, tenuto conto che tale individuazione potrebbe essere effettuata dal giudice direttamente in sede giudiziale, è bene cercare di mettere a fuoco principi e criteri che possano consentire *ex ante* all'ente di governare anche tale tipologia di rischio.

Sul punto, la Corte di Cassazione, con una recente sentenza⁶⁴ ha fornito un prezioso contributo nella individuazione dei presupposti al verificarsi dei quali possa ritenere che l'autore del reato sia un soggetto apicale di fatto: *«Se invero non può dubitarsi della circostanza che il legislatore abbia voluto limitare la possibilità di attribuire all'ente la responsabilità anche per le attività commesse da soggetti che non rivestono incarichi formali apicali all'interno di esso alle ipotesi nelle quali detti soggetti esercitano tanto la gestione quanto il controllo della società, nei sensi che saranno di seguito precisati, come è evidente dall'utilizzo della locuzione congiuntiva “e”, resta di contro aperto il problema dell'individuazione dei presupposti in presenza dei quali specie un controllo di fatto possa ritenersi esercitato»*.

Vengono così indicati i seguenti due criteri: in primo luogo, l'esercizio, in modo continuativo e significativo, di tutti i poteri tipici inerenti alla qualifica o alla funzione (*«è stato in particolare affermato a più riprese che, ai fini dell'attribuzione della qualifica di amministratore di fatto, può essere valorizzato l'esercizio, in modo continuativo e significativo, e non meramente episodico od occasionale, di tutti i poteri tipici inerenti alla qualifica o alla funzione o anche soltanto di alcuni di essi»*⁶⁵); in secondo luogo, l'esercizio in concreto di funzioni gestorie in posizione di azionista dominante (*«il riferimento è alla figura del c.d. “socio tiranno” il quale non solo condiziona in modo decisivo la volontà assembleare, ma gestisce anche di fatto in prima persona la società medesima»*).⁶⁶

Tale soluzione appare in linea con quanto previsto dal legislatore nella Relazione ministeriale sul D.lgs. 231/2001: *«in definitiva, la locuzione riportata nello schema di decreto legislativo è da proiettare solo verso quei soggetti che esercitano un penetrante dominio sull'ente (è il caso del socio non amministratore*

⁶⁴ Cassazione penale, sez. V, 16.01.2024, n. 3211

⁶⁵ *ex multis*, Sez. 2, n. 36556 del 24/05/2022, Desiata, Rv. 283850 - 01; Sez. 5, n. 35346 del 20/06/2013, Tarantino, Rv. 256534 - 01.

⁶⁶ Cassazione Penale, sez. V, 26 gennaio 2024, n. 3211

ma detentore della quasi totalità delle azioni, che detta dall'esterno le linee della politica aziendale e il compimento di determinate operazioni). Un'interpretazione difforme si sarebbe scontrata (si scontrerebbe NdR) contro un eccesso di indeterminatezza della nozione di controllo di fatto».

Sono, invece, da considerarsi escluse dal novero dei soggetti apicali le funzioni di controllo (Collegio Sindacale, Collegio dei Revisori, etc.). Tale soluzione appare coerente con la norma che non prevede l'esercizio di attività di controllo o di vigilanza tra quelle proprie di un soggetto apicale, e ciò anche in ragione del rilievo che gli organi di controllo sono istituzionalmente privi di poteri di gestione, e non sarebbe possibile che l'ente sia chiamato a rispondere del loro operato.

Non risulta, parimenti, circoscritta nemmeno la categoria delle persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza dei soggetti apicali. In tale categoria rientrano, infatti, pacificamente i lavoratori subordinati la cui attività lavorativa si estrinseca in una prestazione lavorativa a favore dell'organizzazione del datore di lavoro e sotto il potere direttivo dello stesso in posizione naturalmente subordinata, a prescindere dalla specifica forma contrattuale che regola il rapporto di lavoro.

Tuttavia, i soggetti che possono operare per conto dell'azienda possono essere molti altri (ad esempio i collaboratori esterni quali fornitori e consulenti), tenendo presente che l'elemento dirimente risulta essere la soggezione o meno alla "direzione e vigilanza" e pertanto sarà necessario verificare caso per caso la natura del rapporto contrattuale che lega la persona fisica all'impresa.

1.1.3.2 I concetti di interesse o vantaggio

L'art. 5 del D.lgs. n. 231/2001 per attribuire una determinata responsabilità all'ente, richiede che i reati siano stati commessi *«nel suo interesse o a suo vantaggio»* 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 da *«persone che esercitino anche di fatto la gestione e il controllo dello stesso»*.

Pertanto, è fondamentale che vi sia una chiara dimostrazione che il reato sia stato commesso con l'intenzione di trarne un vantaggio per l'ente, e non per altri fini

personali o di terzi. In tale caso, infatti, non vi sarebbe alcuna responsabilità dell'ente medesimo.

Inoltre, è necessario accertare che il reato sia stato effettivamente consumato e non solo tentato, in quanto solo in caso di consumazione si configura la responsabilità dell'ente.

La giurisprudenza ha a lungo dibattuto sui requisiti dell'interesse e del vantaggio.

Innanzitutto, si sono contrapposte due tesi: una c.d. "monistica" e l'altra c.d. "dualistica".

Secondo la prima teoria, i due requisiti hanno una natura unitaria, rappresentando il criterio del vantaggio una ridondanza priva di valenza giuridica ulteriore rispetto al criterio dell'interesse⁶⁷.

Secondo questa tesi, in linea di massima, può riconoscersi al vantaggio una valenza processuale di tipo probatorio, essendo strumentale a dimostrare la sussistenza dell'interesse (ritenendosi che riscontrandosi un vantaggio *ex post*, presumibilmente esista anche un interesse *ex ante*)⁶⁸. In tal senso, l'interesse sarebbe l'unico parametro rilevante per l'ascrizione del reato-presupposto all'ente, mentre il vantaggio costituirebbe piuttosto una sorta di variabile casuale, dal cui accertamento semplicemente si può rinvenire una conferma della responsabilità da reato della *societas*⁶⁹.

La tesi opposta, invece, sostiene una interpretazione alternativa dei criteri dell'interesse e del vantaggio⁷⁰.

⁶⁷ PULITANÒ, *La responsabilità da reato degli enti: i criteri di imputazione*, in Riv. it. dir. proc. pen., 2002, 425 ss.; DE MAGLIE, *L'etica e il mercato*, cit., 332; GUERNELLI, *La responsabilità delle persone giuridiche nel diritto penale-amministrativo*, in St. iur., 2002, 290 ss.; DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, Milano, 2008, 156 ss.; MANNA, *La responsabilità da reato degli enti*, in Manna (a cura di), *Diritto penale dell'impresa*, Padova, 2010, p. 55;

⁶⁸ DE SIMONE, *La responsabilità da reato degli enti*, 2021, p. 33 ss.

⁶⁹ DE SIMONE, cit., p. 34

⁷⁰ DOVERE, *La responsabilità da reato dell'ente collettivo e la sicurezza sul lavoro: un'innovazione a rischio di ineffettività*, in Resp. amm. soc. enti, 2008, 97 ss.; ID., *Osservazioni in tema di attribuzione all'ente collettivo dei reati previsti dall'art. 25 septies del d.lgs. n. 231/2001*, in Riv. trim. dir. pen. econ., 2008, 322 ss.; MARRA, *Prevenzione mediante organizzazione*, Torino, 2009, 204; BASSI – EPIDENDIO, *Enti e responsabilità da reato*, Milano, 2006, 161 ss.; ASTROLOGO, *'Interesse' e 'vantaggio' quali criteri di attribuzione della responsabilità dell'ente nel d.lgs. 231/2001*, in Ind. pen., 2003, 656 ss; sul punto si veda VITARELLI, *Infornuti sul lavoro e responsabilità degli enti*, 2009, 702 s.

A sostegno di questa tesi si richiama innanzitutto la Relazione di accompagnamento al decreto n. 231/2001, in cui è affermato che «*il richiamo all'interesse dell'ente caratterizza in senso marcatamente soggettivo la condotta delittuosa della persona fisica e (che) 'si accontenta' di una verifica ex ante*», mentre il vantaggio da un verso «*può essere tratto dall'ente anche quando la persona fisica non abbia agito nel suo interesse*» e dall'altro «*richiede sempre una verifica ex post*».

In questo passaggio sarebbe quindi esplicitata l'intenzione del legislatore di considerare i due requisiti due concetti distinti.

Un contributo utile al dibattito è venuto dalla Cassazione, con una nota sentenza⁷¹ nella quale è affermato che si devono ritenere alternativi i criteri indicati nell'art. 5, comma 1 d.lgs. n. 231/2001, riguardando il primo la corrispondenza tra l'interesse soggettivo della persona fisica autore del reato e quello della società, ed il secondo, invece, il vantaggio effettivamente ottenuto dall'ente in seguito alla commissione del reato.

La Cassazione ha successivamente argomentato che l'interesse attiene ad una valutazione antecedente alla commissione del reato presupposto (valutazione teleologica apprezzabile *ex ante*, cioè al momento della commissione del fatto), mentre il vantaggio implica l'effettivo conseguimento dello stesso a seguito della consumazione del reato (e dunque si entra in una valutazione *ex post*)⁷².

Si è anche ritenuto che il vantaggio possa essere anche solo indiretto, inteso ad esempio come acquisizione per la società di una posizione di privilegio sul mercato derivante dal reato commesso dal soggetto apicale⁷³.

Nonostante il dato testuale dell'art. 5, comma 1, d.lgs. n. 231/2001 (che presenta i due criteri come posti sullo stesso piano), parte della dottrina ha sostenuto che l'unico criterio determinante ai fini dell'imputazione della responsabilità all'ente sia quello dell'interesse⁷⁴.

⁷¹ Cass., Sez. II, 30 gennaio 2006, Jolly Mediterraneo, in Foro it., II, 2006, 329 ss.

⁷² Cassazione penale, sez. IV, 21.01.2016, n. 2544; Cassazione penale, sez. IV, 29 gennaio 2020, n. 3731

⁷³ Tribunale Milano, 28 aprile 2008

⁷⁴ DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, in Grosso – Padovani - Pagliaro (diretto da), Trattato di diritto penale, Parte Generale, Milano, 2008, p. 158; DE SIMONE, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) d'imputazione*, in

Tale tesi richiama innanzitutto la causa oggettiva di esclusione della responsabilità di cui all'art. 5, comma 2, per cui l'ente non è responsabile quando il reato sia stato compiuto dalla persona fisica nell'esclusivo interesse proprio o di terzi⁷⁵. Con questa norma il legislatore ha preso in considerazione il caso in cui venga nella sostanza a mancare lo schema della immedesimazione organica. Infatti, se il reato viene commesso per soddisfare un interesse che appartiene esclusivamente all'autore o a terzi, l'ente non potrà in alcun modo risultarne responsabile, a prescindere dal vantaggio che ne abbia potuto conseguire. Peraltro, se viene accertata la «*manifesta estraneità*» dell'ente dal fatto di reato, «*il giudice non dovrà neanche verificare se [...] abbia per caso tratto un vantaggio*»⁷⁶.

Orientamento analogo è stato assunto dalla Suprema Corte laddove ha affermato che la responsabilità dell'ente dovrebbe escludersi a causa della rottura dello schema di immedesimazione organica, a prescindere dal fatto che l'ente possa aver ricevuto un vantaggio dalla condotta illecita: si tratterebbe, infatti, di un «*vantaggio fortuito, in quanto non attribuibile alla volontà dell'ente*»⁷⁷.

Con altra decisione la Corte di Cassazione ha peraltro affermato un principio di segno opposto, statuendo che «*ai fini della configurabilità della responsabilità dell'ente, è sufficiente che venga provato che lo stesso abbia ricavato un vantaggio, anche quando non è stato possibile determinare l'effettivo interesse vantato ex ante alla consumazione e purché non sia contestualmente accertato che quest'ultimo sia stato commesso nell'esclusivo interesse del suo autore persona fisica o di terzi*»⁷⁸.

Particolarmente controverso è stato il problema dell'applicabilità dei requisiti di «interesse» e «vantaggio» alle fattispecie colpose.

Come è stato sottolineato in dottrina, nell'originario disegno del legislatore la responsabilità amministrativa da reato delle persone giuridiche si prospettava esclusivamente nei casi in cui l'ente, attraverso soggetti ad esso a vario titolo

www.penalecontemporaneo.it, 28 ottobre 2012; GUERRINI, *La responsabilità da reato degli enti. Sanzioni e loro natura*, Milano, 2006, p. 205.

⁷⁵ La giurisprudenza ha stabilito che l'onere della prova gravi sull'ente, dal momento che la sussistenza dell'interesse di quest'ultimo non è esclusa dal concorrente interesse dell'autore del reato; cfr. Cass., sez. II, 30 gennaio 2006, Jolly Mediterraneo, in Riv. pen., 2006, p. 814.

⁷⁶ Relazione governativa al d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, cit., p. 18

⁷⁷ Cass., sez. VI, 23 giugno 2006, La Fiorita Soc. coop. a r.l., in Riv. pen., 2007, n. 10, p. 107

⁷⁸ Cass., sez. V, 4 marzo 2014, n. 10265, in Le Soc., 2014, n. 8---9, p. 1003.

riconducibili, si macchiasse di illeciti di matrice dolosa, rispetto ai quali non pareva per niente gravoso riscontrare una particolare volontà criminale dell'agente, rinvenendosi in quest'ultimo una intenzionalità nel conseguire un beneficio per l'ente di appartenenza⁷⁹.

Con l'introduzione di illeciti penali di natura colposa nel catalogo dei reati presupposto, si sono posti problemi essenzialmente rispetto al criterio dell'interesse, il quale, descrivendo una sorta di proiezione finalistica della condotta⁸⁰, mal si concilierebbe con un comportamento colposo, di per sé caratterizzato dall'assenza di un qualsivoglia coefficiente volontaristico⁸¹.

Anche rispetto al concetto di vantaggio è stata prospettata un'astratta incompatibilità con le ipotesi di reato di matrice colposa, che ove verificatesi producono di regola numerosi effetti negativi per l'azienda (es. danno di immagine, risarcimento del danno, aumento dei premi assicurativi, ecc.) che difficilmente potrebbero essere intenzionalmente perseguiti da quest'ultima attraverso la violazione delle regole cautelari⁸².

Queste problematiche sono state superate dalla giurisprudenza riferendo i due concetti alla condotta (e non all'esito antiggiuridico dell'evento)⁸³, ben potendo prospettarsi che una condotta caratterizzata dalla violazione della disciplina cautelare, e quindi colposa, sia attuata nell'interesse dell'ente o determini, comunque, il conseguimento di un vantaggio.

È stato quindi affermato che è individuabile il requisito dell'interesse quando la persona fisica, pur non volendo il verificarsi dell'evento antiggiuridico, ha consapevolmente agito allo scopo di conseguire un'utilità per la persona giuridica; ciò accade, ad esempio, quando la mancata adozione delle cautele antinfortunistiche risulti essere l'esito di una scelta finalisticamente orientata a risparmiare sui costi d'impresa⁸⁴.

⁷⁹ SANTORIELLO, *I requisiti dell'interesse e del vantaggio della società nell'ambito della responsabilità da reato dell'ente collettivo*, in Resp. amm. soc., 3/2008, p. 49.

⁸⁰ PULITANÒ, *La responsabilità da reato degli enti: i criteri di imputazione*, p. 425

⁸¹ MANCINI, *L'introduzione dell'art. 25-septies: criticità e prospettive*, in Resp. amm. soc., 2/2008, pp. 54 ss.

⁸² DE FALCO, *Interesse e vantaggio dell'ente in tema di salute e sicurezza del lavoro: dal risparmio di costi alle scelte globali di non sicurezza*, in Resp. amm. soc., 3/2016, pp. 53-65.

⁸³ Cassazione penale, SS.UU., 24.04.2014, n. 38343

⁸⁴ Cassazione penale, sez. IV, 21.01.2016, n. 2544

E se è ormai pacifico che proprio il risparmio economico sia idoneo ad integrare i requisiti di interesse o vantaggio, la giurisprudenza ha avuto modo di chiarire anche che non rilevano l'esiguità dell'uno o la scarsa consistenza dell'altro, potendo essere ascritta all'ente la responsabilità da reato anche nel caso di una trasgressione isolata delle norme antinfortunistiche dovuta ad un'iniziativa estemporanea⁸⁵.

1.1.4 I criteri di imputazione soggettiva

Alla luce delle considerazioni precedentemente espresse in merito alla natura anche penale della responsabilità amministrativa degli enti, la scelta del legislatore di individuare anche dei criteri di imputazione soggettiva dimostra come l'accertamento dei soli criteri oggettivi di attribuzione della responsabilità non sia sufficiente per muovere un rimprovero penale all'ente.

Occorre, sotto il profilo soggettivo, accertare la sussistenza di una «colpa» rimproverabile, la cd. colpa di organizzazione⁸⁶.

Si rischierebbe altrimenti la definizione di una forma di responsabilità sostanzialmente oggettiva a carico dell'ente, priva dell'accertamento di quella componente soggettiva tipica della responsabilità penale personale (cfr. art. 43 c.p.).⁸⁷

Si delinea così una concezione della colpevolezza propria delle realtà collettive, per cui occorre non soltanto che il reato sia collegabile all'ente sul piano oggettivo; il reato deve costituire anche espressione della politica aziendale o quanto meno derivare da una colpa di organizzazione.

⁸⁵ Cassazione penale, sez. III, 26.09.2023, n. 39129

⁸⁶ Come si dirà meglio infra, trattasi di responsabilità per fatto proprio, dovendosi escludere una forma di responsabilità sostanzialmente oggettiva a carico dell'ente. Come affermato dalla giurisprudenza, alla colpa di organizzazione sarebbe riservata, nell'ambito del paradigma di responsabilità da reato dell'ente, la stessa funzione che la colpa riveste nel diritto penale individuale (Cass., Sez. IV, 11 gennaio 2023 (ud. 4 ottobre 2022), n. 570).

⁸⁷ Cassazione penale, sez. VI, 11.11.2021, 23401/2022: «*l'addebito della responsabilità dell'ente non si fonda su un'estensione, più o meno automatica, della responsabilità individuale del soggetto collettivo, bensì sulla dimostrazione di una difettosa organizzazione da parte dell'ente, a fronte dell'obbligo di auto-normazione volta alla prevenzione del rischio di realizzazione del reato presupposto, secondo lo schema legale dell'attribuzione di responsabilità mediante analisi del modello organizzativo*».

Sotto il profilo dell'onere probatorio, in base alla natura del soggetto che delinque, il D.lgs. 231/2001 prevede, all'art.6, che l'ente non risponda del reato commesso da soggetti in posizione apicale se prova che l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

L'ente deve inoltre provare che il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei modelli è stato affidato a un organismo munito di autonomi poteri di iniziativa e di controllo (compito che deve essere effettivamente ed adeguatamente svolto), e infine che le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione.

L'art. 7 prevede invece che, nel caso in cui il reato presupposto sia stato commesso da un soggetto sottoposto alla direzione e vigilanza di un soggetto apicale, l'ente sia ritenuto responsabile qualora la commissione del reato sia conseguenza dell'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza, a meno che non provi di aver adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire i reati ai quali il decreto legislativo si riferisce.

Di norma la struttura del processo penale prevede che spetti all'accusa l'onere di provare la responsabilità penale dell'autore del fatto di reato; nel processo avente ad oggetto l'accertamento della responsabilità dell'ente, l'onere della prova dell'accusa risulta circoscritto all'accertamento della sussistenza dell'illecito penale per opera della persona fisica inserita nella realtà organizzativa dell'ente, rendendo a quel punto la responsabilità dell'ente presunta.

L'ente potrà a questo punto riscattarsi solo dimostrando che è stato adottato e concretamente attuato un idoneo Modello di gestione e organizzazione, con anche la costituzione di un Organismo di Vigilanza con autonomi poteri di controllo, il quale abbia efficacemente vigilato sull'osservanza del Modello, e che la persona fisica in posizione apicale abbia commesso il reato eludendo fraudolentemente il detto Modello.

Infatti, qualora il reato sia posto in essere da soggetti in posizione apicale, proprio per la loro posizione di vertice, la responsabilità ricade automaticamente

sull'impresa a meno che la stessa non riesca a dimostrare la sua estraneità. La volontà della persona fisica e della persona giuridica si presumono coincidenti.

La norma prevede che l'ente potrà essere riconosciuto responsabile anche quando l'autore del reato non sia stato identificato o non sia imputabile ovvero il reato si sia estinto per causa diversa dall'amnistia.

La responsabilità dell'ente per reato commesso da autore non imputabile appare una ipotesi prevalentemente solo teorica⁸⁸, «*ai confini del surreale*» secondo alcuni⁸⁹.

Quanto al caso dell'autore del reato non identificato, la previsione normativa appare volta ad evitare che la complessità degli assetti organizzativi interni all'ente, impedendo l'ascrivibilità della responsabilità penale ad una determinata persona fisica, consenta di eludere l'affermazione della responsabilità dello stesso ente⁹⁰.

1.1.4.1. La c.d. «colpa di organizzazione».

Si rende a questo punto opportuno un approfondimento sulla nozione di colpa di organizzazione, quale criterio di imputazione soggettiva dell'illecito dell'ente ai sensi degli articoli 6 e 7 D.lgs. cit.

Come visto, l'imputazione della responsabilità da reato alla persona giuridica non richiede solo che un reato presupposto sia stato commesso da determinati soggetti, né è sufficiente la valutazione della sua finalizzazione ad un interesse o vantaggio per l'ente. Il legislatore ha, invece, imposto anche la verifica anche di un indispensabile requisito soggettivo.

Esclusi astrusi e inutili tentativi di attribuire qualità umane all'ente (approcci giudicati finanche pericolosi⁹¹), stante le caratteristiche proprie della persona giuridica, la verifica deve in concreto riguardare un vero e proprio deficit dell'organizzazione rispetto ad un modello di diligenza esigibile dall'ente nel suo insieme.

⁸⁸ Relazione ministeriale al D. Lgs n. 231/2001, par. 4

⁸⁹ DE FRANCESCO, *La responsabilità penale della persona giuridica: un nuovo modello di giustizia punitiva*, 2004, p. 23

⁹⁰ Relazione ministeriale al D. Lgs n. 231/2001, par. 4

⁹¹ DE FRANCESCO, *Gli enti collettivi: soggetti dell'illecito o garanti dei precetti normativi?*, in *Dir. pen. proc.*, 2005, p. 754 e ss

L'articolo 6 del D.lgs. 231/2001 riguardo i soggetti in posizione apicale ricollega strettamente colpa di organizzazione e responsabilità dell'ente⁹²: la responsabilità della persona giuridica è basata su oggettiva inadeguatezza organizzativa e gestionale, con la possibilità per l'ente di discolparsi con la dimostrazione dell'adozione ed efficace attuazione di un modello organizzativo prima della commissione del fatto.

Rispetto a questo particolare sistema probatorio, si è ritenuto in dottrina che è stato consentito un «*alleggerimento probatorio dell'onere dimostrativo della pubblica accusa che si accinge a perseguire un corporate crime*»⁹³. In particolare, è stato affermato che proprio nei casi in cui non sia identificato l'autore del reato, l'accusa potrà limitarsi ad allegare elementi indiziari per far valere la presunzione che si tratti di un soggetto apicale e ribaltare sull'ente l'onere di dimostrare l'adozione e l'efficace attuazione di un modello organizzativo, l'esistenza di un autonomo e vigile organismo di controllo, l'elusione fraudolenta da parte degli apicali delle suddette regole organizzative⁹⁴.

Proprio riguardo l'elusione fraudolenta riveste particolare importanza una sentenza della Corte di Cassazione⁹⁵ che ha ridefinito il significato da attribuire a tale fattispecie. Superando una nozione soggettiva del termine, secondo cui la condotta elusiva consisteva in una violazione subdola e occulta del modello, la Cassazione per la prima volta ha affermato che l'elusione fraudolenta non richiede necessariamente un aggiramento subdolo e occulto delle prescrizioni del modello, essendo sufficiente la mera violazione delle stesse, quando il modello ha superato positivamente il giudizio di idoneità. Questo perché obiettivo del modello non è annullare il rischio di commissione del reato presupposto – obiettivo del tutto irrealistico nella sua realizzazione concreta – bensì prevenire e ridurre il livello di rischio fino ad arrivare ad una soglia tollerabile di “rischio accettabile”. Di conseguenza, il modello può essere considerato idoneo nonostante resti un rischio

⁹² Parte della dottrina qualifica la colpa di organizzazione come colpa specifica integrata dal requisito della violazione del modello di organizzazione e di controllo. CARACCIOLI, *Osservazioni sulla responsabilità penale propria delle persone giuridiche*, in AA. VV., *Studi in onore di Marcello Gallo*. Scritti degli allievi, Torino, 2004, p. 82 –23.

⁹³ PRESUTTI – BERNASCONI, *Manuale della responsabilità degli enti*, p. 80-81.

⁹⁴ PAULESU, *Responsabilità «penale» degli enti e regole di giudizio*, in Riv. dir. proc., 2013, p. 844.

⁹⁵ Corte di Cassazione Sez. VI Penale, 11 novembre 2021 – 15 giugno 2022, n. 23401/2022

accettabile di commissione del reato presupposto nella dimensione aziendale. La Cassazione ha infatti osservato che nel caso oggetto del giudizio i vertici aziendali godevano di uno spazio di autonomia intrinseco alla loro posizione e che, di conseguenza, le condotte incriminate erano risultate non totalmente evitabili, ma solo arginabili nei limiti del possibile. In conclusione, questa autonomia e l'idoneità del modello fanno sì che l'abuso di tale libertà risulti una elusione fraudolenta del modello nonostante sia stata una mera violazione frontale del modello, effettuata in modo palese e non occulto. Da qui, l'assenza di responsabilità da parte della società.

Per i soggetti subordinati diversamente, come sopra rilevato, in base all'articolo 7 del D.lgs. 231/2001 l'onere della prova è dell'accusa: l'ente, infatti, sarà responsabile solamente quando risulti provato che la realizzazione del fatto sua stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o di vigilanza.

In ogni caso il rimprovero penale all'ente è sempre il mancato rispetto di un obbligo di diligenza, il non aver fatto tutto quanto era possibile per evitare il compimento di quella azione od omissione che integra il fatto-reato da parte di un soggetto apicale o subordinato⁹⁶.

L'obiettivo del legislatore, in chiave di prevenzione generale e specifica, è chiaramente di fare in modo che gli enti adottino regole di funzionamento e di condotta virtuose, che agiscano positivamente sull'organizzazione per prevenire il rischio di commissione del reato.

A questo fine è stata innanzitutto attribuita efficacia esimente al modello, e inoltre sono state introdotte conseguenze positive anche per la sua adozione successiva al fatto-reato, in termini tra l'altro di riduzione della sanzione pecuniaria, inibizione dell'applicazione delle sanzioni interdittive, mancata adozione di misure cautelari.

Da qui la valutazione in dottrina del modello di organizzazione e gestione come una vera e propria «chiave di volta» del sistema delineato dal legislatore: un programma di autodisciplina dell'ente, finalizzato a mappare le aree di rischio, ad adottare regole cautelare per la riduzione del rischio-reato e a predisporre adeguati

⁹⁶ GIUNTA, *I modelli di organizzazione e gestione nel settore antinfortunistico*, cit., p. 9; ALESSANDRI, *Reati colposi e modelli di organizzazione e gestione*, cit., p. 344 e ss.

meccanismi di controllo⁹⁷.

Per la giurisprudenza di legittimità⁹⁸, in conseguenza del fatto-reato l'ente sarà «colpevole» (e quindi, rimproverabile) solo in presenza di un deficit organizzativo che abbia almeno agevolato la commissione del reato. Se la colpa d'organizzazione è da intendersi quale elemento costitutivo dell'illecito, questa non coincide con la mancata adozione o inefficace attuazione del modello. Tali carenze sono circostanze idonee a provare che la colpa d'organizzazione sussiste, e hanno dunque valore indiziario ma non dirimente ai fini della prova della disorganizzazione dell'ente. Ne consegue logicamente che l'accusa non può limitarsi ad addebitare all'ente la mera assenza, in negativo, del modello organizzativo ma deve invece specificare, in positivo, in cosa consiste la colpa d'organizzazione, cioè quali regole cautelari non sono state osservate dalla persona giuridica che, se fossero state osservate, avrebbero impedito il verificarsi del reato presupposto.

Questo approccio risulta particolarmente coerente con il ruolo svolto dal modello di organizzazione e gestione nel settore della sicurezza sul lavoro, dove specifiche regole di prevenzione sono fissate dal D.lgs. 81/08 (TUSL). Qui il modello organizzativo può ritenersi una cautela di secondo livello, uno strumento rafforzativo dell'obbligo fondamentale del datore di lavoro e degli altri garanti di rispettare la fitta trama di regole prevenzionistiche poste dal d.lgs. n. 81/2008.

Tale lettura appare anche rispettosa dei principi di garanzia che informano la materia punitiva cui la responsabilità amministrativa da reato delle persone giuridiche sicuramente appartiene. Infatti, nonostante la mancata adozione del modello, non si potrebbe punire un ente che ha attuato una cautela idonea a governare il rischio del verificarsi del reato presupposto, proprio perché non si potrebbe muoverle nessun rimprovero in termini di colpevolezza. Nel caso in cui si ritenesse responsabile l'ente, si tratterebbe infatti non di responsabilità per non aver impedito il verificarsi del reato presupposto, ma piuttosto di un rimprovero che si fonda unicamente sulla mancata adozione del modello, ignorando la

⁹⁷ PIERGALLINI, *Paradigmatica dell'autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del "modello organizzativo" ex d. lgs. 231/2001)*, in Cass. pen., 2, 2013, II, p. 2056

⁹⁸ Cassazione Penale, Sez. 4, 10 maggio 2022, n. 18413

avvenuta corretta applicazione di regole cautelari adeguate.

1.1.4.2. I modelli di organizzazione e gestione

I modelli rappresentano dunque la concretizzazione delle regole interne adottate per fronteggiare i rischi-reato generalmente connessi all'attività dell'ente, con la sottolineatura che tali modelli non devono necessariamente rendere impossibile la commissione del reato-presupposto (la cui commissione, diversamente, varrebbe appunto di per sé a dimostrarne l'inidoneità) bensì minimizzare il relativo rischio⁹⁹.

Essi devono individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati (cd. "mappatura dei rischi"), prevedere specifici protocolli che procedimentalizzino i processi decisionali e produttivi dell'ente, identificare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione dei reati, prevedere obblighi di comunicazione e informazione costante verso l'Organismo di Vigilanza, introdurre un efficace sistema sanzionatorio.

La norma¹⁰⁰ detta quindi indicazioni minime, fornendo metodo e obiettivi da seguire nella redazione dello stesso piuttosto che illustrarne il contenuto.

La norma prevede¹⁰¹, come è stato rilevato nel paragrafo precedente, la possibilità che l'ente vada esente da responsabilità quando i soggetti che hanno commesso l'illecito abbiano agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi. L'ente è responsabile in caso di inosservanza da parte della persona in posizione apicale

⁹⁹ SANTORIELLO, *Il 'rischio accettabile' nell'attività di impresa e la costruzione del modello organizzativo*, in Resp. amm. soc. enti, n. 1/2022, pag. 21 ss.

¹⁰⁰ Art. 6, comma 2, D.Lgs. 231/2001: «*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».

¹⁰¹ Art. 5, comma 2, D.Lgs. 231/2001: «*L'ente non risponde se le persone indicate nel comma 1 hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi».*

degli obblighi di direzione e vigilanza verso il sottoposto, a meno che non dimostri di aver adottato e attuato un modello di organizzazione e gestione idoneo a prevenire i reati interessati.

Sarà compito dell'Organo di Vigilanza, dotato di autonomi poteri d'iniziativa, dover controllare e far rispettare il sistema disciplinare interno attuando, qualora fosse necessario, meccanismi sanzionatori.

L'adozione del Modello Organizzativo, idoneo a prevenire reati, può avvenire anche prima della dichiarazione di apertura del dibattimento, questo comporterà una riduzione della sanzione pecuniaria da un terzo alla metà e sarà possibile anche quando l'ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato¹⁰².

Il Decreto Legislativo 231/2001 attribuisce ai Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo, un ruolo fondamentale, sia per quanto riguarda la responsabilità dell'ente, sia per l'attenuante sanzionatoria. L'attuazione di un Modello Organizzativo all'interno dell'ente costituisce un insieme di regole cautelari elaborate dallo stesso ente. La particolarità di questi modelli organizzativi è che saranno le aziende stesse a predisporre il proprio Modello Organizzativo, cercando di inserire al suo interno i protocolli di prevenzione/controllo¹⁰³ (*risk assessment* e *risk management*) ritenuti idonei ed efficaci.

Il legislatore non ha definito un Modello standard, ma ha gettato le basi attraverso gli artt. 5, 6 e 7, fornendo così indicazioni generali.

Il Decreto 231/2001 non impone obbligatoriamente l'adozione di un Modello Organizzativo, né impone formalmente la nomina di un organismo che ne verifichi l'adeguatezza, l'efficacia e il rispetto del modello ai fini della prevenzione dei reati; ma è ovvio che, siccome il rispetto di questi postulati è

¹⁰² Art. 12, comma 2, D.Lgs. 231/2001: «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».

¹⁰³ Viene richiesto di identificare dei rischi, analizzando il contesto aziendale, e cercando di evidenziare in quale area o settore e con quali modalità si possono verificare eventi pregiudizievoli.

essenziale ai fini dell'esonero della responsabilità dell'ente, l'ipotesi di una mera facoltà può dirsi confinata nell'ipocrisia, ben potendosi individuare una responsabilità degli amministratori che, nell'ambito del loro dovere di adottare un assetto organizzativo adeguato, non adottino ingiustificatamente un modello per la prevenzione dei reati e nominato un controllore con il precipuo scopo di vigliare su di esso¹⁰⁴. Difatti, la mancata adozione di un Modello Organizzativo espone l'ente alla responsabilità per gli illeciti realizzati nel suo interesse.

I Modelli Organizzativi devono essere adeguati a prevenire la possibile commissione dei reati all'interno dell'ente; per favorire una puntuale ricognizione, si dovrà tenere conto dell'oggetto sociale, degli obiettivi e delle strategie individuate dall'organo di gestione e dallo statuto. Inoltre, il rischio reato dovrà tenere conto della complessità aziendale ed anche dell'area geografica in cui opera l'impresa. Ne deriva che l'azienda non deve adottare un modello generico, ma ne deve predisporre uno "su misura". I modelli generici costruiti a tavolino, senza alcun confronto con la concreta realtà aziendale, sono inefficaci sia a prevenire i reati sia a rappresentare l'esimente prevista dall'art. 6 D. Lgs.n. 81/2008.

L'art. 6, comma 3, afferma che i modelli possono essere adottati sulla base di codici di comportamento, redatti dalle associazioni di categoria, comunicati al Ministero della Giustizia (che, di concerto con i ministri competenti, può entro trenta giorni formulare osservazioni sull'idoneità dei modelli a prevenire i reati).

Per aiutare le imprese ad elaborare modelli organizzativi idonei, sono state quindi elaborate e nel tempo aggiornate delle linee guida da parte delle più rappresentative associazioni di categoria, come Confindustria, l'Associazione Bancaria Italiana e anche l'Associazione Italiana *Internal Auditors*, definendo specifiche linee guida che sono state oggetto di comunicazione con il Ministero della giustizia, come previsto nell'art. 6.

Il comma 3 dell'art. 6, come detto, attribuisce quindi ai codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative di categoria un potere conformativo, accompagnato dal ruolo inedito di "validatore" attribuito al Ministero della Giustizia, che può, entro trenta giorni dalla ricezione, e di concerto

¹⁰⁴ PETTITI, *Rivista del diritto commerciale e del diritto generale delle obbligazioni*, V. 60, A. 2012, n. 4, *I modelli organizzativi 231: spunti per un nuovo decalogo*

con i ministeri competenti, formulare osservazioni sull'idoneità dei modelli a prevenire i reati.

Tale sistema riconosce il ruolo del sapere proveniente «dal basso», ovvero dallo stesso settore in cui il modello andrà a operare e dagli stessi soggetti cui questo dovrà applicarsi, coerentemente con l'idea dell'auto-normazione¹⁰⁵.

Da evidenziare che lo stesso sito del Ministero della Giustizia ricorda che *«l'idoneità del modello di organizzazione e gestione è però oggetto di autonoma valutazione da parte dal giudice in relazione ai fatti specificamente contestati»*, e sebbene ad oggi siano numerose le associazioni che abbiano provveduto a redigere simili codici e ottenuto l'approvazione del Ministero della Giustizia, non vi è ancora un adeguato riscontro giurisprudenziale.

Per quanto riguarda i requisiti dell'efficace attuazione dei modelli organizzativi, la norma¹⁰⁶ richiede: (i) una verifica periodica e l'eventuale modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività; (ii) un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Si tratta quindi di definire un modello dinamico e non statico, poiché il Modello Organizzativo dovrà evolvere nel tempo tenendo conto dei mutamenti strutturali, organizzativi e normativi.

La Relazione ministeriale che accompagna il decreto legislativo sottolinea l'importanza del fatto che l'ente dovrà vigilare sulla effettiva operatività dei modelli, e quindi sulla osservanza degli stessi: a tal fine, per garantire la massima effettività del sistema, è disposto che l'ente si avvalga di una struttura che deve essere costituita al suo interno, dotata di poteri autonomi e specificamente preposta a questi compiti. Ma – quel che più conta – l'ente dovrà dimostrare che il comportamento integrante il reato sia stato posto in essere dal vertice eludendo fraudolentemente i suddetti modelli di organizzazione e di gestione.

Il modello di organizzazione e gestione è di norma composto da una parte

¹⁰⁵ COLACURCI, *L'idoneità del modello nel sistema 231, tra difficoltà operative e possibili correttivi*, in *Diritto penale e processo oggi*, 2015, p. 77

¹⁰⁶ Art. 7, comma 4, D.lgs. 231/2001

generale, dove viene descritta la struttura societaria, il sistema delle deleghe, specificando le diverse funzioni e la distribuzione del potere decisionale; viene ribadita la funzione del Modello adottato e i principi a cui si ispira; i compiti e le responsabilità dell'Organo di Vigilanza.

Vi è poi una parte speciale (o più parti speciali a seconda che il documento sia strutturato per processi sensibili o per famiglie di reato) che individua le aree a rischio reato ipotizzabili e le procedure di controllo che l'ente mette in atto per ridurre questi rischi. Tali procedure devono assicurare che vi sia trasparenza e riconoscibilità dei processi decisionali ed attuativi; prevedere meccanismi di controllo tali da limitare la possibilità di assumere decisioni non appropriate; facilitare i compiti dell'Organo di Vigilanza.

Di particolare interesse ai fini di cui trattasi una recente sentenza del Tribunale di Milano¹⁰⁷ riguardo un caso in cui l'addebito ascritto all'ente concerneva la violazione dell'art. 25-ter d. lgs 231/01 in relazione al delitto di false comunicazioni secondo l'accusa commesso da esponenti (per lo più apicali) di una società per azioni italiana, controllata da una multinazionale con sede all'estero.

Partendo dalla considerazione che il giudizio di adeguatezza del modello (giudizio il quale, vertendo su di un rimprovero colposo, implica la valutazione comparativa del modello in concreto adottato dall'ente con quello che avrebbe dovuto essere) è reso difficile per la scarsità dei riferimenti normativi, la sentenza fornisce concrete indicazioni sulla struttura e sul contenuto minimo che i modelli organizzativi dovrebbero avere per poterli ritenere idonei a prevenire la commissione di reati e, di conseguenza, capaci di mandare esente l'ente dalla relativa responsabilità da reato.

Sulla parte generale del modello i giudici milanesi hanno quindi precisato che esso dovrebbe contenere al suo interno il Codice Etico, le linee dell'attività di informazione e formazione sul modello e sui protocolli di prevenzione (che non devono risolversi in attività occasionali, ma devono ispirarsi a criteri di continuità e intensità), le modalità di scoperta delle violazioni del modello stesso (laddove il riferimento al sistema delle segnalazioni), la previsione e la disciplina di funzionamento dell'Organismo di Vigilanza, il sistema disciplinare (da articolare a

¹⁰⁷ Trib. Milano, Sez. II 25.1.2024 (dep. 22.4.2024)

seconda dei ruoli ricoperti dai destinatari).

A tale ultimo riguardo, il Tribunale compie un'interessante riflessione sul sistema retributivo variabile legato ad obiettivi di performance predefiniti, ritenuto oggettivamente in grado di agevolare la commissione di condotte in contrasto con le regole aziendali che possano, al contempo, determinare un vantaggio in capo all'ente. Secondo i giudici, un'efficace azione di contrasto potrebbe consistere nell'applicazione di sanzioni che implicino la decurtazione della parte variabile della retribuzione, così da scoraggiare pratiche o comportamenti non conformi alle disposizioni contenute nei protocolli operativi.

Passando alla parte speciale del modello, la cui funzione è come visto caratterizzata dall'individuazione delle attività maggiormente esposte al rischio reato e alla formalizzazione del contenuto delle cautele preventive alla commissione di reati, secondo il Tribunale di Milano dovrebbe invece essere composta dalla descrizione della struttura dei reati presupposto, dalla mappatura delle attività a rischio (c.d. *risk assessment*), dai principi generali di comportamento (che descrivono regole applicabili a tutti i destinatari), e infine dai protocolli di comportamento.

Tali protocolli devono rappresentare cautele puntuali, concrete ed orientate sul rischio da contenere. Alla determinatezza, deve affiancarsi anche l'efficace attuazione dello strumento di prevenzione, che non deve risolversi in un mero "supporto cartaceo". Uno dei principi fondamentali che deve ispirare il contenuto dei protocolli, aggiungono i giudici milanesi, è quello della segregazione delle funzioni e la frammentazione delle posizioni di garanzia. Quanto al contenuto dei protocolli, specifica infine il Tribunale, è necessario che gli stessi siano caratterizzati da (i) l'indicazione di un responsabile del processo sensibile, (ii) la regolamentazione del processo sensibile, (iii) specificità e dinamicità, intese come aderenza sostanziale al rischio di reato e capacità di adattarsi ai mutamenti organizzativi e societari, (iv) la garanzia di completezza dei flussi informativi, (v) l'efficace monitoraggio del controllo di linea.

Tornando poi alla vicenda oggetto del procedimento penale, alla luce delle indicazioni sopra riassunte, il Tribunale di Milano passa all'analisi del modello organizzativo dell'ente a giudizio e lo qualifica come idoneo a prevenire il reato di

false comunicazioni sociali verificatosi, nonostante l'accusa avesse affermato l'inidoneità del modello vigente negli anni di commissione dei reati, in quanto constava solamente della parte generale, mancando quindi un'analisi del rischio-reato e i protocolli di comportamento.

I giudici di primo grado, tuttavia, hanno ritenuto che questa ricostruzione dell'accusa sia stata basata su approccio più formale che sostanziale nell'esame del sistema organizzativo e regolamentare dell'ente.

Infatti, seppur non inserita nel testo del modello, l'attività di *risk assessment* era stata certamente eseguita dalla società, anche per tramite del proprio Organismo di Vigilanza, come si ricava dagli stessi verbali dell'OdV.

In merito poi ai protocolli di prevenzione del rischio-reato, sebbene il modello, nella versione vigente all'epoca dei fatti, non contemplasse formalmente la parte speciale, la società aveva comunque adottato (formalmente) un complesso e dettagliato sistema di deleghe e livelli autorizzativi e una serie di policy caratterizzate dalla presenza di specifiche procedure di prevenzione dei reati. Quindi, secondo il Tribunale, la formale assenza della parte speciale non implica di per sé la responsabilità dell'ente se questo ha comunque adottato policy aziendali, controlli e procedure idonei in concreto a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

Ne deriva, dunque, che la valutazione del giudice deve concentrarsi sulla specifica regola cautelare violata, verificando che la stessa fosse presente all'interno dell'impresa, a prescindere dalla sua collocazione formale, e idonea allo scopo di prevenzione. Se, infatti, il presupposto della colpa di organizzazione è dato dall'assenza di un complesso di regole cautelari finalizzato ad assicurare la prevenzione del reato, il giudice può riconoscere l'adeguatezza dell'organizzazione dell'impresa ed escludere la sua responsabilità, anche a prescindere dalla presenza di un modello organizzativo formalmente adottato, purché all'interno dell'impresa sia presente un sistema di controllo e gestione integrata del rischio, in grado di generare specifiche norme di comportamento idonee a raggiungere anche gli obiettivi della compliance penale. Si afferma in tal modo un approccio sostanzialistico all'applicazione della disciplina 231 che riconosce piena efficacia all'assetto organizzativo di cui l'impresa si è dotata in funzione di prevenzione del

rischio-reato¹⁰⁸.

Come si è detto in precedenza, l'art. 6 comma 1 prevede che l'ente possa essere esonerato dalla responsabilità penale dei reati prescritti nei casi in cui abbia adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, Modelli di Organizzazione e di Gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

Occorre altresì che l'ente abbia affidato ad un organo, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento.

I principi che condizionano il modello e che determinano la concessione dell'esimente, nel caso in cui l'elusione fraudolenta conduca ad un reato, riguardano la struttura dell'impresa. Ed infatti, la società deve individuare tutte le attività nel cui ambito potrebbero essere commessi dei reati e prevedere misure idonee a rintracciare ed eliminare il rischio penale. La presenza poi dell'Organismo di Vigilanza, requisito indispensabile per accertare l'idoneità del Modello Organizzativo, assicurerà in senso dinamico la sua funzione preventiva rispetto alla commissione di illeciti.

All'Organismo di Vigilanza è, infatti, attribuita una funzione di controllo intesa come potere-dovere di accertare distonie rispetto alle formalità ed alle prassi stabilite dal modello di organizzazione e gestione: controllando i diversi processi sulle attività svolte in concreto con conseguente giudizio di conformità¹⁰⁹.

L'articolo 6, comma 2, lettera d), stabilisce unicamente che il Modello Organizzativo preveda «*obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli*».

Le Linee Guida delle associazioni di categoria hanno invece in maniera più compiuta speso delle considerazioni e delle indicazioni in relazione alla configurazione dell'Organismo di Vigilanza e alla definizione dei suoi compiti.

In particolare, le Linee Guida di Confindustria prevedono che le attività che l'Organismo è chiamato ad assolvere, anche sulla base delle indicazioni contenute

¹⁰⁸ Assonime, Il Caso 6/2024: *Linee d'indirizzo per il modello organizzativo 231: una recente pronuncia del Tribunale di Milano*

¹⁰⁹ Rivista Giurisprudenza commerciale, Gargarella Martelli n. 36.4, luglio-agosto 2009.

negli articoli 6 e 7 del decreto 231, possono essere schematizzate come segue:

- *vigilanza sull'effettività del modello, cioè sulla coerenza tra i comportamenti concreti e il modello istituito;*
- *esame dell'adeguatezza del modello, ossia della sua reale - non già meramente formale - capacità di prevenire i comportamenti vietati;*
- *analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del modello;*
- *cura del necessario aggiornamento in senso dinamico del modello, nell'ipotesi in cui le analisi operate rendano necessario effettuare correzioni ed adeguamenti.*

Dall'Organismo di Vigilanza ci si aspettano quindi suggerimenti e proposte di adeguamento del modello, agli organi o funzioni aziendali a seconda della tipologia e della portata degli interventi; nonché *follow-up* di verifica dell'attuazione e dell'effettiva funzionalità delle soluzioni proposte.

L'organo di vigilanza può avere libero accesso su tutte le attività e le funzioni svolte dall'ente, senza che ne debba richiedere il permesso ed eventualmente il consenso, per ottenere qualsiasi informazione o dato che ritenga necessario per poter svolgere i compiti previsti dal Decreto 231.

In sintesi, l'OdV, per svolgere efficacemente i compiti attribuiti dalla norma, come sottolineato anche all'interno del decreto 231, deve disporre di poteri di iniziativa, autonomia e controllo e non dovrà avere compiti operativi che, facendolo altrimenti partecipe delle decisioni dell'ente, potrebbero pregiudicarne l'imparzialità di giudizio al momento dell'effettuazione delle verifiche.

Il rapporto che si crea tra l'OdV e l'ente è un rapporto di natura contrattuale¹¹⁰ e, secondo la dottrina ormai prevalente, può essere esclusa la responsabilità penale¹¹¹ prevista dall'articolo 40 c.p., in quanto il compito

¹¹⁰ Secondo dottrina, l'attività del componente dell'OdV si può qualificare come prestazione d'opera intellettuale implicante la soluzione di problemi tecnici di speciale difficoltà ed in questo senso si dovrebbe poter applicare l'art. 2236 c.c. che limita ai soli casi di dolo e colpa grave la responsabilità c.d. professionale: DE NICOLA, *L'Organismo di Vigilanza 231 nelle società di capitali*, Torino: G. Giappichelli Editore, 2015, p. 145.

¹¹¹ L'unico caso di responsabilità penale dell'OdV è previsto dalla normativa antiriciclaggio introdotta dal decreto legislativo 231/2007. L'art. 52 di tale testo normativo demanda ad alcuni organi, tra cui appunto l'OdV, il compito di vigilare sull'esecuzione e sul rispetto delle imposizioni

dell'organismo non è di impedire l'azione illecita, vista la mancanza di poteri impeditivi o disciplinari, ma come visto di controllare la regolare attuazione del modello.

A conferma di ciò, in un recente procedimento penale in cui si imputava ai componenti dell'Organismo di Vigilanza di un ente di avere omesso di segnalare al consiglio di amministrazione e ai direttori generali (e di non aver preteso che si ponesse rimedio ad) una serie di carenze in tema di prevenzione dagli infortuni (*ex art. 437 c.p.*), la Corte di Cassazione¹¹² ha escluso che su tali componenti gravasse l'obbligo contestato come disatteso responsabilità cui fa riferimento il ricorso non poteva dunque essere del Consiglio di Amministrazione, i cui compiti non si dilatano sino a decidere se, nell'ambito di una singola operazione di carico di tubi, andasse utilizzata una cesta; e parimenti nemmeno poteva gravare siffatto obbligo sui componenti dell'Organismo di Vigilanza.

Sono però da registrare alcune pronunce giurisprudenziali che parrebbero invece attribuire all'Organismo di Vigilanza non solo una funzione preventiva, ma altresì un ruolo impeditivo delle altrui condotte illecite.

Nella giurisprudenza di merito, il Tribunale di Vicenza, nel condannare una banca per i reati di aggio e ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza commessi dai vertici dell'istituto, pur non riconoscendo la configurabilità di una responsabilità penale *ex art. 40 cpv. c.p.* in capo ai componenti dell'OdV, ha censurato la circostanza secondo cui, nel caso di specie, «*i poteri riconosciuti all'Organismo in caso di accertamento di violazioni del modello e/o della commissione di reati-presupposto che [comportassero] la responsabilità amministrativa della Società si [limitavano] alla segnalazione gerarchica – dunque agli stessi controllati – senza che [fosse] previsto alcun autonomo potere di intervento*»¹¹³.

Di rilievo in questo solco è anche la sentenza dal Tribunale di Milano,

sancite dallo stesso decreto. Il secondo comma di tale articolo, in particolare, impone a tali organi alcuni specifici obblighi di comunicazione riguardanti atti e fatti indicati dal testo normativo. Il combinato disposto degli artt. 52, 2° comma, e 55, 5° comma punisce chi, essendovi obbligato, omette di fornire tali comunicazioni.

¹¹² Cassazione Penale – Sez. I – Sentenza n. 18168/2016

¹¹³ Trib. Vicenza, sez. penale, 17.06.2021 (ud. 19.03.2021) n. 348, c/Banca Popolare di Vicenza in l.c.a., p. 797.

concernente l'operato sempre di una banca. Secondo i giudici di Milano «*l'Organismo di Vigilanza – pur munito di penetranti poteri di iniziativa e controllo, ivi inclusa la facoltà di chiedere e acquisire informazioni da ogni livello e settore operativo della Banca avvalendosi delle competenti funzioni dell'istituto – ha sostanzialmente omesso i dovuti accertamenti (funzionali alla prevenzione dei reati, indisturbatamente reiterati), nonostante la rilevanza del tema contabile, già colto nelle ispezioni di Banca d'Italia (di cui l'OdV era a conoscenza) e persino assunto a contestazione giudiziaria [...] assistendo inerte agli accadimenti e limitandosi a insignificanti prese d'atto nella vorticosa spirale degli eventi (dalle allarmanti notizie di stampa sino alla débâcle giudiziaria) che un più accorto esercizio delle funzioni di controllo avrebbe certamente scongiurato*»¹¹⁴.

Questo orientamento, come è stato rilevato in dottrina, pur muovendo dalla premessa che la responsabilità dell'OdV non può ravvisarsi nel non aver impedito la commissione del reato, rischia tuttavia di essere intesa nel senso di legittimare l'Organismo di Vigilanza al controllo nel merito dell'operato degli amministratori della società, con la conseguente insorgenza, quantomeno potenziale, di un obbligo di impedimento, rischiando di condurre ad una vera e propria trasfigurazione dell'OdV, che, da controllore della compliance, diverrebbe organo di prevenzione e repressione dei reati commessi dalla società¹¹⁵.

In ambito penale occorre ricordare che la posizione di garanzia si fonda tradizionalmente sull'obbligo di impedire un evento penalmente rilevante di cui è titolare colui che è dotato di adeguati poteri c.d. impeditivi, il cui esercizio, appunto, sarebbe idoneo ad evitare il verificarsi di detto evento¹¹⁶. Essere titolare di una posizione di garanzia implica pertanto avere il dovere e il potere di attivare gli strumenti necessari a governare i fattori di rischio e a impedire il verificarsi di eventi pregiudizievoli per gli interessi tutelati¹¹⁷.

Secondo gli orientamenti più aderenti al dettato normativo, l'omessa o

¹¹⁴ Trib. Milano, sez. II, 7.04.2021 (ud. 15.10.2020) n. 10748, c/Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A., pp. 294-295.

¹¹⁵ FUSCO – FRAGASSO, *Sul presunto obbligo di impedimento in capo all'organismo di vigilanza: alcune note a margine della sentenza BMPS*, in *Sistema Penale*, 10/2020, p. 114, 125

¹¹⁶ FIANDACA, *Il reato commissivo mediante omissione*, Milano, 1979, p. 189.

¹¹⁷ CENTONZE, *Controlli societari e responsabilità penale*, 2009, p. 123.

carente vigilanza sul Modello non rende punibili i membri dell'OdV ai sensi dell'art. 40, co. 2, c.p.

In tal senso, mancherebbero, infatti, i presupposti necessari a fondare un obbligo di garanzia, ovvero l'esistenza di una norma giuridica che preveda, per i componenti dell'OdV, un obbligo di impedimento dell'evento, e l'attribuzione di un potere giuridico (e naturalistico) di impedimento dell'evento. Diversamente, in base alla legge le funzioni dell'OdV riguardano (non direttamente l'attività dell'ente e i comportamenti dei suoi membri al fine di prevenire concreti episodi delittuosi, quanto piuttosto) la verifica della costante osservanza e concreta idoneità del Modello organizzativo a minimizzare il rischio di reati¹¹⁸.

Per quanto concerne la composizione dell'Organo di Vigilanza, la legge non fornisce indicazioni puntuali a riguardo, e si può optare per una composizione monosoggettiva o plurisoggettiva. Nella composizione plurisoggettiva possono essere chiamati sia soggetti interni ed esterni all'ente, secondo la complessità organizzativa e la rilevanza dell'attività dell'ente. Guardando al concreto degli orientamenti giurisprudenziali, una composizione dell'OdV che veda almeno la maggioranza di soggetti esterni e indipendenti è certamente un criterio da cui non discostarsi.

Va rammentato infatti che dall'errata composizione dell'Organismo di Vigilanza (privo dei requisiti di autonomia e indipendenza di cui si dirà infra) ne discende il mancato rispetto dell'art. 6, comma 1, lett. b) d.lgs. n. 231/2001 e, quindi, la mancata efficace attuazione del modello di organizzazione (a prescindere da qualsivoglia ulteriore valutazione nel merito dei suoi contenuti e del suo concreto funzionamento).

Da sottolineare altresì che secondo l'art. 6, comma 4, in caso in cui si tratti di una società di piccola dimensione, il compito di vigilare può essere assegnato allo stesso organo dirigente e questa scelta è favorevole, in termini di costi-benefici, nel caso di un ente di piccole dimensioni. Mentre per le imprese medio-grandi è preferibile una composizione di tipo collegiale.

In seguito alle modifiche introdotte dalla legge 183 del 2011, è stato

¹¹⁸ FIORELLA, voce *Responsabilità da reato degli enti collettivi*, in Cassese, *Dizionario di diritto pubblico*, V, Milano, 2006, p. 5105.

aggiunto il comma 4-*bis* all'art. 6, il quale prevede, nelle società di capitali, la possibilità che il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo della gestione possano svolgere le funzioni dell'Organismo di Vigilanza.

L'Organo di Vigilanza, qualora lo ritenesse necessario, può avvalersi dell'ausilio di tutte le strutture della società, ovvero di consulenti esterni (ad esempio, nel caso in cui i temi affrontati dall'OdV riguardino materie che richiedano competenze specifiche).

L'organo dirigente nominerà l'OdV considerando il numero e la qualifica dei componenti. I membri dell'OdV, come detto, potranno essere interni o esterni all'ente.

Per quanto riguarda l'incarico di membro, la prassi applicativa prevede una durata dell'incarico non breve: è preferibile la nomina per un periodo temporale determinato, ad esempio per un triennio o comunque per un periodo pari alla durata in carica dell'organo gestorio.

I requisiti necessari per svolgere le funzioni dell'OdV¹¹⁹ sono innanzitutto l'autonomia e indipendenza.

Il primo dei due requisiti va inteso nel senso che rispetto all'OdV deve essere garantita l'assenza di ogni forma di interferenza o ragione di condizionamento da parte di qualunque esponente dell'ente e, in particolare, dell'organo dirigente. La giurisprudenza ha affiancato accanto all'autonomia anche l'indipendenza, questo per sottolineare che la relazione che si instaura tra soggetto controllore e controllato non dovrà avere nessun vincolo, esigendo che il soggetto vigilato sia distinto dal componente dell'OdV. I singoli membri devono rivestire i requisiti di indipendenza, onorabilità e moralità. Se l'organismo di vigilanza avrà una composizione collegiale mista, poiché partecipano soggetti interni ed esterni all'ente, dai soggetti interni non si potrà pretendere un'assoluta indipendenza e quindi dovrà essere valutato nella sua globalità.

Con riguardo all'autonomia, la giurisprudenza¹²⁰ l'ha ritenuta

¹¹⁹ *Linee Guida per la costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del Decreto Legislativo 8 Giugno 2001*, n. 231. Edizione Giugno 2021

¹²⁰ Corte d'Appello di Venezia, sentenza n. 3348 del 4 gennaio 2023

compromessa in un caso in cui i componenti esterni dell'OdV risultavano aver ricevuto in passato compensi professionali da società riconducibili al gruppo di appartenenza dell'ente a giudizio.

Altro requisito è la professionalità, che si riferisce alle conoscenze, agli strumenti e alle tecniche che l'organismo di vigilanza deve possedere per svolgere in maniera efficace la propria attività. Si tratterà di competenze specifiche in attività ispettiva, consulenziale, ovvero la conoscenza di tecniche specifiche, idonee a garantire l'efficacia dei poteri di controllo e del potere propositivo ad esso demandati. Per quanto riguarda l'attività ispettiva e di analisi del sistema di controllo, la giurisprudenza ha fatto alcuni esempi semplificativi: campionamento statistico; le tecniche di analisi; valutazione dei rischi; al *flow-charting* di procedure e processi per individuare i punti di debolezza; elaborazione e valutazione dei questionari; le metodologie per individuare le frodi. L'obiettivo finale è quello di garantire un elevato livello di professionalità studiato in base alle funzioni tipiche dell'OdV, insieme a una dotazione finanziaria che permetta di reperire persone con specifiche competenze ogniqualvolta sia necessario. È opportuno che almeno una persona tra i membri dell'organismo abbia competenze giuridiche, ed in particolare, penalistico.

Vi è poi la continuità d'azione: l'organo di vigilanza per esercitare in maniera corretta la funzione che gli è stata assegnata, dovrà svolgere un'attività costante di monitoraggio sul Modello Organizzativo adottato dall'ente. Per assicurare l'effettività e la continuità è opportuno formulare un regolamento dove verranno determinate le cadenze temporali dei controlli, l'individuazione dei criteri, le procedure, ecc.

La mancanza o la perdita di uno dei requisiti sopra previsti comporta la revoca dell'incarico, secondo quanto disciplinato all'interno del modello.

Vi possono essere anche altre ipotesi di revoca quali, ad esempio, l'interdizione o inabilitazione che renda il soggetto non idoneo a svolgere le proprie competenze all'interno dell'OdV; gravi inadempimenti ai doveri nell'OdV, per un mancato impegno e continuità d'azione nello svolgere i compiti istituzionali; perdita dei requisiti di indipendenza e onorabilità; l'omessa comunicazione al Consiglio di Amministrazione di un conflitto di interesse

all'interno dell'organismo; sentenza di condanna, anche se con sentenza non passata in giudicato o con sentenza di applicazione della pena su richiesta delle parti (patteggiamento) poiché ha commesso uno dei reati previsti all'interno del decreto¹²¹.

Le considerazioni fin qui esposte non esauriscono la panoramica delle tematiche inerenti alle *best practice* e le indicazioni che possono derivare dalla giurisprudenza per individuare le migliori soluzioni inerenti all'adozione del Modello Organizzativo e l'istituzione di un Organismo di Vigilanza.

Tuttavia, costituiscono un primo punto di partenza, tenuto conto che il Modello Organizzativo di un ente non si esaurisce nel documento formale in cui lo stesso viene redatto, ma comprende – richiamandola – anche un'ampia platea di altri strumenti che concorrono alla individuazione di regole operative e protocolli di comportamento con riguardo specifico a determinate categorie di rischio.

1.2 I reati ambientali all'interno del D.lgs. 231/2001

Fin dalla emanazione della legge delega n. 300/2000, il legislatore aveva previsto che il decreto legislativo dovesse *«prevedere la responsabilità in relazione alla commissione dei reati in materia di tutela dell'ambiente e del territorio, che siano punibili con pena detentiva non inferiore nel massimo ad un anno anche se alternativa alla pena pecuniaria, previsti dalla legge 31 dicembre 1962, n. 1860, dalla legge 14 luglio 1965, n. 963, dalla legge 31 dicembre 1982, n. 979, dalla legge 28 febbraio 1985, n. 47, e successive modificazioni, dal decreto-legge 27 giugno 1985, n. 312, convertito, con modificazioni, dalla legge 8 agosto 1985, n. 431, dal decreto del Presidente della Repubblica 24 maggio 1988, n. 203, dalla legge 6 dicembre 1991, n. 394, dal decreto legislativo 27 gennaio 1992, n. 95, dal decreto legislativo 27 gennaio 1992, n. 99, dal decreto legislativo 17 marzo 1995, n. 230, dal decreto legislativo 5 febbraio 1997, n. 22, e successive modificazioni, dal decreto legislativo 11 maggio 1999, n. 152, dal decreto legislativo 17 agosto 1999, n. 334, dal decreto legislativo 4 agosto 1999, n. 372, e dal testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali*

¹²¹ Cfr. Ordinanza GIP Tribunale di Napoli, 26 giugno 2007.

e ambientali, approvato con decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 490».

Tale previsione non fu immediatamente recepita in sede di prima emanazione del provvedimento e l'effettivo inserimento dei reati ambientali nell'alveo delle fattispecie dalle quali può derivare una responsabilità dell'Ente, giunge a compimento dopo un percorso non poco travagliato¹²².

Con il decreto legislativo 121 del 7 luglio 2011, pubblicato in G.U. del 1° agosto 2011, serie generale n. 177, è stato infatti disposto l'inserimento dei reati ambientali nel novero dei reati presupposto.

Successivamente, vi sono stati ulteriori e specifici interventi normativi, tra cui il più rilevante è quello della legge n. 68 del 2015, che ha introdotto nuovi delitti a salvaguardia dell'ambiente nel codice penale, modificando così il quadro normativo previgente che affidava in modo pressoché esclusivo la tutela dell'ambiente a contravvenzioni e sanzioni amministrative, previste dal Codice dell'ambiente (d.lgs. 152 del 2006) e prevedendo l'estensione della responsabilità delle persone giuridiche ai sensi del d.lgs. 231/2001.

Nella relazione illustrativa al d.lgs. 121/2011 veniva evidenziato il fatto che la direttiva 2008/99/CE aveva individuato come principale strumento di lotta il diritto penale proprio contro le violazioni ambientali gravi, vincolando quindi tutti gli stati membri ad «adottare sanzioni penali effettive, proporzionate e dissuasive».

¹²² In Italia, l'art. 19 della Legge Comunitaria 2009, adottata con L. 4 giugno 2010, n. 96, delegava il governo a provvedere, entro nove mesi dall'entrata in vigore della legge, con uno o più decreti legislativi, al recepimento delle disposizioni della direttiva citata e della ulteriore Direttiva n. 2005/35/CE relativa all'inquinamento provocato dalle navi e all'introduzione di sanzioni per violazioni. I termini erano fissati, rispettivamente, al 26 dicembre e al 16 novembre 2010. La L. n. 96/2010 era entrata in vigore il 10 luglio 2010, per cui il termine per l'esercizio della delega sarebbe spirato il 9 aprile 2011. Ha trovato applicazione, nella gestazione dell'esercizio della delega, la proroga di novanta giorni contemplata dall'art. 1 della citata Legge Comunitaria (per il caso in cui, come è stato, il termine previsto per il parere delle Commissioni parlamentari venisse a scadere nei trenta giorni precedenti il 9 aprile 2011 o successivamente. Detto termine, nel caso concreto, scadeva il 18 maggio 2011) per cui l'emanazione del Decreto legislativo in esame il 7 luglio 2011 risulta nel termine che si compiva, tutto sommato, il 9 luglio successivo, in ossequio all'art. 14, 2° comma della L. 23 agosto 1988, n. 400. Il limite di costituzionalità di cui all'art. 76 Cost., dunque, è stato rispettato, ma ciò pare non essere bastato. Il 26 gennaio 2011, infatti, in riferimento alle direttive oggetto del d.lgs. n. 121/2011, la Commissione europea ha inviato all'Italia due lettere di messa in mora: una, per il mancato recepimento della n. 2008/99/CE (p.i. 2011/0207); l'altra, per il mancato recepimento della Direttiva che modifica la Direttiva n. 2005/35/CE (p.i. 2011/0216).

Una chiara scelta normativa finalizzata ad incentrare nel diritto penale lo strumento principe per colpire un settore, quello delle violazioni ambientali, caratterizzato da un rilevante giro d'affari che sovente sconfinava dal mondo dell'impresa in quello delle ecomafie.

La direttiva 2008/99/CE raccomandava quindi che le persone giuridiche potessero essere dichiarate responsabili dei reati ivi previsti solo quando gli stessi fossero stati commessi a loro vantaggio da qualsiasi soggetto che detenesse una posizione preminente in seno alla persona giuridica, individualmente o in quanto parte di un organo della persona giuridica medesima.

A tal fine prevedeva che il D.lgs. 121/2011 dovesse introdurre tra i reati di cui alla sezione III del capo I del decreto legislativo 8 giugno n. 231 e successive modificazioni, le fattispecie criminose indicate nelle direttive di cui agli artt. 3 e 4; nonché prevedere, nei confronti degli enti nell'interesse o a vantaggio dei quali è stato commesso uno dei reati di cui alla lettera a), adeguate e proporzionate sanzioni amministrative pecuniarie, di confisca, di pubblicazione della sentenza ed eventualmente anche interdittive, nell'osservanza dei principi di omogeneità ed equivalenza rispetto alle sanzioni già previste per fattispecie simili, e comunque nei limiti massimi previsti dagli articoli 12 e 13 del decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231 e successive modificazioni¹²³.

Con riguardo al primo punto è stato inserito nel D.lgs. 231/2001 l'art. 25 *undecies*; mentre con riguardo al secondo punto il legislatore ha ritenuto già adeguate al tenore della direttiva 2009/123/CE, le sanzioni previste dal Decreto

¹²³ Direttiva 2008/99/ce del parlamento europeo e del consiglio del 19 novembre 2008 sulla tutela penale dell'ambiente. Art. 6 Responsabilità delle persone giuridiche 1. Gli Stati membri provvedono affinché le persone giuridiche possano essere dichiarate responsabili dei reati di cui agli articoli 3 e 4 quando siano stati commessi a loro vantaggio da qualsiasi soggetto che detenga una posizione preminente in seno alla persona giuridica, individualmente o in quanto parte di un organo della persona giuridica, in virtù: a) del potere di rappresentanza della persona giuridica; b) del potere di prendere decisioni per conto della persona giuridica; c) del potere di esercitare un controllo in seno alla persona giuridica. 2. Gli Stati membri provvedono altresì affinché le persone giuridiche possano essere dichiarate responsabili quando la carenza di sorveglianza o controllo da parte di un soggetto di cui al paragrafo 1 abbia reso possibile la commissione di un reato di cui agli articoli 3 e 4 a vantaggio della persona giuridica da parte di una persona soggetta alla sua autorità. 3. La responsabilità delle persone giuridiche ai sensi dei paragrafi 1 e 2 non esclude l'azione penale nei confronti delle persone fisiche che siano autori, incitatori o complici dei reati di cui agli articoli 3 e 4.

Legislativo 6 novembre 2007, n. 202 Attuazione della direttiva 2005/35/CE relativa all'inquinamento provocato dalle navi e conseguenti sanzioni (artt. 8 e 9 D.lgs. 202/2007) e dal Decreto Legislativo 3 aprile 2006, n. 152 Norme in materia ambientale (Titolo V).

1.2.1 Il D.lgs. 121/2011

Venendo ora ad esaminare in maniera più analitica il Decreto Legislativo 121/2011, si rileva come lo stesso consta di cinque articoli.

L'art. 1 ha determinato alcune modifiche al Codice penale. Nello specifico, vengono introdotti due nuovi “ecoreati” di «*uccisione, distruzione, cattura, prelievo, detenzione di esemplari di specie animali o vegetali selvatiche protette*» (art. 727-bis c.p.) e di «*distruzione o deterioramento di habitat all'interno di un sito protetto*» (art. 733-bis c.p.).

L'art. 727-bis cod. pen. punisce diverse tipologie di condotte illecite nei confronti di specie animali e vegetali selvatiche protette. Il bene protetto dalla norma non si identifica con il singolo esemplare animale, ma con lo stato di conservazione della specie.

La seconda fattispecie penale è quella che punisce la «*distruzione o deterioramento di habitat all'interno di un sito protetto*». Valgono per tale fattispecie sostanzialmente le medesime considerazioni già svolte a proposito dell'art. 727-bis cod. pen. La delega comunitaria chiedeva un intervento normativo a tutela di un habitat all'interno di un sito protetto, il legislatore ha tradotto tale indicazione nelle due condotte descritte dall'illecito penale: a) la distruzione dell'habitat; b) il deterioramento dell'habitat, che ne comprometta lo stato di conservazione.

Proseguendo nella disamina, si passa all'art. 2 relativo alle modifiche al D.lgs. 231/2001 e che estende la disciplina della responsabilità amministrativa degli enti quali persone giuridiche, società e associazioni anche prive di personalità giuridica ad una serie di reati ambientali.

Dovendo individuare le specifiche fattispecie di reato presupposto cui estendere la responsabilità degli enti, il legislatore – oltre al richiamo ai reati introdotti con il medesimo Decreto Legislativo – ha inserito nell'elenco dei reati

che costituiscono presupposto di responsabilità anche le fattispecie previste dal codice penale, dal Codice dell'ambiente – d.lgs. n. 152/2006, dalle disposizioni a protezione di specie animali e vegetali in via di estinzione e di animali pericolosi (L. n. 150/1992), dalle norme a tutela dell'ozono (art. 3 della L. n. 549/2003), nonché dalle disposizioni relative all'inquinamento provocato da navi (artt. 8 e 9 del d.lgs. n. 202/2007 che, peraltro, aveva già recepito nel diritto interno la Direttiva 2005/35/CE).

Quanto alle sanzioni a carico dell'ente, la legge delega dava facoltà al legislatore delegato di non ricorrere necessariamente alle sanzioni interdittive contemplate dal d.lgs. n. 231/2001. Il legislatore ha quindi previsto che si applichino nelle ipotesi di reato di cui all'art. 3 comma 7¹²⁴. Solo in questi casi, pertanto, sarà possibile applicare delle misure cautelari di cui agli artt. 45 e segg. del d.lgs. n. 231/2001.

È stata, inoltre, prevista la possibilità dell'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività, di cui all'art. 16 del d.lgs. n. 231/2001, in due casi: il primo, ove l'ente o una sua attività vengano stabilmente utilizzati allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione dei reati di associazione finalizzata al traffico illecito di rifiuti, di cui all'art. 260 del d.lgs. n. 152/2006; il secondo, quello dello sversamento doloso in mare di sostanze inquinanti, contemplato dall'art. 8, 1 e 2 comma del succitato d.lgs. n. 202/2007¹²⁵. La sanzione pecuniaria, invece, è sempre prevista ed è modulata e graduata in relazione alla ritenuta diversa gravità dei reati presupposto.

L'art. 3 del d.lgs. n. 121/2011, senza che vi sia una richiesta in tal senso nella legge delega, introduce altresì modifiche al decreto legislativo 3 aprile 2006, n. 152 in materia di regime sanzionatorio per le violazioni delle norme in tema di

¹²⁴ Art. 2, comma 2, n. 7 Dlgs. 121/2011. Nei casi di condanna per i delitti indicati al comma 2, lettere a), n. 2), b), n. 3), e f), e al comma 5, lettere b) e c), si applicano le sanzioni interdittive previste dall'articolo 9, comma 2, del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, per una durata non superiore a sei mesi.

¹²⁵ Art. 2, comma 2, n. 8, D.lgs 121/2011. Se l'ente o una sua unità organizzativa vengono stabilmente utilizzati allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione dei reati di cui all'articolo 260 del decreto legislativo 3 aprile 2006, n. 152, e all'articolo 8 del decreto legislativo 6 novembre 2007, n. 202, si applica la sanzione dell'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività ai sensi dell'art. 16, comma 3, del decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231».

SISTRI¹²⁶.

Proseguendo la disamina, l'art. 4 del Decreto in esame modifica alcune disposizioni del codice dell'ambiente a loro volta introdotte dal d.lgs. n. 205/2010 riguardanti l'obbligo di tenuta del registro di carico e scarico.

L'ultimo articolo del provvedimento (art. 5) riguarda la clausola di invarianza, che nulla aggiunge alla tematica in esame, evidenziando come l'introduzione della responsabilità degli enti per i reati ambientali rappresenti la più rilevante novità introdotta dal d. lgs. n. 121/2011.

Come già ricordato l'art. 11, lett. d) della l. 29 settembre 2000, n. 300 (la legge delega del d. lgs. n. 231/2001) aveva inserito alcuni illeciti ambientali nell'elenco dei reati presupposto. Tuttavia, il legislatore delegato non aveva dato seguito sul punto alla delega, ritenendo probabilmente opportuno un periodo di "rodaggio" della nuova forma di responsabilità gravante sulle imprese, prima di estenderla anche a fattispecie di ampio impatto sul mondo produttivo.

L'occasione si è poi concretizzata a fronte della ineludibile necessità di adeguarsi agli obblighi comunitari. Infatti, le direttive 2008/99/CE sulla tutela penale dell'ambiente e 2009/123/CE sull'inquinamento provocato dalle navi hanno entrambe imposto agli Stati membri dell'Unione di estendere alle persone giuridiche la responsabilità per i reati ambientali commessi a loro vantaggio.

Si evidenzia che la direttiva 2008/99/CE sulla tutela penale dell'ambiente, all'art. 3, ha imposto agli Stati membri di sanzionare penalmente una serie di comportamenti posti in essere intenzionalmente o con grave negligenza, in quanto effettivamente dannosi o pericolosi per l'incolumità delle persone o per l'ambiente.

¹²⁶ Il Sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti nasce, nel 2009, su iniziativa del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare nel più ampio quadro di innovazione e modernizzazione della Pubblica Amministrazione per permettere l'informatizzazione dell'intera filiera dei rifiuti speciali a livello nazionale. Il Sistema ha inteso mirare a semplificare le procedure e gli adempimenti mediante la riduzione dei costi sostenuti dalle imprese e la gestione innovativa ed efficiente di un processo complesso e variegato con garanzie di maggiore trasparenza, conoscenza e prevenzione dell'illegalità. Tuttavia, tale sistema non è mai entrato effettivamente in funzione ed è stato soppresso il primo gennaio del 2019. Dal 15 giugno 2023 è entrato in vigore il R.E.N.T.Ri (Registro elettronico nazionale per la tracciabilità dei rifiuti), un nuovo sistema di tracciabilità dei rifiuti gestito dal Ministero dell'Ambiente, gestito dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza energetica con il supporto tecnico-operativo dell'Albo Gestori Ambientali.

Le fattispecie prese in considerazione dal legislatore comunitario riguardano: a) gli scarichi, l'emissione e l'immissione illeciti di sostanze e radiazioni ionizzanti; b) la raccolta, il trasporto e lo smaltimento dei rifiuti, nonché il controllo sui siti di smaltimento dopo la loro chiusura; c) la spedizione di rifiuti; d) l'esercizio di impianti pericolosi; e) la produzione, lavorazione, trattamento, uso, conservazione, deposito, trasporto, importazione, esportazione e smaltimento di materiali nucleari ed altre sostanze radioattive; f) l'uccisione, la istruzione, il possesso e il prelievo di specie animali e vegetali protette; g) il commercio di esemplari di specie animali o vegetali protette; h) il deterioramento di habitat all'interno di siti protetti; i) la produzione, importazione, esportazione ed immissione sul mercato di sostanze che riducono lo strato di ozono.

La direttiva ha imposto altresì di qualificare penalmente anche i comportamenti di favoreggiamento od istigazione a commettere intenzionalmente le condotte sopra descritte, richiedendo altresì che le persone giuridiche possano essere ritenute responsabili se i reati vengono commessi a loro vantaggio e dai loro vertici apicali ovvero dai soggetti sottoposti alla loro autorità, nei casi di omessa vigilanza sull'operato dei medesimi.

1.2.2 La Legge n. 68 del 2015

Successivamente all'intervento normativo del 2011, a distanza di quattro anni, il legislatore interviene nuovamente in materia di delitti contro l'ambiente. Non si tratta di un intervento inaspettato, da tempo infatti le norme sanzionatorie in materia ambientale ancorate, per la stragrande maggioranza dei casi, a reati di tipo contravvenzionale, ad eccezione del delitto di cui all'art. 260 d.lgs. 152/2006 (traffico illecito di rifiuti), si erano rivelate del tutto inefficaci.

Le norme europee (direttiva 2008/99/CE del 19.11.2008) avevano del resto già rilevato l'esigenza che le norme a protezione dell'ambiente fossero accompagnate da sanzioni penali efficaci. Tuttavia, in Italia, a fronte della presenza di un già nutrito insieme di fattispecie contravvenzionali, intese per lo più a colpire violazioni di tipo formale, e dunque a tutelare più l'interesse pubblico alla regolamentazione amministrativa delle attività con impatto ambientale che il

bene “ambiente” considerato in sé e nelle sue implicazioni con il benessere degli individui, di fatto ancora non si era intervenuti in maniera puntuale¹²⁷.

Il legislatore introduce quindi nel codice penale un nuovo titolo dedicato ai «Delitti contro l’ambiente» (Libro II, Titolo VI-bis, artt. 452-bis-452-terdecies), all’interno del quale sono previste le nuove fattispecie di inquinamento ambientale; disastro ambientale; traffico ed abbandono di materiale radioattivo; impedimento di controllo; omessa bonifica.

Inquinamento ambientale e disastro ambientale rappresentano le novità di maggior rilievo, anche in ragione del fatto che puniscono le condotte incriminate rispettivamente con pene detentive che vanno da un minimo di 2 ad un massimo di 6 anni per l’inquinamento, mentre il reato di disastro ambientale sanziona la condotta tipica con la reclusione da 5 a 15 anni.

Per le fattispecie di inquinamento ambientale, disastro ambientale, traffico ed abbandono di materiale radioattivo, impedimento di controllo e traffico illecito di rifiuti è stata prevista la pena accessoria della incapacità di contrattare con la Pubblica Amministrazione.

È stato, altresì, disciplinato l’istituto del ravvedimento operoso come circostanza attenuante della pena dalla metà a due terzi - ovvero da un terzo alla metà - in favore di chi, rispettivamente, prima della dichiarazione di apertura di apertura del dibattimento di primo grado, evitando che l’attività illecita sia portata a conseguenze ulteriori, provveda alla messa in sicurezza, alla bonifica o al ripristino dello stato dei luoghi; ovvero collabori concretamente con l’Autorità di Polizia o Giudiziaria alla ricostruzione dei fatti e all’individuazione dei colpevoli.

Sicuramente meritevole di analisi è come l’introduzione degli eco-reati ha inciso nella modalità di definizione dei Modelli Organizzativi degli enti ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Infatti, mentre prima di tale intervento normativo la valutazione dei rischi poteva limitarsi alla verifica di non superamento di determinati parametri soglia in relazione a specifiche fonti inquinanti (emissioni, scarichi etc.), ora invece il fatto indicato dalla norma come penalmente rilevante potrebbe concretizzarsi a

¹²⁷ *Delitti contro l’ambiente: il margine di rischio per imputati ed enti non sembra così ampio* - di Giuseppe de Falco, Procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Frosinone, Rivista 231, 2018

forma libera, anche nelle fattispecie colpose. Ciò determina un cambiamento radicale nella impostazione delle valutazioni del rischio e nella preventiva individuazione di presidi/protocolli idonei ad evitare reati di tale specie.

Di seguito si intende verificare nel merito l'esatto perimetro delle disposizioni normative introdotte dalla Legge in questione e provare a passare in rassegna le soluzioni e gli standard di compliance-organizzativa disponibili e che ben potrebbero soddisfare gli standard di idoneità e adeguatezza previsti dal D.Lgs. 231/2001.

1.2.3 L'art. 25-undecies D.lgs. n. 231/2001: inquadramento delle fattispecie

Come anticipato nei paragrafi precedenti, in attuazione della Direttiva comunitaria, il D.lgs. 121/11 ha introdotto l'art. 25 *undecies* tra gli illeciti previsti dal d. lgs. 231/01. La norma in commento ha previsto che, oltre ai due nuovi reati *ex art. 727 bis e 733 bis c.p.*, l'ente possa rispondere per colpa organizzativa nel caso altre figure di reato già disciplinate come illeciti nel Testo Unico dell'ambiente e nelle altre leggi speciali dell'ordinamento.

Tra le condotte rilevanti ai fini dell'art. 25 *undecies* dal d. lgs. 231/01 vi sono¹²⁸ lo scarico di acque reflue industriali contenenti le sostanze pericolose (art. 137 d. lgs 152/06), la raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio e intermediazione di rifiuti in mancanza della prescritta autorizzazione, iscrizione o comunicazione (art. 256, comma 1), la realizzazione e gestione di una discarica non autorizzata (art. 256, comma 3), la miscelazione in modo non consentito i rifiuti (art. 256, comma 5), la spedizione di rifiuti costituente traffico illecito (art. 259 comma 1).

Sono poi richiamati gli illeciti relativi alla tutela dell'ozono, per cui è punita la violazione delle disposizioni che impongono la cessazione delle attività di produzione, esportazione, importazione, detenzione, commercializzazione, riciclo e raccolta delle sostanze lesive dell'ozono stratosferico e dannose per l'ambiente, indicate nelle tabelle allegate alla legge (art. 3 l. 28 dicembre 1993, n. 549).

¹²⁸ *Reati ambientali e responsabilità amministrativa degli enti* – Assonime, Circolare N. 15 del 28 Maggio 2012

E infine sono contemplate le condotte di inquinamento doloso o colposo del mare, che puniscono lo sversamento doloso o colposo in mare da navi di sostanze inquinanti (art. 8 e 9 d. lgs. 202/2007).

Il disposto normativo costringe gli enti, specialmente quelli la cui attività abbia un effettivo rischio-reato in materia ambientale, sulla necessità di progettare le modalità di gestione di questo rischio e quindi adottare e implementare misure concrete con le quali contenere tali rischi nelle diverse fasi dell'attività aziendale.

L'adozione di regole di comportamento che consentano di governare in modo ragionevole il rischio-reato in materia ambientale (quindi, la predisposizione dei modelli organizzativi citati dagli artt. 6 e 7, D.lgs. n. 231/2001) consentirà di rendere non rimproverabile all'ente la realizzazione dell'illecito penale consumato.

Il rimprovero che si potrà oggettivamente muovere all'ente, nel caso in cui un soggetto interno alla stessa commetta un reato ambientale tra quelli indicati all'art. 25-undecies, D.lgs. n. 231/2001, finalizzato nell'interesse o a vantaggio della società stessa, consisterà nella mancata adozione o nel carente funzionamento dei modelli di organizzazione, gestione e controllo.

1.3 I modelli di organizzazione e gestione a prevenzione dei reati ambientali

I reati ambientali presi in considerazione dall'art. 25 *undecies* rappresentano un rischio concreto, più o meno significativo, per qualsiasi tipologia di ente, in proporzione al suo effettivo dimensionamento e-business.

Gli enti che sono chiamati adeguarsi al d. lgs. 231/01 in relazione ai reati ambientali devono fare sì che il Modello Organizzativo sia il risultato di un'attenta analisi dei rischi di reato in relazione alla specifica attività svolta dalla società e alla sua struttura organizzativa.

La fase di individuazione dei rischi si completa con l'identificazione delle possibili modalità di realizzazione dei reati nelle diverse aree aziendali.

La difficoltà principale è rappresentata dalla necessità di definire regole e procedure interne idonee a prevenire i reati colposi che possano realizzarsi nell'ambito dell'attività operativa ordinaria.

Una volta individuate le aree di rischio in relazione alle specifiche attività dell'impresa che impattano con le norme di diritto ambientale richiamate dall'art. 25-*undecies* del D.Lgs. n. 231/2001, l'ente dovrà poi definire i propri protocolli di comportamento e di controllo, mirando al livello di compliance ritenuto più adeguato. Tra le *best practice* si segnalano per i protocolli questi ambiti¹²⁹:

- definire gli obiettivi del modello per quanto riguarda la prevenzione dei reati ambientali;
- individuare i destinatari del modello, chiarirne la posizione gerarchica e le funzioni;
- individuare specifiche misure e protocolli di gestione per la prevenzione dei reati;
- definire idonee procedure di gestione delle risorse finanziarie (politica ambientale, budget, delega di funzioni);
- definire idonee procedure di registrazione e di informazione;
- definire un sistema disciplinare e, successivamente, pubblicizzarlo adeguatamente;
- adottare il Modello Organizzativo con deliberazione dell'organo dirigente [art. 6, comma 1, lettera a) del D.Lgs. n. 231/2001];
- attribuire il compito di vigilare sull'applicazione del modello e di provvedere al suo aggiornamento a un organismo indipendente dotato di poteri di iniziativa e controllo;
- effettuare un'adeguata formazione a tutti i soggetti che operano all'interno dell'ente sui principi e sulle misure del modello.

L'individuazione di specifiche e adeguate misure e protocolli di gestione è una attività di significativa strategica rilevanza, in ragione delle conseguenze che un'eventuale lacuna o errore potrebbero comportare per l'ente.

Nel panorama degli strumenti di compliance disponibili e utilizzabili come framework di riferimento per la definizione di un "Sistema di Gestione Ambientale", i sistemi EMAS (Ecomanagement ad Audit Scheme) ed ISO 14001 (UNI ISO 140001) rappresentano i principali dispositivi volontari per

¹²⁹ ZALIN; CHILOSI, *Le prospettive di applicazione della responsabilità amministrativa delle società al diritto penale dell'ambiente*, in Resp. amm. soc. enti, 1/2010, pag. 117 e segg.

definire un sistema organizzato che assicuri l'adeguatezza agli standard di legge.

Entrambi i sistemi richiedono che l'organizzazione definisca obiettivi e traguardi in linea con la propria Politica Ambientale. Di norma, questi vengono decisi dal Responsabile del Sistema di Gestione Ambientale in collaborazione con la direzione aziendale.

1.3.1 Certification ISO14001

I sistemi ISO sono sistemi di gestione riconosciuti a livello internazionale che comportano regole, procedure, strutture e definizione di responsabilità per l'organizzazione dell'azienda.

Tra questi, il sistema ISO 14001 attesta la conformità di un'azienda o di un ente alla norma internazionale UNI EN ISO 14001, definita per la prima volta nel 1996 (e successivamente più volte aggiornata) dall'*International Organization for Standardization* e finalizzata a monitorare gli impatti ambientali connessi alle proprie attività ed ai propri servizi.

Nel 2012 è stata definita una struttura comune degli standard relativi ai sistemi di gestione, applicabile ai nuovi standard ISO e alle future revisioni di standard ISO esistenti. A parte gli aspetti formali (terminologia, testo, e definizioni resi omogenei), la nuova struttura attribuisce maggiore importanza al concetto di rischio. Infatti, tra i punti cardine di tale struttura vi è il *Risk-based thinking*, approccio basato sul rischio: l'analisi di rischi (minaccia) e opportunità è trasversale a tutti i requisiti della norma ISO.

Nell'ambito della norma internazionale UNI EN ISO 14001 la valutazione del rischio deve basarsi su tre ambiti: aspetti ambientali, prescrizioni legislative, contesto dell'organizzazione.

La norma richiede quindi alle organizzazioni di definire rischi e opportunità, correlati ai suoi aspetti ambientali in relazione anzitutto alle possibili modifiche e ripercussioni della sua attività sull'ambiente fisico e naturale in termini di impatti ambientali, negativi (minacce) o positivi (opportunità). L'organizzazione deve poi considerare i suoi obblighi di conformità (in relazione alle possibili conseguenze, per l'organizzazione, connesse al rispetto o meno di tali obblighi), come anche altri fattori e requisiti identificati nell'analisi del

contesto.

La certificazione ISO 14001, ispirandosi al modello PDCA (Plan-Do-Check-Act), si propone di definire¹³⁰ innanzitutto una politica ambientale dell'organizzazione: è il quadro di riferimento sul quale impostare le attività e definire gli obiettivi ambientali oltre che l'impegno formale che l'alta direzione dell'organizzazione assume nei confronti del miglioramento continuo, adeguatezza e diffusione del sistema di gestione ambientale. Rilevante anche l'ambito dei controlli, essendo prescritta la verifica dell'efficacia e della correttezza dell'attuazione del sistema di gestione attraverso un sistema di sorveglianza e misurazione (audit interni).

La ISO 14001 è una norma internazionale ad adesione volontaria, applicabile a qualsiasi tipologia di organizzazione pubblica o privata. È integrabile con altri sistemi di gestione (ISO 9001, BS OHSAS 18001, ISO 50001), ed è integralmente recepita nell'allegato II del reg. 1221/09 sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS).

1.3.2 Eco-Management and Audit Scheme (EMAS).

La registrazione EMAS (acronimo di *Eco-Management and Audit Scheme*) è un sistema volontario di gestione ambientale a cui possono aderire le organizzazioni, sia private che pubbliche, che intendono valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali e fornire al pubblico informazioni in merito ad esse. Il Regolamento EMAS, istituito con il Regolamento (CE) n. 1221/2009 del Parlamento europeo e del Consiglio, noto anche come EMAS III, ha l'obiettivo di migliorare gli aspetti ambientali delle organizzazioni attraverso il rispetto della normativa vigente in materia ambientale nonché del miglioramento continuo delle prestazioni ambientali, del coinvolgimento delle parti interessate (dipendenti e fornitori di prodotti e servizi) e della comunicazione e trasparenza con le istituzioni e con il pubblico (cittadini, associazioni ambientaliste, ecc.).

Lo scopo prioritario dell'EMAS è quindi contribuire alla realizzazione di uno sviluppo economico sostenibile attraverso un coinvolgimento responsabile da parte delle imprese.

¹³⁰ PANSARELLA, *Reati ambientali: il set dei controlli a presidio*, Rivista 231, 2012

La terza e ultima versione (EMAS III) è stata pubblicata dalla Comunità europea il 22/12/2009 con il regolamento 1221/2009, che abroga e sostituisce il precedente regolamento. Si tratta di un sistema più tecnico ed orientato al sistema di gestione ambientale, incentrato sulla comunicazione di una politica dell'impresa rivolta al mercato.

Il Regolamento prevede l'implementazione da parte delle organizzazioni di una serie di attività, tra cui l'elaborazione di una analisi ambientale iniziale per la determinazione degli aspetti ambientali significativi e dei relativi impatti ambientali, l'attuazione di un Sistema di Gestione Ambientale (SGA) ai sensi della norma ISO 14001, nonché la redazione di una Dichiarazione Ambientale e la sua convalida (previa verifica) da parte di un verificatore ambientale accreditato.

La registrazione EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*), strumento volontario di certificazione ambientale, in Italia viene rilasciata Comitato per l'Ecolabel e per l'Ecoaudit – Sezione EMAS istituito ai sensi del DM 413/1995 ed oggi attivo presso il Ministero per l'Ambiente e la Sicurezza Energetica.

Le organizzazioni che ottengono la registrazione sono inserite in un apposito elenco nazionale¹³¹.

Tali considerazioni sono necessarie per comprendere l'interferenza tra tali sistemi e il Modello Organizzativo quando questo viene strutturato per prevenire i reati in materia ambientale.

Il meccanismo simile che funge da termine di paragone è quello indicato dall'art. 30, d.lgs. 81/2008. Tale norma prevede, infatti, al comma 5 che, in sede di prima applicazione, i modelli di organizzazione aziendale definiti conformemente alle Linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001 o al British Standard OHSAS 18001:2007 si presumono conformi ai requisiti di cui alla stessa norma.

Si delinea così una sorta di esimente per le società che hanno adottato un sistema di gestione conforme alle Linee Guida UNI-INAIL per la gestione della salute o sicurezza sul lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001 o al British Standard OHSAS 18001:2007. L'adozione dei sistemi di gestione presume una conformità con i requisiti previsti dal comma 1 dell'art. 30 ove vengono indicati i contenuti

¹³¹ <https://www.isprambiente.gov.it/attivita/certificazioni/emas/organizzazioni-siti-e-distretti>

minimi affinché il Modello Organizzativo abbia efficacia esimente per l'ente.

Sul punto va registrata la posizione¹³² secondo cui la presunzione di conformità del modello deve intendersi relativa, nel senso di astratta idoneità preventiva del modello, rispettando così il potere discrezionale del giudice il cui sindacato non verrebbe esautorato. Altri¹³³ ritengono che la certificazione al più potrebbe comportare un'inversione dell'onere probatorio che ricadrebbe in capo alla pubblica accusa, anche nel caso di reati commessi dai soggetti apicali, nonché un onere del giudice di motivazione specifica tutte le volte in cui ritenesse inidoneo un modello in presenza di una certificazione.

L'inciso «*in sede di prima applicazione*» contenuto nel comma 5 dell'art. 30, d.lgs. 81/2008 ha suscitato critiche e dubbi interpretativi, potendosi domandare se l'intenzione del legislatore fosse o meno quella di contenere nel tempo l'applicazione di tali presunzioni di conformità¹³⁴.

Secondo alcuni in realtà per “prima applicazione” deve intendersi che la presunzione di conformità opera dal momento in cui la società ha adottato un sistema di gestione della salute e sicurezza, fino a che non si sono verificati eventi tali da richiedere una revisione e/o miglioramento di tale sistema¹³⁵.

Partendo comunque da questo dato normativo, sembra mutuabile il principio di diritto secondo cui, qualora l'ente si doti di un Modello Organizzativo integrato con un sistema gestionale accreditato e internazionalmente riconosciuto per la gestione di specifici rischi, allora lo stesso possa andare esente da responsabilità, pur con le incertezze di cui si è detto sopra.

Tuttavia, tale analogia non è ammissibile perché una norma di tale tenore non è stata prevista nel d.lgs. 121/2011 in relazione ai sistemi di gestione ISO 14001 e di certificazione EMAS. Eppure, è difficilmente ipotizzabile quale ulteriore standard o protocollo possa essere richiesto in sede giudiziale, sotto il

¹³² COLACURCI, *L'idoneità del modello nel sistema 231, tra difficoltà operative e possibili correttivi*, in *Diritto penale e processo oggi*, 2015, p. 78

¹³³ DE NICOLA; MANCUSO, *Il rapporto tra il modello di organizzazione e gestione*, cit., p. 205; SANTORIELLO, *Modello organizzativo 231 e modelli aziendali ISO per la Cassazione pari non sono*, in *Il societario.it*, 8, 2017,

¹³⁴ CADOPPI – CANESTRARI – MANNA – PAPA, *Responsabilità dell'ente per omicidio e lesioni colpose in materia di sicurezza sul lavoro*, in *Diritto penale dell'economia*, 2016, p. 3003

¹³⁵ CADOPPI – CANESTRARI – MANNA – PAPA, cit., p. 3003

profilo della responsabilità nell'organizzazione etica della società, quando un Modello Organizzativo sia già integrato con sistemi di gestione sopra indicati.

Anche in assenza di uno specifico richiamo, parrebbe di assoluta evidenza che i sistemi di gestione ambientale forniscono tutti quegli elementi necessari nell'organizzazione della società affinché non vengano commessi i reati in materia ambientale ad interesse o vantaggio dell'Ente.

Si potrebbe quindi forse ipotizzare che di fronte ad un SGA si realizzi un'inversione dell'onere della prova a carico del Pubblico Ministero per dimostrare che eventuali violazioni ambientali siano dovute ad una colpa organizzativa imputabile ai sensi del D.lgs. 231/2001?

In realtà i Sistemi di Gestione Ambientale (SGA), per quanto rappresentino una prassi virtuosa di gestione ambientale in seno all'impresa/organizzazione, tale da coordinare tutte le attività aventi impatto ambientale e da distribuire responsabilità specifiche correlate all'esecuzione delle stesse, non prevedono l'instaurazione di uno strutturato sistema di controlli generali diretti specificamente alla prevenzione dell'illecito ambientale¹³⁶.

Tale funzione può, invece, essere adempiuta solo dal Modello organizzativo 231, il quale garantisce continuative verifiche ed aggiornamenti delle specifiche procedure predisposte¹³⁷.

La Parte Speciale del Modello Organizzativo dovrà quindi prevedere uno specifico approfondimento dedicato ai protocolli di comportamento generale e specifico relativi ai reati di cui all'art. 25 *undecies* e non si potrà prescindere dal ruolo dell'Organismo di Vigilanza, che dovrà effettuare l'attività di controllo in relazione all'efficacia di tali protocolli, oltre che sui sistemi di gestione ambientale adottati dalla società, eventualmente procedendo all'audizione dei responsabili, acquisendo report e audit effettuati.

In tale situazione sarà necessario valutare l'opportunità, se non addirittura la necessità, di inserire all'interno dell'Organismo di Vigilanza le competenze

¹³⁶ SIMONETTI, *La prevenzione dei reati ambientali attraverso l'adozione di standard tecnici ed organizzativi: il rapporto con i sistemi di gestione ambientale conformi alla norma UNI EN ISO 14001 o al regolamento EMAS*, in www.tuttoambiente.it.

¹³⁷ SARDELLA, *La valutazione dei modelli organizzativi: aspetti legali e sistemi di certificazione. I punti di forza del D. Lgs. 231/2001 e le prospettive di riforma*, *Giurisprudenza Penale* 2021/1-bis

necessarie per effettuare tale attività. In assenza di tali competenze l'unica strada percorribile potrebbe essere quella di affidare un incarico di consulenza ad un terzo affinché proceda in modo indipendente alle verifiche e risponda direttamente all'Organismo di Vigilanza.

Un'armonizzazione, quindi, dei sistemi di gestione ambientale con l'impianto generale del Modello Organizzativo mantenendo livelli di controllo distinti, ovvero i sistemi Audit e le visite ispettive, propri della ISO 14001 ed EMAS, mentre la vigilanza sui reati previsti dal d.lgs. 121/2011 rimarrà in capo all'Organismo di Vigilanza che effettuerà la propria attività nel rispetto dei principi indicati nel l'art. 6, lett. b), d.lgs. 231/2001.

CAPITOLO II

I FATTORI *ESG-ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE*

ED IL MODELLO 231

2.1. Le origini e l'evoluzione

L'origine dell'influenza dei fattori *Environmental, Social, Governance* (di seguito anche “fattori ESG”) nella gestione aziendale è da ricercare nello “*stakeholderism*”, ovvero la teoria, sviluppatasi a partire dal 1932, secondo cui gli amministratori delle imprese devono agire come “fiduciari” non solo per gli azionisti, ma anche per la comunità, orientando così le decisioni aziendali all'interesse di tutti gli *stakeholder* e riconoscendo, conseguentemente, uno scopo sociale oltre che economico in capo alle realtà societarie¹³⁸. L'evoluzione della menzionata teoria ha, dunque, comportato la nascita di una concezione di società quale “*nexus di relazioni*”, avente l'obiettivo di evidenziare come le attività e le decisioni delle aziende possano influenzare le comunità in cui operano¹³⁹.

Proprio a seguito dell'affermazione del citato *stakeholderism*, gli esponenti aziendali hanno iniziato a focalizzarsi non solo sulle *performance* finanziarie delle società, ma anche sull'impatto ambientale e sociale delle loro attività. Le questioni ambientali e sociali hanno, quindi, iniziato ad essere parte integrante del processo decisionale aziendale e le imprese devono, ad oggi, affrontare una crescente consapevolezza degli effetti negativi che il loro operato può avere sull'ambiente, sulla società, sul cambiamento climatico, sull'inquinamento e sui diritti umani. Tale nuova coscienza ha quindi condotto ad un progressivo sviluppo di un senso di responsabilità sociale delle imprese, responsabilità nota come “*Corporate Sustainability and Responsibility*” (di seguito anche “*CSR*”)¹⁴⁰.

¹³⁸BERLE, A. et al., “*The Berle-Dodd Debate*”, in Harvard Law Review, 1932.

¹³⁹MOORE, M. et al., “*Corporate Governance*”, in Palgrave corporate and financial law, Bloomsbury Publishing 2017.

¹⁴⁰KLIMENKO, S., et al., “*The investor revolution: shareholders are getting serious about sustainability*”, in Harvard business review, 2019.

L'Unione Europea ha assunto un ruolo cruciale nella promozione della gestione sostenibile delle imprese attraverso una serie di direttive e regolamenti. Nello specifico, la Direttiva 2014/95/UE¹⁴¹ «*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*», recepita dal d.lgs. n. 256/2016, ha introdotto degli obblighi per le grandi imprese, orientati a garantire una maggiore trasparenza e lo sviluppo del menzionato concetto di responsabilità aziendale.

Inoltre, il 23 febbraio 2022, la Commissione Europea ha adottato una proposta di direttiva sulla *Sustainable Due Diligence* delle imprese. Il 24 maggio 2024, il Consiglio dell'Unione Europea ha poi approvato l'accordo politico, completando così il processo di adozione¹⁴². L'obiettivo di tale direttiva è quello di promuovere comportamenti aziendali sostenibili e responsabili nelle operazioni compiute dalle imprese, prevedendo per le aziende, che rientrino nel perimetro di interesse della direttiva stessa, un

¹⁴¹ La Direttiva (recepita nell'ordinamento italiano con il Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254) in particolare ha introdotto l'obbligo per le imprese di grandi dimensioni qualificabili come "enti di interesse pubblico" di fornire nella relazione annuale sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario (di seguito anche "DNF") che deve contenere, "nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta", oltre a una descrizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell'impresa, informazioni riguardanti i principali rischi che derivano dall'attività dell'impresa e dei suoi prodotti e servizi nonché le politiche praticate e i risultati conseguiti dalla stessa con riferimento ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva.

L'introduzione della dichiarazione di carattere finanziario da parte della direttiva ha inteso armonizzare le modalità di pubblicazione delle informazioni non finanziarie da parte delle imprese, principalmente al fine di garantire un facile accesso a dette informazioni da parte del pubblico e un livello sufficiente di comparabilità tra le stesse, nonché di rafforzare la fiducia tra tali imprese, i cittadini e le istituzioni pubbliche e finanziarie.

¹⁴² Il testo è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale dell'Unione il 5 luglio 2024 ed entrerà in vigore a partire dal 25 luglio. Gli Stati membri avranno poi due anni di tempo per recepirlo negli ordinamenti nazionali. Con un approccio di applicazione graduale, la Direttiva obbliga le aziende dell'UE con 1.000 dipendenti o più e un fatturato di almeno 450 milioni di euro a gestire attentamente gli impatti sociali e ambientali lungo tutta la catena di fornitura, comprese le proprie operazioni commerciali, e va ben oltre la legislazione vigente a livello nazionale. Inoltre, richiede di adottare misure preventive e correttive e riferire sulle misure implementate.

In particolare, le imprese saranno tenute a: a) integrare la due diligence nelle loro policy aziendali; b) individuare gli effetti negativi reali o potenziali sui diritti umani e sull'ambiente; c) prevenire o attenuare gli effetti potenziali; d) porre fine o ridurre al minimo gli effetti reali; e) istituire e mantenere una procedura di denuncia; f) monitorare l'efficacia delle policy e delle misure di due diligence; g) rendere conto pubblicamente della due diligence.

obbligo di identificazione e di riduzione degli impatti negativi sul piano dei diritti umani, nonché a livello ambientale.

In Italia, la transizione verso un modello di gestione sostenibile è stata facilitata da diverse riforme normative. In particolare, il d.lgs. n. 6/2003 ha introdotto una normativa orientata a garantire la responsabilità sociale delle imprese, sebbene in modo non vincolante. Più recentemente, la legge costituzionale n. 1/2022 ha modificato gli artt. 9 e 41 della Costituzione italiana¹⁴³, che riconoscono oggi in maniera esplicita l'importanza della tutela ambientale e della sostenibilità.

Inoltre, il Codice di Corporate Governance italiano, aggiornato nel 2020 e contenente *best practice* per le imprese e, fra gli altri, principi/raccomandazioni in materia di fattori ESG, rappresenta un passo importante verso l'integrazione della sostenibilità nella governance aziendale. Ad ogni modo, si tratta di previsioni orientative e permane pertanto un ampio margine di discrezionalità in capo alle imprese circa le modalità di implementazione di tali principi.

Tuttavia, la realizzazione della gestione sostenibile delle imprese riscontra numerose criticità, quali ad esempio la difficoltà di tradurre principi ampi e generali in norme di condotta concrete e applicabili¹⁴⁴.

Pertanto, nonostante le numerose novità normative, nonché in termini di *best practice*, la piena realizzazione degli obiettivi perseguiti dai

¹⁴³ All'articolo 9 della Costituzione è aggiunto il seguente comma: [La Repubblica...] «Tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni. La legge dello Stato disciplina i modi e le forme di tutela degli animali»

Al secondo comma dell'articolo 41 Cost. è stata aggiunta all'attuale previsione - in base alla quale l'iniziativa economica privata è libera e non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana - l'ulteriore vincolo che essa non possa svolgersi in modo tale da recare danno alla salute e all'ambiente.

La Corte costituzionale (nella sentenza n. 85 del 2013) aveva affermato che la qualificazione come "primari" dei valori dell'ambiente e della salute significa che gli stessi non possono essere sacrificati ad altri interessi, ancorché costituzionalmente tutelati.

In base al testo vigente del comma terzo dell'articolo 41 Cost., 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. Con la modifica introdotta viene dunque aggiunta, a tale previsione, il riferimento ai fini ambientali accanto a quelli sociali.

¹⁴⁴MONTIEL, I., "Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures", in *Organization & Environment*, 2008.

fattori ESG e la conseguente responsabilità e sostenibilità aziendale continuano ad atteggiarsi quali motori per successive evoluzioni.

In tal senso, il concetto di valore è stato considerato il motore per la cosiddetta “ESG revolution”, assumendo una valenza centrale ai fini di una corretta lettura dei temi riguardanti la sostenibilità, la governance e la finanza dell’impresa¹⁴⁵.

In un quadro di progressiva e sempre più rapida regolamentazione di diversi ambiti dell’economia e della finanza, il mondo economico-finanziario e imprenditoriale sta acquisendo una maggiore consapevolezza della rilevanza fattori ESG. Perno del nuovo paradigma è il nuovo significato di “valore”, non più confinabile alla massimizzazione del profitto a favore degli azionisti, proiettandosi invece verso una dimensione che abbraccia tutti i fattori umani e produttivi con cui l’impresa si relaziona.

Diventano quindi valori a cui riferire la sostenibilità dell’impresa – e la sua capacità di gestire i rischi – anche gli obiettivi di sostenibilità ambientale, così come quelli di inclusione sociale, di tutela dei diritti delle persone, di rispetto delle differenze.

Se i fattori e i rischi ESG acquisiscono crescente rilievo operativo e strutturale nella realtà aziendale, l’adeguatezza degli assetti societari deve essere rivalutata anche considerando i presidi di governance e del sistema dei controlli aziendali preposti alla dimensione della sostenibilità, ai fini della valutazione e della mitigazione degli eventuali impatti dei fenomeni ESG sugli equilibri di carattere patrimoniale o economico/finanziario dell’azienda.

2.2 Convergenze e prospettive di integrazione

I fattori ESG non sono isolati nel perseguimento della promozione di comportamenti etici e sostenibili all’interno delle organizzazioni, in quanto condividono tale obiettivo con i Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo (di seguito anche “Modelli 231”) introdotti nell’ordinamento dal d.lgs. n. 231/2001.

¹⁴⁵ P. VERNERO, *Il nuovo valore cambia i principi della governance*, in *Esg Business Review*, www.eticanews.it, n. 11, marzo 2024.

Tali connessioni sono individuabili innanzitutto nelle affinità tra l'ambito di operatività del Decreto 231 e gli «obiettivi» previsti nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile¹⁴⁶.

È quindi in tal senso leggibile una convergenza tra i Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e gli interessi generali tutelati dal Decreto.

Ed infatti, il sistema di controllo interno proprio del modello organizzativo ex d.lgs. 231/2001, agendo su attività sensibili anche sul fronte ESG, può contribuire al perseguimento generale di molti degli obiettivi di sostenibilità. In questa prospettiva, il modello 231 può rappresentare una tappa importante per una governance aziendale orientata alla sostenibilità, come strumento di compliance in chiave ESG. In tale scenario, è stato ritenuto in dottrina che l'OdV può divenire il baricentro dei sistemi di compliance integrata, un pilastro del successo sostenibile aziendale e del processo di creazione di valore allargato¹⁴⁷.

I fattori ESG, che si concentrano su una vasta gamma di tematiche ambientali, sociali e di *governance*, sono progettati per migliorare la responsabilità e la trasparenza aziendale. D'altra parte, il Modello 231 pone un'enfasi specifica sulla prevenzione dei reati e sulla responsabilità amministrativa delle aziende.

I due *framework* si sovrappongono dunque nell'obiettivo di creare un ambiente aziendale più responsabile e conforme alle normative¹⁴⁸.

Un altro punto di convergenza tra i fattori ESG e il Modello 231 è la gestione integrata dei rischi. Le aziende devono sviluppare strategie di gestione dei rischi che considerino sia gli impatti ambientali e sociali delle loro operazioni sia i potenziali rischi legali e reputazionali associati alla non conformità con il Modello 231. Questo approccio olistico alla gestione dei

¹⁴⁶ Tra i Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030 si trovano, infatti, elementi quali "Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti", "Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre", "Pace, giustizia e istituzioni forti".

¹⁴⁷ P. VERNERO, M.F. ARTUSI, *Environmental, Social e Governance (ESG): la sostenibilità quale componente del patrimonio aziendale*, in AA.VV., *La tutela penale del patrimonio aziendale*, Torino, 2023, 725 ss.

¹⁴⁸ WANG, D., "ESG: Research Progress and Future Prospects", 2020.

rischi può aiutare le aziende a identificare e mitigare una gamma più ampia di minacce, migliorando al contempo la loro resilienza complessiva¹⁴⁹.

La buona *governance* è un elemento centrale sia del Modello 231 che dei criteri ESG. L'adozione di pratiche di *governance* solide e trasparenti è fondamentale per garantire la conformità normativa e ottenere la fiducia degli investitori e degli *stakeholder*.

La *governance* aziendale efficiente può ridurre i rischi di frode e corruzione, migliorare la reputazione dell'azienda e assicurare una gestione più efficace delle risorse¹⁵⁰.

Per quanto riguarda le prospettive di integrazione, risulta utile prendere in esame, innanzitutto, i sistemi di controllo interno. Le aziende potrebbero sviluppare sistemi di controllo interno che integrino le misure previste dal Modello 231 con le metriche ESG, di cui si parlerà nel proseguo. Tale approccio potrebbe facilitare una gestione più coerente dei rischi aziendali, promuovendo una cultura aziendale basata sull'etica e sulla sostenibilità¹⁵¹.

L'integrazione dei fattori ESG con il Modello 231 potrebbe riflettersi anche nei sistemi di reportistica aziendale. Le aziende potrebbero adottare standard di reportistica che combinino i requisiti di trasparenza richiesti dalle normative ESG con quelli del Modello 231, offrendo agli investitori e agli *stakeholder* una visione più completa e trasparente delle loro operazioni.

In questa prospettiva dell'adozione di un Modello 231 nell'ottica della sostenibilità si colloca senz'altro il D.Lgs. 54/2016 sulla dichiarazione non finanziaria che – all'art. 3 c. 1 lett. a) – richiede che la dichiarazione stessa rechi la descrizione del modello di organizzazione e gestione aziendale esistente, ivi includendo espressamente il Modello adottato ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

¹⁴⁹OECD, “*Integrating ESG factors in the investment decision-making process of institutional investors*”, 2020.

¹⁵⁰ CLARK, G. L., et al., “*From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance*”, 2015

¹⁵¹ WANG, D., *op. cit.*

L'integrazione dei fattori ESG con il Modello 231 rappresenta quindi una tendenza emergente che potrebbe trasformare il modo in cui le aziende gestiscono i loro rischi e le loro responsabilità. Le convergenze tra questi due *framework* offrono opportunità significative per promuovere pratiche aziendali etiche, sostenibili e conformi, creando valore a lungo termine per gli *stakeholder* e la società nel suo complesso.

In particolare, approfondendo le connessioni individuabili tra le politiche di sostenibilità, i principi ESG, i processi aziendali maggiormente sensibili e i rischi reato "231", è innanzitutto proprio in materia ambientale (*ESG: Environment*) che si scorgono punti di contatto, stante l'ampio e diversificato novero di reati presupposto introdotti in materia.

Analogamente rilevano reati presupposto quali i reati commessi in violazione della normativa in tema di salute e sicurezza dei lavoratori, o i reati contro la personalità individuale, con particolare riguardo alla tematica del c.d. "caporalato" che richiede standard di maggiore attenzione nella scelta dei fornitori di servizi, le fattispecie che mirano ad evitare l'utilizzo di lavoratori irregolari, ecc. (*ESG: Social*).

Altrettanto numerosi e rilevanti ai fini di cui trattasi i reati presupposto in materia di gestione d'impresa: market abuse, i reati tributari/fiscali e di contrabbando, i reati societari quale le false comunicazioni sociali, i reati di riciclaggio e autoriciclaggio, ecc. (*ESG: Governance*).

Proprio in materia di reati contro la personalità individuale vanno sottolineati i recenti e significativi casi verificatisi innanzi al Tribunale di Milano¹⁵², dove la magistratura ha contestato la violazione dell'art. 603-bis c.p., disponendo la misura dell'amministrazione giudiziaria di azienda, a società committenti le quali, nel fare ricorso (anche se non del tutto consapevolmente) in via indiretta a organizzazioni che pongono in essere

¹⁵² Trib. Milano, 15 gennaio 2024, che ha comminato la misura dell'amministrazione giudiziaria ai danni della società Alviero Martini S.p.A; Trib. Milano, 3 aprile 2024, che ha disposto la stessa misura nei confronti della società Armani Operation S.p.A, appartenente al Gruppo Armani; Trib. Milano, 6 giugno 2024, che ha irrogato la misura in oggetto ai danni della Manufactures Dior s.r.l., società operativa appartenente alla divisione Christian Dior Italia.

pratiche di sfruttamento dei *lavoratori*, hanno integrato una condotta agevolatrice del reato.

Questi casi confermano che, anche in relazione ad aspetti ESG afferenti alla sfera sociale, l'adozione del modello organizzativo 231 diventa uno strumento fondamentale di tutela anche per l'ente, che deve controllare adeguatamente la catena di fornitura per evitare sanzioni gravi e danni reputazionali ingenti.

Va inoltre inquadrato nel medesimo contesto anche il rating di legalità, attestazione – rilasciata dall'AGCM (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato) - quale indicatore sintetico del rispetto di standard di legalità, introdotto per la prima volta nell'ordinamento italiano ad opera dell'art. 5-ter del D.L. 1/2012 e avente come intento l'introduzione e la promozione di principi di comportamento etico in ambito aziendale.

Il sistema prevede l'assegnazione di un titolo di riconoscimento, commisurato attraverso l'utilizzo di un sistema a “stellette”, indicative del livello di compliance a vari profili indicati all'interno del Regolamento di attuazione, in favore di imprese che ne abbiano fatto esplicita richiesta. Nella sostanza si tratta di un sistema premiante che consente alle aziende di ottenere benefici sia nei rapporti con Pubblica Amministrazione che con gli istituti di credito.

Per avere indicazioni puntuali circa le modalità di incremento del punteggio, si deve fare riferimento al Regolamento di attuazione (art.3) nella sua versione adottata con delibera n.28361 di AGCM il 28 luglio 2020, che, tra le varie condizioni, prevede in modo esplicito la adozione di processi organizzativi volti a garantire forme di Corporate Social Responsibility, anche attraverso l'adesione a programmi promossi da organizzazioni nazionali o internazionali e l'acquisizione di indici di sostenibilità.

Altro requisito richiesto dal rating è la adozione di una struttura organizzativa che effettui il controllo di conformità delle attività aziendali a disposizioni normative applicabili all'impresa o un Modello Organizzativo ai sensi del d.lgs. 231/2001.

Il sistema premiante quindi attua una decisa connessione tra i fattori ESG e l'adozione del modello 231, ed è stato affermato che il Rating di legalità può rappresentare il rating ESG per eccellenza in quanto è caratterizzato anche da una serie di elementi che riguardano gli aspetti Ambientali, Sociali e di Governance¹⁵³.

2.3 Il contributo europeo e l'impatto del cambiamento climatico in ambito ESG

Il cambiamento climatico rappresenta una delle sfide più critiche del tempo moderno, influenzando tutti gli aspetti della società e dell'economia. In risposta alle problematiche ad esso connesse, l'Unione Europea ha sviluppato una serie di politiche e iniziative per promuovere la sostenibilità ambientale, sociale e di *governance* (ESG), mirando non solo a ridurre le emissioni di gas serra e a promuovere l'uso di energie rinnovabili, ma cercando anche di integrare i principi ESG nelle pratiche aziendali e finanziarie.

Sul punto, è opportuno avviare la disamina procedendo con un'analisi del concetto di "sviluppo sostenibile", che è stato definito per la prima volta nel 1987 nel rapporto "*Our Common Future*", redatto dalla Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo (anche "WCED"), come «*uno stato [non] fisso di armonia, ma piuttosto un processo di cambiamento in cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e il cambiamento istituzionale sono resi coerenti con le esigenze future così come con quelle presenti*»¹⁵⁴.

Tale concetto implica uno sviluppo che soddisfi le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di

¹⁵³ A. CASADEI, *Cosa sono il rating ESG e il rating di legalità. E perché le aziende possono beneficiarne*, Forbes, 2019.

¹⁵⁴ WCED, "*Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*", United Nations, 1987.

soddisfare le proprie, incarnando così un equilibrio tra crescita economica, tutela ambientale e progresso sociale¹⁵⁵.

Successivamente, il termine “sviluppo sostenibile” è stato consolidato come principio fondamentale di diritto internazionale, portando a una significativa evoluzione del diritto ambientale internazionale, attraverso la negoziazione e la ratifica di trattati sia regionali che globali.

Tra questi, l’Accordo di Parigi del 2015¹⁵⁶ rappresenta un pilastro fondamentale. Adottato nel contesto della ventunesima Conferenza delle Parti della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, questo accordo universale e legalmente vincolante ha segnato un punto di svolta nella lotta globale contro il cambiamento climatico. In particolare, rappresenta un impegno globale per prevenire cambiamenti climatici pericolosi e per mantenere l’aumento della temperatura globale ben al di sotto dei 2 °C e seguendo sforzi per limitare l’aumento a 1,5 °C¹⁵⁷. La natura giuridicamente vincolante per le nazioni firmatarie dell’accordo ha rafforzato l’importanza del diritto ambientale internazionale, imponendo agli Stati obblighi di monitoraggio, rendicontazione e revisione periodica dei progressi compiuti nelle loro politiche climatiche¹⁵⁸. Attraverso l’adozione di trattati come l’Accordo di Parigi, il concetto di sviluppo sostenibile è stato integrato nei quadri normativi nazionali e internazionali, contribuendo a plasmare politiche che bilancino crescita economica, inclusione sociale e tutela ambientale.

¹⁵⁵ALESSI, L., et al., “*Financial Regulation for Sustainable Finance in the European Landscape*”, in LINCiano N., “*Information as a Driver of Sustainable Finance: The European Regulatory Framework*”, Palgrave Macmillan, 2022.

¹⁵⁶ L'accordo di Parigi è entrato in vigore il 4 novembre 2016, con l'adempimento della condizione della ratifica da parte di almeno 55 paesi che rappresentano almeno il 55% delle emissioni globali di gas a effetto serra. Tutti i paesi dell'UE hanno ratificato l'accordo.

L'obiettivo è mantenere l'innalzamento della temperatura sotto i 2° e guidare gli sforzi per limitare l'innalzamento della temperatura fino a 1,5° al di sopra dei livelli preindustriali.

Uno dei traguardi fondamentali dell'Accordo è quello di ottenere una trasformazione delle economie rendendo nel lungo periodo tutti i flussi finanziari compatibili con la traiettoria di riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra. Il supporto finanziario sarà fornito dai Paesi industrializzati come continuazione degli obblighi derivanti dalla Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici (UNFCCC), con una apertura al supporto volontario fornito da parte degli altri Paesi.

¹⁵⁷DONATO, L., “*The long march of ESG factors. Between regulation and markets*”, 2022.

¹⁵⁸ ALESSI, L., et al., *op. cit.*

A livello nazionale, vi è “l’ASVIS (Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile)”, sorta nell’anno 2016 con lo scopo di accrescere la consapevolezza dell’importanza dell’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e per mobilitare la società italiana, i soggetti economici e sociali e le istituzioni al fine di realizzare gli Obiettivi di sviluppo sostenibile.

Gli aderenti, unitamente a partenariati nazionali ed internazionali, si rendono promotori di progetti ed iniziative volte ad orientare lo sviluppo sostenibile in linea alle prerogative ed agli obiettivi precedentemente indicati.

L’Unione Europea ha affrontato queste sfide attraverso l’adozione del European Green Deal, annunciato nel 2019, con l’obiettivo di trasformare l’Europa nel primo continente climaticamente neutrale “entro il 2050. Questo piano epocale include una serie di iniziative strategiche mirate a fornire energia pulita e sostenibile, promuovere l’industria verso un modello di economia circolare e accelerare la transizione verso una mobilità sostenibile e intelligente. Tra le azioni previste, vi sono interventi per incrementare l’efficienza energetica, incentivare l’uso di fonti rinnovabili e ridurre le emissioni di carbonio, nonché promuovere l’adozione di tecnologie verdi e innovative¹⁵⁹.

Inoltre, il programma Next Generation EU (NGEU), lanciato nel 2020 in risposta alla crisi pandemica, rappresenta un ulteriore strumento fondamentale per sostenere la ripresa economica europea in chiave sostenibile. Tale programma prevede che almeno il 37% delle risorse disponibili sia destinato a iniziative per il clima e la sostenibilità ambientale. Tale impegno si traduce in investimenti significativi volti a supportare progetti di decarbonizzazione, protezione della biodiversità, gestione sostenibile delle risorse naturali e innovazione tecnologica per una crescita verde. In tal modo, l’UE intende consolidare la propria leadership globale nella lotta contro il cambiamento climatico e nella promozione di uno sviluppo sostenibile e inclusivo per le future generazioni.

¹⁵⁹ European Commission, Communication: The European Green Deal, COM/2019/640 final, 2019

Con l'ausilio degli orientamenti europei, l'investimento sostenibile e dunque gli strumenti finanziari sostenibili sono evoluti in due direzioni principali: (i) i green bonds; (ii) gli investimenti azionari sostenibili.

In particolare, i green bonds sono strumenti di debito i cui proventi sono destinati esclusivamente a finanziare progetti verdi, come quelli relativi all'energia rinnovabile e all'efficienza energetica. Al contrario, gli investimenti azionari sostenibili comportano la selezione di aziende con modelli di business coerenti con la sostenibilità, permettendo agli investitori di influenzare le scelte aziendali attraverso l'engagement attivo¹⁶⁰.

Inoltre, un ulteriore concetto che merita attenzione è quello di "finanza sostenibile", il quale si riferisce a due imperativi: (i) assicurarsi che i contributi finanziari garantiscano la crescita sostenibile e inclusiva e alla mitigazione del cambiamento climatico; (ii) rafforzare la stabilità finanziaria incorporando i fattori ESG nei processi decisionali degli investimenti¹⁶¹.

Sul punto, l'Unione Europea ha riconosciuto l'importanza cruciale del sistema finanziario nel promuovere la transizione ecologica e, in questo contesto, la Commissione Europea ha definito la finanza sostenibile come «*[i]l processo di presa in considerazione dei fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) nelle decisioni di investimento nel settore finanziario, portando a investimenti a lungo termine in attività e progetti economici sostenibili. Le considerazioni ambientali possono includere la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici, nonché l'ambiente in senso più ampio, ad esempio la preservazione della biodiversità, la prevenzione dell'inquinamento e l'economia circolare*»¹⁶².

Tra le ulteriori iniziative dell'UE vi è poi il Piano d'Azione per la Finanza Sostenibile, che verrà diffusamente trattato nel prosieguo, che mira a creare un sistema finanziario che supporti la sostenibilità. Questo include l'introduzione della Tassonomia dell'UE per le attività sostenibili, uno strumento fondamentale per classificare le attività economiche sostenibili e

¹⁶⁰ ALESSI, L., et al., *op. cit.*

¹⁶¹ *Ivi*

¹⁶² European Commission, *Overview of sustainable finance*, 28 febbraio 2021

guidare gli investimenti verso progetti verdi. La Tassonomia dell'UE fornisce criteri dettagliati per determinare se un'attività economica può essere considerata ambientalmente sostenibile o meno¹⁶³.

Parallelamente, la dimensione sociale dei fattori ESG, spesso più sfuggente e complessa da quantificare, è stata ampiamente riconosciuta e promossa dalle Nazioni Unite. In particolare, nel 2015, le Nazioni Unite hanno adottato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, che comprende 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) suddivisi in 169 *target* – di cui si tratterà più approfonditamente nel prosieguo – volti a promuovere la giustizia sociale, la riduzione delle disuguaglianze, la protezione dei diritti umani, ivi compreso l'adeguamento dell'attività al cambiamento climatico e da raggiungere entro il 2030. Tali obiettivi coprono le tre dimensioni della sostenibilità: (i) economica, (ii) sociale e (iii) ambientale, e mirano a porre fine alla povertà, proteggere il pianeta e garantire prosperità per tutti entro il 2030. La sfida per le aziende consiste dunque nel tradurre detti obiettivi generali in pratiche operative misurabili, adottando metriche e indicatori chiari che possano guidare e monitorare i progressi compiuti verso il raggiungimento di tali traguardi.

Ulteriore fattore centrale nella disamina in atto è rappresentato dalla *corporate governance*, che svolge un ruolo cruciale nella gestione dei rischi e delle opportunità legate al cambiamento climatico. Il “*Global Risks Report 2022*” del World Economic Forum ha evidenziato che i rischi climatici rappresentano i principali rischi globali, richiedendo interventi tempestivi e coordinati da parte delle istituzioni pubbliche e delle imprese. Le aziende devono integrare i rischi climatici nei loro modelli di Enterprise Risk Management (ERM), adottando pratiche di gestione che considerino gli impatti del cambiamento climatico sulle strategie aziendali.

La Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD), istituita dal Financial Stability Board, ha, inoltre, pubblicato raccomandazioni che identificano quattro pilastri fondamentali per la

¹⁶³ EC Platform on Sustainable Finance, Draft Report by Subgroup 4: Social Taxonomy, July 2021

gestione dei rischi climatici: (i) governance; (ii) strategia; (iii) gestione del rischio; (iv) metriche e obiettivi.

L'adozione di tali raccomandazioni è essenziale per garantire una gestione efficace dei rischi climatici e per promuovere una maggiore trasparenza nelle disclosure aziendali¹⁶⁴.

2.3.1 L'impatto sulla *governance* e sulla responsabilità dell'impresa

Nell'ambito della governance aziendale, il cambiamento climatico rappresenta quindi una sfida senza precedenti che richiede un adattamento radicale delle strategie di gestione e delle strutture di responsabilità delle imprese. Come evidenziato dal “*Global Risks Report 2022*” del World Economic Forum¹⁶⁵, i rischi ambientali, inclusi quelli legati al cambiamento climatico, sono tra i principali rischi globali dei prossimi anni. La necessità di integrare i rischi climatici nei modelli di Enterprise Risk Management è ormai riconosciuta come fondamentale per la sostenibilità e la resilienza delle imprese¹⁶⁶.

L'adozione delle raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosures (di seguito anche “TCFD”) è diventata uno standard globale per la gestione e la divulgazione dei rischi climatici. Queste raccomandazioni si basano su quattro pilastri principali: Governance, Strategia, Gestione del Rischio e Metriche e Obiettivi. Ogni pilastro richiede un'implementazione specifica per garantire che le imprese siano preparate a gestire i rischi e le opportunità legati al cambiamento climatico. Ad esempio, la governance deve definire chiaramente i ruoli e le responsabilità

¹⁶⁴Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD), Recommendations of the Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, 2017.

¹⁶⁵ Il World Economic Forum è una fondazione senza fini di lucro con sede a Colonia, vicino a Ginevra, in Svizzera, nata nel 1971 per iniziativa dell'economista ed accademico Klaus Schwab. Il Global Risks Report è pubblicato dal World Economic Forum in vista dell'incontro annuale del Forum a Davos, in Svizzera. Il rapporto descrive i cambiamenti che si verificano nel panorama dei rischi globali di anno in anno. Il rapporto esplora anche l'interconnessione dei rischi e considera come potrebbero essere strutturate le strategie per la mitigazione dei rischi globali. Le fonti per il rapporto includono una valutazione di diverse importanti compagnie assicurative e riassicurative e workshop mirati, interviste e un sondaggio di esperti riconosciuti a livello internazionale.

¹⁶⁶ ZANGHI N., “*L'integrazione dei rischi climate-related nei modelli di Enterprise Risk Management*”, 2022,

a livello di consiglio di amministrazione e management per la supervisione dei rischi climatici¹⁶⁷.

La strategia aziendale deve incorporare gli impatti del cambiamento climatico, valutando la resilienza degli obiettivi strategici rispetto a vari scenari climatici a medio e lungo termine. Inoltre, la gestione del rischio deve integrare i rischi climatici nei processi di Enterprise Risk Management, utilizzando metriche e target specifici per misurare e monitorare le performance climatiche. Questi elementi sono cruciali per permettere alle imprese di adattarsi a un contesto economico sempre più influenzato da regolamenti e politiche climatiche stringenti¹⁶⁸.

L'Unione Europea ha adottato una posizione di *leadership* in questo ambito, come dimostrato dal Green Deal Europeo e dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (di seguito anche "CSRD"). Tali strumenti normativi richiedono alle imprese di integrare la sostenibilità nelle loro pratiche di governance, imponendo standard di reporting che includono i rischi climatici. La riduzione delle emissioni di CO₂ è una priorità strategica per l'UE, con obiettivi ambiziosi di neutralità climatica entro il 2050 e una riduzione del 55% delle emissioni nette di gas a effetto serra entro l'anno 2030¹⁶⁹.

Nel contesto della responsabilità aziendale, le imprese sono sempre più tenute a rispondere alle aspettative degli investitori istituzionali e degli altri *stakeholder*, che richiedono trasparenza e impegno verso pratiche sostenibili. La recente enfasi sulla "*responsible ownership*" implica che gli investitori utilizzino il loro potere di voto e di dialogo per influenzare positivamente la strategia aziendale, promuovendo una gestione responsabile e a lungo termine dei rischi climatici¹⁷⁰.

Le implicazioni legali delle azioni delle imprese in materia di cambiamento climatico sono altrettanto significative. Le imprese possono essere soggette a contenziosi se non rispettano gli *standard* di divulgazione

¹⁶⁷ WHEELER S., "*Corporate Governance and Climate Change*", 2012.

¹⁶⁸ LORENZO, G., "*Corporate Governance disclosure in Italy in the context of climate change*", 2022

¹⁶⁹ ZANGHI N., *op. cit.*

¹⁷⁰ LORENZO, G., *op. cit.*

dei rischi climatici o se non adottano misure adeguate a mitigarli. Tale aspetto è particolarmente evidente nei casi di contenziosi climatici che hanno visto imprese essere citate in giudizio per la loro inadeguata gestione dei rischi legati al clima¹⁷¹. Inoltre, a livello nazionale, al fine di limitare l'esposizione delle imprese ad eventuali contenziosi in materia di responsabilità amministrativa degli enti *ex* d.lgs. 231/2001, potrebbe risultare consona l'integrazione dei rischi climatici nei Modelli 231.

Questa integrazione richiede che le imprese adottino misure adeguate a prevenire i reati ambientali, punibili ai sensi dell'art. 25 *undecies* del decreto stesso, includendo nei Modello 231 l'implementazione di politiche interne volte a ridurre le emissioni di gas serra, la gestione responsabile delle risorse naturali e la conformità alle normative ambientali internazionali. Le imprese devono anche garantire che i loro processi di *governance* includano una valutazione continua dei rischi climatici e l'adozione di strategie per mitigare tali rischi¹⁷².

Inoltre, la *disclosure* in materia di *governance* aziendale legata al cambiamento climatico è cruciale non solo per la trasparenza verso gli *stakeholder*, ma anche per influenzare positivamente il valore dell'impresa. Uno studio empirico sulla *disclosure* climatica delle principali aziende italiane quotate in borsa ha rivelato che l'adesione alle politiche TCFD è limitata, con una significativa polarizzazione dell'informazione tra i buoni e i cattivi *reporter*. Le imprese che integrano efficacemente i rischi climatici nella loro *governance* possono ottenere vantaggi competitivi significativi, riducendo i rischi e sfruttando le opportunità derivanti dalla transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio¹⁷³.

2.3.2 Il piano di azione della Commissione UE e l'evoluzione della normativa italiana.

¹⁷¹ WHEELER S., *op. cit.*

¹⁷² MARCOLI, M., "Fattori ESG e Modelli 231: prospettive convergenti per un business sostenibile", 2022

¹⁷³ ZANGHI N., *op. cit.*

La Commissione Europea ha adottato numerosi piani d'azione e strategie nel corso degli anni allo scopo di affrontare le sfide della sostenibilità.

Un punto di svolta è stato rappresentato dalla Comunicazione «*A Sustainable Europe for a Better World: A European Strategy for Sustainable Development*» del 2001, che ha delineato una strategia di sviluppo sostenibile per l'Europa, proponendo misure concrete per integrare le politiche ambientali, economiche e sociali.

Nel 2015, la Commissione ha poi presentato la Comunicazione «*A Framework Strategy for a Resilient Energy Union with a Forward-Looking Climate Change Policy*», che ha introdotto una strategia per un'Unione dell'energia resiliente con una politica climatica lungimirante, enfatizzando l'importanza della sicurezza energetica, dell'innovazione tecnologica e della sostenibilità ambientale. Successivamente, il Green Deal Europeo, introdotto nel 2019, sembra rappresentare l'iniziativa più ambiziosa portata avanti a livello europeo, puntando a rendere l'Europa il primo continente climaticamente neutrale entro il 2050. Tale strategia include una serie di misure che vanno dall'energia pulita alla mobilità sostenibile, dalla bioeconomia circolare all'uso efficiente delle risorse naturali.

Nell'ambito del Green Deal, il Piano d'Azione per l'Economia Circolare del 2020 ha sottolineato l'importanza della transizione verso un'economia circolare per ridurre la pressione sull'ambiente e migliorare la competitività economica, ovvero la transizione verso un modello economico e di produzione che miri a ridurre al minimo i rifiuti e a sfruttare al massimo le risorse, essendo progettato per essere rigenerativo, chiudendo i cicli dei materiali e riducendo la pressione sulle risorse naturali¹⁷⁴.

La normativa italiana si è evoluta in linea con le direttive europee, adottando, come più volte specificato, principi di sviluppo sostenibile e integrando i fattori ESG nelle pratiche aziendali.

La Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile, adottata nel 2017, rappresenta un quadro di riferimento per tutte le politiche pubbliche

¹⁷⁴ Commissione Europea, "Closing the loop - An EU action plan for the Circular Economy", 2015.

in Italia, coerente con l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e le strategie europee. Essa mira a promuovere un modello di sviluppo economico che sia sostenibile sotto il profilo ambientale, inclusivo e socialmente equo¹⁷⁵.

Il Decreto Legislativo n. 254 del 2016 ha recepito la Direttiva 2014/95/UE, obbligando le imprese di interesse pubblico a divulgare informazioni non finanziarie relative agli impatti ambientali, sociali e di *governance*, rappresentando un passo significativo verso la trasparenza e la responsabilità delle imprese, richiedendo la rendicontazione delle politiche adottate, dei rischi gestiti e degli impatti prodotti in termini ESG.

Recentemente, il Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC) ha delineato le strategie italiane per raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione e sostenibilità energetica entro il 2030, in linea con il Green Deal Europeo, attraverso interventi su efficienza energetica, energie rinnovabili, infrastrutture e trasporti sostenibili, e si inserisce in un quadro più ampio di transizione verso un'economia verde e resiliente.

2.4 L'Agenda ONU 2030

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015, rappresenta uno dei più ambiziosi e complessi piani d'azione globale per la promozione di uno sviluppo sostenibile che contempli aspetti economici, sociali e ambientali.

Questo piano è articolato in 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e 169 *target* specifici, che mirano a risolvere le sfide mondiali, inclusi povertà, disuguaglianza, cambiamento climatico, degrado ambientale, pace e giustizia¹⁷⁶. La portata globale e l'interconnessione degli obiettivi dell'Agenda 2030 richiedono un impegno congiunto di governi, settore privato, società civile e individui.

¹⁷⁵ MARQUEZ CARRASCO C., “*The United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights: What Contribution are the National Action Plans Making?*”, in MARX A., et al., “*Research Handbook on Global Governance, Business and Human Rights*”, E. ELGAR Publishing Limited, Cheltenham, 2022.

¹⁷⁶ Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, n. A/RES/70/1 del 25 settembre 2015, dal titolo “*Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*”

L'Agenda 2030 si distingue per il suo approccio integrato e indivisibile. Gli SDGs non sono solo interconnessi, ma si rafforzano a vicenda. Ad esempio, il raggiungimento dell'obiettivo di porre fine alla povertà è strettamente legato al miglioramento dell'educazione, alla promozione della salute e del benessere e alla creazione di opportunità di lavoro dignitoso. Tale approccio integrato garantisce che i progressi in un'area sostengano e accelerino i progressi in altre aree, promuovendo così un cambiamento sostenibile e inclusivo¹⁷⁷.

Una delle caratteristiche distintive dell'Agenda 2030 è la sua enfasi posta sulla sostenibilità ambientale, prevedendo specifici obiettivi volti alla protezione del pianeta per garantire un futuro sostenibile per tutte le specie viventi¹⁷⁸.

Inoltre, l'Agenda 2030 sottolinea l'importanza delle *partnership* globali per lo sviluppo sostenibile, in quanto nessun paese sarebbe in grado di raggiungere da solo tutti gli obiettivi di sviluppo sostenibile, ma è necessaria una cooperazione internazionale basata su principi di solidarietà e condivisione delle responsabilità. Le *partnership* globali coinvolgono una vasta gamma di attori, inclusi i governi, le organizzazioni internazionali, il settore privato, la società civile e le comunità locali. Questa collaborazione è fondamentale per mobilitare risorse, condividere conoscenze e tecnologie, e affrontare le sfide globali in modo coordinato ed efficace¹⁷⁹.

Il monitoraggio e la valutazione sono componenti essenziali dell'Agenda 2030. Gli Stati membri sono incoraggiati a raccogliere dati e informazioni per monitorare i progressi verso il raggiungimento degli SDGs e a riferire periodicamente sui risultati ottenuti. Le Nazioni Unite forniscono un quadro di indicatori globali che aiuta i paesi a misurare i progressi e a

¹⁷⁷ Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, n. A/RES/70/1 del 25 settembre 2015, Sezione 3: "Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti".

¹⁷⁸ Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, n. A/RES/70/1 del 25 settembre 2015, Sezione 2: "Proteggere il pianeta e le sue risorse naturali per le generazioni presenti e future".

¹⁷⁹ Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, n. A/RES/70/1 del 25 settembre 2015, Sezione 17: "Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile".

identificare le aree in cui sono necessari ulteriori sforzi. Questo processo di monitoraggio e valutazione è fondamentale per garantire la trasparenza, la responsabilità e l'efficacia delle politiche e delle azioni intraprese¹⁸⁰.

L'attuazione dell'Agenda 2030 presenta diverse sfide, tra cui la necessità di finanziamenti adeguati, la coordinazione tra i vari livelli di governo, e la partecipazione attiva della società civile. Tuttavia, rappresenta anche una grande opportunità per promuovere uno sviluppo equo e sostenibile. La crisi climatica, le disuguaglianze sociali e la pandemia di COVID-19 hanno evidenziato l'urgenza di un cambiamento sistemico. L'Agenda 2030 offre una visione e un quadro d'azione per affrontare queste sfide e costruire un futuro migliore per tutti¹⁸¹.

Inoltre, alla luce di quanto sopra, sempre al fine di limitare l'esposizione ad una responsabilità amministrativa degli enti, sembrerebbe opportuno, integrare i principi ispiratori degli obiettivi, sopra generalmente esposti, all'interno dei Modelli 231, i quali prevedono, fra gli altri, anche una responsabilità derivante da: reati contro la personalità individuale *ex art. 25 quinquies* del d.lgs. 231/2001, razzismo e xenofobia *ex art. 25 terdecies* del d.lgs. 231/2001, lavoro irregolare *ex art. 25 duodecies* del d.lgs. 231/2001, reati ambientali *ex art. 25 undecies* d.lgs. 231/2001, nonché reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro *ex art. 25 septies* del d.lgs. 231/2001.

Pertanto, l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile è un piano d'azione ambizioso e globale che mira a promuovere uno sviluppo inclusivo, equo e sostenibile. Gli obiettivi e i *target* definiti nell'Agenda richiedono un impegno collettivo e la collaborazione di tutti i settori della società. L'integrazione degli SDGs nelle politiche nazionali e locali, il monitoraggio e la valutazione dei progressi, e la promozione di partnership globali sono elementi chiave per il successo dell'Agenda 2030. Nonostante le sfide, l'Agenda rappresenta una straordinaria opportunità per

¹⁸⁰ Delibera CIPE 22 dicembre 2017, n. 108.

¹⁸¹ Regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 12 febbraio 2021.

costruire un futuro sostenibile e prospero per le generazioni presenti e future¹⁸².

2.4.1 Gli obiettivi e lo scopo della ricerca

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile¹⁸³ (OSS) sono il cuore pulsante dell'Agenda 2030. Essi rappresentano una visione universale di prosperità, equità e sostenibilità. Di seguito, un'analisi approfondita di ciascun obiettivo (SDG) e del suo scopo.

Il SDG 1, Povertà Zero, si propone di eliminare la povertà in tutte le sue forme, non solo come mancanza di reddito, ma anche come esclusione sociale, mancanza di accesso ai servizi di base, e vulnerabilità ai disastri naturali e alle crisi economiche. Parallelamente, il SDG 2, Fame Zero, mira a porre fine alla fame, garantendo a tutti l'accesso a una dieta nutriente e sufficiente, promuovendo un'agricoltura sostenibile che rispetti l'ambiente e sostenga i piccoli agricoltori.

Il SDG 3, Salute e Benessere, è dedicato a garantire una vita sana e a promuovere il benessere per tutta la popolazione, indipendentemente dall'età. Tale obiettivo include la riduzione della mortalità materna e infantile, la lotta contro le malattie trasmissibili e non trasmissibili, e il miglioramento dell'accesso a servizi sanitari di qualità.

Il SDG 4, Istruzione di Qualità, si impegna a promuovere un'istruzione inclusiva, equa e di qualità, riconoscendo le opportunità di apprendimento permanente per tutti, al fine di ridurre le disuguaglianze e favorire una crescita economica sostenibile.

In tale contesto, il SDG 5, Parità di Genere, mira a raggiungere l'uguaglianza di genere e a emancipare tutte le donne, riconoscendo la parità di genere non solo come un diritto umano fondamentale, ma anche come una base essenziale per un mondo pacifico, prospero e sostenibile.

¹⁸² Comunicazione della Commissione europea C(2021) 1054 final del 12 febbraio 2021, recante “*Orientamenti tecnici sull'applicazione del principio “non arrecare un danno significativo” a norma del regolamento sul dispositivo per la ripresa e la resilienza*”.

¹⁸³ ONU Italia, La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, (unric.org)

Il SDG 6, Acqua Pulita e Servizi Igienico-Sanitari, intende garantire la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e dei servizi igienico-sanitari. Tale obiettivo è seguito dal SDG 7, Energia Pulita e Accessibile, che si propone di garantire l'accesso a sistemi di energia sostenibile, affidabile e moderna, promuovendo l'uso di energie rinnovabili e l'efficienza energetica.

Il SDG 8, Lavoro Dignitoso e Crescita Economica, si impegna a ridurre le disuguaglianze e a migliorare l'inclusività attraverso l'occupazione piena e produttiva e il lavoro dignitoso per tutti, garantendo così il miglioramento della qualità della vita. Inoltre, il SDG 10, Riduzione delle Disuguaglianze, mira a ridurre le disuguaglianze all'interno e tra i paesi, promuovendo la giustizia sociale e la coesione globale.

Il SDG 9, Industria, Innovazione e Infrastrutture, promuove la costruzione di infrastrutture resilienti, l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e l'innovazione, quali elementi cruciali per lo sviluppo economico e il benessere sociale. Allo stesso modo, il SDG 11, Città e Comunità Sostenibili, mira a rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili, affrontando le sfide della rapida urbanizzazione e migliorando la qualità della vita urbana.

Il SDG 12, Consumo e Produzione Responsabili, si propone di garantire modelli sostenibili di produzione e consumo, riducendo la pressione sulle risorse naturali e minimizzando l'impatto ambientale delle attività umane. Il SDG 13, Lotta contro il Cambiamento Climatico, prevede l'adozione di misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze, proteggendo il pianeta e garantendo un futuro sostenibile per le generazioni presenti e future.

I SDGs 14, Vita Sott'acqua, e 15, Vita sulla Terra, mirano a conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine, nonché a utilizzare sostenibilmente gli ecosistemi terrestri, gestire le foreste in modo sostenibile, combattere la desertificazione e fermare il degrado del suolo e la perdita di biodiversità, assicurando la salute del pianeta e il benessere umano.

Infine, i SDGs 16, Pace, Giustizia e Istituzioni Forti, e 17, Partnership per gli Obiettivi, sono fondamentali per il successo complessivo degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Il SDG 16 promuove società pacifiche e inclusive, garantisce l'accesso alla giustizia per tutti e la realizzazione di istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli.

Il SDG 17 punta a rafforzare e rivitalizzare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile, assicurando una collaborazione internazionale per il raggiungimento di tutti gli obiettivi prefissati¹⁸⁴.

2.5 Modelli di *governance* e metriche per gli investitori

Nell'ambito degli investimenti responsabili, i fattori ESG rivestono un ruolo cruciale nell'analisi delle performance aziendali, integrando metriche non finanziarie fondamentali per valutare la sostenibilità e l'impatto a lungo termine delle imprese. La creazione di modelli di *governance* efficaci è essenziale per garantire una gestione trasparente e responsabile delle risorse aziendali. Un modello ampiamente riconosciuto è il *Sustainable Value Added* (SVA), che integra indicatori di sostenibilità ambientale, sociale e di *governance* per calcolare il valore aggiunto sostenibile di un'azienda¹⁸⁵.

La *governance* aziendale si focalizza su tre pilastri fondamentali: (i) trasparenza; (ii) responsabilità; (iii) sostenibilità. Trasparenza vuol dire innanzitutto rendere conoscibile agli stakeholder non solo cosa si fa nell'impresa ma anche come lo si fa: piani, risultati, ma anche processi decisionali e presidi di controllo. La responsabilità è un concetto che non può essere distinto dalla gestione d'impresa, che deve essere una gestione responsabile, e quindi guidata da un pensiero strategico a lungo termine e consapevole del proprio ruolo e degli impatti della propria attività nel sistema sociale. Per la sostenibilità è utile richiamarsi ancora oggi alla definizione contenuta nel rapporto Brundtland, elaborato nel 1987 dalla

¹⁸⁴ United Nations, “*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*”, 2015.

¹⁸⁵ BROADSTOCK, DAVID C., et al., “*The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China*”, in Finance Research Letters, 2015.

Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo e che prende il nome dall'allora premier norvegese Gro Harlem Brundtland: «..lungi dall'essere una definitiva condizione di armonia, è piuttosto processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali».

Sul punto, esistono principalmente due modelli di *governance*: il modello anglosassone e quello europeo continentale.

Il modello anglosassone, predominante nei paesi anglofoni come Stati Uniti e Regno Unito, si basa sulla teoria degli azionisti. Tale modello enfatizza la massimizzazione del valore per gli azionisti, con una struttura di *governance* centrata su un consiglio di amministrazione unico, generalmente composto da membri non esecutivi scelti dagli azionisti.

Il modello europeo continentale, diffuso in paesi come Germania, Francia e Italia, si fonda sullo “*stakeholderism*”, che riconosce l’importanza di una vasta gamma di attori, tra cui dipendenti, clienti, fornitori e la comunità, oltre agli azionisti. Questo modello adotta una struttura a due livelli con un consiglio di sorveglianza che rappresenta gli azionisti e i dipendenti e un consiglio di gestione responsabile delle operazioni quotidiane dell’azienda¹⁸⁶. Tale struttura bicamerale mira a garantire una maggiore trasparenza e responsabilità, nonché un equilibrio tra i vari interessi degli *stakeholder*¹⁸⁷.

Negli ultimi anni, la sostenibilità aziendale, la quale integra indicatori ESG per valutare la *performance* complessiva dell’azienda, è diventata quindi un aspetto centrale della *governance* aziendale. Il citato SVA Model, fondato sullo *stakeholderism*, rappresenta un approccio innovativo per misurare il valore creato da un’azienda in termini di

¹⁸⁶BECCHETTI, L., et al., “*Socially responsible and conventional investment funds: Performance comparison and the global financial crisis*”, 2015.

¹⁸⁷ KOCMANOVÁ, A., et al., “*Comparison of Sustainable Environmental, Social, and Corporate Governance Value Added Models for Investors Decision Making*”, 2018.

sostenibilità, prendendo in considerazione non solo gli indicatori finanziari ma anche quelli non finanziari relativi all'impatto ambientale e sociale¹⁸⁸.

Il *Sustainable Environmental, Social, and Corporate Governance Value Added* (SESGVA) Model è una versione evoluta del SVA, che integra ulteriori dimensioni di sostenibilità, assegnando pesi specifici agli indicatori ESG per una valutazione più precisa e significativa. Tale modello tiene conto dell'efficienza eco-sostenibile e socio-sostenibile, esprimendo l'uso delle risorse naturali e sociali in relazione all'attività economica. L'efficienza eco-sostenibile descrive il grado in cui l'azienda utilizza le risorse ambientali in proporzione inversa alla sua produzione economica, mentre l'efficienza socio-sostenibile si calcola come il rapporto tra il valore aggiunto e l'impatto sociale dell'azienda.

Il modello SESGVA utilizza metodi avanzati di analisi, come l'Analisi di Avvolgimento dei Dati (DEA), per stabilire valori di riferimento specifici per ciascuna azienda, migliorando la qualità della valutazione delle *performance* di sostenibilità. Tale approccio consente di misurare il valore degli indicatori ESG in termini monetari, fornendo informazioni rilevanti a investitori e *stakeholder* sul contributo delle aziende agli obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica¹⁸⁹.

Centrali nella disamina in atto sono, dunque, gli indicatori di sostenibilità, i quali possono essere suddivisi in tre categorie principali: ambientali (*environmental*), sociali (*social*) e di *governance*. Tali indicatori, detti anche metriche di investimento sono fondamentali per valutare la sostenibilità e la *performance* a lungo termine delle aziende, avendo le questioni ambientali e sociali un impatto non indifferente su di essa. A mero titolo di esempio, è infatti possibile immaginare come l'impatto dell'operato aziendale sul cambiamento climatico possa comportare un aumento dei costi sostenuti dalle stesse imprese nel lungo periodo. Gli investitori, ma anche

¹⁸⁸ YOUNG J. J., "The Impact of ESG Management on Investment Decision: Institutional Investors' Perceptions of Country-Specific ESG Criteria", in International Journal of Financial Studies, 2021.

¹⁸⁹ YOUNG J. J., *op. cit.*

gli altri *stakeholder* richiedono quindi maggiore trasparenza e responsabilità nella gestione di tali questioni¹⁹⁰.

Alla luce di tali considerazioni, si può comprendere perché gli investitori istituzionali stiano acquisendo maggiore coscienza delle metriche ESG, utilizzandole nelle loro decisioni di investimento e, sul punto, i modelli di *governance* adottati sono cruciali per garantire che le metriche ESG siano integrate efficacemente nella gestione aziendale. In particolare, le metriche ambientali valutano l'impatto di un'azienda sull'ambiente naturale ed includono le emissioni di gas serra (GHG); la gestione delle risorse naturali; e l'inquinamento e i rifiuti. Le metriche sociali esaminano, invece, l'impatto di un'azienda sulla società, compresi i diritti dei lavoratori e le relazioni comunitarie, includendo i diritti umani; la gestione delle risorse umane; e la soddisfazione del cliente. Infine, le metriche di *governance* riguardano la struttura di gestione e controllo dell'azienda ed includono il comportamento etico¹⁹¹; i diritti degli azionisti; le strutture del consiglio di amministrazione.

L'integrazione delle metriche ESG nei processi decisionali degli investitori e nei modelli di *governance* aziendale rappresenta un passo essenziale verso un'economia sostenibile. La trasparenza, l'inclusione degli *stakeholder* e la responsabilità sono elementi chiave per garantire che le aziende non solo generino rendimenti finanziari, ma contribuiscano anche al benessere della società e alla protezione dell'ambiente¹⁹².

2.5.1 I riflessi sulla *governance*

Come sino ad ora evidenziato, negli ultimi decenni, i fattori ESG hanno acquisito crescente rilevanza all'interno delle strategie aziendali.

Questo specifico interesse è stato particolarmente evidente tra le grandi multinazionali, le quali hanno intensificato i loro sforzi di

¹⁹⁰ KLIMENKO, S., et al., *op. cit.*

¹⁹¹ *Nota:* in particolare, in relazione al comportamento etico, centrale nella disamina risulta essere anche il Codice Etico adottato dalle società, spesso richiamato all'interno dei Modelli 231, integrati quindi di obiettivi di eticità.

¹⁹² KLIMENKO, S., et al., *op. cit.*

rendicontazione ESG per qualificare l'attività d'impresa e migliorare la propria reputazione. La rendicontazione obbligatoria, che consiste nel processo attraverso il quale le aziende comunicano le loro *performance* e pratiche legate ai fattori ESG e introdotta dalla Direttiva 2014/95/UE include la raccolta, la misurazione, la verifica e la pubblicazione di informazioni circa l'impatto ESG delle aziende e delle operazioni da esse compiute. Le implicazioni della rendicontazione ESG sulla *governance* aziendale sono complesse e multifattoriali, influenzando vari aspetti della gestione e delle performance aziendali.

La Direttiva 2014/95/UE ha avuto quindi un impatto significativo nel promuovere la trasparenza ESG tra le aziende europee. La direttiva impone, infatti, alle grandi imprese quotate e di interesse pubblico di includere nei loro bilanci annuali informazioni non finanziarie riguardanti tematiche ambientali, sociali, e di *governance*. Tale obbligo ha portato a un aumento dell'implementazione dei fattori ESG nelle realtà aziendali, evidenziando come la rendicontazione obbligatoria possa spingere le aziende verso una maggiore attenzione alle questioni ESG¹⁹³.

Uno degli effetti più rilevanti della rendicontazione ESG è stato l'accento posto sulla diversità di genere e sulla composizione dei consigli di amministrazione. Studi empirici hanno dimostrato che la diversità di genere e culturale, insieme alla presenza di direttori indipendenti, contribuiscono significativamente al raggiungimento di punteggi ESG più elevati, così come la presenza di un comitato per la responsabilità sociale d'impresa (CSR) all'interno del consiglio stesso.

La diversità di genere nel consiglio di amministrazione non solo apporta una gamma più ampia di competenze e prospettive, ma è anche associata a una maggiore attenzione alle pratiche di sostenibilità e responsabilità sociale. Studi hanno dimostrato che i consigli con una

¹⁹³ BIGELLI, M., et al., “*ESG score, board structure and the impact of the non-financial reporting directive on European firms*”, in *Journal of Economics and Business*, 2023.

maggior percentuale di donne tendono a impegnarsi di più in pratiche di CSR e a ottenere migliori performance ambientali e sociali¹⁹⁴.

In aggiunta, con l'adozione della Direttiva Europea 2014/95 e l'introduzione di normative stringenti riguardanti la rendicontazione ESG, la pratica della "CEO Duality" – in cui l'Amministratore Delegato (CEO) ricopre anche il ruolo di Presidente del Consiglio di Amministrazione – è stata progressivamente ridotta. Questa configurazione può infatti compromettere l'efficacia della supervisione del consiglio, conducendo a decisioni meno allineate con le pratiche ESG¹⁹⁵. Attualmente, si predilige una struttura del Consiglio di Amministrazione che separi nettamente i ruoli di Presidente e di Amministratore Delegato, garantendo una governance più equilibrata e orientata alla sostenibilità¹⁹⁶.

Infine, anche alla luce dello UK Corporate Governance Code, l'impatto dei fattori ESG sulla *governance* aziendale si manifesta anche nella tendenza a garantire la rappresentanza dei lavoratori all'interno dei consigli di amministrazione. Tale approccio non solo assicura una prospettiva più inclusiva nelle decisioni aziendali, ma contribuisce anche a una maggiore trasparenza e responsabilità nei confronti di tutti gli *stakeholder*.

L'integrazione delle pratiche ESG nelle strategie aziendali rappresenta un elemento cruciale per una governance aziendale moderna, capace di generare valore sostenibile nel tempo, rispettando le esigenze di tutti gli stakeholder e contribuendo positivamente allo sviluppo economico e sociale.

Sul tema occorre sottolineare gli interventi che si registrano con crescente frequenza nella prassi societaria anche italiana per introdurre negli

¹⁹⁴ BEAR, S., et al., "The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation", in *Journal of Business Ethics*, 2010.

¹⁹⁵ HELFAYA, A., & MOUSSA, T., "Do board's corporate social responsibility strategy and orientation influence environmental sustainability disclosure? UK Evidence: Do board CSR strategy and orientation influence ESD? UK evidence. *Business Strategy and the Environment*", 2017.

¹⁹⁶ IYENGAR, R. J., & ZAMPELLI, E. M., "Self-selection, endogeneity, and the relationship between CEO duality and firm performance", in *Strategic Management Journal*, 2009.

statuti sociali l'obiettivo del successo sostenibile tra i criteri o canoni per l'esercizio dell'impresa.

Nel 2023 il Comitato Interregionale dei Consigli notarili delle Tre Venezie ha declinato i fattori ESG nelle clausole di sostenibilità degli statuti delle società di capitali, riguardo l'oggetto sociale, il contemperamento degli interessi dei soci con quelli degli stakeholder, le modalità di gestione "sostenibile" del business, ed infine le clausole di gradimento per l'ingresso di nuovi soci fino al monitoraggio della remunerazione degli amministratori ed allo stakeholder engagement.

L'Orientamento A.B.1 evidenzia come punto di partenza dell'integrazione dei fattori ESG nella attività di impresa il fatto che nell'ordinamento nazionale non sussiste alcuna disposizione positiva o principio di diritto che imponga agli amministratori di società lucrative di attuare l'oggetto sociale avendo riguardo al solo interesse dei soci alla massimizzazione dei profitti.

Al contrario, l'art. 41, comma 2, Cost. dispone che l'esercizio di una qualunque attività economica, ossia la ricerca di un profitto, 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.

Il principio costituzionale dell'articolo 41 giustifica, quindi, la previsione nello statuto di specifiche regole etiche e/o di sostenibilità che devono essere rispettate nella gestione della società, anche a scapito della massimizzazione dei profitti e della efficienza produttiva, senza perdere il fine di lucro che deve essere sempre perseguito dalla gestione degli amministratori. Vengono definite clausole di sostenibilità tutte le clausole statutarie che costituiscono espressione di ideali collettivi, valori sociali e principi etici, quali la protezione dell'ambiente, la promozione del lavoro, la cura e il benessere dei dipendenti e della collettività, e più in generale che denotano un impegno di salvaguardia dei diversi interessi non economici implicati nell'attività di impresa.

La motivazione del Comitato all'Orientamento A.B.1 evidenzia come se da una parte un oggetto sociale con caratteristiche di sostenibilità

vincola l'organo amministrativo al suo conseguimento, dall'altra l'autonomia del potere gestorio verso i terzi deve rimanere intatta nel rispetto del principio di cui all'articolo 2384, comma 2° del codice civile. Le clausole che stabiliscono le modalità di conseguimento dell'oggetto sociale possono consistere nell'enunciazione dei principi etico-sociali che dovranno informare l'operato dell'organo amministrativo ovvero nella definizione delle linee di condotta dello stesso, sia in forma impositiva che in forma preclusiva rispetto all'adozione di determinate strategie o categorie di operazioni.

Rilevante anche l'Orientamento A.B.2 che conferma la legittimità delle clausole di etero-destinazione parziale degli utili alla cura di interessi correlati alla natura dell'attività di impresa, a condizione che non venga pregiudicato lo scopo lucrativo e la destinazione e il relativo importo non siano predeterminati, essendo la funzione gestoria insuscettibile di essere ridotta a mera esecuzione di un progetto puntualmente determinato. Anche in questo caso è l'organo amministrativo a fissare l'effettiva destinazione e l'importo degli utili, che saranno determinati sulla base degli utili risultanti dal bilancio di esercizio, entro un limite massimo che può essere stabilito ex ante nello statuto oppure previa autorizzazione dell'assemblea ordinaria ove prevista dalla medesima clausola statutaria.

Risulta ancora più innovativo l'Orientamento A.B.4 che legittima le clausole statutarie che attribuiscono poteri di *voice* a determinati stakeholders mediante la previsione di luoghi di sistematica consultazione, anche subordinando il potere degli amministratori di porre in essere determinate tipologie di operazioni al consenso o al parere favorevole di un comitato esterno o di stakeholders individuati.

L'Orientamento A.B.5 riguarda clausole che attribuiscono ad un gruppo di esperti indipendenti non solo la valutazione periodica della performance ambientale o sociale dell'impresa, ma anche la determinazione in modo vincolante di una parte del compenso degli amministratori sulla base di KPIs di sostenibilità delle politiche da questi adottate. Proprio la misurabilità degli obiettivi e le politiche di remunerazione ESG alimenta un

dibattito a livello nazionale e internazionale perché la remunerazione legata a KPIs ESG può rappresentare un rilevante strumento di incentivazione all'integrazione della sostenibilità all'interno dei processi decisionali dell'impresa¹⁹⁷.

Per finire l'Orientamento A.B.6 riconosce le clausole di gradimento che introducono requisiti di carattere etico per l'assunzione delle partecipazioni sociali purché con parametri non generici.

2.5.2 Responsabilità nuove degli amministratori

Negli ultimi anni, le responsabilità degli amministratori aziendali hanno subito significativi cambiamenti, in parte a causa delle crescenti aspettative sociali e normative legate alla sostenibilità e alla responsabilità sociale d'impresa (CSR). Questo cambiamento è stato accelerato dall'introduzione di regolamenti più stringenti che richiedono alle aziende una maggiore trasparenza e accountability nei confronti degli *stakeholder*, oltre che degli azionisti.

Una delle principali trasformazioni riguarda l'ampia discrezionalità conferita agli amministratori nel perseguire obiettivi che non sono strettamente legati alla massimizzazione del profitto. Questa discrezionalità permette agli amministratori di intraprendere iniziative in ambiti come la ricerca e sviluppo, l'adozione di fonti di energia sostenibili, e la promozione della qualità del lavoro, che possono non avere un impatto immediato sul valore delle azioni, ma che sono considerati nell'interesse a lungo termine della società¹⁹⁸.

Le recenti normative europee (*i.e.*, il *Green Deal*, il *Sustainable Finance Action Plan*, *etc.*) hanno introdotto l'obbligo di includere criteri non finanziari nelle politiche di remunerazione degli amministratori, legando i loro compensi al raggiungimento di obiettivi ESG. Si tratta di un approccio progettato per allineare gli interessi degli amministratori con quelli degli *stakeholder*, promuovendo un comportamento aziendale etico e sostenibile.

¹⁹⁷ Cfr. "Rapporto Consob su rendicontazione quotate 2022"

¹⁹⁸ CATANI S., "Corporate Governance, il viaggio degli ESG nelle remunerazioni manageriale: trend e proposte", in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, fasc. 3, 2022

La politica di remunerazione deve essere chiara e comprensibile e deve contribuire alla strategia aziendale e alla sostenibilità a lungo termine della società¹⁹⁹.

Nonostante la crescente importanza degli *stakeholder*, la normativa non prevede diritti di partecipazione diretta alla vita societaria per questi soggetti.

Tuttavia, le disposizioni normative impongono una maggiore trasparenza e obblighi di rendicontazione delle attività ESG, che servono a informare e rassicurare gli *stakeholder* che i loro interessi sono considerati nelle decisioni aziendali. Gli amministratori devono bilanciare gli interessi degli investitori istituzionali, che spesso includono criteri ESG nelle loro strategie di investimento, con quelli degli altri *stakeholder*, come i dipendenti e la comunità locale.

Relativamente ai rischi rilevanti per l'attività d'impresa, gli amministratori dovrebbero tener conto non solo dell'impatto sull'impresa dei rischi non finanziari ma anche dell'impatto esterno socio-ambientale dell'attività d'impresa, sulla base di un criterio di materialità. In termini di strategia generale, i piani strategici e industriali dovrebbero tener conto necessariamente anche di questi profili valutando quale sia l'impatto dell'attività in termini socio-ambientali e prevedendo misure per realizzare esternalità positive. In termini di atti di gestione, in virtù del dovere di agire informati, le singole decisioni dovrebbero essere assunte valutando anche i suddetti profili e quindi appoggiandosi a una base informativa adeguata in materia. Le decisioni dovrebbero inoltre contenere una motivazione su come si è arrivati a una certa decisione²⁰⁰.

Commentando la tendenza a introdurre il successo sostenibile negli statuti sociali è stato osservato che verrebbe inserita una regola di condotta che vincola gli amministratori attuali ma anche (salvo successive modifiche statutarie) quelli futuri della società, rendendo permanente la visione di lungo termine del loro agire: una clausola generale che orienta, dunque, gli

¹⁹⁹ CATANI S., *op. cit.*

²⁰⁰ Assonime, Note e Studi, Doveri degli amministratori e sostenibilità, marzo 2021, p. 32

amministratori a tenere conto degli interessi degli stakeholder nella definizione dei processi decisionali dell'impresa²⁰¹.

Un ulteriore elemento cruciale delle nuove responsabilità degli amministratori riguarda l'*enforcement*, ovvero l'applicazione effettiva dei loro doveri. Storicamente, tale *enforcement* è sempre stato affidato agli azionisti, i quali, in caso di *mala gestio* da parte degli amministratori hanno potuto e possono ancora oggi attivare delle azioni di responsabilità. Tuttavia, il meccanismo appena descritto si è dimostrato spesso inefficace a causa dei numerosi disincentivi per gli azionisti a intraprendere tali azioni (e.g., i costi elevati derivanti dalle attività legali, *etc.*). Gli stessi limiti incontrerebbero le azioni in ipotesi *de jure condendo* esperibili dagli stakeholder, anche attraverso organizzazioni della società civile, nella forma dell'azione di responsabilità diretta verso gli amministratori.

Conseguentemente, è venuto sviluppandosi un dibattito sempre più acceso sulla necessità di introdurre meccanismi di *enforcement* pubblico – l'insieme delle azioni intraprese da autorità governative o enti regolatori per garantire il rispetto delle leggi e delle normative da parte delle aziende e dei loro amministratori – per garantire che gli amministratori siano effettivamente ritenuti responsabili delle loro azioni²⁰².

È stato osservato²⁰³ al riguardo che entrambi gli approcci sarebbero però necessari: l'*enforcement* da parte degli azionisti dovrebbe essere il principale strumento, affiancato e integrato dall'azione dei pubblici poteri.

Le nuove responsabilità degli amministratori riflettono, pertanto, un cambiamento paradigmatico nel modo in cui le società operano e si relazionano con l'ambiente e la società; cambiamento, sostenuto da normative stringenti e dalla crescente pressione degli investitori istituzionali.

²⁰¹ M. Stella Richter jr, Il “successo sostenibile” del Codice di corporate governance. Prove tecniche di attuazione, febbraio 2020

²⁰² KEAY A., “*The Public Enforcement of Directors Duties: A Normative Inquiry*”, in *Common Law World Review*, Vol. 43, Issue 2, 2014.

²⁰³ Conac, *Comparative Corporate Governance*, 2021, pp. 412–430

2.5.3 Responsabilità dell'impresa

Nel contesto moderno, le responsabilità delle imprese vanno ben oltre la semplice generazione di profitto.

L'evoluzione normativa e le crescenti aspettative degli *stakeholder* hanno esteso il concetto di responsabilità aziendale, integrando aspetti legati alla sostenibilità ambientale, alla responsabilità sociale e alla buona governance. Le imprese sono ora tenute a bilanciare le loro operazioni con il rispetto per l'ambiente e la società, promuovendo un modello di business più etico e sostenibile.

La responsabilità aziendale si riferisce all'obbligo delle imprese di gestire i loro affari in modo etico, considerando l'impatto delle loro operazioni sulla società e sull'ambiente. Tale concetto include un'ampia gamma di pratiche, dalle politiche di sostenibilità ambientale alla protezione dei diritti dei lavoratori, fino alla promozione della trasparenza e dell'integrità nelle operazioni aziendali²⁰⁴.

Le responsabilità delle imprese si dividono generalmente in due categorie principali: legali e morali.

Le responsabilità legali sono quelle imposte dalla legge, come il rispetto delle normative ambientali e la protezione dei diritti dei dipendenti. Le responsabilità morali, invece, sono legate alle aspettative etiche della società, come l'impegno per la sostenibilità e il supporto alle comunità locali. Entrambe queste responsabilità sono interconnesse e, insieme, definiscono il quadro complessivo della responsabilità aziendale²⁰⁵.

L'*accountability*, o responsabilità di rendere conto delle proprie azioni, è un elemento fondamentale della responsabilità aziendale. Le imprese devono essere trasparenti riguardo alle loro pratiche e politiche, rendendo pubbliche le informazioni sulle loro performance sociali e ambientali. Questo non solo aumenta la fiducia degli stakeholder, ma anche

²⁰⁴ TAMVADA, M., "Corporate social responsibility and accountability: A new theoretical foundation for regulating CSR", in *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2020.

²⁰⁵ TAMVADA, M., *op. cit.*

la reputazione dell'azienda, promuovendo un ciclo virtuoso di miglioramento continuo²⁰⁶.

Un approccio strutturato alla responsabilità sociale d'impresa (CSR) prevede l'implementazione di un framework che colleghi chiaramente le responsabilità morali e legali dell'azienda. Questo include l'adozione di politiche interne che promuovano la sostenibilità, la trasparenza e la responsabilità verso tutti gli *stakeholder*. La normativa, in questo contesto, svolge un ruolo cruciale nel garantire che le imprese rispettino i loro obblighi CSR in modo efficace e coerente²⁰⁷.

La regolamentazione della CSR presenta diverse sfide, tra cui la mancanza di consenso su cosa debba costituire la responsabilità sociale d'impresa e le differenze nelle normative tra i vari paesi. È essenziale sviluppare un quadro normativo uniforme che possa essere applicato a livello globale, garantendo che le imprese operino in modo responsabile e sostenibile indipendentemente dal contesto geografico²⁰⁸.

Già nel 2001 la Commissione Europea²⁰⁹ aveva rilevato che un numero sempre maggiore di imprese riconosce in modo sempre più chiaro la propria responsabilità sociale e la considera come una delle componenti della propria identità, auspicando un approccio che integra gli aspetti finanziari, commerciali e sociali, elaborando in tal modo una strategia di lungo periodo dove la responsabilità sociale è valutata come un investimento invece di un costo.

Sempre a livello di istituzioni europee era stato messo in evidenza²¹⁰ che l'azione dei pubblici poteri è essenziale per incoraggiare le imprese a prendere ulteriormente coscienza delle loro responsabilità sul piano sociale e per creare un quadro che consenta di garantire che le imprese integrino gli

²⁰⁶ MONTIEL, I., *op. cit.*

²⁰⁷ MONTIEL, I., *op. cit.*

²⁰⁸ TAMVADA, M., *op. cit.*

²⁰⁹ Commissione Europea, Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", 18.7.2001

²¹⁰ Comunicazione della Commissione Europea, Sviluppo sostenibile in Europa per un mondo migliore: strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile (Proposta della Commissione per il Consiglio europeo di Göteborg), 15/05/2001

aspetti ambientali e sociali nelle loro attività, incoraggiandole ad integrare in modo attivo lo sviluppo sostenibile nelle loro attività.

Infine, il panorama legislativo italiano e, segnatamente il d.lgs. 231/2001, più volte menzionato, che prevede la responsabilità amministrativa degli enti dipendente da reato, impone che nella redazione dei Modelli 231 venga compiuta un'analisi dei rischi connessi all'attività di impresa.

Ebbene, l'integrazione in tali Modelli degli obblighi di responsabilità legale derivanti dai fattori ESG potrebbe comportare una notevole riduzione del rischio di configurazione dei reati già menzionati e, in particolare, reati contro la personalità individuale, reati ambientali, reati di razzismo e xenofobia, reati dipendenti dal lavoro irregolare, nonché reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro.

2.5.4 Contenziosi in materia di “*Climate Change*”

Negli ultimi anni, la crescente consapevolezza dei rischi associati ai cambiamenti climatici ha portato ad un aumento significativo del contenzioso climatico a livello globale.

Questo fenomeno è particolarmente evidente nelle azioni legali intentate sia contro governi che contro attori privati per la loro presunta responsabilità nel contribuire ai cambiamenti climatici e nel non adottare misure adeguate a mitigare tali effetti.

Il contenzioso climatico rappresenta oggi una nuova frontiera nella giurisprudenza ambientale, ponendo questioni complesse riguardanti la giustizia climatica, la responsabilità intergenerazionale e l'efficacia delle normative esistenti.

Il contenzioso climatico può essere definito come l'insieme delle controversie legali in cui si discutono le lesioni dei diritti umani e ambientali derivanti dai cambiamenti climatici. Tali contenziosi possono essere promossi sia da individui che da organizzazioni non governative, e possono

riguardare sia parti pubbliche che private. Tra le tipologie di contenzioso climatico più comuni vi sono le cause intentate per obbligare i governi a rispettare gli impegni internazionali in materia di riduzione delle emissioni di gas serra e le azioni contro le aziende che contribuiscono in maniera significativa all'inquinamento atmosferico.

Uno dei casi più emblematici nel contesto europeo è il caso Urgenda, in cui la Corte Suprema dei Paesi Bassi ha stabilito con sentenza che il governo olandese aveva l'obbligo legale di adottare misure più ambiziose per ridurre le emissioni di gas serra, in linea con gli obiettivi dell'Accordo di Parigi. Tale sentenza ha avuto un impatto significativo, incoraggiando azioni legali simili in altri paesi europei e rafforzando la percezione che i diritti umani e ambientali sono strettamente interconnessi²¹¹.

Un altro importante caso, registrato sempre in Olanda, è "Milieudefensie et al. v. Royal Dutch Shell plc"²¹²; nella sentenza emessa il 26 maggio 2021, il Tribunale dell'Aja ha ordinato alla Shell di modificare il proprio piano aziendale e di ridurre le emissioni di gas serra del 45% entro il 2030 rispetto al livello del 2019. Si tratta di una pronuncia estremamente controversa; il Tribunale ha rilevato in sentenza che: "L'obbligo di riduzione di Shell deriva dallo standard di cura non scritto stabilito nel Libro 6, Sezione 162 del Codice Civile olandese, ovvero dalla circostanza che è illegale agire in contrasto con ciò che è generalmente accettato secondo la legge non scritta". Per stabilire quali siano queste "leggi non scritte" che determinerebbero l'illiceità della condotta di Shell, il Tribunale ha fatto ampio riferimento alle regole internazionali di *soft law*, compresi i Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani. Il consiglio di amministrazione della Shell è stato poi destinatario di un'azione di responsabilità promossa (con esito negativo) dinanzi ad un tribunale londinese da alcuni azionisti per non aver adottato alcuna misura al fine di uniformare la politica industriale aziendale al contenuto della sentenza.

²¹¹ MONTINI M., "La giustizia climatica nell'Unione Europea: il caso Carvalho e le prospettive future", in Ordine internazionale e diritti umani, 2023.

²¹² Tribunale dell'Aia, sentenza n. C/09/571932/Ha Za 19-379, Ecli: NI: Rbdha: 2021: 5339, 26 maggio 2021, Giudice Larisa Alwin

Secondo una ricerca internazionale²¹³, nel 2023 le cause giudiziarie intentate contro le aziende nel mondo per motivi legati all'ambiente sono state 230. Le rilevazioni utilizzate nella ricerca hanno contato oltre 2600 cause climatiche in corso, con circa il 70% di queste presentate dal 2015, anno dell'Accordo di Parigi. Gli Stati Uniti rimangono il Paese con il maggior numero di casi documentati (1.745 in totale), seguiti da Regno Unito, Brasile e Germania. Nuovi Paesi, tra cui Panama e Portogallo, hanno invece registrato cause climatiche per la prima volta. Nello specifico, 146 cause sono state portate nel corso degli anni davanti a tribunali e corti internazionali, 9 di queste nel 2023. Circa il 45% dei casi e delle denunce internazionali depositati finora sono stati presentati a tribunali, organi e corti internazionali per i diritti umani, riflettendo una tendenza crescente nelle cause sul clima. Il 2023, inoltre, ha visto successi notevoli nei casi (cd. di "government framework"²¹⁴) che mettono in discussione l'attuazione delle risposte di politica climatica di un governo. Ad esempio, nel caso KlimaSeniorinnen²¹⁵, che ha coinvolto l'associazione Anziane per la protezione del clima, nell'aprile 2024 la Corte europea dei diritti dell'uomo ha affermato che la Svizzera ha ignorato l'obbligo di tagliare le emissioni serra in misura sufficiente a ridurre il pericolo di una violazione dei diritti umani. Dal 2015 sono stati identificati circa 230 casi di contenzioso climatico contro aziende, ma solo tre nel 2023. Una delle principali tendenze è l'aumento delle cause di "climate-washing"²¹⁶, con 47 nuovi contenziosi

²¹³ Global trends in climate change litigation: 2024 snapshot, LSE Grantham Research Institute & Columbia Law School Sabin Center & Climate Change Law, giugno 2024

²¹⁴ Uno dei casi più noti in questo ambito è quello di Neubauer et al. contro la Germania. La Corte costituzionale tedesca ha annullato la legge tedesca sul clima perché postergava la parte più significativa di tagli alle emissioni troppo in avanti, ovvero a dopo il 2030. Secondo la Corte, gli obiettivi climatici dello Stato che spostano in avanti i tagli di gas serra costituiscono un "effetto di interferenza anticipata" sulle libertà individuali future dei cittadini: "non si deve permettere alla generazione attuale di consumare grandi porzioni del bilancio di CO₂, sostenendo così uno sforzo minimo di riduzione, se ciò comporta di dover lasciare alle generazioni successive un drastico onere di riduzione, esponendo le loro vite a perdite globali delle libertà fondamentali. V. <https://www.escri-net.org/caselaw/2023/neubauer-et-al-v-germany>

²¹⁵ Verein KlimaSeniorinnen Schweiz and Others v. Switzerland - 53600/20, Judgment 9.4.2024.)

²¹⁶ Forma di greenwashing dove la rappresentazione non veritiera riguarda l'impatto sul cambiamento climatico. Celebre è in questo ambito il caso O'Donnell contro il governo australiano; secondo la ricorrente, lo Stato aveva fuorviato gli investitori dei fondi obbligazionari non informandoli adeguatamente in merito al rischio finanziario causato dalla crisi climatica, in particolare, alla possibilità che gli investimenti nel settore dei combustibili fossili potrebbero perdere

lo scorso anno, che hanno portato il totale a oltre 140. Inoltre, vi è stato un significativo sviluppo nelle cause che riguardano il principio "chi inquina paga"²¹⁷ (più di 30 casi in tutto il mondo) e in quelle di "corporate framework". Quest'ultima tipologia mira a garantire che le aziende allineino le loro politiche e i processi di governance agli obiettivi climatici. Il tasso di successo delle cause climatiche è risultato vario. Per i casi di "government framework", circa il 60% ha avuto almeno una decisione giudiziaria, con un terzo di queste favorevoli all'azione per il clima. I casi "chi inquina paga" e "corporate framework" hanno avuto esiti incerti, mentre per quelli di "climate-washing" gli esiti sono stati positivi nel 70% dei casi.

Le strategie adottate nel contenzioso climatico variano notevolmente, ma spesso includono l'utilizzo di argomenti basati sui diritti umani, come la protezione del diritto alla vita e alla salute. Questi approcci sono stati utilizzati con successo per ottenere sentenze che obbligano i governi ad adottare politiche climatiche più rigorose.

Una delle principali sfide nel contenzioso climatico è la dimostrazione del nesso causale tra le azioni degli imputati e i danni causati dai cambiamenti climatici. Questo compito è reso ancora più complesso dalla natura globale del problema climatico e dalla difficoltà di attribuire responsabilità dirette. Inoltre, la frammentazione normativa e la mancanza di un quadro giuridico uniforme a livello internazionale complicano ulteriormente il panorama del contenzioso climatico.

Tuttavia, la crescente attenzione internazionale verso il cambiamento climatico e il riconoscimento dei diritti ambientali come diritti umani fondamentali stanno contribuendo a creare un terreno fertile per lo sviluppo di nuove forme di contenzioso climatico.

valore man mano che verranno implementate le politiche di mitigazione. Il governo ha poi deciso di transigere la lite, inserendo nelle informazioni relative alle obbligazioni il riconoscimento che il cambiamento climatico costituisce un "rischio sistemico" che può influenzare il valore dei suoi titoli di Stato.

²¹⁷ Il principio "chi inquina paga" è un principio fondamentale alla base della politica ambientale dell'Unione europea (UE). In virtù di tale principio, chi inquina è tenuto a sostenere i costi dell'inquinamento causato, compresi i costi delle misure adottate per prevenire, ridurre e porre rimedio all'inquinamento nonché i costi che questo comporta per la società

Le sentenze favorevoli sul punto stanno creando degli utili precedenti importanti, rafforzando così la percezione che il cambiamento climatico è una questione di giustizia, sia a livello nazionale che internazionale²¹⁸.

In Italia la prima sentenza in materia di *climate change* è considerata la decisione emessa dal Tribunale di Roma il 26 febbraio 2024, che ha dichiarato inammissibili le domande di risarcimento del danno presentate da un gruppo di associazioni e cittadini contro lo Stato. Nel giudizio, avviato nel 2021, lo Stato era chiamato a rispondere per non aver adottato politiche adeguate per contrastare il cambiamento climatico “antropogenico”. Per questo gli attori avevano chiesto al Tribunale di condannare lo Stato «all’adozione di ogni necessaria iniziativa per l’abbattimento, entro il 2030, delle emissioni nazionali artificiali di CO₂-eq nella misura del 92% rispetto ai livelli del 1990, ovvero in quell’altra, maggiore o minore, in corso di causa accertanda».

Il tribunale ha dichiarato inammissibili le domande degli attori per difetto assoluto di giurisdizione del giudice ordinario, rilevando, tra l’altro che, «quelli posti in essere dal Governo e dal Parlamento (...) sono (...) atti, provvedimenti e comportamenti manifestamente espressivi della funzione di indirizzo politico, consistente nella determinazione delle linee fondamentali di sviluppo dell’ordinamento e della politica dello Stato nella delicata e complessa questione, indubbiamente emergenziale, del cambiamento climatico antropogenico». Nel giudizio, secondo il Tribunale, gli attori avevano di fatto chiesto al giudice ordinario di imporre allo Stato «la forzata adozione di una politica normativa capace di contrastare il cambiamento climatico». «In questi termini – si legge nella sentenza – l’interesse di cui si invoca la tutela risarcitoria (...) non rientra nel novero degli interessi soggettivi giuridicamente tutelati, in quanto le decisioni relative alle modalità e ai tempi di gestione del fenomeno del cambiamento climatico antropogenico (...) rientrano nella sfera di attribuzione degli organi politici e non sono sanzionabili nell’odierno giudizio», pena la

²¹⁸ CARDUCCI, M., “*Strategic Climate Change Litigation*”, 2020.

«violazione di un principio cardine dell'ordinamento rappresentato dal principio di separazione dei poteri».

2.6. “Sustainable Corporate Governance”

La governance aziendale sostenibile è diventata una questione di importanza cruciale nel panorama globale contemporaneo, dove le aziende sono sempre più tenute a rispondere non solo ai loro azionisti ma anche a una vasta gamma di *stakeholder*.

La sostenibilità aziendale implica l'integrazione di pratiche che vanno oltre la mera ricerca del profitto a breve termine, mirando invece a creare valore a lungo termine e a migliorare le performance sociali, ambientali ed economiche delle imprese.

Come illustrato nei paragrafi precedenti, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite rappresentano un quadro di riferimento globale per affrontare le principali sfide del nostro tempo, come la povertà, la disuguaglianza e il cambiamento climatico²¹⁹. Questi obiettivi richiedono l'impegno di tutte le parti della società, comprese le imprese, che sono chiamate a contribuire attraverso pratiche di governance sostenibile.

L'Unione Europea ha adottato una serie di misure per promuovere la sostenibilità aziendale, tra cui la Direttiva sul *Reporting* di Sostenibilità Aziendale (CSRD)²²⁰. Tale direttiva richiede alle aziende di fornire

²¹⁹ GIROLAMO, S., “La sostenibilità e il dialogo con gli stakeholder.”, in Rivista dei Dottori Commercialisti 4/2021.

²²⁰ Il 10 giugno 2024 il Consiglio dei Ministri ha approvato lo schema di decreto legislativo recante il recepimento della CSRD. Il 20 luglio 2024 lo schema di decreto ha ricevuto parere parlamentare favorevole, nello specifico presso le Commissioni parlamentari competenti. L'iter era di fatto stato avviato già a febbraio di quest'anno, con la promozione di una consultazione pubblica ad opera del Dipartimento del Tesoro e dalla Ragioneria Generale dello Stato, per avviare un primo confronto con le Autorità interessate.

Da segnalare che, nell'ambito della predetta consultazione pubblica, ABI, ANIA, Assirevi, Assonime, Confindustria e il CNDCEC avevano espresso la loro preoccupazione, attraverso una lettera congiunta al MEF, circa la decisione di estendere il regime sanzionatorio applicato alle informazioni finanziarie (di natura prevalentemente penale) alle informazioni non finanziarie. Nella lettera, si sottolineava come le sanzioni dovrebbero tener conto delle peculiarità delle informazioni di sostenibilità rispetto a quelle contabili tradizionali e si offriva come opzione quella di prendere come riferimento” [...] almeno in una prima fase di applicazione normativa, le previsioni già oggi contenute nel D.Lgs. 254/2016 per le cosiddette dichiarazioni non finanziarie. In tale quadro, sarebbe in ogni caso necessario prevedere specifiche limitazioni alla responsabilità degli amministratori e revisori rispetto alle informazioni fornite da terzi e alle informazioni di carattere

rendicontazioni dettagliate e trasparenti sulle loro pratiche di sostenibilità, compreso l'impatto ambientale, sociale e di *governance*²²¹.

La CSRD sostituirà la precedente Direttiva sulla Dichiarazione Non Finanziaria (NFRD), ampliando l'ambito di applicazione e migliorando la qualità delle informazioni fornite²²².

La nuova direttiva prevede che tutte le società con più di 250 dipendenti, un fatturato superiore a 40 milioni di euro o un totale attivo superiore a 20 milioni di euro, nonché tutte le società quotate, siano tenute a redigere un *reporting* di sostenibilità²²³.

In tal senso, si stima che in Europa le aziende interessate passeranno da 11.000 a oltre 49.000²²⁴. Questo include anche l'applicazione di un principio di proporzionalità, prevedendo standard diversi per grandi aziende e PMI, e l'utilizzo della digitalizzazione per la diffusione dei dati²²⁵.

In questo panorama, la gestione delle relazioni con gli *stakeholder* risulta essere un elemento chiave. Le aziende devono identificare e coinvolgere attivamente gli *stakeholder* rilevanti, garantendo che le loro preoccupazioni e aspettative siano considerate nel processo decisionale aziendale. Questo approccio non solo promuove la trasparenza e la fiducia, ma può anche contribuire a identificare opportunità di innovazione e miglioramento continuo.

L'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale richiede un approccio strutturato e sistematico. Gli standard internazionali di accountability, come l'AccountAbility AA1000, offrono un *framework* basato su principi che guida le organizzazioni attraverso il processo di identificazione, definizione delle priorità e risposta alle sfide della

previsionale e prospettico ed escludere i richiami alla disciplina penale relativa alle false informazioni sociali, che assimilano la disciplina sanzionatoria sulle informazioni di sostenibilità a quella applicabile alle informazioni contabili di bilancio”.

²²¹ D'ERI, A., et al., “*Future Perspectives on Sustainable Corporate Governance and Disclosures*”, in *Information as a Driver of Sustainable Finance*, Palgrave Studies in Impact Finance, 2022.

²²² GIROLAMO, S., *op. cit.*

²²³ <https://www.accountability.org/standards/>

²²⁴ GIROLAMO, S., *op. cit.*

²²⁵ D'ERI, A., et al., *op. cit.*

sostenibilità. Questo approccio consente di integrare lo *stakeholder engagement* nella governance, nella strategia e nella gestione operativa.

Le informazioni sul coinvolgimento degli *stakeholder* devono essere integrate nella governance attraverso processi strutturati che definiscano il processo decisionale e chiariscano ruoli e responsabilità.

Per questo motivo è necessario che il Consiglio di Amministrazione approvi una *policy* di indirizzo su questo tema e riceva periodicamente una rendicontazione su come e con chi vi sono relazioni e interlocuzioni e chi ne è responsabile. Questo approccio deve garantire che le politiche approvate dal CdA siano effettivamente implementate e monitorate.

Tra le varie categorie di *stakeholder*, gli investitori rivestono un'importanza particolare. Le *best practice*²²⁶ hanno definito i principi chiave per il dialogo delle società quotate con gli investitori. I principi sottolineano l'importanza di una gestione unitaria del dialogo con gli azionisti, svolta nell'interesse della società e dell'integrità delle informazioni societarie.

La *governance* sostenibile presenta numerose sfide, tra cui la necessità di un finanziamento adeguato e sostenibile per la ricerca e l'innovazione.

Molti paesi, specialmente quelli in via di sviluppo, affrontano limitazioni di bilancio che possono ostacolare la capacità di condurre ricerche approfondite e continuative. Inoltre, la frammentazione degli sforzi di ricerca può portare a duplicazioni di lavoro e inefficienze, sottolineando l'importanza di una collaborazione internazionale coordinata.

Un'altra sfida significativa è la traduzione dei risultati della ricerca in politiche e pratiche efficaci. Spesso esiste un divario tra la conoscenza scientifica e la sua applicazione pratica, dovuto a barriere istituzionali, culturali o politiche. Superare questo divario richiede strategie di comunicazione efficaci, il coinvolgimento degli *stakeholder* e la costruzione di capacità istituzionali.

²²⁶ Circolare n. 23 del 19 luglio 2021 di Assonime

Tuttavia, esistono anche molte opportunità per potenziare il ruolo della ricerca nella governance sostenibile.

Le tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale, la biotecnologia e le tecnologie dell'informazione, offrono nuovi strumenti potenti per la raccolta e l'analisi dei dati, la modellizzazione delle dinamiche globali e lo sviluppo di soluzioni innovative. Inoltre, la crescente consapevolezza globale riguardo alle sfide dello sviluppo sostenibile sta alimentando un maggiore interesse e investimento nella ricerca scientifica.

2.6.1 Il piano di azione dell'UE sulla finanza sostenibile

La finanza sostenibile rappresenta un pilastro fondamentale per la transizione verso un'economia verde e resiliente.

L'Unione Europea (UE) ha adottato un piano di azione ambizioso per integrare la sostenibilità nei mercati finanziari, con l'obiettivo di indirizzare i flussi di capitale verso investimenti sostenibili, gestire i rischi finanziari derivanti dal cambiamento climatico e altre questioni ambientali, sociali e di governance (ESG), e promuovere la trasparenza e il lungo termine nelle attività economiche e finanziarie.

Il quadro normativo dell'UE sulla finanza sostenibile si articola attraverso diverse iniziative chiave, tra cui la Tassonomia UE, la Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) e il Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Tutte queste iniziative mirano a creare un linguaggio comune per definire ciò che costituisce un'attività economica sostenibile, obbligare le istituzioni finanziarie e le grandi imprese a divulgare informazioni dettagliate su come integrano i fattori di sostenibilità nei loro processi decisionali e nelle loro attività, e migliorare la qualità e la comparabilità delle informazioni di sostenibilità fornite agli investitori e al pubblico.

La Tassonomia UE rappresenta uno strumento cruciale per classificare le attività economiche sostenibili. Introdotta nel 2020 con il

Regolamento (UE) 2020/852²²⁷, la tassonomia stabilisce criteri dettagliati per determinare se un'attività economica può essere considerata sostenibile dal punto di vista ambientale, in base a sei obiettivi ambientali: (i) mitigazione dei cambiamenti climatici, (ii) adattamento ai cambiamenti climatici, (iii) uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine, (iv) transizione verso un'economia circolare, (v) prevenzione e controllo dell'inquinamento, (vi) protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi²²⁸. La tassonomia fornisce un quadro coerente e trasparente per gli investitori, aiutandoli a identificare le opportunità di investimento sostenibile e a evitare il fenomeno del *greenwashing*²²⁹.

La SFDR, adottata nel novembre 2019 ed entrata in vigore nel marzo 2021, impone obblighi di divulgazione alle istituzioni finanziarie e agli operatori del mercato finanziario riguardo a come considerano i rischi di sostenibilità nei loro processi di investimento e consulenza finanziaria²³⁰. La regolamentazione mira a migliorare la trasparenza nel mercato della finanza sostenibile e a fornire agli investitori informazioni comparabili e coerenti su prodotti finanziari sostenibili. Gli operatori del mercato devono

²²⁷ Il Regolamento delegato (UE) 2023/2486 del 27 giugno 2023 ha integrato il Regolamento (UE) 2020/852 fissando i criteri di vaglio tecnico per determinare a quali condizioni un'attività economica possa essere considerata green. Detti criteri riguardano l'uso sostenibile e la protezione delle acque e delle risorse marine (con lo scopo di dar priorità a quelle attività economiche che presentino un maggiore potenziale in termini di conseguimento di un buono stato di tutti i corpi idrici e prevenzione del deterioramento dei corpi idrici che sono già in buono stato), la transizione verso un'economia circolare (dove la priorità è per quelle attività economiche che si impegnino, già dalla fase di progettazione e produzione, a fabbricare prodotti che siano facilmente smontabili, riutilizzabili e riciclabili), la prevenzione e riduzione dell'inquinamento (priorità per le attività economiche che si occupano di raccolta, trasporto e trattamento dei rifiuti pericolosi nonché di attività di bonifica e ripristino di aree contaminate), e infine la protezione e il ripristino della biodiversità e degli ecosistemi.

²²⁸ European Commission, Regulation (EU) 2020/852, “*On the establishment of a framework to facilitate sustainable investment*,” Official Journal of the European Union, L 198, 22 June 2020

²²⁹ “*practice of making unclear or not well-substantiated environmental claims*”, European Commission, Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on substantiation and communication of explicit environmental claims (Green Claims Directive), COM/2023/166 final. Fenomeno opposto è il cd. “Greenhushing” ovvero il silenzio delle aziende rispetto alle iniziative sostenibili attivate. Viene principalmente adottato dalle imprese più piccole, che non sono in grado di sviluppare e sostenere politiche sostenibili di grandi proporzioni. Attivano quindi un “meccanismo di difesa” che possa proteggerli dalle possibili critiche.

²³⁰ European Commission, Regulation (EU) 2019/2088, “*On sustainability-related disclosures in the financial services sector*,” Official Journal of the European Union, L 317, 27 November 2019

classificare i prodotti finanziari in base ai loro obiettivi di sostenibilità e fornire dettagli su come tali obiettivi sono raggiunti.

La CSRD è una direttiva della Commissione Europea (adottata nel 2022 ed entrata in vigore dal 3 gennaio 2023) che aggiorna e amplia i requisiti di rendicontazione non finanziaria stabiliti dalla precedente Direttiva 2014/95/UE²³¹.

La CSRD ha l'obiettivo di migliorare la qualità e la comparabilità delle informazioni di sostenibilità fornite dalle grandi imprese e dalle società quotate, introducendo standard di rendicontazione armonizzati e obbligatori ed andando ad equiparare la rilevanza dei risultati ESG con quelli riportati nel tradizionale bilancio civilistico, riconoscendone la naturale connessione.

Tra le principali novità introdotte vi sono l'obbligo di *assurance* (CSRD impone la revisione esterna dei report di sostenibilità da parte di esperti indipendenti, a garanzia dell'affidabilità e dell'accuratezza delle informazioni fornite), la collocazione dell'informativa di sostenibilità (le da includere all'interno della Relazione sulla Gestione e non in un documento a sé stante, al fine una maggiore integrazione tra informazioni di carattere finanziario e non), la previsione di un unico standard di rendicontazione (*European Sustainability Reporting Standard*, il cui sviluppo è demandato all'*European Financial Reporting Advisory Group*, mentre per le PMI saranno introdotti degli standard specifici).

La Direttiva prevede l'estensione graduale (tra il 2024 e il 2026) dell'obbligo di rendicontazione alle grandi imprese non quotate (che, alla data di chiusura del bilancio, hanno superato almeno due di questi criteri: oltre 250 dipendenti, 25 milioni di euro di patrimonio netto, 50 milioni di euro di ricavi), alle piccole e medie imprese quotate (a esclusione delle micro-imprese), e infine alle imprese con capogruppo extra-UE (che, per l'ultimo bilancio, hanno generato in Europa ricavi netti superiori a 150 milioni di euro, e almeno un'impresa figlia soddisfa i criteri dimensionali

²³¹ Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting

della CSRD, oppure una succursale ha generato ricavi netti superiori a 40 milioni di euro nell'esercizio precedente).

L'introduzione di queste normative può sollevare dubbi sulla complessità regolatoria e sulla necessità di bilanciare la robustezza delle regole con la loro praticabilità.

Ed infatti, la regolamentazione eccessivamente complessa può risultare controproducente, aumentando i costi di conformità per le imprese e creando confusione tra gli investitori. D'altra parte, è parte integrante del Green Deal europeo la consapevolezza dell'esigenza di fare uso (anche) della regolamentazione in modo coerente²³² (e potremmo dire compatibile). Tuttavia, una certa complessità è necessaria per affrontare le sfide multidimensionali legate alla sostenibilità e alla gestione dei rischi globali. La risposta normativa deve quindi garantire un equilibrio tra la necessità di regolamentazione rigorosa e la flessibilità operativa per le imprese.

Accanto alle principali iniziative normative, l'UE ha introdotto altre misure complementari per sostenere la transizione verso un'economia sostenibile. Tra queste, il Green Deal europeo rappresenta una strategia globale per rendere l'Europa il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050. Il Piano di Investimenti del Green Deal Europeo e il meccanismo per una transizione giusta mirano a mobilitare almeno 1 trilione di euro di investimenti sostenibili nei prossimi dieci anni, sostenendo le regioni e i settori più colpiti dalla transizione verde.

Inoltre, l'UE sta lavorando per integrare i principi di sostenibilità nelle politiche fiscali e monetarie, incoraggiando le banche centrali a considerare i rischi climatici nelle loro operazioni e promuovendo l'emissione di obbligazioni verdi per finanziare progetti sostenibili. La Banca Europea per gli Investimenti (BEI) è stata designata come "banca del clima" dell'UE e svolge un ruolo chiave nel finanziamento di progetti verdi e nella mobilitazione di investimenti privati verso obiettivi di sostenibilità.

Gli investitori e le istituzioni finanziarie svolgono un ruolo cruciale nel promuovere la finanza sostenibile. Attraverso la considerazione dei

²³² European Commission, "*A European Green Deal*" COM (2019) 640 final, 11 December 2019.

fattori ESG nei processi di investimento e la promozione di prodotti finanziari sostenibili, possono contribuire a indirizzare i capitali verso attività economiche che supportano la transizione verde. La pressione degli investitori per una maggiore trasparenza e responsabilità in materia di sostenibilità può incentivare le imprese ad adottare pratiche più responsabili e sostenibili.

L'integrazione dei fattori di sostenibilità nelle decisioni di investimento non solo migliora la gestione dei rischi, ma può anche offrire opportunità di rendimento superiori nel lungo termine. Numerosi studi empirici hanno affermato che le aziende con migliori performance ESG tendono ad avere una migliore performance finanziaria e un rischio di impresa inferiore.

L'azione dell'UE sulla finanza sostenibile si inserisce in un contesto globale in cui molte altre giurisdizioni stanno adottando misure simili. Gli Stati Uniti, attraverso l'adozione di nuove normative sulla divulgazione dei rischi climatici da parte della Securities and Exchange Commission (SEC), e la Cina, con l'integrazione dei principi di finanza verde nelle sue politiche economiche, rappresentano esempi di come la finanza sostenibile stia diventando una priorità a livello internazionale.

La cooperazione internazionale è fondamentale per affrontare le sfide globali della sostenibilità e garantire un approccio armonizzato e coerente. L'UE sta lavorando attivamente con organizzazioni internazionali come le Nazioni Unite, il G20 e il Financial Stability Board (FSB) per promuovere la convergenza degli standard di finanza sostenibile e facilitare la transizione verso un'economia globale più verde e resiliente.

Il piano di azione dell'UE sulla finanza sostenibile rappresenta un passo decisivo verso la creazione di un sistema economico più sostenibile e resiliente. Attraverso una serie di iniziative normative e politiche, l'UE sta costruendo un quadro che integra la sostenibilità nelle decisioni finanziarie e promuove la trasparenza e la responsabilità. La sfida sarà garantire che queste misure siano implementate in modo efficace, bilanciando la necessità di regolamentazione rigorosa con la praticabilità per le imprese. La

cooperazione internazionale e il ruolo attivo degli investitori saranno cruciali per il successo di questa transizione.

2.6.2 Riforma del governo e istanze contrarie

Negli ultimi anni il governo italiano ha intrapreso un percorso significativo per recepire le direttive europee sulla *Sustainable Corporate Governance*, con l'obiettivo di promuovere una gestione aziendale che sia responsabile, trasparente e sostenibile.

Questo sforzo è parte di un più ampio impegno dell'Unione Europea a incoraggiare pratiche di *governance* che tengano conto delle implicazioni ambientali, sociali e di *governance*. Il processo di recepimento delle direttive europee rappresenta una sfida complessa, data la necessità di armonizzare le normative nazionali con quelle comunitarie, e di affrontare le specificità del contesto economico e giuridico italiano.

Il primo passo significativo verso l'integrazione delle direttive europee è stato il recepimento della Direttiva 2014/95/UE, conosciuta come Direttiva sulla Dichiarazione Non Finanziaria (NFRD). Questa direttiva impone alle grandi imprese di interesse pubblico di divulgare informazioni non finanziarie riguardanti questioni ambientali, sociali, relative al personale, al rispetto dei diritti umani, e alla lotta contro la corruzione.

In Italia, la direttiva è stata recepita con il Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, che ha introdotto l'obbligo per le imprese di redigere una dichiarazione non finanziaria (DNF) a partire dall'esercizio 2017²³³.

Questo decreto ha segnato un punto di svolta, spingendo le imprese italiane a integrare nei loro bilanci le informazioni sulle pratiche di sostenibilità e sui rischi ad esse associati.

L'implementazione della NFRD ha richiesto un notevole sforzo di adeguamento da parte delle imprese italiane, che hanno dovuto sviluppare nuovi processi interni per la raccolta e la rendicontazione delle informazioni non finanziarie.

²³³ Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254

Uno studio ha analizzato l'impatto della NFRD sulle imprese italiane, evidenziando come molte di esse abbiano dovuto migliorare significativamente i loro sistemi di gestione delle informazioni ESG per conformarsi ai nuovi requisiti normativi²³⁴. Ciò ha portato a un aumento della trasparenza e della responsabilità delle aziende nei confronti degli *stakeholder*, sebbene permangano sfide legate alla qualità e alla comparabilità delle informazioni divulgate.

Il recepimento della NFRD ha anche stimolato un maggiore coinvolgimento degli investitori istituzionali nelle questioni di sostenibilità.

Gli investitori, sempre più attenti ai rischi ESG, hanno iniziato a considerare le performance non finanziarie delle aziende come un elemento cruciale per le loro decisioni di investimento. L'inclusione delle informazioni ESG nei bilanci aziendali può migliorare la fiducia degli investitori e attrarre capitali verso imprese più sostenibili²³⁵.

Questo ha contribuito a creare un circolo virtuoso, in cui la maggiore trasparenza e responsabilità delle aziende incoraggiano pratiche di investimento più responsabili.

Un'ulteriore direttiva europea di rilevanza per la *Sustainable Corporate Governance* è la Direttiva 2017/828/UE, nota come Direttiva sui Diritti degli Azionisti II (SRD II) e mira a promuovere l'impegno a lungo termine degli azionisti e a migliorare la trasparenza delle operazioni aziendali, includendo anche aspetti di sostenibilità. Il recepimento della SRD II in Italia è avvenuto tramite il Decreto Legislativo 10 maggio 2019, n. 49, che ha introdotto nuove disposizioni riguardanti la trasparenza delle politiche di remunerazione, l'identificazione degli azionisti, e il coinvolgimento degli azionisti nelle decisioni aziendali²³⁶.

La SRD II ha rafforzato il ruolo degli azionisti nel monitoraggio delle pratiche di governance aziendale, incoraggiando una maggiore

²³⁴ VENTURELLI, A., et al., “*Directive 2014/95/EU: Are Italian Companies Already Compliant?*”, 2017.

²³⁵ BASSEN, A., et al., “*Environmental, social and governance key performance indicators from a capital market perspective*”, 2008.

²³⁶ Decreto Legislativo 10 maggio 2019, n. 49

partecipazione alle assemblee societarie e un controllo più attivo sulle decisioni strategiche delle imprese.

In particolare, la direttiva ha previsto che le politiche di remunerazione degli amministratori debbano essere sottoposte al voto degli azionisti, aumentando così la trasparenza e la responsabilità. Tali disposizioni hanno contribuito a migliorare la *governance* delle imprese italiane, promuovendo un allineamento maggiore tra gli interessi degli azionisti e quelli degli amministratori²³⁷.

Oltre alle direttive specifiche, il governo italiano ha adottato una serie di iniziative per promuovere la sostenibilità nelle imprese, in linea con le strategie europee. Una di queste iniziative è rappresentata dal Piano Nazionale Integrato per l’Energia e il Clima (PNIEC), che prevede obiettivi ambiziosi per la riduzione delle emissioni di gas serra e la transizione verso un’economia a basse emissioni di carbonio. Il PNIEC include misure specifiche per incoraggiare le imprese a investire in tecnologie pulite e a migliorare l’efficienza energetica, contribuendo così a una maggiore sostenibilità ambientale.

Un altro aspetto cruciale del recepimento delle direttive europee riguarda la formazione e la sensibilizzazione degli operatori economici e finanziari.

Il governo italiano, in collaborazione con enti accademici e associazioni di categoria, ha avviato programmi di formazione per aiutare le imprese a comprendere e attuare le nuove normative sulla sostenibilità. Tali programmi mirano a fornire agli imprenditori e ai manager gli strumenti necessari per integrare i criteri ESG nelle loro strategie aziendali, migliorando così la loro capacità di affrontare le sfide della sostenibilità.

Nonostante i progressi significativi, il processo di recepimento delle direttive europee sulla *Sustainable Corporate Governance* non è privo di ostacoli. Una delle principali difficoltà riguarda la frammentazione normativa a livello nazionale, che può creare incertezze per le imprese.

²³⁷ FERRARINI, G., et al., “*Shareholder Engagement, Institutional Investors and Proxy Advisors: The New European Perspective*”, in *European Business Organization Law Review*, 2020.

Inoltre, la mancanza di standard uniformi per la rendicontazione delle informazioni ESG può rendere difficile per le aziende confrontare le proprie performance con quelle dei loro pari a livello internazionale. La diversità nei requisiti di rendicontazione può influenzare la qualità delle informazioni divulgate e la capacità degli *stakeholder* di valutare le performance di sostenibilità delle imprese²³⁸.

Inoltre, il recepimento delle direttive europee richiede un cambiamento culturale significativo all'interno delle imprese italiane. Molte aziende devono ancora superare una mentalità orientata esclusivamente al profitto a breve termine e adottare una visione più ampia che includa la sostenibilità come parte integrante della loro strategia. Questo cambiamento può essere particolarmente difficile per le piccole e medie imprese (PMI), che spesso dispongono di risorse limitate per affrontare le sfide della sostenibilità.

Un altro aspetto critico riguarda l'efficacia dei controlli e delle sanzioni previste per garantire il rispetto delle normative sulla sostenibilità. In Italia, come in molti altri paesi, l'implementazione pratica delle direttive può essere ostacolata da una scarsa capacità di monitoraggio e dall'assenza di meccanismi di enforcement efficaci. Un quadro normativo chiaro e robusto è necessario per garantire che le imprese rispettino effettivamente le normative sulla sostenibilità²³⁹.

Per superare queste sfide, è essenziale un approccio integrato che coinvolga tutti gli *stakeholder*, inclusi i governi, le imprese, gli investitori e la società civile. Il dialogo tra questi attori può aiutare a identificare le migliori pratiche e a sviluppare soluzioni innovative per promuovere la sostenibilità nelle imprese. In questo contesto, le associazioni di categoria e le organizzazioni non governative possono svolgere un ruolo cruciale nel sensibilizzare le imprese e nel promuovere l'adozione di pratiche di governance sostenibili.

²³⁸ MICHELON, G., et al., “CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis”, in *Critical Perspectives on Accounting*, 2015.

²³⁹ FRACAROLLI NUNES, M., & LEE PARK, C., “Caught Red-Handed: The Cost of the Volkswagen Dieselgate”, in *Journal of Global Responsibility*, 2016.

Infine, il recepimento delle direttive europee sulla *Sustainable Corporate Governance* rappresenta un'opportunità per l'Italia di rafforzare la propria competitività a livello internazionale. Le imprese che adottano pratiche di sostenibilità possono beneficiare di un vantaggio competitivo, attirando investimenti responsabili e migliorando la loro reputazione sul mercato globale. Le aziende che integrano i criteri ESG nelle loro strategie tendono a performare meglio a lungo termine, sia in termini di risultati finanziari che di creazione di valore per gli *stakeholder*²⁴⁰. Sul punto, la buona *governance* rappresenta un pilastro centrale non solo per i criteri ESG, ma anche i Modelli 231. L'adozione di pratiche di *governance* solide e trasparenti è essenziale per garantire la conformità normativa e per ottenere la fiducia degli investitori e degli *stakeholder*. Un'efficace *governance* aziendale può ridurre i rischi di frode e corruzione, migliorare la reputazione dell'azienda e assicurare una gestione più efficiente delle risorse. Sono dunque centrali le prospettive di integrazione ed è utile considerare innanzitutto i sistemi di controllo interno.

Le aziende potrebbero sviluppare sistemi di controllo interno che integrino le misure previste dal Modello 231 con le metriche ESG. Tale approccio favorirebbe una gestione dei rischi aziendali più olistica e coerente, promuovendo una cultura aziendale fondata sull'etica e sulla sostenibilità. L'integrazione dei fattori ESG con il Modello 231 potrebbe riflettersi anche nei sistemi di reportistica aziendale. Le aziende potrebbero adottare standard di reportistica che combinino i requisiti di trasparenza imposti dalle normative ESG con quelli del Modello 231, offrendo agli investitori e agli *stakeholder* una visione più completa e trasparente delle loro operazioni²⁴¹.

In conclusione, il recepimento da parte del governo italiano delle direttive europee sulla *Sustainable Corporate Governance* è un processo complesso ma necessario per promuovere una gestione aziendale

²⁴⁰ CLARK, G. L., FEINER, A., & VIEHS, M., "From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance", in *Oxford University and Arabesque Partners, 2015*.

²⁴¹ WANG, D., *op. cit.*

responsabile e sostenibile. Sebbene ci siano ancora molte sfide da affrontare, i progressi compiuti finora mostrano che l'Italia procede in una direzione promettente per allinearsi agli standard europei e per contribuire a un futuro più sostenibile per le generazioni future, nonché per una riduzione sempre maggiore del rischio di commissioni di reati collegati ai fattori ESG all'interno delle aziende. La collaborazione tra tutti gli *stakeholder* sarà fondamentale per superare gli ostacoli rimanenti e per garantire che le imprese italiane possano beneficiare appieno delle opportunità offerte dalla sostenibilità.

2.6.3. Prospettive di evoluzione

Con l'intensificarsi delle pressioni ambientali, sociali ed economiche, le prospettive di evoluzione della governance aziendale sostenibile sono orientate verso un'integrazione sempre più capillare dei principi ESG e una maggiore trasparenza e responsabilità.

L'integrazione dei principi ESG nella governance aziendale è destinata a diventare ancora più centrale. Le imprese dovranno incorporare sistematicamente i criteri ESG nelle loro strategie aziendali, decisioni operative e processi di rendicontazione²⁴².

A tal proposito, la tassonomia verde dell'Unione Europea fornisce un quadro chiaro per definire le attività economiche sostenibili e guida gli investitori verso scelte consapevoli. Questo strumento normativo non solo aiuta a prevenire il *greenwashing*, ma promuove anche investimenti che supportano la transizione verso un'economia a basso impatto ambientale²⁴³.

Sul punto, la Commissione Europea, il 22 marzo 2023, ha presentato una proposta di direttiva sui Green Claims, che mira a combattere il fenomeno del *greenwashing*. La direttiva si propone di: (i) garantire che le affermazioni ambientali siano credibili e degne di fiducia, migliorando così le decisioni di acquisto dei consumatori; (ii) creare condizioni di parità per

²⁴² ECCLES, R.G., et al., “*The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*”, in *Management Science*, 2014.

²⁴³ European Commission, Regulation (EU) 2020/852, “*On the establishment of a framework to facilitate sustainable investment*”, in *Official Journal of the European Union*, L 198, 22 June 2020.

le aziende che investono nella sostenibilità, riducendo il fenomeno della concorrenza sleale; (iii) contribuire alla transizione verso un'economia circolare e verde, consentendo ai consumatori di fare scelte più informate e sostenibili. La direttiva prevede anche la regolamentazione delle etichette ambientali. Attualmente, esistono almeno 230 diverse etichette di sostenibilità nell'UE. Le nuove regole mirano a standardizzare tali etichette, rendendole più affidabili e trasparenti²⁴⁴.

Proprio la Commissione Europea nel 2014 aveva pubblicato uno studio²⁴⁵ nel quale si rilevava che, nel territorio comunitario, il 76% dei prodotti commercializzati era corredato da un *green claim* (sia con riferimento al prodotto in se stesso che al suo imballaggio), ed oltre il 60% del campione intervistato preferiva acquistare prodotti che ritenevano eco-sostenibili (benchè il 61% non sapeva come distinguere i prodotti effettivamente eco-sostenibili). Già in quello studio si concluse che una parte preponderante dei green claim analizzati era sprovvista di precisione e chiarezza, addirittura in alcuni casi con informazioni false.

Nel 2021, sempre la Commissione europea e le Autorità nazionali di tutela dei consumatori di cui al Regolamento (UE) 2017/2394 (per l'Italia il Ministero dello sviluppo economico – Direzione Generale per il Mercato, la concorrenza, il Consumatore, la Vigilanza e la Normativa Tecnica), congiuntamente ad altre Autorità internazionali, sotto il coordinamento della IPCEN (Consumer Protection and Enforcement Network), hanno condotto un'indagine approfondita sulla pratica del greenwashing.

Dopo uno screening generale la Commissione e le autorità di tutela dei consumatori hanno esaminato in modo più approfondito 344 affermazioni apparentemente dubbie, relative a vari prodotti rilevando che:

– in oltre la metà dei casi, il commerciante non aveva fornito ai consumatori informazioni sufficienti per valutare la veridicità dell'affermazione;

²⁴⁴ Commissione Europea, “*Green Claims Directive*”, 2023

²⁴⁵ Consumer market study on environmental claims for non-food products, Commissione Europea, luglio 2014

– nel 37% dei casi, l’affermazione conteneva formulazioni vaghe e generiche, come “cosciente”, “rispettoso dell’ambiente”, “sostenibile”, miranti a suscitare nei consumatori l’impressione, priva di fondamento, di un prodotto senza impatto negativo sull’ambiente;

– inoltre, nel 59 % dei casi il commerciante non aveva fornito elementi facilmente accessibili a sostegno delle sue affermazioni.

Nel complesso, tenendo conto di vari fattori, nel 42 % dei casi le autorità hanno avuto motivo di ritenere che l’affermazione potesse costituire greenwashing e configurarsi potenzialmente come una pratica commerciale sleale. Il 26 marzo 2024 è entrata in vigore la Direttiva (UE) 2024/825 sulla responsabilizzazione dei consumatori per la transizione verde (c.d. Direttiva Empowering).

La direttiva introduce nuove norme volte a contrastare in modo sempre più efficace le pratiche commerciali sleali idonee ad ingannare i consumatori e ad impedire loro di compiere scelte di consumo sostenibili, quali il greenwashing.

In particolare, la nuova direttiva è intervenuta sul testo della Direttiva 2005/29/CE, introducendo alcune nuove pratiche commerciali sleali.

Tra le azioni ingannevoli previste dall’art. 6 par. 2 Dir. (CE) 2005/29 (recepito nell’art. 21 del Codice del Consumo italiano) è stata espressamente inclusa “la formulazione di un’asserzione ambientale relativa a prestazioni ambientali future senza includere impegni chiari, oggettivi, pubblicamente disponibili e verificabili stabiliti in un piano di attuazione dettagliato e realistico che includa obiettivi misurabili e con scadenze precise come pure altri elementi pertinenti necessari per sostenerne l’attuazione, come l’assegnazione delle risorse, e che sia verificato periodicamente da un terzo indipendente, le cui conclusioni sono messe a disposizione dei consumatori”.

La Direttiva ha, inoltre, introdotto nuove pratiche nella black list delle pratiche commerciali considerate in ogni caso ingannevoli di cui all’Allegato I della Dir. (CE) 2005/29 (recepito nell’art. 23 del Codice del

Consumo Italiano), tra cui esibire un marchio di sostenibilità non basato su un sistema di certificazione, formulare un’asserzione ambientale generica per cui l’operatore economico non sia in grado di dimostrare l’eccellenza riconosciuta delle prestazioni ambientali vantate, ovvero formulare un’asserzione ambientale sul prodotto o sull’attività economica nel loro complesso, quando riguarda, invece, soltanto un determinato aspetto del prodotto e/o dell’attività.

La nuova direttiva impone agli Stati membri di adottare e pubblicare entro due anni (e quindi entro il 27 marzo 2026) le misure necessarie per conformarsi alle nuove regole. In Italia, le norme saranno recepite nel Codice del Consumo e saranno applicabili a partire dal 27 settembre 2026.

Un altro aspetto cruciale dell’evoluzione della governance aziendale sostenibile è l’uso crescente delle tecnologie digitali. Strumenti come l’intelligenza artificiale, il *machine learning* e i *big data* possono migliorare significativamente la capacità delle imprese di monitorare e gestire i loro impatti ESG²⁴⁶.

All’intelligenza artificiale²⁴⁷ è attribuibile un ruolo significativo nel contrasto al fenomeno del *greenwashing*: attraverso l’analisi di una mole rilevante di informazioni si pone a servizio dello sviluppo sostenibile²⁴⁸.

La digitalizzazione consente anche una rendicontazione più accurata e tempestiva delle performance ESG, facilitando il processo decisionale basato su dati reali e aggiornati. Le piattaforme digitali possono integrare vari dataset per fornire una visione completa dei rischi e delle opportunità ESG, permettendo alle imprese di reagire prontamente ai cambiamenti²⁴⁹.

²⁴⁶ SCHULZ, J., “*Risk Governance in the Early Pandemic: Governance Roles and Coleman’s Taxonomy of Social Actors*”, in *American Behavioral Scientist*, 2022.

²⁴⁷ D’AVANZO, Le applicazioni dell’intelligenza artificiale a tutela dell’ambiente, in *rivistadga.it*, n. 2, 2019, p. 1 ss.; ID., Intelligenza artificiale e tutela dell’ambiente, in *Dir. giur. agr.*, n. 2, 2019, p. 1 ss.

²⁴⁸ A. MICELLO, La tecnologia blockchain al servizio della gestione delle informazioni ambientali: verso un “*Blockchain Green Public Procurement*”? in *Riv. quadr. dir. amb.*, n. 3, 2018, p. 83108; D. SALERNO, La filiera alimentare tracciata con la blockchain. I progetti in corso e i possibili benefici, in *icom.it*, 30 luglio 2018; S. CRISCI, Intelligenza artificiale ed etica dell’algoritmo, in *Foro amm.*, n. 10, 2018, p. 1787.

²⁴⁹ MOODY, J. et al., “*Community effectiveness of masks and vaccines*”, in *Socius*, 2021

In aggiunta, l'UE sta sviluppando una proposta di “Tassonomia Sociale”, che mira a estendere il concetto di tassonomia già applicato all'ambiente anche agli aspetti sociali.

La tassonomia sociale fornirà un quadro per classificare le attività economiche in base al loro contributo a obiettivi sociali specifici, come la promozione dei diritti umani, l'uguaglianza di genere, condizioni di lavoro dignitose e la protezione delle comunità vulnerabili.

Gli obiettivi principali della tassonomia sociale includono: (i) la definizione di criteri chiari per identificare le attività economiche che apportano benefici sociali significativi; (ii) la promozione di investimenti in progetti che migliorano le condizioni sociali e riducono le disuguaglianze; (iii) la creazione di uno strumento utile per gli investitori che desiderano indirizzare i loro capitali verso attività con impatti sociali positivi, aumentando così la trasparenza e la comparabilità degli investimenti sociali.

La tassonomia sociale si baserà su criteri sviluppati in consultazione con esperti, parti interessate e istituzioni finanziarie, e si allineerà agli standard internazionali esistenti in materia di diritti umani e responsabilità sociale²⁵⁰.

Pertanto, sia la direttiva sui Green Claims sia la proposta di tassonomia sociale rappresentano passi cruciali verso una maggiore sostenibilità e responsabilità nel mercato europeo. Tali iniziative non solo mirano a proteggere i consumatori e promuovere la trasparenza, ma anche a incentivare le aziende a impegnarsi seriamente nella sostenibilità ambientale e sociale, contribuendo così a un'economia più equa e sostenibile.

2.6.4. Una possibile definizione di sostenibilità in funzione della gestione dell'impresa azionaria

La sostenibilità, nella gestione dell'impresa azionaria, rappresenta un concetto multidimensionale che integra principi economici, ambientali e sociali nella strategia aziendale.

²⁵⁰ European Commission, “*Final Report on Social Taxonomy*”, 2022

Dal punto di vista definitorio, può dirsi ancora oggi non superato il contributo di Howard Bowen, economista americano, che nel 1953 fu il primo ad introdurre il concetto di Corporate Social Responsibility in capo alle aziende, descrivendola come *“il dovere di uomini d'affari di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società”*²⁵¹.

Nei tempi recenti la crescente consapevolezza dell'impatto delle attività aziendali sull'ambiente e sulla società ha portato a una ridefinizione del concetto di sostenibilità, non più limitato alla mera conservazione delle risorse naturali, ma esteso alla responsabilità sociale e alla governance aziendale responsabile.

La sostenibilità nella gestione delle imprese azionarie implica un ripensamento del concetto di valore aziendale.

Tradizionalmente, il successo aziendale è stato misurato principalmente attraverso indicatori finanziari, come il profitto netto e il rendimento per gli azionisti. Tuttavia, un approccio sostenibile richiede un ampliamento di tale prospettiva, considerando anche il valore generato per gli *stakeholder*.

In questa direzione va registrata la posizione assunta dal *World Business Council for Sustainable Development* (organizzazione guidata dal CEO di oltre 225 aziende internazionali), che con la Vision 2050 indica il nuovo quadro per orientare le azioni aziendali nel prossimo decennio, con percorsi di trasformazione allineati con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile ONU e con gli obiettivi dell'Accordo di Parigi, avendo come traguardo per la gestione aziendale che i sistemi di remunerazione dei managers, i principi contabili globali e le valutazioni del mercato dei capitali non si basino più solo sulla performance finanziaria e di business, integrando anche l'impatto sul pianeta e sulle persone come parte dei metodi per determinare il valore dell'impresa.

²⁵¹ Bowen Howard R., *Social Responsibilities of the Businessman*, 1953

Un altro aspetto cruciale della sostenibilità nella gestione delle imprese azionarie è la gestione dei rischi. La sostenibilità richiede alle aziende di identificare e gestire una vasta gamma di rischi²⁵², compresi quelli ambientali, sociali e di *governance*. A titolo esemplificativo, i rischi ambientali possono includere cambiamenti climatici, scarsità di risorse e inquinamento, mentre i rischi sociali possono riguardare le condizioni di lavoro, i diritti umani e le relazioni con la comunità. I rischi di *governance*, infine, possono derivare da pratiche aziendali non etiche, mancanza di trasparenza e conflitti di interesse. Un approccio proattivo alla gestione dei rischi può aiutare le imprese a prevenire crisi, ridurre i costi legati a controversie legali e migliorare la resilienza complessiva dell'azienda²⁵³.

Sul punto, il Modello 231 mira, allo stesso modo, a garantire la prevenzione dei reati attraverso un'analisi dei rischi legati alla specifica attività di impresa e atteggiandosi ad idoneo strumento di perseguimento degli obiettivi di gestione sostenibile.

Le imprese azionarie che aspirano alla sostenibilità devono inoltre adottare una prospettiva a lungo termine, ossia andare oltre i profitti immediati e considerare l'impatto delle decisioni aziendali sul lungo periodo. Ad esempio, investire in tecnologie pulite, pratiche di lavoro equo e sviluppo della comunità può comportare costi iniziali elevati, ma può anche generare benefici significativi nel tempo, come risparmi sui costi energetici, una forza lavoro più qualificata e una comunità locale più stabile e prospera²⁵⁴.

Infine, la trasparenza e la rendicontazione sono elementi essenziali della sostenibilità nella gestione dell'impresa azionaria. Le aziende devono

²⁵² Il terzo pilastro di Basilea 3 (accordo internazionale sui requisiti patrimoniali delle banche), in materia di valutazione e rendicontazione dei rischi ESG, richiede dati granulari e comparabili sulle esposizioni ai rischi ESG per la verifica della solidità patrimoniale e del merito creditizio. Queste richieste sono state formalizzate e implementate, tra il 2020 e il 2022, dalle Linee guida e dalle raccomandazioni tecniche di EBA, BCE e Banca d'Italia, e avranno conseguenze significative, anzi, determinanti, nell'ambito del rating creditizio e della concessione dei finanziamenti bancari alle realtà di minori dimensioni al di fuori dei mercati regolamentati.

²⁵³ CLARK, G. L., et al., *op. cit.*

²⁵⁴ PORTER, M. E., et al., "Creating Shared Value" in Harvard Business Review, 2011

essere trasparenti riguardo alle loro pratiche sostenibili e rendicontare in modo accurato e completo le loro performance in termini di sostenibilità.

La rendicontazione non finanziaria, come i bilanci di sostenibilità e i *report* ESG, svolge un ruolo chiave in questo contesto, fornendo agli *stakeholder* informazioni cruciali sul comportamento e le *performance* aziendali in ambiti critici come l'ambiente, la società e la governance. La trasparenza e la rendicontazione non solo aiutano a costruire fiducia tra l'azienda e i suoi *stakeholder*, ma possono anche offrire un vantaggio competitivo, dimostrando l'impegno dell'azienda verso pratiche responsabili e sostenibili²⁵⁵.

Il passaggio dalla NFRD alla CSRD determina un cambiamento sostanziale nell'approccio europeo e negli obiettivi della rendicontazione. La transizione (anche terminologica) dalla rendicontazione non finanziaria alla rendicontazione di sostenibilità, infatti, si concretizza in un ampliamento quantitativo e in una variazione qualitativa della disclosure oggetto di regolamentazione, con conseguenze non trascurabili sotto il profilo delle conoscenze e dei contenuti (e delle responsabilità) relative alle attività (di rendicontazione e di controllo) dei vari attori coinvolti ai fini della compliance normativa. Per quanto riguarda l'attività di controllo, indipendentemente dagli strumenti (tecnici, informatici, applicativi) che si possono strutturare, predisporre, sviluppare e calibrare per supportarne l'esecuzione, non c'è dubbio che la CSRD, nel perseguimento dell'obiettivo di accrescere la trasparenza e l'intelligibilità delle informazioni a favore di investitori e cittadini, da un lato, amplia la portata e la significatività della disclosure richiesta agli organi direttivi estendendone i confini e variandone le caratteristiche e, dall'altro lato, rafforza l'esigenza di preventive e comprovate competenze degli organi di controllo su processi economici e aziendali²⁵⁶.

²⁵⁵ ORLITZKY, M., et al., "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", in *Organization Studies*, 2003

²⁵⁶ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, "Sostenibilità, Governance e Finanza dell'Impresa", 8 marzo 2024

Pertanto, la sostenibilità nella gestione dell'impresa azionaria richiede un approccio integrato che consideri aspetti economici, ambientali e sociali.

La *corporate governance* svolge un ruolo cruciale in questo contesto, aiutando a garantire che le imprese operino in modo trasparente, etico e responsabile. Adottare pratiche sostenibili può generare valore a lungo termine per tutti gli *stakeholder*, migliorare la gestione dei rischi e contribuire a un successo economico sostenibile. La trasparenza e la rendicontazione sono essenziali per costruire fiducia e dimostrare l'impegno verso la sostenibilità, offrendo così un vantaggio competitivo nel mercato globale odierno.

CAPITOLO III

GREEN PRACTICES NELLE IMPRESE: IL PROGETTO DI MSC CROCIERE

3.1. Introduzione: la sostenibilità nell'attività d'impresa

«Le grandi imprese debbono cambiare il concetto di sé stesse e del loro ruolo, e il loro modo di essere e di agire, se vogliono servire la società e i loro stessi interessi»

Così scriveva nel 1976 un manager italiano²⁵⁷, studioso delle dinamiche economiche e sociali.

Nel tempo è cresciuta sempre più la consapevolezza del rilievo cruciale che la sostenibilità nell'attività d'impresa ha per l'intero sistema sociale, considerato l'impatto che essa genera sull'ambiente e sulla collettività in generale.

Sostanzialmente, in tutti i campi di attività, su impulso dei legislatori nazionali e sovranazionali nonché per via delle sollecitazioni degli *stakeholders*, sono state poste in atto iniziative e pratiche volte a mitigare gli impatti ambientali e a rendere trasparente e conoscibile l'approccio a queste tematiche da parte delle imprese.

Gli impatti ambientali dell'attività d'impresa variano da settore a settore ed è quindi importante che le strategie di sostenibilità siano selettivamente mirate.

In termini generali, il sistema economico attinge dall'ambiente l'energia e le materie prime per soddisfare i bisogni di produzione e restituisce all'ambiente gli scarti di tali processi. Alcuni di questi scarti possono essere recuperati attraverso il riciclaggio, altri si disperdono per sempre nell'ambiente, come – a titolo esemplificativo - il calore. Se quanto scartato dal sistema economico e non recuperato supera la capacità di assorbimento dell'ambiente, si verificano fenomeni di inquinamento.

L'anidride carbonica (CO₂) rappresenta la maggior parte dei gas effetto serra rilasciati nell'atmosfera ed è generalmente il risultato delle attività umane imprenditoriali e produttive in generale.

²⁵⁷ PECCEI, "La qualità umana", 1976, pp. 68-69

Al fine di comprendere maggiormente l'argomento trattato, occorre sin d'ora precisare sul punto che il gas serra è un tipo di gas presente nell'atmosfera che si comporta in un modo simile a quello del vetro in una serra ovvero assorbito l'energia solare e il calore irradiato dalla superficie terrestre, intrappolandolo nell'atmosfera.

Questo processo è alla base dell'effetto serra "naturale" che, mantenendo la temperatura sulla terra più elevata rispetto a come sarebbe in sua assenza, crea le condizioni favorevoli alla vita sul pianeta (senza l'effetto serra naturale, la temperatura media globale sarebbe di circa 33°C più bassa di quella attuale). Molti gas effetto serra sono naturalmente presenti nell'atmosfera (come l'anidride carbonica, il metano e il protossido di azoto), tuttavia l'attività umana ne aggiunge una quantità talmente elevata (cd. influenza antropica) da potenziare l'effetto serra che contribuisce al surriscaldamento globale.

I gas effetto serra rimangono nell'atmosfera per un periodo variabile fino a centinaia di anni²⁵⁸. Il loro impatto ha una portata globale e la questione del dove siano stati originariamente emessi assume importanza relativa ai fini del loro impatto sull'eco-sistema su scala planetaria.

Secondo la 6^a relazione di valutazione del Gruppo intergovernativo di esperti sul cambiamento climatico (*Intergovernmental Panel on Climate Change*, IPCC) pubblicata nel 2021²⁵⁹, per effetto delle emissioni di gas serra risultanti dalle attività umane, tra il 2011 e il 2020 la temperatura media della superficie terrestre è aumentata di 1,1°C rispetto alla temperatura media della fine del XIX secolo (prima della rivoluzione industriale), e risulta più calda di qualsiasi altro periodo degli ultimi 100.000 anni. Le concentrazioni di anidride carbonica (CO₂) sono riportate come le più alte degli ultimi 2 milioni di anni. Il 90% del calore extra associato al riscaldamento globale è stato assorbito dagli oceani, che si stanno riscaldando più velocemente che in qualsiasi altro periodo da almeno 11.000 anni a questa parte.

La relazione IPCC cita modelli climatici secondo i quali, anche se venissero fortemente ridotte le emissioni di gas serra di origine antropica a partire dagli anni correnti, il riscaldamento non si fermerebbe del tutto almeno fino al 2050. Questo

²⁵⁸ <https://italyforclimate.org/gas-serra-perche-la-co2-e-cosi-importante>

²⁵⁹ https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/outreach/IPCC_AR6_WGI_SummaryForAll_Italian.pdf

perché le attività umane che causano le emissioni di gas serra non possono azzerarsi immediatamente.

Allo stesso modo, implementare le azioni di riduzione delle emissioni di gas serra richiede tempo (anche se fatte in modo massiccio) e, se le emissioni di origine antropica rimarranno invariate o aumenteranno, le temperature continueranno a salire.

I modelli climatici che considerano livelli molto elevati di emissioni di gas serra prevedono che le temperature raggiungeranno circa 4,5°C in più entro la fine del secolo. Risulta in tal senso probabile sempre secondo la relazione IPCC che il mondo raggiungerà un aumento di 1,5°C di riscaldamento nel periodo 2021–2040 rispetto alla temperatura media della fine del XIX secolo, ma gli scenari valutati dall’IPCC evidenziano che per non avere un aumento addirittura superiore a 1,5°C sarà necessario che le emissioni globali di gas serra si riducano del 43% entro il 2030 e raggiungano nel 2050 quello che la comunità scientifica definisce come “net zero” (zero netto di emissioni), ossia la condizione di equilibrio tra la quantità di gas serra prodotta dalle attività umane e la quantità rimossa dall’atmosfera.

La relazione IPCC rammenta come tutte le regioni del mondo ormai affrontano eventi estremi (ondate di calore, siccità e precipitazioni intense) che sono generalmente più intensi e si verificano con maggior frequenza. Ogni regione subisce diversi tipi di eventi estremi.

Dagli anni Cinquanta, in tutte le regioni abitate si sono verificate ondate di calore più frequenti e più intense, mentre gli eventi estremi freddi sono stati meno frequenti e di minore entità. In molte regioni si sono verificate precipitazioni più intense (che possono aumentare il rischio di inondazioni). I suoli di alcune regioni sono diventati molto più aridi, causando fenomeni di siccità più gravi che hanno un impatto negativo sull’agricoltura, l’uomo e la natura in generale. Ai tropici, i cicloni tropicali più vigorosi – conosciuti col nome di tifoni e uragani – sono diventati più intensi. Il riscaldamento globale ha anche fatto sì che alcuni fenomeni estremi avessero luogo dove prima non erano comuni (ad esempio, i cicloni tropicali e le ondate di calore estreme). I cambiamenti climatici causati dall’uomo hanno aumentato la probabilità di assistere a più eventi meteorologici estremi contemporaneamente o a breve distanza l’uno dall’altro; si tratta dei cosiddetti

eventi multipli. Gli eventi multipli possono avere un impatto sulla natura e sull'uomo ancora maggiore di quello che questi fenomeni causerebbero singolarmente. Ad esempio, siccità unita a caldo estremo aumenta il rischio di incendi boschivi, di morte del bestiame o di perdita dei raccolti.

Tra le attività umane sono considerate a maggiore impatto in termini di emissioni di gas serra la combustione di carbone, petrolio e gas, la deforestazione e l'allevamento.

Nelle classifiche dei maggiori inquinatori al mondo Cina e Stati Uniti occupano le prime posizioni, mentre l'UE si trova al terzo posto seguita da India e Russia²⁶⁰.

L'uso di energia è considerato responsabile del 77,1% delle emissioni di gas effetto serra, circa un terzo del quale attribuibile ai trasporti. La quota rimanente di emissioni è attribuita per il 10,55% all'agricoltura, per il 9,10% ai processi industriali e di utilizzo del prodotto e per il 3,32% alla gestione dei rifiuti²⁶¹.

Come attività trasversale, la produzione alimentare è considerata responsabile per il 26% delle emissioni mondiali di gas a effetto serra²⁶², con il contributo rilevante – come visto – dell'agricoltura.

Il posizionamento del settore agricolo tra i principali emittenti di gas serra esprime un paradosso: l'agricoltura, oltre a contribuire fortemente al riscaldamento globale, è anche ovviamente tra i settori più colpiti dal cambiamento climatico.

Le emissioni di gas serra prodotte dal settore agricolo sono dovute principalmente alla gestione degli allevamenti e all'uso dei fertilizzanti. In particolare, la fermentazione enterica dovuta al processo digestivo, in particolare dei ruminanti, la gestione delle deiezioni prodotte dal bestiame, i processi fisico-chimici e biologici che avvengono nei suoli agricoli, la gestione delle risaie e la combustione dei residui agricoli liberano in atmosfera due importanti gas serra: metano (CH₄) e protossido di azoto (N₂O). Sono imputabili, inoltre, al settore

²⁶⁰ COMMISSIONE EUROPEA, “CO₂ emissions of all world countries, 2022 Report”.

²⁶¹ Fonte: Agenzia Europea dell'Ambiente;

<https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20180301STO98928/emissioni-di-gas-serra-per-paese-e-settore-infografica>

²⁶² POORE, NEMECEK: “Reducing food's environmental impacts through producers and consumers”, 2018

agricoltura le emissioni di anidride carbonica (CO₂) derivanti dall'applicazione al suolo di urea e calce e all'uso di altri fertilizzanti contenenti carbonio.

Quindi, diversamente dagli altri settori, le emissioni di gas serra prodotte dal settore dell'agricoltura sono prevalentemente di origine non energetica, ossia non derivano dall'utilizzo di combustibili fossili. Rilevanti le emissioni di metano, un gas serra oltre venti volte più potente dall'anidride carbonica²⁶³.

Secondo i dati ISPRA²⁶⁴, in Italia tornano a crescere le emissioni di gas serra del settore agricolo dopo la battuta d'arresto dovuta essenzialmente al periodo pandemico. In un solo anno (2020-2021) i valori hanno mostrato un deciso aumento (+8.5%), pur registrando una diminuzione del 20% rispetto al 1990, grazie alla crescita negli ultimi anni della produzione di energia da fonti rinnovabili (idroelettrico ed eolico), dell'efficienza energetica nei settori industriali e al passaggio all'uso di combustibili a minor contenuto di carbonio. Mentre dal 1990 a oggi altri settori hanno fatto registrare un deciso calo delle emissioni climalteranti, il contributo dell'agricoltura è rimasto sostanzialmente stabile dal 2010 in poi, dopo essere calato nei primi dieci anni del nuovo millennio.

A livello comunitario da ricordare che sin dal 2013 l'azione per il clima rappresenta uno dei principali obiettivi della politica agricola comune (PAC). Nel periodo 2014-2020 la Commissione ha destinato alla mitigazione e all'adattamento ai cambiamenti climatici oltre 100 miliardi di euro, ossia più di un quarto del bilancio totale della PAC. Nel complesso si è constatato che i 100 miliardi di euro di fondi PAC destinati, nel periodo 2014-2020, all'azione per il clima hanno prodotto un impatto modesto sulle emissioni agricole, che non hanno registrato in Europa cambiamenti significativi dal 2010 a oggi²⁶⁵.

Tra gli altri settori considerati come critici merita menzione quello tessile²⁶⁶. Si calcola che l'industria della moda sia responsabile di emissioni globali di

²⁶³ Il metano è secondo solo all'anidride carbonica in termini di contributo al riscaldamento globale. Ha un impatto climalterante 85 volte quello della CO₂ su un arco di 20 anni, anche se la CO₂ ha un tempo di permanenza in atmosfera anche per centinaia di anni, mentre il metano scompare in circa 10-15 anni (fonte: Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale, *“Il metano nell'Inventario nazionale delle emissioni di gas serra. L'Italia e il Global Methane Pledge”*, 2022)

²⁶⁴ Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale, Rapporto 2023

²⁶⁵ Corte dei Conti Europea, relazione speciale *“Politica agricola comune e clima”*, 2021

²⁶⁶ Parlamento Europeo, *L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente*, 2020

carbonio più del totale di tutti i voli internazionali e del trasporto marittimo messi insieme.

In particolare, la *fast fashion* (letteralmente “moda veloce”), che consente una disponibilità costante di nuovi stili a prezzi molto bassi, ha portato a un forte aumento della quantità di indumenti prodotti, utilizzati e poi scartati.

Secondo l'Agenzia europea dell'ambiente, gli acquisti di prodotti tessili nell'UE nel 2020 hanno generato circa 270 kg di emissioni di CO₂ per persona. Questo significa che i prodotti tessili consumati nell'UE hanno generato emissioni di gas serra pari a 121 milioni di tonnellate.

La produzione tessile ha bisogno di utilizzare molto acqua, senza considerare l'impiego dei terreni adibiti alla coltivazione del cotone e di altre fibre. Alcune stime indicano che per fabbricare una sola maglietta di cotone occorrono 2.700 litri di acqua dolce, un volume pari a quanto una persona dovrebbe bere in 2 anni e mezzo. Nel 2020, il settore tessile è stato la terza fonte di degrado delle risorse idriche e dell'uso del suolo. In quell'anno, sono stati necessari in media nove metri cubi di acqua, 400 metri quadrati di terreno e 391 chilogrammi di materie prime per fornire abiti e scarpe per ogni cittadino dell'UE.

Si stima che la produzione tessile sia responsabile di circa il 20% dell'inquinamento globale dell'acqua potabile a causa dei vari processi a cui i prodotti vanno incontro, come la tintura e la finitura, e che il lavaggio di capi sintetici rilasci ogni anno 0,5 milioni di tonnellate di microfibre nei mari. Un unico carico di bucato di abbigliamento in poliestere può comportare il rilascio di 700.000 fibre di microplastica che possono finire nella catena alimentare.

La maggior parte delle microplastiche derivanti dai tessili viene rilasciata durante i primi lavaggi. La moda veloce si basa sulla produzione di massa a prezzi bassi e volumi di vendita elevati che promuovono numerosi primi lavaggi. Il lavaggio dei prodotti sintetici ha portato a un accumulo pari a mezzo milione di tonnellate di microplastiche sul fondo degli oceani ogni anno.

Ma come visto è di gran lunga l'uso di energia il maggiore responsabile delle emissioni di gas effetto serra, con l'incidenza maggiore di consumo registrata

nell'industria con il 24,2%, che vede in testa l'acciaieria (7.2%) e a seguire la petrolchimica (3.6%)²⁶⁷.

L'uso di fonti rinnovabili è sicuramente in crescita esponenziale, ma il consumo di energia pulita è ancora troppo basso²⁶⁸: nel 2022 il consumo globale di energia primaria è cresciuto di circa l'1%, portandosi a quasi il 3% in più rispetto al livello pre-COVID del 2019. In questo contesto, il gas è sceso del 3% e le energie rinnovabili (esclusa l'idroelettrico) sono aumentate del 13%. Il predominio dei combustibili fossili è rimasto sostanzialmente invariato, attestandosi a quasi l'82% del consumo totale. Le emissioni globali legate all'energia hanno continuato a crescere, con un aumento dello 0,8%, nonostante la forte crescita delle energie rinnovabili.

In un mondo dove l'economia digitale²⁶⁹ pervade ormai tutti gli ambiti, non ci si può stupire se recenti studi²⁷⁰ hanno calcolato che le emissioni di CO2 dell'industria digitale cresceranno esponenzialmente del 775% entro il 2040, passando dall'1,6% del 2017 al 14%, individuando tra le cause principali dell'aumento l'impatto dell'Intelligenza Artificiale, che richiede una grande quantità di energia per l'elaborazione di calcoli complessi, e il problema dello smaltimento dei dispositivi tecnologici. Secondo questi studi, se il settore digitale fosse una nazione, si collocherebbe al quinto posto tra i maggiori emettitori di anidride carbonica a livello mondiale, contribuendo al 3,8% delle emissioni totali: un valore che supera il Giappone ed è quattro volte più elevato di quello della Francia.

Anche il settore dei trasporti ha un rilevante peso in materia, e per questo, al fine del raggiungimento dell'obiettivo di un'economia dell'UE a impatto zero sul clima (*European Green Deal*), per il settore la Commissione Europea sollecita un percorso di decarbonizzazione che dovrebbe passare sia dall'uso di soluzioni tecnologiche sia dalla fissazione del prezzo del carbonio²⁷¹.

²⁶⁷ Fonte: *The World Resources Institute, Climate Watch* (2020)

²⁶⁸ *Energy Institute, 72nd annual edition of the Statistical Review of World Energy*, 2023

²⁶⁹ Espressione coniata da TAPSCOTT, *"The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence"*, New York, 1996

²⁷⁰ WANG, YANG, *"Breaking through ingrained beliefs: revisiting the impact of the digital economy on carbon emissions"*, *Nature*. 2023

²⁷¹ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip_24_588

Secondo i dati 2023 dell'Agencia Europea dell'Ambiente²⁷², i trasporti sono responsabili di circa un quarto delle emissioni totali di gas a effetto serra dell'UE. Di queste emissioni quasi tre quarti derivano dal trasporto su strada e più della metà delle emissioni derivanti dal trasporto su strada proviene dalle automobili. L'aviazione civile è responsabile di circa il 13 % delle emissioni di gas a effetto serra nel settore dei trasporti dell'UE, ma si tratta di emissioni in rapida crescita, già più che raddoppiate rispetto al 1990.

In particolare, il trasporto su gomma è responsabile del 92,6% delle emissioni totali del settore, seguito a grande distanza dalle navi (4,3%) e dai treni (0,15%)²⁷³.

Secondo recenti analisi²⁷⁴, nel 2030 il settore dei trasporti rappresenterà da solo quasi la metà delle emissioni di gas serra in Europa. Le emissioni dei trasporti europei sono aumentate di oltre un quarto dal 1990 a oggi e queste analisi rilevano come esse, contrariamente a quelle dell'economia generale, continuano a crescere.

Più in dettaglio, l'aviazione genera inquinamento atmosferico (Co2, Nox, particolato fine, idrocarburi) e inquinamento acustico per chi vive nelle vicinanze di aeroporti, ed è considerato uno dei settori più difficili da decarbonizzare²⁷⁵.

Nel 2022 l'aviazione ha rappresentato il 2% delle emissioni globali di CO2 legate all'energia, essendo cresciuta più rapidamente negli ultimi decenni rispetto a trasporto su ferro, strade o acqua²⁷⁶, mentre dal 1990 al 2019 le emissioni derivanti dal trasporto aereo internazionale sono aumentate del 146%²⁷⁷.

Nel 2023 il Consiglio Europeo ha adottato un nuovo regolamento sulla cosiddetta "Iniziativa *FuelEU Aviation*", grazie al quale è atteso che un maggior numero di combustibili rinnovabili e a basse emissioni possa ridurre l'impronta di carbonio del settore dell'aviazione e creare condizioni di parità per un trasporto aereo sostenibile nell'UE.

²⁷² <https://www.eea.europa.eu/it/segnali/segnali-2022/articoli/e-arrivato-il-momento-di>

²⁷³ ISPRA, *National Greenhouse Inventory Report*, 2021

²⁷⁴ Transport & Environment, "*The state of European transport 2024*"

²⁷⁵ Parlamento Europeo, *Relazione A9-0438/2023*, Commissione per i trasporti e il turismo

²⁷⁶ Fonte: *International Energy Agency*

²⁷⁷ Parlamento europeo, *Emissioni di aerei e navi: dati e cifre – (Infografica)*, aggiornato il 15 giugno 2023.

L'obiettivo principale dell'iniziativa *ReFuelEU Aviation*, quale parte fondamentale del pacchetto "Pronti per il 55%" dell'UE²⁷⁸, è aumentare sia la domanda che l'offerta di carburanti sostenibili per l'aviazione, che producono emissioni di CO₂ inferiori rispetto al cherosene derivato da combustibili fossili.

Il nuovo regolamento mira a portare il trasporto aereo sulla traiettoria degli obiettivi climatici dell'UE per il 2030 e il 2050, in quanto i combustibili sostenibili per l'aviazione sono uno dei principali strumenti a breve e medio termine per la decarbonizzazione del settore. Dovrebbe inoltre affrontare la situazione che pregiudica lo sviluppo di tali carburanti, ovvero: scarsa offerta e prezzi molto più elevati rispetto ai prezzi dei combustibili fossili.

Rispetto al trasporto su strada o via cielo, in termini di emissioni di gas serra il treno²⁷⁹ rappresenta la forma più ecologica di trasporto motorizzato di passeggeri in Europa²⁸⁰, emettendo in media 19 grammi di CO₂e per passeggero-chilometro (contro i 123 grammi per passeggero-chilometro dell'aereo e i 148 grammi dell'automobile).

Il trasporto su nave riveste una rilevante importanza per l'economia e per i processi produttivi: il 90% del commercio mondiale avviene grazie al trasporto marittimo²⁸¹, dove il trasporto via container gioca un ruolo estremamente rilevante: l'introduzione del container (che risale al 1956) ha permesso la drastica riduzione dei costi di trasporto, rendendo possibile la dislocazione delle varie fasi produttive nel mondo²⁸².

I trasporti effettuati da navi portacontainer sono considerati a bassa emissione di CO₂ per tonnellata-chilometro rispetto al trasporto su gomma.

²⁷⁸ Presentato dalla Commissione europea il 14 luglio 2021, il pacchetto è un insieme di proposte volte a rivedere e aggiornare le normative comunitarie mirando a consentire all'UE di ridurre le sue emissioni nette di gas serra di almeno il 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990 e di conseguire la neutralità climatica entro il 2050.

²⁷⁹ Da aprile 2024, Trenitalia è il primo gestore ferroviario europeo ad integrare sui propri sistemi di vendita una applicazione che permette di confrontare i consumi energetici e le emissioni di CO₂ di un viaggio in treno rispetto allo stesso tragitto effettuato con altri mezzi.

²⁸⁰ International Energy Agency, *Transport and Environment Report 2020*

²⁸¹ RODRIGUE, J.-P., COMTOIS, C. AND SLACK, B. (2013), *The Geography of Transport Systems*, p. 158

²⁸² Nel 2024 la nave portacontainer più grande del mondo è la MSC Irina che può trasportare 24.346 TEU (misura standard di lunghezza nel trasporto dei container, che corrisponde a 20 piedi totali).

Ma l'industria marittima globale emette ingenti quantità di inquinanti atmosferici²⁸³. Il motivo è che le navi marittime funzionano con olio combustibile pesante, che è ricco di zolfo e metalli pesanti. Il contenuto di zolfo dei combustibili marini è attualmente limitato a un massimo del 3,5 percento (il cosiddetto "olio combustibile pesante", HFO). Questo è 3.500 volte superiore a quanto consentito nel gasolio utilizzato in auto e camion (0,001 percento). Ecco perché le navi d'alto mare emettono enormi quantità di anidride solforosa (SO₂), particolato (PM), ossidi di azoto (NO_x) e fuliggine (carbonio nero, BC). Tali emissioni sono altamente velenose e danneggiano l'ambiente e la salute umana.

Poiché il 40 % circa della popolazione dell'UE abita entro 50 chilometri dal mare, le emissioni nell'atmosfera provocate dalle navi sono causa di particolare preoccupazione per le comunità costiere. Nel 2018, il settore del trasporto marittimo ha prodotto il 24 % di tutte le emissioni di NO_x, il 24 % di tutte le emissioni di SO_x e il 9 % di tutte le emissioni di PM_{2,5} rispetto alle emissioni nazionali nell'UE prodotte da tutti i settori economici²⁸⁴.

A livello comunitario, il 77% del commercio estero europeo e il 35% di quello tra gli Stati membri dell'UE avviene via mare²⁸⁵.

Per trasportare queste merci, le navi da carico bruciano circa 300 milioni di tonnellate di carburante inquinante ogni anno, producendo un miliardo di tonnellate di CO₂, equivalente al 3 per cento circa delle emissioni globali di gas serra²⁸⁶.

Tali emissioni rischiano di aumentare in modo significativo se non saranno messe in atto rapidamente delle misure di mitigazione. Infatti, secondo uno studio dell'IMO (Organizzazione Marittima Internazionale, che fin dalla sua fondazione, ha adottato oltre 50 trattati che disciplinano la navigazione internazionale, il 40 % dei quali riguarda nello specifico la tutela dell'ambiente)²⁸⁷, mantenendo invariata la situazione attuale, le emissioni del trasporto marittimo potrebbero aumentare tra il 50% e il 250% entro il 2050 e compromettere gli obiettivi dell'Accordo di Parigi.

²⁸³ NABU, "Air pollution from container ships", 2023

²⁸⁴ Agenzia Europea dell'Ambiente, "Fatti e cifre: la relazione ambientale sul trasporto marittimo europeo", 2021

²⁸⁵ European Environment Agency, *European Maritime Transport Environmental Report 2021*

²⁸⁶ Seas At Risk, *The State of Shipping & Oceans Report 2023*

²⁸⁷ <http://www.imo.org/en/OurWork/Environment/PollutionPrevention/AirPollution/Pages/GreenhouseGas-Studies-2014.aspx>.

Inoltre, secondo i dati pubblicati dall’Agenzia Europea per l’Ambiente nel 2019, se si considerano le emissioni provenienti dall’intero settore dei trasporti, l’industria del trasporto marittimo è quella che ha le emissioni più elevate di particolato e ossidi di zolfo, oltre che una delle principali fonti di ossidi di azoto in Europa.

La Commissione Europea ha messo in consultazione fino al 28 agosto 2024 uno schema di regolamento che modifica le norme sul monitoraggio delle emissioni del trasporto marittimo ai fini della disciplina *Emission trading system* (Ets).

Le norme europee sul sistema di scambio delle quote di emissione di gas a effetto serra di cui alla direttiva 2003/87/Ce stabiliscono infatti un tetto massimo alle emissioni di gas serra delle imprese e consentono alle aziende di scambiarsi le quote per raggiungere tali obiettivi di riduzione. Le regole sono state modificate dal regolamento 2023/957/UE includendo dal 1° gennaio 2025 il settore del trasporto marittimo. Di conseguenza anche il regolamento 2015/757/UE sul monitoraggio, comunicazione e verifica delle emissioni di tale settore è stato modificato.

Tuttavia, secondo la Commissione europea, è necessario modificare ulteriormente il regolamento del 2015 perché la sua applicazione rischia di non essere uniforme per alcune criticità dovute all’interpretazione del termine "navi offshore". La proposta della Commissione UE modifica l'allegato I al regolamento 2015/757/UE inserendo una apposita parte dedicata ad indicare esattamente le navi destinate a svolgere una serie di attività di servizio in mare aperto o presso impianti offshore e alle quali si applica la disciplina su monitoraggio, comunicazione e verifica delle emissioni di gas serra.

Guardando all’attualità, anche il conflitto in atto nel Mar Rosso sta contribuendo a favorire un rilevante aumento delle emissioni di carbonio nel trasporto marittimo di merci.

L’*escalation* degli attacchi da parte delle milizie Houthi da dicembre 2023 ha visto la maggior parte delle navi portacontainer marittime evitare il Canale di Suez, con i traffici dall’Estremo Oriente verso l’Europa e la costa orientale degli Stati Uniti dirottati attorno al Capo di Buona Speranza in Africa (secondo alcuni calcoli²⁸⁸, un container su questa tratta viene ora trasportato in media per 15.200 miglia nautiche rispetto alle 9.400 miglia nautiche del quarto trimestre del 2023).

²⁸⁸ Xeneta, *Marine Benchmark*, 2024

Questa situazione non solo ha causato diffuse interruzioni della catena di approvvigionamento e costi più alti per il trasporto marittimo di merci, ma le distanze di navigazione più lunghe hanno comportato inevitabilmente aumenti delle emissioni di carbonio.

Inoltre, le deviazioni attorno al Capo di Buona Speranza hanno comportato una maggiore domanda di trasporto sui servizi di collegamento, con la conseguenza che le navi hanno dovuto accelerare per cercare di mitigare gli effetti negativi del prolungamento dei viaggi, ma nel farlo hanno bruciato più carburante.

Un fenomeno tipico del trasporto marittimo di merci è lo sversamento di oli combustibili. Negli ultimi 30 anni la quantità di petrolio trasportato in mare è aumentata costantemente, ma il numero delle maree nere si è ridotto. Tra il 2010 e il 2019, su 44 sversamenti di petrolio di media entità (ossia spandimenti di un quantitativo di petrolio compreso tra 7 e 700 tonnellate), solo cinque sono avvenuti nei mari europei; nello stesso periodo, nell'UE si sono verificate soltanto tre maree nere di grande entità (superiori a 700 tonnellate di petrolio) su 18 in tutto²⁸⁹.

Da non sottovalutare anche l'impatto sull'ambiente prodotto dalla caduta in mare dei container.

Una delle conseguenze dell'incidente avvenuto il 26 marzo 2024 a Baltimora negli Stati Uniti, durante il quale la nave cargo Dali ha abbattuto il ponte Francis Scott Key, è stata la perdita di oltre 10 container nelle acque del fiume Patapsco, contenenti materiali potenzialmente pericolosi. La caduta in mare dei container non è però così rara. La *World Shipping Council* (WSC), la principale associazione di categoria che rappresenta il settore del trasporto marittimo internazionale, ha stimato²⁹⁰ che tra il 2008 e il 2022 sono mediamente caduti in mare 1566 container all'anno dalle navi cargo lungo le principali rotte commerciali marittime, a causa di errori umani e di condizioni meteorologiche avverse. Questo numero, se comparato al totale delle merci trasportate ogni anno, può apparire non significativo: nel 2022, ad esempio, sono stati persi in mare 661 container su oltre 250 milioni trasportati, il che corrisponde a circa lo 0,00048%. Tuttavia,

²⁸⁹ Agenzia Europea dell'Ambiente, "Fatti e cifre: la relazione ambientale sul trasporto marittimo europeo", 2021

²⁹⁰ *World Shipping Council - Container lost at sea report 2023*

l'affondamento dei container può provocare danni ambientali seri agli ecosistemi marini. I container che finiscono sul fondale marino possono infatti distruggere i microhabitat e introdurre specie invasive negli ecosistemi locali. Inoltre, i container danneggiati potrebbero rilasciare sostanze pericolose e tossiche come acidi solforici, plastiche e altri materiali dannosi, con conseguenze gravi sull'ambiente marino.

3.2 *Greener shipping*: i progetti più significativi dell'International Maritime Organization

L'Organizzazione marittima internazionale (IMO) è un'Agenzia specializzata delle Nazioni Unite, istituita a seguito dell'adozione della Convenzione internazionale marittima di Ginevra del 1948, volta a promuovere la cooperazione marittima tra i Paesi membri e a garantire la sicurezza della navigazione e la protezione dell'ambiente marino. Ad essa aderiscono 176 Paesi membri ed ha sede a Londra.

L'IMO è articolata in una Assemblea che si riunisce a cadenza biennale (ultima sessione nel 2023), un Segretariato (composto da circa 300 unità), un Consiglio (40 Stati membri), cinque Comitati principali e nove Sottocomitati.

L'Italia è membro del Consiglio ed è inclusa nel ristretto gruppo dei 10 principali Paesi che forniscono maggiore impulso allo sviluppo e alla sicurezza del trasporto marittimo.

L'istituzione dell'IMO nasce dall'esigenza di regolare con standard internazionali il trasporto marittimo, un settore che copre il 90% del commercio internazionale.

L'Organizzazione vigila sull'applicazione dell'originaria Convenzione e dei suoi aggiornamenti ed elabora nuovi atti internazionali che fanno stato ed accompagnano l'evoluzione che il trasporto marittimo, l'industria cantieristica, le rotte e la tecnologia, hanno conosciuto a partire dalla seconda metà del ventesimo secolo.

L'IMO ha adottato il primo set di misure obbligatorie internazionali per migliorare l'efficienza energetica delle navi il 15 luglio 2011 come parte della *International Convention for the Prevention of Pollution from Ships (MARPOL)*²⁹¹.

Nel luglio 2023, gli Stati membri dell'IMO hanno adottato la strategia 2023²⁹² sulla riduzione delle emissioni di gas serra delle navi, con obiettivi ambiziosi per contrastare le emissioni nocive.

La strategia IMO sui gas serra include un'ambizione comune rafforzata per raggiungere emissioni nette di gas serra pari a zero dal trasporto marittimo internazionale entro o quantomeno intorno al 2050, con lo specifico impegno a garantire l'adozione di carburanti alternativi a zero - o quasi zero - emissioni di gas serra entro il 2030.

In particolare, la strategia 2023 IMO prevede una riduzione dell'intensità di carbonio del trasporto marittimo internazionale (per ridurre le emissioni di CO₂ per il trasporto) in media di almeno il 40% entro il 2030. Il nuovo livello di ambizione riguarda l'adozione di tecnologie, combustibili e/o fonti energetiche a emissioni di gas serra pari a zero o prossime allo zero: devono rappresentare almeno il 5%, puntando al 10%, dell'energia utilizzata dal trasporto marittimo internazionale entro il 2030.

“*New technologies for greener shipping*” è stato lo slogan del tema marittimo mondiale per il 2022 che fu scelto dal Consiglio dell'IMO.

Decarbonizzazione, rifiuti plastici marini e *biofouling* (la formazione di un'incrostazione di esseri viventi su una superficie artificiale a contatto permanente con l'acqua) sono tra i progetti più significativi portati avanti dall'IMO.

Le stime desumibili dal quarto rapporto IMO “Fourth IMO GHG Study 2020” mostrano che le emissioni di gas serra del trasporto marittimo internazionale, nazionale e della pesca sono aumentate da 977 milioni di tonnellate del 2012 ai 1.076 milioni del 2018 (+9,6%), soprattutto a causa del continuo incremento del commercio marittimo globale.

Sempre a livello generale, vi sono tre tipologie di imbarcazioni marittime che rimangono la fonte dominante delle emissioni di gas serra: i mezzi di trasporto

²⁹¹ *Resolution MEPC.203(62) Adopted on 15 July 2011 Amendments to the Annex of Protocol of 1997 to amend the International Convention for the Prevention of Pollution from Ships 1973*

²⁹² <https://www.imca-int.com/imos-ghg-strategy>

dei container, le navi portarinfuse (*bulk carrier*)²⁹³ e le petroliere. In aggiunta alle navi chimichiere, alle navi da carico generale e alle navi cisterna per gas liquefatti, tutte queste tipologie di mezzi di trasporto rappresentano l'86,5% delle emissioni totali a livello marittimo internazionale.

Lo studio IMO dimostra inoltre che, sebbene sia possibile limitare ulteriormente le emissioni di carbonio del trasporto marittimo, sarà difficile raggiungere gli obiettivi di riduzione delle emissioni di gas serra solo attraverso tecnologie di risparmio energetico e di riduzione della velocità delle navi. Pertanto, in tutti gli scenari previsti, una buona parte della quantità totale di riduzione delle emissioni di CO₂ dovrà provenire dall'uso di combustibili alternativi, a basse emissioni di carbonio e a zero emissioni di carbonio.

Ad oggi, l'olio combustibile pesante (*heavy fuel oil*, HFO) rimane il combustibile dominante nel trasporto marittimo internazionale (79% del consumo totale di combustibile, nel 2018). L'HFO, infatti, viene utilizzato principalmente come fonte di carburante per la propulsione di navi marittime, a partire almeno dalla metà del XIX secolo, grazie al suo costo relativamente basso rispetto a tutti gli altri oli combustibili distillati (fino al 30% meno costoso) nonché grazie ai requisiti normativi storicamente permissivi per le emissioni di NO_x e anidride solforosa (SO₂).

Nello specifico, l'HFO è costituito dai residui delle fonti petrolifere una volta estratti gli idrocarburi di qualità superiore mediante processi come il cracking termico e catalitico. Pertanto, l'HFO è anche comunemente indicato come olio combustibile residuo, mentre i distillati sono i prodotti petroliferi creati attraverso la raffinazione del greggio e comprendono diesel, cherosene, nafta e gas. La composizione chimica dell'HFO è molto variabile a causa del fatto che quest'ultimo viene spesso miscelato con i distillati al fine di ottenere determinate caratteristiche di viscosità e flusso, per obiettivi specifici. La pericolosità ambientale dell'HFO è acclarata, tanto che il suo uso, attualmente, è vietato come fonte di carburante per le navi che viaggiano nelle acque antartiche come parte del Codice internazionale IMO (*Polar Code*), adottato nel 2014 ed entrato in vigore il 1° gennaio 2017.

²⁹³ navi che vengono utilizzate per il trasporto alla rinfusa di carico secco come granaglie o minerali, ma anche fertilizzanti, sabbie e rottami di ferro.

La settima sessione del sottocomitato *Pollution Prevention and Response* (PPR) dell'IMO, nel corso del 2020, ha approvato il divieto all'uso e al trasporto per l'uso come combustibile dell'HFO nelle acque artiche a partire dal 1° luglio 2024.

In generale, il *Polar Code* è obbligatorio sia ai sensi della Convenzione internazionale per la salvaguardia della vita umana in mare (SOLAS) che della Convenzione internazionale per la prevenzione dell'inquinamento provocato dalle navi (MARPOL), i cui prodromi risalgono all'*International Convention for the Prevention of Pollution of the Sea by Oil* del 1954.

La Convenzione MARPOL include regolamenti volti a prevenire e ridurre al minimo l'inquinamento provocato dalle navi – sia quello accidentale che quello delle operazioni di routine – e comprende sei allegati tecnici.

Alla luce dell'aumento del traffico nelle aree polari, stante anche una sempre più evidente strategicità geopolitica delle stesse, si devono considerare queste ultime come delle aree ecologiche sensibili, caratterizzate da una maggiore intensità di risposta ai cambiamenti climatici, dovuti anche alle somiglianze e dissomiglianze specifiche tra i due ambienti.

L'Artico, difatti, è un oceano circondato da continenti, mentre l'Antartico è un continente circondato da un oceano. Se si prende in esame, ad esempio, il ghiaccio marino le differenze sono significative in quanto quello antartico si ritira in modo significativo durante la stagione estiva, mentre quello artico è connotato da una notevole quantità di ghiaccio pluriennale. La somiglianza maggiore è data, invece, che ambedue gli ambienti marini sono ugualmente vulnerabili alle sfide ambientali poste dall'HFO, le quali si possono brevemente sostanziare nel rischio di fuoriuscite o scarichi accidentali e nell'emissione di *black carbon* a seguito del consumo di HFO.

3.3 Greener shipping: l'approccio di MSC

Nel settore dello shipping sono una decina le grandi compagnie di navigazione che rappresentano la quasi totalità dei traffici marittimi.

Mediterranean Shipping Cruises (MSC), azienda con sede principale a Ginevra, dal 2022 ha scalzato dopo 15 anni di dominio il gruppo danese Maersk dal primo posto della classifica dei più grandi operatori mondiali.

La storia del gruppo MSC inizia a Bruxelles nel 1970, quando il capitano Gianluigi Aponte, originario di Sant’Agnello, in provincia di Napoli, fonda la compagnia con una piccola nave da carico: la MV Patricia.

Da allora è iniziato un percorso di crescita costante che ha portato il gruppo fino al primato mondiale, con uffici in oltre 150 paesi, 200mila dipendenti, circa 800 navi portacontainer e la compagnia crocieristica a capitale privato più grande al mondo e leader di mercato in Europa, Sud America e Sud Africa.

Il Codice deontologico aziendale MSC²⁹⁴, emesso nel 2015 e aggiornato nel 2020, enuncia i principi in base ai quali MSC svolge le sue attività. Il Codice si applica a tutti i dipendenti MSC delle sedi centrali e degli uffici in tutto il mondo e definisce un quadro comune per tutte le attività MSC a livello mondiale, ovunque siano svolte.

Nel quadro normativo di cui la MSC si è dotata, è espressamente previsto che l’inosservanza del Codice può comportare azioni disciplinari, compreso il licenziamento²⁹⁵ o la risoluzione di qualsiasi altro contratto, così come eventuali sanzioni civili o penali.

Si tratta di un cd. “codice di condotta”, sorta di “Carta Costituzionale” dell’impresa, una carta dei diritti e doveri morali che definisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all’organizzazione²⁹⁶. Quest’ultimo è uno strumento di autoregolamentazione delle aziende, che ha avuto origine negli Stati Uniti²⁹⁷ per poi diffondersi nel mondo.

In materia di ambiente, il Codice MSC impegna l’organizzazione a:

- ridurre l’impatto sul cambiamento climatico, lavorando continuamente per ridurre al minimo le emissioni di gas a effetto serra, grazie ad esempio all’utilizzo

²⁹⁴ https://www.msc.com/-/media/files/legal-files/code-of-business-conduct/msc_code_of_business_conduct_2021_it.pdf

²⁹⁵ In giurisprudenza è ormai pacifico che la violazione dei codici di condotta aziendali possa legittimare anche la sanzione disciplinare espulsiva. V. ad es. Trib. Roma, 14 marzo 2023, n. 2589; Cassazione, ordinanza 26 settembre 2023, n. 27363.

²⁹⁶ <https://www.osservatoriosocialis.it/2016/06/20/dal-dizionario-csr-2016-20/>

²⁹⁷ Si ritiene che il primo codice adottato fu quello della *corporation* Johnson & Johnson (titolato “*Our Credo*”) nel 1943.

dell'Eco Toolbox MSC, che misura il consumo di carburante ed energia elettrica delle navi;

- proteggere la biodiversità e la vita acquatica, richiedendo ad esempio che gli scafi delle navi di nuova costruzione che entrano in servizio con MSC siano rivestite con vernici ecocompatibili;

- investire in tecnologie innovative per ridurre l'impatto ambientale dei servizi offerti, ad esempio attraverso l'ottimizzazione del design dello scafo delle navi di nuova costruzione per aumentare l'efficienza del carburante e l'applicazione di queste tecnologie per migliorare le navi esistenti;

- implementare sistemi di gestione e operativi, anche attraverso la digitalizzazione e l'ingegneria di processo, per massimizzare l'efficienza ed evitare l'errore umano, ad esempio utilizzando un sistema intelligente di pianificazione IPX (Planning Exchange System), che pianifica automaticamente gli stivaggi di carichi pericolosi;

- incoraggiare progetti di riciclaggio presso MSC e le Agenzie, ad esempio il riciclaggio di carta, bottiglie di plastica, apparecchiature informatiche e cartucce di inchiostro.

“*Navi a impatto zero entro il 2050*”²⁹⁸. Questo il motto con cui Msc Crociere ha comunicato nel 2023 il traguardo della neutralità carbonica, ovvero operazioni a impatto zero di Co2 entro il 2050.

Come già evidenziato, la Commissione Europea nel 2019 ha presentato il piano *Green Deal*, con l'obiettivo di rendere l'Europa climaticamente neutrale entro il 2050.²⁹⁹

Le emissioni zero si caratterizzano per il raggiungimento di un equilibrio tra emissioni ed assorbimento di carbonio e, a tal fine, l'emissione dei gas ad effetto serra (GHG) deve essere compensata e bilanciata dall'assorbimento delle emissioni di carbonio.

²⁹⁸ https://www.ansa.it/canale_ambiente/notizie/clima/2023/01/19/ambiente-per-msc-crociere-obiettivo-impatto-zero-entro-2050_ceec59ab-be15-41ae-8a01-6e7c8714f899.html

²⁹⁹ Il Patto Verde Europeo approvato nel 2020 tra gli obiettivi principali presenta inoltre la dissociazione della crescita economica dall'uso delle risorse e la totale cura ed attenzione di ciascun luogo e soggetto. La presidente della Commissione Europea Ursula Von der Leyen nel 2019 ha dichiarato che: «*il Green Deal è per L'UE come lo sbarco sulla Luna*», con lo scopo di rendere l'Europa il primo continente ad aver raggiunto la neutralità climatica.

L'assorbimento di tali emissioni avviene ad opera dei pozzi di assorbimento, che generalmente sono sistemi in grado di assorbire una quantità maggiore di carbonio rispetto alla sua emissione. I pozzi di assorbimento principali sono i pozzi naturali come: suolo, foreste e oceani e secondo a quanto stimato, questi hanno una capacità di contenimento tra i 9.5 e gli 11 Gt di CO₂ all'anno.

Tuttavia, in seguito alla crisi climatica ed al riscaldamento globale che stanno colpendo il pianeta, non vi è alcun pozzo in grado di rimuovere la necessaria quantità di carbonio dall'atmosfera. Questa necessità è esacerbata dalle attuali condizioni climatiche; basti pensare che solo nell'anno 2021, le emissioni totali del globo di CO₂ hanno superato più di tre volte la capacità totale di assorbimento dei pozzi naturali.

Secondo quanto previsto dall'IPCC (Comitato intergovernativo di esperti sul cambiamento climatico), al fine di contenere il riscaldamento globale entro la soglia di 1.5 gradi, come sancito dall'Accordo di Parigi di cui l'Unione Europea è firmataria, sarà necessario raggiungere l'obiettivo delle emissioni zero entro l'anno target 2050.³⁰⁰

Il cambiamento climatico è sempre più evidente ed in continua evoluzione; questa assunzione trova conferma dall'aumento di eventi atmosferici che quotidianamente si manifestano sotto forma di fenomeni estremi e influenzano la vita quotidiana di milioni di persone come: piogge torrenziali, siccità, incendi, frane, innalzamento del livello dei mari, acidificazione dell'oceano e perdita della biodiversità. Queste calamità rappresentano soltanto alcuni dei fenomeni che cambieranno il pianeta terra in maniera incontrovertibile.

L'articolo 4 dell'Accordo di Parigi³⁰¹, nello specifico, prevede che al fine di conseguire un obiettivo a lungo termine inerente alla temperatura, è necessario che

³⁰⁰ Il 28 Novembre 2019 il Parlamento Europeo ha chiesto una risoluzione chiedendo all'Unione di fissare la neutralità climatica entro il 2050 come obiettivo di medio-lungo termine nell'ambito dell'accordo di Parigi, e di aumentare gli obiettivi di riduzione delle emissioni fino al 55% entro il 2030.

³⁰¹ «Per conseguire l'obiettivo a lungo termine relativo alla temperatura di cui all'articolo 2, le Parti mirano a raggiungere il picco mondiale di emissioni di gas a effetto serra al più presto possibile, riconoscendo che ciò richiederà tempi più lunghi per le Parti che sono paesi in via di sviluppo, e ad intraprendere rapide riduzioni in seguito, in linea con le migliori conoscenze scientifiche a disposizione, così da raggiungere un equilibrio tra le fonti di emissioni e gli assorbimenti antropogenici di gas a effetto serra nella seconda metà del corrente secolo, su una base di equità e nel contesto dello sviluppo sostenibile e degli sforzi tesi a eliminare la povertà»

le parti mirino a ridurre le emissioni di gas serra nei tempi più celeri possibili, in linea con le più efficienti conoscenze scientifiche disponibili per raggiungere lo scopo di emissioni zero di CO₂ entro la seconda metà del secolo.

MSC nel 2018 ha fondato un'organizzazione no profit collaborando insieme a determinati partner internazionali nella realizzazione di nuove iniziative volte a preservare gli oceani, i mari, l'ecosistema marino e la biodiversità; quest'ultima ha lo scopo di ripristinare e salvaguardare l'equilibrio del pianeta blu e del suo patrimonio culturale.

Il riferimento principale del progetto di MSC è lo Sviluppo Sostenibile, al quale seguono ulteriori quattro pilastri che sono il Pianeta, le Persone, il Luogo e l'Approvvigionamento³⁰².

L'insieme di tali pilastri costituisce la struttura del programma di sostenibilità, che sarà analizzato nel prosieguo della trattazione. Quest'ultimo prevede, nel perseguire il raggiungimento dell'azzeramento delle emissioni di CO₂, l'incremento di flotte sostenibili, nel rispetto e nella cura della biodiversità, assicurando un impatto ambientale positivo, e l'approvvigionamento responsabile di prodotti e servizi.

Il lungo processo verso la decarbonizzazione ad opera della compagnia prevede l'impiego di flotte alimentate tramite BioGNL, un biogas naturale liquefatto, frutto di combustibili rinnovabili. Quest'ultimo si caratterizza per essere un combustibile a basso impatto ambientale, che non presenta caratteri di tossicità o corrosività, presentando una fonte di energia rinnovabile; la CO₂ ricavata dal biogas è neutra in quanto proviene da fonti rinnovabili e non fossili e consente di abbattere le emissioni riducendole fino al 95%.

Il gruppo MSC, al fine di rendere note le tappe di tale processo e gli ulteriori obiettivi per i quali è impegnata negli ambiti sociali e di *governance*, ha iniziato la pubblicazione di report di sostenibilità annuali dal 2019, fino al più recente del 2023, che sarà analizzato nel prosieguo del presente lavoro.

³⁰² <https://www.ilsole24ore.com/art/msc-crociere-quattro-pilastri-la-sostenibilita-e-navi-impatto-zero-ADV2ZPDB>

La compagnia crocieristica di navigazione è stata la prima al mondo a ricevere il riconoscimento “*Seven Golden Pearls*” da parte di *Bureau Veritas*, società indipendente di certificazione internazionale³⁰³.

Il riconoscimento “*Seven Golden Pearls*”³⁰⁴ è uno schema volontario integrato che comprende la certificazione per sistemi avanzati di trattamento di aria, acqua e rifiuti per emissioni nocive, rifiuti e acqua, nonché la certificazione per la gestione ambientale, la sicurezza alimentare e la salute e sicurezza sul lavoro: ISO 14001 - Certificazione per il Sistema di Gestione Ambientale; OHSAS 18001 - Certificazione per il Sistema di Gestione della Sicurezza; ISO 22000 - Certificazione per gli standard di Gestione della Sicurezza Alimentare e, infine, ISO 50001 - Certificazione per gli standard di prestazione energetica.

Vi sono poi ulteriori riconoscimenti che la compagnia ha conseguito: il *Green Planet Award* per l’eco-compatibilità, il premio per il riciclo dell’alluminio CIAL e di recente nell’anno 2023 l’impegno del gruppo è stato premiato oltre che per la tutela ambientale anche per quanto concerne l’innovazione. Infatti, MSC ha ottenuto il premio *Seatrade Cruise Awards*, grazie al viaggio inaugurale della nave Euribia, relativo all’ “iniziativa di sostenibilità dell’anno 2023”; MSC ha poi ottenuto la *Green Marine Europe Certification*³⁰⁵, che è un programma volontario di certificazione ambientale per l’industria marittima e MSC è stata la prima compagnia crocieristica ad ottenere il punteggio più elevato negli otto indici di prestazione che hanno ad oggetto gli inquinanti atmosferici, le emissioni di gas serra, i rifiuti, il riciclaggio, il rumore e le specie invasive. Vi sono ulteriori premi che hanno ad oggetto la sostenibilità come il NAMEPA (*North America Marine Environmental Protection Association*), il premio da parte di *Mission Blue* che è un’organizzazione *no profit* che promuove la protezione dell’ecosistema marino, ed infine il premio *Travel Reader’s Choice Award* per la compagnia più ecologica.

3.4 Le principali iniziative a tutela dell’ambiente della compagnia di navigazione MSC

³⁰³ <http://www.msccruceros.com.mx/es-mx/Acerca-De-MSC/Responsabilidad-Social/MSC-Cruises-Environment.aspx>

³⁰⁴ <https://www.offshore-energy.biz/msc-cruises-to-receive-7-golden-pearls-award/>

³⁰⁵ <https://greenmarineurope.org/en/>

La strategia della compagnia MSC, che ha come obiettivo quello di raggiungere zero emissioni nette di gas serra entro il 2050 nelle sue operazioni marittime, si basa su tre filoni principali: tecnologia delle navi e dei motori, efficienza operativa e utilizzo di combustibili green³⁰⁶.

Riguardo al primo ambito, a luglio 2024 è stato inaugurato ufficialmente da MSC nel porto della Valletta (Malta) il primo sistema di connessione elettrica di terra per le navi da crociera disponibile nel Mar Mediterraneo³⁰⁷.

Si tratta del cd. *cold ironing* (o anche *shore power*): è il processo di fornitura di energia elettrica a terra alle navi ormeggiate nel porto mentre i motori principali e ausiliari sono spenti.

Normalmente, durante la fase di sosta in banchina, i motori di propulsione delle navi vengono spenti con impiego di quelli ausiliari per assicurare la continuità di servizi di bordo come l'illuminazione, il riscaldamento, l'aria condizionata e le operazioni di movimentazione del carico. Tali operazioni comportano un consumo consistente di combustibili, generando gas di scarico (contenenti prevalentemente CO₂, SOX, NOX, particolato atmosferico e composti organici volatili), rumori e vibrazioni.

Quantitativamente, una nave da crociera attraccata in banchina per 10 ore produce la stessa quantità di anidride carbonica di 25 automobili di media cilindrata in un anno³⁰⁸.

Il *cold ironing*, in tal senso, costituisce una soluzione tecnologica valida ai fini della riduzione delle emissioni inquinanti delle imbarcazioni in porto. Tale sistema consiste nel collegare la nave alla banchina per mezzo di un cavo elettrico, paragonabile ad una prolunga proveniente da terra, al fine di fornire all'imbarcazione l'energia elettrica necessaria e permettere l'arresto dei motori di bordo. In questo modo possono proseguire le operazioni di carico e scarico della nave ed il mantenimento di tutti i servizi per i passeggeri, nonostante l'unità si trovi in ormeggio a motori spenti.

³⁰⁶ <https://www.msccrociere.it/mondo-msc-crociere/sostenibilita/pianeta#:~:text=Il%20nostro%20programma%20di%20Sostenibilit%C3%A0,%20Persone%20Luogo%20Approvvigionamento.>

³⁰⁷ <https://www.msccrociere.it/news/msc-world-europa-prima-connessione-elettrica-mediterraneo>

³⁰⁸ L'elettrificazione delle banchine dei porti del Mar Ligure Occidentale
<https://www.portsofgenoa.com/it/green-port/iniziative-green.html>

In questo modo è possibile ridurre notevolmente le emissioni inquinanti prodotte durante la fase di sosta, in quanto le emissioni del parco elettrico sono nettamente inferiori alle emissioni prodotte dai combustibili per uso marittimo, sia perché le centrali elettriche presentano in media un rendimento energetico maggiore rispetto ai generatori delle navi, sia perché una quota sempre maggiore di energia viene prodotta da fonti rinnovabili a emissioni zero. Le emissioni possono essere annullate del tutto nel caso si alimentino le imbarcazioni con elettricità totalmente proveniente da fonti di generazione rinnovabile.

Il *cold ironing* riesce a mitigare anche un altro problema legato ai porti: il rumore. Le attività portuali, continue nell'arco delle 24 ore, generano infatti un notevole disturbo ai quartieri residenziali circostanti il porto, impattando quotidianamente sulla vita di migliaia di persone. L'impatto acustico dei porti è il risultato della sovrapposizione di rumore generato da navi, gru, operazioni di carico e scarico, cantieri navali, camion e treni che generano e combinano il rumore lungo il giorno e la notte.

Il rombo generato dai motori delle navi durante la fase di ricovero ai moli rappresenta parte rilevante del problema. I generatori di bordo sono per lo più costituiti da grandi motori a combustione interna che trascinano generatori sincroni. Anche se alloggiati nella parte centrale della nave, il rumore e le vibrazioni prodotte durante il funzionamento si propagano all'esterno. Si tratta per lo più di rumore a bassa frequenza (< 100 Hz) che si propaga per lunghe distanze ed è poco schermato da muri e da finestre.

Il problema è ben conosciuto e già nel 2008 il progetto europeo NoMEPorts (*Noise Management in European Ports*) ha prodotto una guida³⁰⁹ per la mappatura e la gestione del rumore nei porti che definisce un approccio quantitativo e scientifico per la riduzione delle emissioni acustiche. Il più recente progetto europeo MESP (*Managing the Environmental Sustainability of Ports for a durable development*)³¹⁰ affronta in maniera sistematica e multidisciplinare il problema delle emissioni dei porti, con particolare attenzione alle emissioni acustiche.

³⁰⁹ <https://webgate.ec.europa.eu/life/publicWebsite/project/LIFE05-ENV-NL-000018/noise-management-in-european-ports>

³¹⁰ <https://keep.eu/projects/4036/Managing-the-Environmental-S-EN/>

L'obiettivo dichiarato da MSC Crociere entro la fine del 2024, quando 16 delle 22 navi della compagnia saranno equipaggiate per collegarsi alle reti elettriche di terra, è di effettuare 220 connessioni allo *shore power* nei porti che già se ne sono dotati in Cina, Norvegia, Germania, Regno Unito e – appunto – Malta.

La compagnia di MSC Crociere punta ad aggiungere almeno 15 nuovi porti al suo piano di *shore power* tra il 2024 e il 2026, cinque dei quali si trovano 5 in Italia (Genova, La Spezia, Civitavecchia, Napoli e Trieste), oltre a Barcellona, Amburgo, Valencia, Marsiglia e Copenaghen.

Inoltre, la Compagnia sta direttamente predisponendo il sistema dello *shore power* anche nel proprio terminal crociere di Miami, attualmente in costruzione, che sarà pienamente operativo l'anno prossimo.

Riguardo l'ambito dell'efficienza operativa, tra le azioni più recenti va ricordata l'introduzione ad agosto 2024 di *Opticruise*, una nuova tecnologia pensata per ottimizzare la pianificazione degli itinerari della flotta di MSC Crociere che dovrebbe consentire di ridurre le emissioni fino al 15% nel 2026³¹¹.

La compagnia ha sviluppato il nuovo modello matematico con *OptiMeasy*, società di ricerca affiliata all'Università di Genova, che ha esaminato i diversi fattori che influenzano la pianificazione degli itinerari proposti da Msc Crociere, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza durante la navigazione.

OptiCruise permette di effettuare una valutazione ad ampio spettro includendo numerosi altri aspetti che influenzano l'efficienza di un itinerario: sequenza degli scali nei porti, tempi di partenza e arrivo, velocità della nave, attrattività delle destinazioni per il pubblico, escursioni a terra e costi operativi come carburante, spese portuali e provviste alimentari. Gli algoritmi dello strumento utilizzano tutte queste informazioni per identificare itinerari ottimali ottimizzando inoltre il fabbisogno energetico.

La pianificazione degli itinerari delle navi da crociera avviene, di norma, due anni prima della navigazione e i benefici del nuovo sistema saranno dunque evidenti a partire dal 2026.

³¹¹ <https://www.shippingitaly.it/2024/08/05/la-nuova-tecnologia-opticruise-permetter-a-msc-crociere-di-ridurre-le-emissioni-fino-al-15/>

Quanto all'ambito dei combustibili, a novembre 2022 MSC Crociere ha celebrato il varo di MSC World Europa, prima nave della flotta alimentata interamente a GNL, il gas naturale liquefatto, miscela di idrocarburi composta da metano, in una percentuale fra il 90 e il 95%, e da altri componenti secondari come etano, propano, butano e azoto.

Si ritiene che rispetto al tradizionale carburante marittimo, e grazie anche ad un efficiente sistema di lavaggio dei gas di scarico implementato da MSC, l'utilizzo del GNL si traduca in una riduzione del 25% delle emissioni di anidride carbonica, oltre che in un abbattimento delle emissioni di ossidi di zolfo (SOx1) e delle emissioni di ossidi di azoto (NOx1) rispettivamente di oltre il 99% e dell'85%³¹².

A giugno 2023, la divisione crociere del gruppo MSC e l'azienda energetica Gasum hanno annunciato³¹³ la firma di un accordo a lungo termine per la fornitura di Gnl alla nuova nave Msc Euribia (presentata come "la prima nave crociera al mondo a zero emissioni")³¹⁴, nonché una lettera d'intenti con l'obiettivo di cooperare per la fornitura di e-Lng sintetico prodotto con energia rinnovabile, cioè idrogeno creato dall'idrolisi alimentata con energia rinnovabile e cattura di CO2.

Secondo le due aziende, l'utilizzo del Gnl elimina quasi tutte le emissioni di ossido di zolfo e di particelle, riduce notevolmente le emissioni di ossido di azoto e abbassa in modo significativo le emissioni di gas serra. Inoltre, la tecnologia Lng a bordo consente a MSC Crociere di passare in qualsiasi momento a biogas liquefatto completamente rinnovabile (bio-Lng) o a gas sintetico (e-Lng) per raggiungere riduzioni delle emissioni di gas serra fino al 100%.

L'annuncio spiega che il gas e-Lng può essere prodotto sinteticamente attraverso il processo Power-to-Gas. In primo luogo, l'idrogeno viene prodotto dall'acqua utilizzando energia elettrica rinnovabile, ad esempio eolica o solare. L'idrogeno prodotto può poi essere ulteriormente trasformato in metano aggiungendo anidride carbonica non fossile ottenuta dalla cattura del carbonio. Il gas metano sintetico rinnovabile che ne deriva è completamente intercambiabile

³¹² https://www.msccrociere.it//media/italy/crociere/msc_world_europa_sustainability_infographic

³¹³ <https://www.shippingitaly.it/2023/06/16/accordo-di-lungo-termine-fra-msc-e-gasum-per-la-fornitura-di-gas-naturale-liquefatto/>

³¹⁴ <https://esgnews.it/environmental/msc-lancia-la-prima-nave-crociere-al-mondo-a-zero-emissioni/>

con il gas naturale e il biogas. Quando viene liquefatto, è anche completamente intercambiabile con il Gnl e il biogas liquefatto. Ciò significa che può essere trasportato attraverso infrastrutture già esistenti – camion, navi, gasdotti – utilizzando anche le reti del gas esistenti.

Il progetto “*Green*” della compagnia MSC Crociere può dirsi quindi inteso ad attuare un approccio dinamico volto non solo ad allinearsi alle esigenze ed alle aspettative degli *stakeholders*, ma anche alla realizzazione di cambiamenti significativi in un panorama normativo ed ambientale complesso.

Ad esempio, per quanto concerne la biodiversità marina, oggetto di studio da parte della compagnia è la creazione di un determinato tipo di eliche nella struttura della flotta³¹⁵ che possano ridurre il rumore irradiato subacqueo durante la navigazione e le vibrazioni, al fine di evitare interferenze con i mammiferi acquatici; inoltre, è stata posta particolare attenzione allo studio dei percorsi dei mammiferi acquatici, col fine di riorganizzare le rotte durante la navigazione, minimizzando il rischio di incidenti che possano ledere la salute di quest’ultimi.

Vi sono ulteriori elementi oggetto di studio dalla compagnia, come il trattamento avanzato delle acque reflue, in base a standard internazionali come lo standard baltico; il sistema di trattamento delle Acque di Zavorra, per il quale il trattamento e la filtrazione UV impiegato nelle flotte impediscono il trasporto di specie che siano potenzialmente lesive tra regioni³¹⁶. Al funzionamento di tale sistema, contribuisce anche una corretta analisi del trattamento e dell’uso delle risorse in modo efficiente: i circuiti automatizzati che recuperano l’energia permettono di distribuire in modo funzionale la distribuzione del calore e del freddo sulla nave; l’impianto di desalinizzazione che permette di fornire a bordo acqua dolce direttamente dall’acqua del mare, garantendone fino a 3 milioni di litri al giorno; l’impiego dell’illuminazione a led, che permette il risparmio energetico è

³¹⁵ <https://www.greencity.it/green-life/14054/msc-seascape-la-nave-da-crociera-che-tutela-i-mammiferi-del-mare.html>

³¹⁶ La Convenzione IMO (Organizzazione marittima internazionale, organo delle Nazioni Unite) nel 2004 ha stabilito per i sistemi di gestione di tali acque che essi non debbano nuocere all’ambiente e che le sostanze impiegate debbano essere biodegradabili, senza presentare rischi per l’essere umano, per la flotta e l’ambiente marino. Al fine di eliminare organismi e microbi pericolosi, è possibile ricorrere ad un metodo ecologico basato sul filtraggio dell’acqua di zavorra e sul trattamento con luce ultravioletta ad elevata concentrazione. Per realizzare ciò viene installato un reattore UV nelle pompe principali della nave.

controllata da sistemi tecnologici che applicano l'intelligenza artificiale; il riciclo dei rifiuti, i quali sono separati e catalogati in diverse categorie per massimizzarne il corretto riciclo. L'insieme di tali misure che ottimizzano l'assetto della nave contribuiscono nella riduzione del consumo di carburante.

3.5 Le ulteriori soluzioni adottate dalla compagnia marittima MSC Crociere

La compagnia MSC, al fine di portare avanti il suo progetto “*Green*”, ha adottato ulteriori soluzioni volte a rendere il processo verso la decarbonizzazione sempre più concreto.

Nel 2023 è stato condotto il primo viaggio nel mondo ad emissioni zero grazie alla nave MSC Euribia³¹⁷, tramite la tecnologia GNL servendosi del gas naturale liquefatto e del biogas naturale liquefatto che ha rappresentato il punto di svolta per le future navi da crociera, rendendo così la Neutralità Carbonica un traguardo sempre più concreto. Ciò ha permesso inoltre di sviluppare navi come la linea *Explora* dotandole di grandi celle a combustibile a ossido solido che sono combustibili *green* in grado di ridurre le emissioni fino all'obiettivo Zero.

Il viaggio inaugurale della a Euribia è avvenuto da St. Nazaire in Francia a Copenaghen in Danimarca; durante quattro giorni di navigazione, ha risparmiato 43 tonnellate di carburante, ottenendo ottimi profili di velocità, assetto e configurazione motori ottimizzando il consumo energetico. Ciò ha permesso di utilizzare solo due dei quattro motori della nave durante il viaggio e di recuperare da quest'ultima il calore indispensabile per le cucine, il riscaldamento, eliminando l'uso di caldaie. A questi risultati hanno contribuito la collaborazione tra il *Team Ecorizon* del costruttore navale e gli specialisti di terra di MSC del dipartimento di efficienza energetica. L'impiego di 400 tonnellate di carburante BioGnl ha permesso di realizzare l'obiettivo *Net0*, grazie al rifornimento da parte di Gasum, con il quale si è raggiunto l'accordo per la fornitura di eLNG (combinando idrogeno verde con carbonico biogenico catturato) nel 2026 e della distribuzione del bilancio

³¹⁷ <https://www.msccrociere.it/news/msc-euribia-battesimo-ufficiale>

di massa da parte della Direttiva UE sulle energie rinnovabili e certificato dall'ISCC (*International Sustainability and Carbon Certification*).³¹⁸

Sono stati previsti impianti di desalinizzazione per poter trasformare grandi volumi di acqua di mare in acqua potabile pulita; in un giorno vengono prodotti fino a tre milioni di litri di acqua potabile e solo nel 2023, l'87,2% dell'acqua dolce consumata è stata prodotta a bordo delle navi per essere usata come acqua potabile per fini domestici. Tuttavia, è possibile che in alcuni porti si possano verificare periodi di scarsità d'acqua, per tale motivo, si è posto il proposito di ridurre al minimo la quantità prelevata dalla riva e continuare ad incrementare la quantità d'acqua prodotta a bordo. Ciò produce benefici sia per l'efficienza energetica che per la riduzione di emissioni. Per realizzare tale scopo, la compagnia si è posta l'obiettivo di ridurre la domanda di acqua a bordo del 3% ogni anno per ospite in tutta la flotta; tale obiettivo è stato raggiunto, riducendo il consumo di acqua a bordo, da 226 litri per ospite al giorno nel 2022, a 187 litri nell'anno 2023.

Per quanto concerne il trattamento delle acque reflue, vi sono dei sistemi di trattamento all'interno delle navi che permettono che siano scaricate in conformità a determinati standard internazionali. Al fine di evitare il trasporto di contaminanti da un oceano all'altro, con il rischio di minacciare gli ecosistemi locali, le navi sono dotate di un sistema di trattamento dell'acqua con filtrazione e sistema UV, in conformità alla Convenzione sulla gestione delle acque di Zavorra del 2004. Nel 2023, sono state scaricate in mare 6,2 milioni di metri cubi di acque reflue, di queste circa il 96% erano acque grigie o trattate in sistema avanzato di trattamento delle acque reflue.

³¹⁸ La direttiva UE 2018/2001 sulle energie rinnovabili prevede un obiettivo dell'1 % entro il 2025 e del 5,5 % entro il 2030 per i biocarburanti avanzati, il biogas e i combustibili rinnovabili di origine non biologica come, ad esempio, l'idrogeno nel settore dei trasporti. La direttiva è stata rivista, fissando l'obiettivo di una quota di energie rinnovabili pari al 42,5 % del consumo energetico dell'Unione entro il 2030, oltre a sotto-obiettivi per alcuni settori. Un accordo provvisorio è stato raggiunto con il Consiglio nel marzo 2023, e il voto del Parlamento sul testo è avvenuto nella sessione plenaria di settembre 2023.

L'ISCC, è un sistema approvato dalla Commissione Europea per la certificazione di carburanti sostenibili e la produzione di energia elettrica, secondo i requisiti di sostenibilità e i criteri di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra (GHG) definiti dalla Direttiva Europea sulla Energia Rinnovabile, considerato obbligatorio. Esso si applica a tutti i soggetti presenti nella filiera della produzione di prodotti sostenibili; in particolare i prodotti che possono essere certificati sono pubblicati all'interno del documento «*List of Materials*» in continuo aggiornamento.

Un ulteriore e importante l'aspetto è quello dell'approvvigionamento, atteso che la compagnia ogni anno acquista un numero considerevole di componenti fondamentali per le esigenze operative, dai motori ai generi alimentari. Si predilige in questo ambito una catena di fornitura responsabile, tramite il coinvolgimento - dal 2023 - di contenitori intelligenti per monitorare il movimento di merci deperibili, usando dispositivi per monitorare la temperatura con dati forniti da terra col fine di evitare sprechi; a bordo della Navi Explora, realizzate con celle a combustibile di ossido solido, è stata eliminata del tutto la plastica monouso, fornendo borracce ricaricabili e incrementando le stazioni idriche della nave.

A proposito della salute a bordo, è presente a bordo un funzionario della sanità pubblica che con supervisori, effettuano ispezioni e forniscono se necessario, supporto. Il loro operato è strumentale a garantire il rispetto delle procedure operative standard, dei requisiti delle autorità sanitarie e si concentrano principalmente nelle aree relative alla preparazione del cibo, dell'acqua potabile, la gestione dei parassiti e della gastroenterite acuta; a bordo è poi garantita la presenza di personale medico, così come a terra, operativo h24. Nel 2023 è stata effettuata una revisione precisa di tutta la documentazione sulla sicurezza alimentare, al fine di migliorare il sistema di gestione della sicurezza alimentare; circa 21 navi hanno ottenuto la certificazione ISO22000 Gestione della Sicurezza alimentare, cui sarà sottoposta nel 2024 anche MSC Euribia.

Per quanto riguarda la gestione dei rifiuti a bordo, sono stati previsti sistemi che hanno potenziato il riciclaggio a bordo, dal 35% nel 2022 al 41% nel 2023. I rifiuti sono poi conferiti agli impianti portuali di raccolta, conformemente alla certificazione riconosciuta alla flotta, in base alla ISO21070:2017 per proteggere l'ambiente marino.

La cura della biodiversità oceanica e del mare rappresenta uno dei versanti di impegno dichiarati dal gruppo, il quale, a partire dalla sua fondazione, si impegna a preservare gli habitat marini e costieri. L'organizzazione no-profit "*Mission Blue*," che promuove la protezione degli ecosistemi marini ha decretato la riserva marina di MSC di *Ocean Cay*³¹⁹ come "*Hope Spot*"³²⁰. *Ocean Cay* fa quindi parte

³¹⁹ <https://www.mscoceancay.com/en-gl/ocean-cay-island-sustainability>

³²⁰ <https://missionblue.org/invest-in-the-ocean/>

della rete di luoghi riconosciuti come strumentali per la salute degli oceani, al fine di raggiungere lo status di aree marine protette.

MSC si è inoltre impegnata, insieme all'organizzazione benefica per la conservazione dell'ambiente marino ORCA (*Oceans Research & Conservation Association*), a realizzare un programma completo di formazione degli ufficiali di bordo volto a ridurre la probabilità di collisioni con balene, delfini e focene negli oceani di tutto il mondo.

3.6 Il report di sostenibilità

La compagnia marittima MSC pubblica dal 2019 il rapporto annuale di sostenibilità.

In termini generali, il rapporto di sostenibilità è un bilancio pubblicato da un'azienda che illustra gli impatti economici, ambientali e sociali collegati alle sue attività: presenta i valori dell'organizzazione, il suo modello di governance e il legame tra la sua strategia, i rischi e le politiche e gli impegni nel lungo termine per la sostenibilità. La sua redazione aiuta le aziende a misurare, comprendere e comunicare le prestazioni economiche, ambientali, sociali e di governance, quindi a fissare obiettivi e gestire i cambiamenti in modo più efficace.

In linea di principio, nella redazione del bilancio di sostenibilità, l'azienda può basarsi su una propria metodologia di rendicontazione o, in alternativa, può utilizzare uno standard di rendicontazione riconosciuto a livello nazionale o internazionale.

Questi ultimi forniscono alle imprese un modello strutturato per la comunicazione dei temi di sostenibilità, al fine di garantire comparabilità, affidabilità e verificabilità delle informazioni.

Tra i principali standard in ambito di sostenibilità i più rilevanti sono senz'altro:

- *GRI Sustainability Reporting Standards* (GRI Standards), definiti dal *Global Reporting Initiative* (GRI);
- *International Integrated Reporting Framework* (IR Reporting), definite dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC).

Sono stati codificati anche altri standard di riferimento tra i, quali ad esempio, i *SASB Standards*, definiti dal *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), e gli Standard GBS, linee guida definite a livello nazionale dal Gruppo di Studio per il bilancio sociale (GBS).

I GRI Standards e l'IR Reporting rappresentano quelli maggiormente riconosciuti a livello internazionale e di questi il primo è il più utilizzato.

Anche il report MSC è un documento redatto avendo a riferimento i GRI Standards³²¹.

Il *Global Reporting Initiative* (GRI) è un ente olandese senza scopo di lucro, con sede ad Amsterdam. Dalla fine degli anni Novanta il GRI ha promosso la redazione dei bilanci di sostenibilità mediante la definizione di un modello di reporting completo e universalmente accettato, guidato dallo scopo di favorire comparabilità, affidabilità e verificabilità delle informazioni. Oggi, come detto, questo rappresenta il modello più utilizzato al mondo.

Il modello di reporting del GRI è caratterizzato da³²²:

- *input multi-stakeholder*: tutti gli elementi del modello di reporting sono creati e aggiornati considerando la più ampia gamma possibile di stakeholder, tra cui aziende, lavoratori, società civile, investitori, accademici, governi e professionisti della rendicontazione di sostenibilità;
- *collaborazione*: sono numerose le collaborazioni tra il GRI e governi, organizzazioni internazionali e mercati dei capitali per promuovere lo sviluppo della sostenibilità, tra cui UNGC, OECD e *UN Working Group on Business & Human Rights*;
- *indipendenza*: la creazione del *Global Sustainability Standards Board* (GSSB) nel 2014 e i relativi cambiamenti nella struttura di governance hanno rafforzato l'indipendenza del GRI che è caratterizzato da un modello di business che mira a un certo grado di autosufficienza. Il finanziamento è garantito da diverse fonti, tra cui governi, aziende, fondazioni, organizzazioni partner e sostenitori;

³²¹ <https://www.msc.com/it/sustainability>

³²² RIVA; DALLAI, *Il bilancio di sostenibilità. Il modello GRI (Global Reporting Initiative)*, 2022

- costi di sviluppo condivisi: le spese di sviluppo del modello di reporting del GRI sono condivise tra molti utenti e finanziatori. Per le aziende questo permette di annullare i costi di sviluppo di framework per lo sviluppo reporting interni o settoriali;
- ampio utilizzo ed endorsement: delle 250 maggiori aziende mondiali, il 92% rendiconta le proprie prestazioni in termini di sostenibilità e il 74% di queste utilizza gli standard del GRI per farlo. Sono pertanto oltre 33.000 i bilanci di sostenibilità registrati nel Database del GRI³²³.

I GRI Standards si dividono in standard universali, che si applicano a tutte le organizzazioni, standard di settore, destinati a settori mirati, e standard tematici, che elencano le informative pertinenti a un particolare tema.

Il 5 ottobre del 2021 il Global Sustainability Standards Board (GSSB), entità operativa indipendente che fa capo al Global Reporting Initiative (GRI), ha stabilito di procedere a una revisione dei GRI Standards.

I nuovi Standard, entrati in vigore nel gennaio 2023, hanno aggiornato e integrato i concetti di impatto, di materialità, di due diligence e di stakeholder engagement, per rispondere alla richiesta di maggiore trasparenza e responsabilità avanzata dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) e dai principi di rendicontazione della Fondazione IFRS (*International Financial Reporting Standards*) pubblicati a fine giugno 2023. I quattro concetti sono stati quindi rivisti per rispettare gli aggiornamenti normativi.

La nuova definizione di “impatto” del GRI è “l’effetto che l’organizzazione ha o potrebbe avere sull’economia, sull’ambiente e sulle persone, compresi i loro diritti umani, che a sua volta può indicare il suo contributo (negativo o positivo) allo sviluppo sostenibile”. Rispetto alla precedente definizione del 2018, oltre a rimarcare l’importanza dell’impatto sui diritti umani prima assente, il nuovo concetto di impatto si focalizza sugli effetti delle attività aziendali sul mondo esterno e non più sugli impatti riferiti all’azienda stessa, come invece veniva previsto dagli standard precedenti.

La *due diligence*, invece, viene definita dagli standard del GRI 2021 come un processo attraverso il quale un’organizzazione identifica, previene, mitiga e

³²³ Fonte: www.globalreporting.org

rende conto di come affronta i suoi impatti negativi effettivi e potenziali sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, compresi gli impatti sui loro diritti umani. Il processo di due diligence trae spunto dalle Linee guida dell'OCSE sulla due diligence per una condotta aziendale responsabile. In tale processo, il GRI sottolinea anche che l'organizzazione dovrebbe affrontare gli impatti potenziali attraverso la prevenzione e la mitigazione, e quelli effettivi tramite la riparazione nei casi in cui la società riconosca di aver causato o contribuito a tali impatti.

Cambia invece la definizione di “stakeholder”, che è ora un individuo o gruppo che ha un interesse sul quale le attività dell'azienda hanno o potrebbero avere un impatto. Nell'edizione 2018, invece, la definizione si allargava anche ad un individuo o gruppo le cui azioni possono ragionevolmente incidere sulla capacità dell'organizzazione di attuare con successo le sue strategie e raggiungere i suoi obiettivi. Quindi ora il focus è più sugli impatti delle attività aziendali sugli stakeholder e non viceversa. Nell'aggiornamento il GRI insiste sul fatto che gli impatti più gravi che l'organizzazione può avere sulle persone sono quelli che incidono negativamente sui loro diritti umani. Gli stakeholder, inoltre, sono al centro del processo di due diligence, ribadisce il GRI, che si concentra sull'identificazione degli interessi degli stakeholder che sono o potrebbero essere influenzati negativamente dalle attività dell'organizzazione. Per gestire i propri impatti sulle parti interessate, il GRI suggerisce alle aziende di adottare l'approccio di stakeholder engagement (coinvolgimento degli stakeholder).

Anche il concetto di “materialità” ha subito delle modifiche. La nuova materialità, infatti, si costruisce attraverso un'analisi dell'impatto delle società su economia, ambiente e persone (compresi gli impatti sui loro diritti umani) e non in base alla rilevanza dell'impatto per gli *stakeholder*, come succedeva prima. Inoltre, l'analisi di materialità con i nuovi standard viene fatta tramite il processo di due diligence previsto dal GRI, che si focalizza sui concetti di impatto positivo o negativo, effettivo o potenziale dell'azienda verso l'esterno. In quella che il GRI chiama “analisi di materialità” (“*materiality assessment*”), l'iniziativa internazionale prevede che la società identifichi, ricorrendo agli standard *GRI 3: Material Topics 2021*, i cosiddetti “temi materiali”, ovvero quei temi sono quelli che rappresentano l'impatto più significativo di un'azienda sull'economia,

l'ambiente e le persone, nonché l'impatto sui diritti umani. Per i temi materiali, ovvero i “*Topic Standards*” (serie GRI 200-300-400), non sono state introdotte particolari modifiche, si tratta solo di adattarli ai nuovi standard universali (GRI 1, 2 e 3) e a quelli di settore.

Proprio l'introduzione degli standard di settore³²⁴ è tra le novità più significative. I settori in questione sono “*Oil and Gas*” (GRI 11), “*Coal Sector*” (GRI 12) e “*Agriculture, Aquaculture and Fishing Sectors*” (GRI 13). Gli standards successivi riguardano il settore minerario, i servizi finanziari, tessile e abbigliamento, energia rinnovabile, silvicoltura e lavorazione dei metalli.

Un'altra novità rilevante è che non viene più data la possibilità alle aziende di rendicontare in modalità cd. “*Core*” (di base) o cd. “*Comprehensive*” (più completa). Con i nuovi Standard, infatti, alle aziende è lasciata la scelta se rendicontare “*in accordance with GRI Standards*”, nel caso in cui la società sia in grado di soddisfare i requisiti obbligatori per la rendicontazione previsti dai GRI, oppure “*with reference to*”, quando l'azienda decida di riportare solo alcune specifiche informazioni.

Gli standard universali sono stati rivisti per allinearsi ai Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani, alle Linee guida dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) per le imprese multinazionali e alle Linee guida dell'OCSE sulla due diligence per una condotta aziendale responsabile.

Anche il “*GRI 2: General Disclosures 2021*” e il “*GRI 3: Material Topics 2021*” sono stati rivisti per allinearsi a questi strumenti e consentire alle società di rendicontare sul loro impatto sui diritti umani. In particolare, l'inclusione della definizione di diritti umani nei temi materiali aiuta le aziende a riferire su come

³²⁴ Quando è disponibile uno standard di settore applicabile, una società che fa reporting in conformità agli Standard GRI è tenuta a utilizzarlo. L'azienda impiega gli standard di settore innanzitutto per determinare i propri argomenti materiali. A tal proposito, GRI 3: Argomenti materiali 2021 fornisce una guida passo-passo su come determinare gli argomenti materiali.

Gli standard di settore, inoltre, indicano quali informazioni riportare negli standard tematici. Uno standard di settore può anche elencare informazioni aggiuntive che non sono contenute in uno standard tematico, ad esempio quando le informazioni contenute nello standard tematico non forniscono informazioni sufficienti sugli impatti dell'organizzazione. Qualora le informazioni elencate nello standard di settore non forniscano informazioni sufficienti sugli impatti dell'azienda, possono essere utilizzate ed elencate anche informazioni aggiuntive per la rendicontazione di un argomento. Se l'impresa stabilisce che alcuni degli argomenti inclusi nello standard di settore non sono rilevanti, è tenuta a elencarli nell'indice dei contenuti GRI e a spiegare perché non lo sono.

rispettano la loro responsabilità verso la tutela dei diritti umani. I Principi guida delle Nazioni Unite su questo tema, infatti, stabiliscono che tutte le imprese, ovunque, hanno la responsabilità di rispettare i diritti umani.

Gli argomenti specifici in materia di diritti umani previsti dagli standard aggiornati, in linea con la struttura precedente, considerano oltre 30 argomenti che vanno dalla non discriminazione alla libertà di associazione, dal lavoro forzato al diritto alla privacy. Le aziende, quindi, sono tenute a determinare quali argomenti specifici sui diritti umani sono rilevanti per loro. Nel corso del tempo, inoltre, il GSSB (*Global Sustainability Standards Board*) rivedrà gli standard per garantire che i temi inclusi riflettano le pratiche aggiornate.

La versione aggiornata dei GRI prevede che un'organizzazione possa utilizzare la formula “motivi di omissione” se non può conformarsi a un'informativa o a un requisito di un'informativa per cui sono consentiti tali motivi. Essi sono permessi per tutte le divulgazioni degli Standard GRI, ad eccezione di alcune divulgazioni del GRI 2 e del GRI 3 considerate indispensabili. I quattro motivi di omissione previsti sono “non applicabile”, “divieti legali”, “vincoli di riservatezza” e “informazioni non disponibili/incomplete”.

I *Topic-specific Standard* (serie 200, 300 e 400) includono le informazioni da rendicontare sugli impatti di un'azienda in relazione agli specifici temi economici, ambientali e sociali.

Come spiegato nel “documento GRI 3: Argomenti materiali 2021”, per identificare i propri impatti, l'organizzazione può utilizzare informazioni provenienti da valutazioni proprie o di terzi degli impatti sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, nonché revisioni legali, sistemi di gestione della conformità anticorruzione, audit finanziari, ispezioni sulla salute e la sicurezza sul lavoro e documenti degli azionisti, come anche qualsiasi altra valutazione pertinente delle relazioni commerciali effettuata dall'azienda, dal settore o da iniziative multi-stakeholder, fino a fonti esterne, come le organizzazioni della società civile o giornalistiche.

I *Topic-specific Standard* prevedono per ogni topic (nell'ambito delle categorie *Economic*, *Environmental* e *Social*) le *Disclosure*, ovvero gli indicatori di performance da rendicontare. L'aggiornamento entrato in vigore nel 2023 ha

riguardato anche il processo di identificazione dei temi materiali dell'organizzazione e, pertanto, le imprese che seguono tale standard devono attuare un processo in 4 step per identificare le tematiche su cui sviluppare il proprio report:

1. comprendere il contesto dell'organizzazione: l'organizzazione crea una prima panoramica di alto livello delle sue attività e relazioni commerciali, del contesto di sostenibilità in cui queste si verificano e una panoramica dei suoi stakeholder;

2. identificare gli impatti effettivi e potenziali: l'organizzazione identifica i suoi impatti effettivi e potenziali, negativi e positivi, a breve e lungo termine, prevedibili e non, reversibili e irreversibili sull'economia, l'ambiente e le persone, compresi gli impatti sui diritti umani, derivanti dalle attività dell'organizzazione e dalle relazioni commerciali precedentemente analizzate;

3. valutare la significatività degli impatti: l'organizzazione valuta la significatività degli impatti identificati attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa. Tale processo consente all'organizzazione di identificare e intraprendere azioni per gestire gli impatti;

4. assegnare priorità agli impatti più significativi per la rendicontazione: l'organizzazione raggruppa gli impatti identificati nelle precedenti fasi in argomenti e li organizza in funzione della significatività definendo una soglia utile a determinarne la priorità e quindi identificare gli impatti e i relativi temi materiali su cui concentrare la propria rendicontazione.

Da notare che, secondo il GRI Standard, le prime tre fasi del processo descritto sono passaggi continui che consentono all'organizzazione di identificare e gestire attivamente i propri impatti man mano che si evolvono e quando ne emergono di nuovi. Si tratta quindi di passaggi indipendenti rispetto al processo di rendicontazione di sostenibilità, ma necessari per dare il corretto input all'ultimo passaggio. Infatti, nello step 4, l'organizzazione dà la priorità ai suoi impatti più significativi per la rendicontazione e, in questo modo, determina i suoi temi materiali.

Le imprese soggette alla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)³²⁵, ovvero sia la nuova direttiva comunitaria sul reporting di sostenibilità, devono identificare le tematiche rilevanti applicando il concetto della doppia materialità. Tale concetto deriva dall'unione di materialità d'impatto e materialità finanziaria. Una tematica di sostenibilità soddisfa quindi i criteri della doppia materialità se è rilevante dal punto di vista dell'impatto o dal punto di vista finanziario o da entrambi i punti di vista.

Secondo gli Standards GRI, ai fini dell'individuazione dei propri impatti sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, un'organizzazione "causa" un impatto negativo se l'impatto è derivato dalle proprie attività, ad esempio, se l'organizzazione paga una tangente a un funzionario pubblico straniero o se preleva acqua da una falda acquifera soggetta a stress idrico senza ripristinare il livello dell'acqua.

Un'organizzazione invece "contribuisce" a generare un impatto negativo se le sue attività portano, facilitano o incentivano un'altra entità a causare l'impatto. L'organizzazione può inoltre contribuire a generare un impatto negativo se le sue attività, in combinazione con le attività di altre entità, causano l'impatto. Ad esempio, se l'organizzazione impone tempi brevi per la consegna di un prodotto a un suo fornitore, nonostante sappia per esperienza che questa tempistica non sia realistica, ciò potrebbe comportare un eccesso di straordinari per i dipendenti del fornitore. In tal caso, l'organizzazione potrebbe contribuire a impatti negativi sulla salute e sicurezza di questi lavoratori.

Un'organizzazione può causare o contribuire a generare un impatto negativo sia tramite le sue azioni che non intraprendendo alcuna azione (ad es., non prevenendo o mitigando un potenziale impatto negativo).

³²⁵ La CSRD è entrata in vigore il 5 gennaio 2023 e la pubblicazione delle prime relazioni è prevista per il 2024, in base alle seguenti fasi:

1° gennaio 2024 per le aziende con +500 dipendenti già soggette alla direttiva sulla rendicontazione non finanziaria (NFRD), che dovranno presentare le loro relazioni nel 2025.

1° gennaio 2025 per le grandi aziende che non sono attualmente soggette alla direttiva sulla rendicontazione non finanziaria, con più di 250 dipendenti e/o 40 milioni di euro di fatturato e/o 20 milioni di euro di attività totali, che dovranno presentare le loro relazioni nel 2026.

1° gennaio 2026 per gli istituti di credito piccoli e non complessi, gli assicuratori captive e le PMI quotate in borsa. Per queste ultime è prevista una clausola di opt-out fino al 2028 (opzione di non applicare la nuova normativa per due anni -ovvero fino al 1° gennaio 2028-, salva la necessità di spiegare perché l'impresa ha deciso di avvalersi di tale opzione).

In linea generale, anche se un'organizzazione non causa o non contribuisce a generare un impatto negativo, le sue operazioni oppure i suoi prodotti o servizi potrebbero essere direttamente collegati a un impatto negativo a causa dei suoi rapporti di business. Ad esempio, se l'organizzazione utilizza nei propri prodotti cobalto estratto da miniere in cui lavorano minori, l'impatto negativo (ossia, lo sfruttamento di lavoro minorile) è collegato direttamente ai suoi prodotti attraverso i diversi livelli della sua catena di fornitura (ossia, attraverso le fonderie e i commercianti di minerali sino alla miniera che utilizza il lavoro minorile), anche se l'organizzazione di per sé non ha causato o contribuito a generare un impatto negativo.

Per individuare i suoi impatti positivi effettivi e potenziali, l'organizzazione dovrebbe valutare il modo in cui contribuisce o potrebbe contribuire a uno sviluppo sostenibile tramite le sue attività, ad esempio i suoi prodotti, servizi, investimenti, le sue prassi di approvvigionamento, di assunzione o di pagamento delle imposte.

Un esempio di impatto positivo è l'adozione, da parte di un'organizzazione, di misure che riducano il costo dell'energia rinnovabile per i propri clienti, consentendo quindi a un numero maggiore di essi di abbandonare l'energia proveniente da fonti non rinnovabili per iniziare a usare energia rinnovabile, contribuendo così a mitigare gli effetti del cambiamento climatico. Un altro esempio è quello di un'organizzazione che scelga un'area con alto livello di disoccupazione per aprire un nuovo stabilimento, al fine di assumere e formare disoccupati facenti parte della comunità locale e in tal modo contribuire alla creazione di posti di lavoro e allo sviluppo della comunità stessa.

Il report di sostenibilità MSC è stato redatto “*with reference*” agli Standards GRI, modalità consentita che come detto richiede soltanto l'utilizzo del framework con l'organizzazione che sceglie liberamente quali indicatori GRI rendicontare³²⁶, dovendo anche pubblicare l'indice dei contenuti GRI, presentare una dichiarazione d'utilizzo nel report di sostenibilità³²⁷ e infine notificare il GRI della pubblicazione del report di sostenibilità.

³²⁶ GRI Universal Standards 2021, Frequently Asked Questions (FAQs), december 2022

³²⁷ Questa la dichiarazione MSC: «*MSC Mediterranean Shipping Company ha riportato le informazioni citate in questo indice sul contenuto dei GRI per il periodo 1 gennaio-31 dicembre 2023 con riferimento agli standard del Global Reporting Initiative (GRI)*» (fonte: <https://www.msc.com/it/sustainability/gri-content-index>)

Il report di sostenibilità 2023 di MSC si apre con un messaggio del presidente e dell'amministratore delegato del gruppo, che riepilogano i principali contenuti del rapporto e chiudono con affermazioni programmatiche incentrate soprattutto sul sostegno alle catene di fornitura sostenibili e sulla prosecuzione del percorso verso la neutralità carbonica.

È questo un primo aspetto da sottolineare, perché attua l'approccio "*tone at the top*" che vede i leader dell'organizzazione come primi attori e ambasciatori dei principi etici e del sistema valoriale che l'impresa dichiara di voler rispettare³²⁸.

Il report illustra quindi la strategia e i piani di sostenibilità del gruppo, secondo una narrazione basata sui quattro pilastri: Il Pianeta, le Persone, il Luogo e l'Approvvigionamento, ciascuno dei quali è ritenuto strumentale alla crescita della performance ambientale della flotta.

Il primo pilastro è incentrato sull'obiettivo emissioni zero entro il 2050, la promozione e la tutela della biodiversità degli oceani, la riduzione dell'inquinamento locale. La compagnia è determinata nel raggiungimento della riduzione delle emissioni di carbonio del 40%, in anticipo rispetto al 2030, che rappresenta il traguardo prefissato da IMO.

È stato così dichiarato come, per il raggiungimento di quest'ultimo obiettivo, è importante migliorare l'efficienza energetica delle navi, così da ridurre l'impatto sull'ambiente. L'impiego di illuminazione a LED ed i sistemi di recupero del calore, sono un esempio di efficienza energetica; così come rappresentano ulteriori esempi l'utilizzo della vernice antivegetativa che riduce la resistenza aerodinamica, la riduzione della velocità e l'ottimizzazione dell'assetto come tutti fattori che riducono il consumo di carburante durante la navigazione.

Il secondo pilastro relativo alle Persone ha ad oggetto la salute pubblica, la salute e la sicurezza a bordo, il benessere dell'equipaggio ed il *talent acquisition*. Il protocollo di salute e sicurezza è stato aggiornato a seguito della pandemia da Covid-19, che ha generato la necessità di modificare permanentemente la pulizia della nave, l'igiene generale e le strutture mediche. Ciascuna nave da crociera è

³²⁸ DELOITTE, "*Tone at the top: The first ingredient in a world-class ethics and compliance program*", 2014

composta da un centro medico che possa assistere sia l'equipaggio sia gli ospiti, costituito da medici specializzati ed infermieri che sono sempre disponibili.

Sono previsti alcuni sistemi di sicurezza che permettono di identificare i rischi al fine di evitare che si verifichino incidenti, come il sistema di gestione della sicurezza completo, conforme all'*International Management Code*³²⁹(ISM) ed allo *standard ISO 45001* per la salute e la sicurezza sul lavoro, col fine di garantire il rispetto delle norme di sicurezza predisposte dall'Organizzazione marittima internazionale e dalla Convenzione sul lavoro marittimo.

Inoltre, ogni nave presenta un sistema di sicurezza completo che protegge gli ospiti e l'equipaggio; esso è composto dal protocollo di controllo degli accessi che richiede una prova di identità per accedere alle navi, oltre a controlli di sicurezza con tecnologia a raggi X, metal detector e tecnologie per il rilevamento di tracce di esplosivi.

Entro la fine dell'anno 2023, la compagnia ha reclutato nuovi responsabili della formazione specialistica: le navi che sono di maggiori dimensioni sono dotate di un nuovo *HR Engagement Specialist*, che risponderà all'*HR Officer* di bordo, per fornire un migliore supporto HR ai nostri equipaggi più grandi. La politica di salvaguardia e il *Single Point of Contact (SPOC)* hanno il ruolo di fornire supporto all'equipaggio, sia in caso di incidente a bordo o di problemi familiari a casa. Lo SPOC coinvolge il personale necessario, a bordo o a terra, al fine di garantire che il supporto necessario sia fornito in modo efficace.

Nel 2022 il gruppo MSC aveva già adottato una nuova strategia col fine di reclutare l'equipaggio dal maggior numero possibile di Paesi e regioni tra diversi luoghi in cui l'industria crocieristica non è storicamente un datore di lavoro significativo, contribuendo in tal modo alla diversificazione delle economie locali tramite l'offerta di una nuova fonte di occupazione.

Il terzo pilastro relativo al Luogo ha ad oggetto la creazione di nuovi terminal che abbiano un impatto ambientale sostenibile ed un impatto economico

³²⁹ È stato adottato nel 1993 con la risoluzione A.741(18) ed è diventato obbligatorio con l'entrata in vigore, il 1° luglio 1998, degli emendamenti del 1994 alla Convenzione SOLAS, che hanno introdotto un nuovo capitolo IX nella Convenzione. L'ISM fornisce uno standard internazionale per la gestione e l'esercizio in sicurezza delle navi e per la prevenzione dell'inquinamento. Tale testo si basa su principi e obiettivi generali, di cui fanno parte la valutazione di tutti i rischi identificati per le navi, il personale e l'ambiente di una compagnia e l'istituzione di misure di sicurezza appropriate.

positivo, il turismo responsabile e il supporto alle comunità locali. La compagnia ha investito nella realizzazione di nuovi terminal a Durban, Miami e Barcellona, che permettono, anche nel futuro, di impiegare le navi più moderne dal punto di vista ambientale in tali località. Tutti i terminal portuali di MSC Crociere sono certificati *LEED silver* o superiore³³⁰.

Nel marzo 2022 sono cominciati i lavori per il nuovo terminal crociere a Miami che è stato inaugurato alla fine dell'anno 2023. La maggior parte delle navi in ormeggio nel nuovo terminal hanno così la possibilità di collegarsi alla rete elettrica locale, in base ai piani di *PortMiami* per consentire la connettività elettrica a terra; per quanto riguarda la costruzione e il successivo funzionamento del terminal è previsto un sistema di gestione ambientale e sociale completo. È previsto che il terminal soddisfi la classificazione *LEED Silver* e un sistema controllato da terzi volto a garantire un'ampia raccolta di dati, relazioni e pratiche di notifica degli incidenti. Il terminal di Barcellona è dotato di connettività elettrica a terra ed è anche operativo per ricevere i rifornimenti di *GNL*.

L'obiettivo del gruppo è il raggiungimento della valutazione *LEED Gold* e le certificazioni *LEED Zero Energy* e *LEED Zero Water* entro 12 mesi dall'entrata in funzione. *LEED Zero Energy* richiede l'incorporazione di pannelli solari e l'uso di energia rinnovabile dalla rete, oltre a una progettazione a basso consumo energetico. Per ottenere la certificazione *LEED Zero Acqua*, è necessario che il terminal abbia un basso fabbisogno idrico, riutilizzando l'acqua piovana, indirizzandola direttamente in mare.

Per quanto concerne il turismo sostenibile, al fine di combattere flussi incontrollati, la compagnia si impegna nel lavorare con gli operatori turistici e con le autorità locali competenti per minimizzare l'affollamento delle infrastrutture cittadine e del traffico. In tal modo, si ricercano nuovi siti da visitare, ampliando l'area di interesse oltre i centri urbani.

Per il settore dei trasporti, al fine di offrire tour più ecologici è importante il modo in cui i passeggeri vengono trasportati dai porti ai luoghi di interesse.

³³⁰ *LEED*, acronimo di *Leadership in Energy and Environmental Design*, è un sistema di valutazione degli edifici verdi largamente diffuso a livello mondiale; i rigorosi sistemi a punteggio garantiscono alti livelli di efficienza sia nella progettazione che nel funzionamento degli edifici.

A tal proposito, è stato altresì previsto da MSC Crociere l'incremento di trasporti terrestri ecologici. Già nel 2022 è stato possibile impiegare navette elettriche e ibride in Danimarca, Finlandia, Norvegia, Spagna e Svezia. Le escursioni, invece, si caratterizzano per un'impronta di carbonio minore e nel 2022 sono state offerte escursioni a terra più responsabili chiamate *Protectours* in 57 destinazioni; questi tour, introdotti per la prima volta nel 2020, comprendono escursioni a terra a piedi, in bicicletta, in canoa e in kayak, e sono attività a basse emissioni di carbonio. L'obiettivo è proprio offrire un *Protectour* in ogni destinazione entro la fine del 2024. Inoltre, è in proseguimento la collaborazione con *Travelife*, un'iniziativa di formazione e certificazione volta ad aiutare le aziende turistiche a diventare sempre più sostenibili; quest'ultima, fornisce agli operatori turistici del gruppo informazioni e formazione che permettono loro di agire per ridurre l'impatto ambientale.

Nel 2023 la compagnia ha sostenuto anche due iniziative del *World Travel & Tourism Council (WTTC)* basate sul turismo naturale. *Towards Nature Positive Travel & Tourism* è un report che evidenzia il ruolo fondamentale che l'industria dei viaggi e del turismo deve svolgere nel ridurre gli impatti che portano alla perdita di biodiversità e nel sostenere la conservazione della natura. MSC è stata evidenziata in questo rapporto per diverse azioni positive per la natura, tra cui il cambio rotta delle navi, lontano dalle popolazioni di capodoglio nel Mediterraneo orientale. Per rafforzare poi l'impegno dell'industria dei viaggi e del turismo, alla conferenza delle Nazioni Unite sulla biodiversità (COP 15), il gruppo ha firmato la *WTTC Nature Positive Vision for Travel & Tourism*, per contribuire a posizionare il settore dei viaggi e del turismo come "protettore della natura" e per dimostrare il ruolo che il settore può ricoprire nell'attuazione degli obiettivi globali di biodiversità.

Per quanto concerne invece il supporto delle comunità locali, la *MSC Foundation* sostiene le comunità in difficoltà attraverso una serie di progetti e programmi, tra cui partnership a lungo termine con *Marevivo*, *UNICEF* e *Mercy Ships*. La *MSC Foundation* realizza sempre più il suo ruolo globale di assistenza ai più bisognosi, donando beni, promuovendo programmi di raccolta fondi e collaborando con il gruppo per fornire supporto logistico; nel corso del 2022, la Fondazione ha sostenuto otto iniziative di soccorso in nove Paesi.

Tra le navi da crociera della compagnia, cinque ospitano un centro dedicato alla Fondazione MSC, progettato per informare gli ospiti sugli obiettivi, i programmi e le iniziative della Fondazione per affrontare le tematiche globali più urgenti. Quest'ultima ha dato vita a due nuove partnership strategiche nel 2022; nel mese di novembre, in occasione della cerimonia di inaugurazione di *MSC World Europa*, si è impegnata a fornire finanziamenti ad un programma *multi-stakeholder* per la conservazione e il ripristino dell'ambiente costiero del Qatar. Nel mese di dicembre, in occasione dell'inaugurazione della *MSC Seascope*, la Fondazione ha avviato una *partnership* con il *Mayor's Fund* per sostenere le comunità più fragili della città di New York.

Il quarto pilastro riguarda l'Approvvigionamento: la compagnia collabora con i fornitori, al fine di migliorare gli standard ambientali, riducendo gli impatti legati alla catena di produzione, ai prodotti finali ed alla loro cessazione del ciclo di vita. Tali attività includono la riduzione del consumo energetico, l'eliminazione della plastica, la prevenzione dell'inquinamento dell'aria, del suolo e dell'acqua, la manipolazione degli alimenti, lo stoccaggio e lo smaltimento dei rifiuti pericolosi.

Per quanto concerne l'eliminazione della plastica, la compagnia ricerca alternative *plastic-free* per quanto concerne i *packaging* dei prodotti, eliminando anche la plastica monouso.

Sul tema, la MSC ha firmato la *Single Use Plastic Charter* della Camera di navigazione nel Regno Unito, che impegna l'organizzazione ad eliminare la plastica monouso, realizzando efficienti sistemi di riciclaggio per riutilizzare e riciclare più rifiuti possibili attraverso le navi.

Il report dell'anno 2023 riguarda anche le operazioni della *cruise division* di MSC Crociere che includono sia MSC Crociere che la sua nuova compagnia di lusso *Explora Journeys*. I dati riportati sono relativi all'anno fiscale a partire dal 1° gennaio 2023 al 31 dicembre 2023, i cui confini di rendicontazione includono sia gli uffici globali che fanno capo alla sede centrale che si trova in Svizzera, sia le entità, le destinazioni ed i terminali controllati operativamente.

La flotta MSC Crociere è composta da 22 navi, con un numero di ospiti trasportato nel 2023 pari a 4.081.393, per più di 385 itinerari di crociera assistiti da 17.855 nuovi membri dell'equipaggio.

Per quanto riguarda i dati sull'ambiente, l'intensità di carbonio della flotta MSC è stata ridotta del 37,8% dal 2008 (6,5% dal 2022), ed è stata varata la seconda nave alimentata a GNL, dopo la MSC Euribia. È stata finanziata l'analisi del DNA di campioni di acqua di mare provenienti dalle navi della compagnia al fine di elaborare inventari globali delle specie oceaniche. La nave Explora è priva di plastica monouso, ed è stata fornita ai passeggeri una borraccia ricaricabile e vi sono le stazioni d'acqua presenti nelle navi, da utilizzare a tal scopo.

Nel 2023 la compagnia ha condotto la doppia valutazione di materialità (DMA)³³¹, concetto che deriva dall'unione di materialità d'impatto e materialità finanziaria: una tematica di sostenibilità soddisfa quindi i criteri della doppia materialità se è rilevante dal punto di vista dell'impatto o dal punto di vista finanziario o da entrambi i punti di vista.

Tale DMA ha preso in considerazione l'impatto sulle persone e sul pianeta, sia il modo in cui le vicende relative alla sostenibilità, possano impattare sulle operazioni e sulla redditività, rispettivamente quindi materialità dell'impatto e materialità finanziaria.

Il processo di valutazione si compone di cinque fasi. La prima fase prevede la redazione un elenco di 33 ambiti rilevanti oggetto di studio, prendendo in riferimento le linee guida degli *European Sustainability Reporting Standards* e gli *standard* di settore pertinenti del SABS, *il Sustainability Accounting Standards Board*.³³²

La seconda fase consiste nella ricerca documentale al fine di esaminare la legislazione ed i rischi attuali ed emergenti in ambito sostenibilità.

La terza fase, invece, che si compone nella realizzazione di un sondaggio ai principali leader interni ed esperti esterni; delle organizzazioni esterne facevano

³³¹ Direttiva 2022/2464 CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*)

³³² La Commissione Europea ha adottato gli *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)* per l'uso da parte di tutte le aziende soggette alla *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Gli standard fanno riferimento alle questioni ambientali, sociali e di *governance*, tra cui cambiamenti climatici, biodiversità e diritti umani, inoltre forniscono più informazioni agli investitori per comprendere l'impatto sulla sostenibilità delle aziende in cui investono. I SABS (*Sustainability Accounting Standards Board*) rappresentano i criteri che identificano il sottoinsieme di questioni ambientali, sociali e di *governance* più rilevanti per le performance finanziarie in circa 77 settori.

parte regolatori, ONG, autorità portuali, enti industriali, associazioni di crociere e di commercio, fornitori.

La quarta fase concerne la valutazione della rilevanza finanziaria di ciascuna questione di sostenibilità, prendendo come riferimento ricerche documentali, interviste e risorse interne preesistenti.

La quinta fase, infine, prevede la validazione della bozza dei risultati in *workshop* con la dirigenza alta ed infine l'approvazione da parte del *Top Management* ed il Presidente Esecutivo.

Gli ambiti rilevanti che sono state individuati vanno a guidare le azioni della compagnia riguardo gli impatti, i rischi e le opportunità di sostenibilità inerenti all'attività svolta da quest'ultima, e nel report sono descritti indicando per ciascuno le azioni per mitigare i potenziali impatti negativi e per aumentare parallelamente gli impatti positivi.

Tra questi ambiti rilevanti ci sono soprattutto le sfide ambientali. Ad esempio, la prima sfida indicata è il cambiamento climatico, per la quale rispetto agli impatti non finanziari le azioni riportate riguardano il rispetto delle prescrizioni anche non obbligatorie e l'integrazione dei cambiamenti climatici e rischi connessi nella strategia aziendale.

Riguardo il percorso di decarbonizzazione, il report 2023 rammenta più volte che MSC sta proseguendo nel ricercare soluzioni di transizione, compresa l'adozione di combustibili marini a basse emissioni di carbonio. Attualmente, i biocarburanti di seconda generazione possono fornire risultati immediati in termine di riduzioni delle emissioni di qualsiasi nave della flotta perché non richiedono alcun adeguamento significativo delle attuali tecnologie di propulsione. Viene previsto che alcune navi della flotta utilizzeranno GNL sintetico dal 2026, in base alla disponibilità, e una gran parte del portafoglio ordini di navi di nuova costruzione è composto da navi GNL.

Le altre navi di nuova costruzione consegnate nel corso negli ultimi cinque anni sono pronte per il GNL/ammoniaca e potrebbero essere convertite per poter utilizzare entrambi questi carburanti.

Nei prossimi anni, MSC intende occuparsi anche di effettuare il retrofit delle navi per accogliere GNL e ammoniaca oltre a carburante convenzionale, nell'ambito

di una serie di prove condotte in collaborazione con il *California's Air Quality Management District* (AQMD).

Nel 2023 la compagnia ha nominato un nuovo responsabile della diversità, inclusione e benessere, che ricopre una posizione dirigenziale senior. Quest'ultimo svolge sia un'analisi approfondita sulle tendenze nella diversità e nell'inclusione, a livello globale nel settore crocieristico, sia un'analisi dei rischi e delle opportunità, ma anche un'indagine sulla distribuzione di genere ed etnia all'interno delle operazioni globali; al termine di questa analisi, viene svolto, attraverso degli indicatori di prestazione, un monitoraggio dei dati e programmi di formazione per tutti i dipendenti. Il reclutamento dell'equipaggio avviene scegliendolo dal maggior numero di paesi possibili, dando rilevanza alle molteplicità etniche, senza alcuna discriminazione di genere.

A tal proposito, entro il 2025, la compagnia ha l'obiettivo di raggiungere il 24% delle donne a bordo, con un aumento del 30% rispetto all'anno 2022; nell'anno 2023, il 54,7 % dei dipendenti di terra ed il 19,5% dell'equipaggio di bordo sono donne. È stato lanciato inoltre il pacchetto "*Better Crew experience*"; tale programma nasce nell'anno 2023, come conseguenza di un sondaggio condotto nell'anno 2022 all'equipaggio, con il fine di analizzare le loro opinioni ed identificare le aree di miglioramento. La necessità di condurre tale sondaggio è sorta, a seguito della pandemia da covid 19, quando i tassi di ricambio dell'equipaggio sono aumentati e si è verificata una maggiore avversione a lavorare per lunghe ore a bordo della nave, lontano dalla propria famiglia; il sondaggio si è svolto su 14.000 membri dell'equipaggio, che rappresentano circa il 60% dell'equipaggio. Il programma si è incentrato sulla retribuzione, aumentando gli stipendi delle posizioni più critiche ed introducendo un sistema di bonus per alcuni manager; inoltre è stato fornito un migliore accesso alle informazioni, alla formazione ed all'utilizzo di *e-learning*, migliorando la connettività di bordo. L'insieme di tali interventi ha contribuito ad una riduzione del tasso di ricambio degli equipaggi, da circa il 35% nel giugno 2023 al 17% entro la fine dello stesso anno.

Per quanto concerne la gestione della sicurezza alimentare, nell'anno 2023 si è migliorato il sistema di gestione della sicurezza alimentare: sono state condotte

3.665 analisi microbiologiche di tutti gli alimenti pronti e sulle superfici a contatto con gli alimenti a bordo di tutte le navi della divisione MSC.

21 navi hanno ottenuto la certificazione ISO 22000 ³³³“*Food Safety Management*”, che garantisce la salubrità del cibo a bordo.

3.7 MSC Foundation: la protezione dei coralli

La MSC Foundation³³⁴ è un'organizzazione indipendente senza scopo di lucro istituita nel 2018 dalla famiglia Aponte per portare avanti le iniziative umanitarie e sostenibili del gruppo MSC.

Nel 2019 la fondazione ha avviato il *Super Coral Programme* ad *Ocean Cay* nelle Bahamas. Tale programma è volto al ripristino della barriera corallina, in collaborazione con gli scienziati della *Southeastern University* di Miami. L'isola di *Ocean Cay* era stata vittima di numerose attività industriali, come l'estrazione di sabbia aragonitica, che ha totalmente distrutto le barriere coralline esistenti.

Nel mondo, negli ultimi 70 anni circa, oltre la metà delle barriere coralline è stata eliminata e fino al 90% di quest'ultime potrebbe scomparire entro il 2030, a causa della crisi climatica. Tali ecosistemi marini sono vittime di continui pericoli che minacciano la loro sopravvivenza, come pratiche di pesca distruttive, sedimentazione, inquinamento e fenomeni di sbiancamento come conseguenza del cambiamento climatico, i quali sono causa di eliminazione dei coralli. La barriera corallina pur rivestendo soltanto l'1% circa della superficie terrestre, sostengono oltre il 25% della biodiversità marina, rivelandosi essenziale per la conservazione e la protezione di quest'ultima.

Gli scienziati, ritengono che al fine di invertire il declino delle barriere coralline, sia necessario aiutare il processo di selezione naturale dei coralli, valutando le specie a varietà resistenti che sono definite proprio “*Super Coral*” in

³³³ Lo standard è applicato su base volontaria dagli operatori del settore alimentare, ed è basato sui principi dell'HACCP definiti dal “*Codex Alimentarius*”, ed è allineato con i precedenti ISO 9000 e ISO 14000. Può essere adottato da tutti gli operatori della filiera alimentare, non solo direttamente coinvolti nel processo di produzione degli alimenti, ma anche indirettamente coinvolti. Lo standard è frutto di un gruppo di lavoro composto da esperti di 23 nazioni diverse e da rappresentanti di organizzazioni internazionali, quali la “*Codex Alimentarius Commission*”, l'Associazione internazionale degli hotel e dei ristoranti, “*la Global Food Safety Initiative*” (GFSI) e la Confederazione delle industrie agro-alimentari dell'Unione europea (CIAA).

³³⁴ <https://www.msc.com/it/about-us/msc-foundation>

quanto resistono maggiormente agli stress ambientali. Presso *Ocean Cay*, sono coltivati coralli in vivai al largo della costa, per poi essere ripiantati in circa 64 miglia quadrate dell'ambiente marino che le circonda.

Il programma MSC si basa su tre pilastri: Resilienza ecologica, Scienza ed istruzione, Sensibilizzazione. Per quanto concerne il primo pilastro, è prevista la creazione di un centro per la conservazione marina, che sia in un primo momento focalizzato sulla propagazione dei coralli, per ricreare frammenti di *super coral* in vivai marini e terrestri per ripopolare le barriere di *Ocean Cay*; successivamente vi è la conservazione, prevedendo l'istituzione di una riserva corallina composta da 20 specie caraibiche e più; infine, si deve intervenire col fine di ripristinare e conservare le caratteristiche dell'ecosistema marino ed altre specie come gli erbivori.

Il secondo pilastro prevede il sostenimento della ricerca universitaria col fine di sviluppare una maggiore conoscenza della resilienza della barriera corallina ed individuando le specie più robuste. Il terzo pilastro prevede l'opportunità di offrire ad i visitatori di *Ocean Cay*, di poter sperimentare ed istruirsi in merito alla conservazione ed al ripristino dell'ambiente marino, col fine di motivare quest'ultimi a sostenere tale programma.

Attualmente, grazie a questo progetto, risultano cresciuti 298 frammenti di corallo all'interno del vivaio ed è stata riscontrata una sopravvivenza del 100% a seguito del quarto episodio di caldo globale; inoltre sono stati piantati circa 5000 alberi e 75.000 piante ed arbusti autoctoni che hanno rivitalizzato l'isola.

3.8 Governance e Risk Management

Per “governance della sostenibilità” si può intendere il sistema di strutture, organi e meccanismi di governo dell'impresa in grado di regolare e orientare il processo decisionale e produttivo verso temi di sostenibilità³³⁵.

Per quanto riguarda le società quotate italiane, il Codice di Corporate Governance³³⁶ indica il supporto che un comitato, sia consiliare sia a composizione mista, potrebbe fornire al consiglio di amministrazione nell'analisi dei temi

³³⁵ MINCIULLO, ZACCONE, PEDRINI, “*La governance della sostenibilità*”, EGEA, 2022, p. 20

³³⁶ Comitato Italiano Corporate Governance, Codice di corporate governance, gennaio 2020, <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>.

rilevanti per il successo sostenibile³³⁷, senza prevedere come raccomandazione l'istituzione di un comitato endoconsiliare³³⁸ con funzioni specifiche in materia di sostenibilità.

Dalle relazioni di corporate governance pubblicate dalle società quotate italiane nel 2023 emerge che il 77% di tutte le società che aderiscono al Codice, oltre a dichiarare l'adesione alla raccomandazione sul perseguimento del successo sostenibile, ha fornito informazioni sulle modalità attraverso le quali questo principio guida si declina nella propria governance societaria³³⁹.

Dai dati 2023 si rileva che il 68% delle società aderenti al Codice ha optato per l'attribuzione di funzioni in materia di sostenibilità a un comitato composto, a seconda dei casi, solo da amministratori (comitato endoconsiliare), solo da manager (comitato manageriale), ovvero da amministratori e manager (comitato misto).

Si tratta della conferma di una tendenza ormai costante: nel 2021 un comitato avente funzioni in materia di sostenibilità era stato indicato dal 43% delle società aderenti al Codice, mentre nel 2022 la percentuale era già salita al 60%³⁴⁰.

Quanto alla natura dei comitati (endoconsiliare, manageriale o mista), dai dati 2023 emerge come, nella maggior dei casi (77%, in lieve calo rispetto all'80% del 2022), si tratti di comitati endoconsiliari, di cui il 53% è rappresentato da comitati consiliari già esistenti e il restante 24% da comitati sostenibilità istituiti ad hoc (erano rispettivamente il 52,5% e il 27% nel 2022). È invece un dato meno frequente, seppur in costante crescita (23% nel 2023, rispetto al 20,5% nel 2022 e al 15% nel 2021), quello relativo alla previsione di un comitato a composizione mista o anche solo manageriale³⁴¹.

³³⁷ Cfr. raccomandazione 1, lett. a) del Codice di Corporate Governance.

³³⁸ Sui comitati in generale, LENER, *Comitati interni e consiglieri «non sorveglianti»*, in AGE, 2007, 2, 369 ss.; HOUBEN, *La distribuzione della responsabilità nei consigli di amministrazione con comitati interni investiti di funzioni istruttorie, propositive e consultive*, in Banca borsa e titoli di credito, 2022, 3, 439 ss.; ID., *Il ruolo dei comitati endoconsiliari nel nuovo Codice di Corporate Governance ed il principio di collegialità nelle società quotate*, in Le nuove leggi civili commentate, 2021, 5, 1044 ss.; STELLA RICHTER JR, *I comitati interni all'organo amministrativo*, in Riv. soc., 2007, 260; ID., *Alcune riflessioni sulla disciplina dell'amministrazione delle società quotate*, in Falconi, Fimmanò, Guida (a cura di), Scritti in onore di Giancarlo Laurini, Napoli, 2015, II, 1975 ss.

³³⁹ Comitato Italiano Corporate Governance, Relazione 2023 sull'evoluzione della corporate governance delle società quotate, p. 61

³⁴⁰ Assonime-Emittenti Titoli 2023

³⁴¹ Assonime-Emittenti Titoli 2023; Comitato per la Corporate Governance, Relazione annuale 2022, p. 55;

Nella prassi, il comitato manageriale di sostenibilità è un comitato interfunzionale che riunisce i manager di diverse aree funzionali allo scopo di coordinare le attività di sostenibilità che coinvolgono più funzioni aziendali e gestirne le implicazioni. Nelle aziende che considerano la sostenibilità come un rischio da gestire, la presenza di tale struttura organizzativa non è molto frequente. Se presente, il comitato non vede la presenza dell'Amministratore Delegato né di membri del C.d.A., ma solo di responsabili di funzione e/o divisione, e si riunisce sporadicamente. In questi casi il comitato valuta a posteriori i risultati derivanti dalle politiche di sostenibilità realizzate, in un'ottica di monitoraggio rispetto agli obiettivi fissati dai vertici. Viceversa, nelle aziende che considerano la sostenibilità come leva competitiva il comitato manageriale di sostenibilità è presente molto di frequente e vede spesso al suo interno la presenza dell'Amministratore Delegato e di altri esponenti del top management. In questo caso il comitato si riunisce frequentemente (anche una volta al mese), e non svolge soltanto una valutazione *ex post* delle iniziative di sostenibilità realizzate dall'azienda ma anche una valutazione *ex ante*, selezionando i progetti di sostenibilità più promettenti a seconda dei risultati attesi, offrendo pareri ai vertici aziendali e gestendo il coordinamento delle attività tra le diverse funzioni³⁴².

È proprio questa ultima la scelta effettuata dal gruppo MSC (che non è quotato), nel quale l'organo di governance della sostenibilità è l'*Executive Sustainability Steering Committee*³⁴³.

È un comitato manageriale con il compito di supervisionare la gestione degli impatti sociali e ambientali, compresi i processi decisionali, l'attuazione della strategia e la promozione di una cultura della sostenibilità in tutta l'organizzazione.

Il comitato, guidato dai massimi livelli esecutivi del gruppo (presidente e amministratore delegato), è composto da dirigenti selezionati in base al loro ruolo all'interno dell'azienda, della conoscenza tecnica approfondita e delle competenze rilevanti.

Al "Team di MSC per la sostenibilità", guidato dal Vicepresidente della Divisione Cargo, è invece affidato il compito di definire i piani per la sostenibilità

Id., Relazione annuale 2021, p. 68

³⁴² MINCIULLO, ZACCONE, PEDRINI, cit., p. 26

³⁴³ <https://www.msc.com/-/media/files/sustainability/reports/2023-msc-sustainability-report.pdf>

e di agire come promotore per incorporare la sostenibilità nelle operazioni aziendali.

Il Team conduce le analisi di materialità, gestisce la reportistica ed è anche responsabile del monitoraggio dell'attuazione del piano di sostenibilità, oltre a tenere aggiornato l'*Executive Sustainability Steering Committee* sui rischi e le opportunità emergenti in materia di sostenibilità.

Il Team di sostenibilità coordina inoltre la produzione del rapporto annuale sulla sostenibilità, che viene esaminata e approvata formalmente dal vertice aziendale.

La governance di MSC vede inoltre attivi i *Priority Team*, che riuniscono esperti in materia provenienti da tutta della Divisione Cargo per concentrarsi su ognuna delle priorità in materia di sostenibilità.

Passando al risk management³⁴⁴, lo si può definire come l'insieme di processi attraverso cui un'impresa identifica, analizza, quantifica, elimina e monitora i rischi propri di un determinato processo produttivo³⁴⁵. Le tipologie di rischio variano a seconda dell'attività svolta dall'azienda e del suo mercato di riferimento. Come definizione, si può intendere come rischio la combinazione delle probabilità di un evento e delle sue conseguenze³⁴⁶.

Il processo di risk management si articola per fasi, che tipicamente sono³⁴⁷:

- Pianificazione della gestione dei rischi (*Risk Management Planning*): determinare come affrontare, pianificare ed eseguire le attività di gestione dei rischi di un progetto;
- Identificazione dei rischi (*Risk Identification*): determinare i rischi che possono influire sul progetto e documentare le loro caratteristiche;
- Analisi qualitativa dei rischi (*Qualitative Risk Analysis*): assegnare le priorità ai rischi ai fini di un'ulteriore analisi od operazione attraverso la valutazione e la combinazione della probabilità che i rischi si verifichino e al loro impatto;

³⁴⁴ Risalgono alla metà del '900 i primi lavori di economisti statunitensi che iniziarono a trattare di risk management con analisi economiche indirizzati alle valutazioni dell'utilità ed efficacia della gestione del rischio nell'impresa. Tra questi, GALLAGHER RUSSELL, "*Risk Management a new Phase of Cost control/B*", Harvard Business Review, 1956

³⁴⁵ <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/risk-management-107.htm>

³⁴⁶ Guida ISO/IEC 73

³⁴⁷ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, terza edizione, p.257

- Analisi quantitativa dei rischi (*Quantitative Risk Analysis*): analizzare numericamente l'effetto dei rischi identificati sugli obiettivi complessivi del progetto;
- Pianificazione della risposta ai rischi (*Risk Response Planning*): sviluppare opzioni e azioni volte a incrementare le opportunità e ridurre le minacce agli obiettivi di progetto.;
- Monitoraggio e controllo dei rischi (*Risk Monitoring Planning*): rilevare i rischi noti, monitorare i rischi residui, identificare i rischi nuovi, attuare i piani di risposta ai rischi e valutare l'efficacia di queste operazioni nel corso del ciclo di vita del progetto.

Nel 2018 il *COSO*³⁴⁸ e il *WBCSD*³⁴⁹ hanno emesso una guida metodologica per supportare le aziende ad applicare i concetti e i processi di *risk management* ai rischi ESG e favorire la diffusione di informazioni inerenti a tali tematiche sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. I rischi ESG sono i rischi derivanti da fattori ESG riconducibili a questioni ambientali, sociali e di governance, materiali per l'impresa e per gli stakeholder. Essi vengono affrontati nella guida seguendo le componenti: Governance & Cultura³⁵⁰, Strategia & Objective-setting³⁵¹, Performance (identificazione, valutazione e gestione dei rischi)³⁵²;

³⁴⁸ *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSO)*: organizzazione privata creata nel 1985 allo scopo di rendere operative le raccomandazioni della *Treadway Commission* in tema di controlli interni ed assetti societari, finalizzate ad una riduzione degli illeciti e dei falsi in bilancio.

³⁴⁹ *World Business Council for Sustainable Development*

³⁵⁰ La governance stabilisce il modo in cui vengono prese le decisioni e come queste decisioni vengono eseguite. L'applicazione dell'ERM ai rischi ESG include la sensibilizzazione del consiglio di amministrazione e della direzione esecutiva sui rischi ESG, sostenendo una cultura di collaborazione tra i responsabili della gestione del rischio delle questioni ESG.

³⁵¹ Strategia ed Obiettivi collegati alle tematiche ESG. Tutte le organizzazioni sono influenzate dalla natura e dalla società, che impattano su di esse. Includere i rischi ESG nella definizione delle strategie ed obiettivi significa comprendere il contesto di business e come i rischi ESG possono avere un impatto nel medio lungo termine.

³⁵² per il raggiungimento degli obiettivi necessario il monitoraggio attraverso la misurazione degli impatti dei rischi ESG: a) Identificazione dei rischi ESG che possono impattare sui risultati. b) Valutazione e prioritizzazione: competenze ESG necessarie per valutare la gravità dei rischi in un linguaggio che la gestione può utilizzare per stabilire la priorità dei rischi. c) Risposta al rischio: le azioni poste a contrasto dei rischi determinano la capacità dell'impresa di preservare ed aumentare il proprio valore.

Revisione³⁵³; Informazione, Comunicazione & Reporting³⁵⁴.

Nel suo approccio al tema, MSC dichiara³⁵⁵ di lavorare costantemente per adottare un approccio integrato per la gestione dei rischi legati alla sostenibilità a breve e a lungo termine.

In particolare, viene rappresentato un processo di revisione annuale dei rischi di sostenibilità, che include la valutazione di materialità, da cui scaturisce l'identificazione, la valutazione, la prioritizzazione e la mitigazione dei rischi valutati in base alla loro probabilità e al loro impatto potenziale.

Il panorama dei rischi di sostenibilità MSC comprende i fattori ambientali, sociali ed economici legati alle operazioni globali del gruppo. In particolare, i rischi che si riferiscono alla decarbonizzazione e ai diritti umani sono considerati da MSC come tra i principali, sottolineando che i progressi verso gli obiettivi di decarbonizzazione sono di primaria importanza per il gruppo e per l'intero settore.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato intendeva esporre le possibili interazioni tra i fattori ESG³⁵⁶ e la disciplina della responsabilità delle persone giuridiche per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato, introdotta specificatamente a seguito dell'emanazione del D. Lgs. 231/2001.

Dopo aver analizzato quali sono i soggetti destinatari della normativa e quale sia il tipo la natura - penale o amministrativa, o *tertium genus* - di questa

³⁵³ Fondamentale per verificare l'efficacia e modificare gli approcci secondo necessità. Un efficace ERM necessita di indicatori di *alert* che diano al *management* le info su come intervenire nel modello ERM e valutare i cambiamenti necessari al processo di ERM stesso.

³⁵⁴ L'applicazione dell'ERM ai rischi ESG include la consultazione con i *risk owner* per identificare le info più appropriate da comunicare e segnalare internamente ed esternamente per supportare un processo decisionale consapevole del rischio.

³⁵⁵ <https://www.msc.com/it/sustainability>

³⁵⁶ Il termine ESG è stato ufficialmente coniato nel 2004 con la pubblicazione del rapporto '*Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*' da parte della *UN Global Compact Initiative*

responsabilità, nonché i criteri, oggettivi e soggettivi, di imputazione della stessa, si è approfondito il ruolo e il contenuto dei modelli organizzativi, elemento centrale della disciplina in argomento.

I modelli organizzativi sono condizioni esimenti della responsabilità dell'ente e, come noto, costituiscono al contempo un'opportunità per le imprese per assumere e mantenere una gestione legalitaria e rispettosa delle esigenze del contesto sociale nel quale operano.

L'adozione del modello costituisce per l'ente l'esito di un percorso organizzativo il cui scopo principale è quello di realizzare un sistema di procedure e controlli volto alla riduzione del rischio di commissione di reati collegati all'attività d'impresa.

Il legislatore ha tipizzato gli elementi essenziali del modello organizzativo, affinché questo possa definirsi adeguato evitando così responsabilità in capo all'impresa.

Si è visto in questo lavoro che nella prassi maggiormente diffusa parte integrante del modello organizzativo è il codice etico, documento ufficiale dell'ente (che raccomanda, promuovere o vieta determinati comportamenti ed è correlato ad un apparato sanzionatorio disciplinare, commisurato alla gravità delle eventuali violazioni accertate³⁵⁷) contenente l'insieme dei diritti, doveri e responsabilità dell'ente medesimo nei confronti degli *stakeholders* (dipendenti, fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, azionisti, mercato finanziario, ecc.).

Già con questo inquadramento si è profilata una correlazione tra i fattori ESG, la *Corporate Social Responsibility* e il "sistema 231": la tutela di molti degli interessi degli stakeholder può essere infatti raggiunta attraverso il sistema di responsabilizzazione dell'ente proprio del D. Lgs. 231, considerando innanzitutto l'estensione del catalogo dei reati presupposto.

Da sottolineare poi che sia le iniziative in tema di CSR sia l'adozione del modello organizzativo 231 hanno natura volontaria: anche tale adozione è infatti rimessa ad una libera decisione da parte dell'ente. Questa scelta di escludere qualsiasi tipo di obbligo ai fini dell'adozione del modello da parte del legislatore richiama il fondamento della responsabilità sociale delle imprese come definita

³⁵⁷ ARENA-CASSANO, La responsabilità da reato degli enti collettivi, Milano 2007, pp. 236 ss..

nel Libro Verde della Commissione Europea³⁵⁸, secondo cui le imprese decidono «*di propria iniziativa*» di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l'ambiente.

Il Modello 231, quale strumento di autoregolamentazione dell'assetto dell'ente e presidio esimente dalla responsabilità amministrativa derivante da reato, si propone di influire sulle attività aziendali a rischio di commissione di reati presupposto – tra cui quelli che richiamano i fattori ESG – potendo assolvere non solo alla finalità di prevenzione e mitigazione dei rischi relativi, ma anche alla promozione di obiettivi di sostenibilità per scelta dell'impresa improntata alla legalità e all'etica.

Un esempio concreto può rilevarsi considerando l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, programma sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – *Sustainable Development Goals*, SDGs – in un piano complessivo per un totale di 169 traguardi.

Diversi di questi traguardi possono trovare tutela tramite la previsione di cui all'art. 25-undecies del D. Lgs. 231/2001, che prevede sanzioni sia pecuniarie che interdittive per le imprese in caso di commissione di reati ambientali nell'interesse o a vantaggio delle stesse, quali ad esempio:

«2.4 Entro il 2030, garantire sistemi di produzione alimentare sostenibili e applicare pratiche agricole resilienti che aumentino la produttività e la produzione, che aiutino a conservare gli ecosistemi, che rafforzino la capacità di adattamento ai cambiamenti climatici, alle condizioni meteorologiche estreme, alla siccità, alle inondazioni e agli altri disastri, e che migliorino progressivamente il terreno e la qualità del suolo»;

«6.3 Entro il 2030, migliorare la qualità dell'acqua riducendo l'inquinamento, eliminando le pratiche di scarico non controllato e riducendo al minimo il rilascio di sostanze chimiche e materiali pericolosi, dimezzare la percentuale di acque reflue non trattate e aumentare sostanzialmente il riciclaggio e il riutilizzo sicuro a livello globale»;

³⁵⁸ Commissione Europea, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001

«6.6 Entro il 2020, proteggere e ripristinare gli ecosistemi legati all'acqua, tra cui montagne, foreste, zone umide, fiumi, falde acquifere e laghi»;

«9.4 Entro il 2030, aggiornare le infrastrutture e ammodernare le industrie per renderle sostenibili, con maggiore efficienza delle risorse da utilizzare e una maggiore adozione di tecnologie pulite e rispettose dell'ambiente e dei processi industriali, in modo che tutti i paesi intraprendano azioni in accordo con le loro rispettive capacità»;

«14.1 Entro il 2025, prevenire e ridurre in modo significativo l'inquinamento marino di tutti i tipi, in particolare quello proveniente dalle attività terrestri, compresi i rifiuti marini e l'inquinamento delle acque da parte dei nutrienti».

Una ulteriore convergenza tra fattori ESG e “sistema 231” può individuarsi nella novella di cui al D. Lgs. 10 marzo 2023, n. 24 la quale, nel riformare la materia del *whistleblowing*³⁵⁹, con modifica dell'art. 6 del Decreto Legislativo 231 del 2001, concernente i canali di segnalazione interna delle condotte costituenti reati presupposto, ha previsto non solo un ampliamento della figura del *whistleblower* (comprensiva, oltre che dei dipendenti, anche di tutti quei soggetti collegati in senso ampio all'organizzazione nella quale si è verificata la violazione e che potrebbero temere ritorsioni come ex dipendenti, lavoratori autonomi, tirocinanti, subappaltatori, fornitori, colleghi e parenti del *whistleblower*, ecc.), ma altresì ha stabilito che le segnalazioni possano riguardare anche la tutela dell'ambiente tra le violazioni del diritto dell'UE lesive del pubblico interesse.

In questo quadro risulta rilevante anche la previsione di cui all'art. 3³⁶⁰ del

³⁵⁹ Il termine, di derivazione anglosassone, significa letteralmente “soffiare nel fischiello” e si riferisce a quello strumento legale ideato e collaudato negli Stati Uniti e in Gran Bretagna per garantire un'informazione tempestiva in merito ad eventuali tipologie di rischio, quali frodi ai danni o ad opera dell'organizzazione, negligenze, illeciti, ecc.

³⁶⁰ «Articolo 3 - Dichiarazione individuale di carattere non finanziario

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;

D.lgs. 254/2016, di recepimento della *Non Financial Reporting Directive - NFRD* (Direttiva 2014/95/UE), che richiama i modelli 231 al primo posto nell'elenco delle informazioni non finanziarie che l'impresa deve fornire.

Questa prospettiva di convergenza in chiave dinamica tra fattori ESG e “sistema 231” va collegata alla sempre maggiore diffusione del pensiero che fare impresa in modo “etico” premia il business e crea valore. È questo il messaggio che accompagna il passaggio da una mera repressione dei reati da parte delle istituzioni a un sistema normato di prevenzione in cui convergono gli interessi tutelati dalle istituzioni e gli obiettivi delle imprese (almeno quelle più virtuose).

Le imprese legittimamente aspirano ad un modello nuovo di *compliance* in grado di generare valore, in cui sia sempre più il mercato a spingere verso una attenzione incisiva che ripudi l'illegalità, in un contesto in cui la *best practice* aziendale e l'economia dell'impresa convergono con il diritto d'impresa³⁶¹.

In questo lavoro è stato ricordato che è onere della difesa dell'ente provare non solo l'idoneità del Modello 231 adottato al fine di evitare l'integrazione dei reati presupposto, ma anche la sua efficace attuazione; tale onere non può ritenersi assolto dalla mera produzione in giudizio dei modelli 231³⁶².

Il giudice deve valutare l'impresa non solo per la formale adozione del modello «*ma anche per la sua efficace attuazione, vale a dire per un modo di essere, una consistenza interna, una storia di scelte imprenditoriali improntata a certi valori. È evidente che questi valori trovano espressione o collimano con i valori alla base dell'ESG. Non può dunque esistere un Modello 231 senza ESG*»³⁶³.

I modelli 231 sono, dunque, da intendere e da agire come l'espressione di una scelta della 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.

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.»

³⁶¹ VERNERO, FRASCINELLI, *Il rischio penale come rischio di impresa*, in Artusi M.F., Santoriello C. “Rischi penali nell'attività di impresa”, 2018.

³⁶² Trib. Milano 3.1.2011

³⁶³ VERNERO, ARTUSI, PARENA, *Banche e società quotate motori del risk governance e della compliance. ESG e rischi penali*, in Giurisprudenza Penale, 2021, p. 39

In questa logica le buone prassi rappresentano un punto di riferimento utile e qualificato per le imprese, ma anche per i giudici e per tutti gli operatori che si confrontano con la disciplina 231 e con le richieste cautele organizzative in funzione di prevenzione dei reati³⁶⁴.

Buone prassi che non possono e non devono limitarsi ad abili forme di comunicazione esterna, «*che sanno tanto di carta patinata e che sono particolarmente affascinanti ma che nei fatti non si traducono in concrete scelte organizzative*». ³⁶⁵

E questo vale anche (se non soprattutto) per le *green practices*: le buone pratiche riducono l'impatto ambientale delle attività di impresa³⁶⁶.

Il caso MSC illustrato nel corso del presente lavoro può essere un esempio di come rifuggire le tentazioni del *greenwashing*, presentando in modo chiaro e completo l'impegno di una multinazionale che ha vinto la sfida del mercato e che dichiara di non voler perdere la ancora più impegnativa sfida della mitigazione degli impatti ambientali delle proprie attività.

Il lavoro della multinazionale MSC, come evidenziato nell'ultimo capitolo dell'elaborato, dimostra come l'adozione di *green practices* unite ad un adeguato ed efficace modello 231 siano necessarie non solo a prevenire i reati presupposto di cui al D.lgs. 231/2001 – e dunque ad esonerare l'ente da responsabilità in caso di reati ambientali – ma a anche a garantire la sostenibilità ambientale sia per il presente che – soprattutto – per il futuro e le nuove generazioni.

³⁶⁴ ASSONIME, *L'Organismo di Vigilanza nella prassi delle imprese a vent'anni dal d.lgs. 231/2001*, Note e Studi n. 10/2021

³⁶⁵ SANTORIELLO, *intervento alla tavola rotonda organizzata dal "Gruppo sistema dei controlli e 231" dell'ODCEC di Torino*, 14.7.2021

³⁶⁶ WOLFE, SHANKLIN, *Environmental practices and management concerns of conference center administrators*, 2001, p. 209

BIBLIOGRAFIA

ALESSANDRI, *Reati colposi e modelli di organizzazione e gestione*, 2009, p. 344 e ss.

ALESSANDRI, *Diritto penale e attività economiche*, 2010, p. 216

ALESSI, *Financial Regulation for Sustainable Finance in the European Landscape*, in LINCIANO N., *Information as a Driver of Sustainable Finance: The European Regulatory Framework*, Palgrave Macmillan, 2022.

AMARELLI, *Mito giuridico ed evoluzione della realtà: il crollo del principio *societas delinquere non potest**, in Riv. trim. dir. pen. econ., 2003, p. 941 ss.

AMARELLI, *Profili pratici della questione sulla natura giuridica della responsabilità degli enti*, in Riv. it. dir. proc. pen., 2006, p. 159 ss

ARENA-CASSANO, *La responsabilità da reato degli enti collettivi*, Milano 2007, pp. 236 ss.

ASSONIME, *Il Caso 6/2024: Linee d'indirizzo per il modello organizzativo 231: una recente pronuncia del Tribunale di Milano*

ASSONIME, *L'Organismo di Vigilanza nella prassi delle imprese a vent'anni dal d.lgs. 231/2001*, Note e Studi n. 10/2021

ASSONIME, *Note e Studi, Doveri degli amministratori e sostenibilità*, marzo 2021, p. 32

Assonime, *Reati ambientali e responsabilità amministrativa degli enti*, Circolare N. 15 del 28 Maggio 2012

ASTROLOGO, *'Interesse' e 'vantaggio' quali criteri di attribuzione della responsabilità dell'ente nel d.lgs. 231/2001*, in Ind. pen., 2003, 656 ss;

BASSEN, *Environmental, social and governance key performance indicators from a capital market perspective*, 2008.

BASSI – EPIDENDIO, *Enti e responsabilità da reato*, Milano, 2006, 161 ss.;

BEAR, *The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation*, in Journal of Business Ethics, 2010. p. 122

BECCHETTI, *Socially responsible and conventional investment funds: Performance comparison and the global financial crisis*, 2015.

BERLE, *The Berle-Dodd Debate*, in *Harvard Law Review* 1049, 1932.

BERNARDI, *La tutela penale dell'ambiente in Italia: prospettive nazionali e comunitarie*, in *Annali dell'Università di Ferrara, Saggi, IV*, Ferrara, 1997, p. 47 ss.;

BERNASCONI, *Il reato ambientale - Tipicità, offensività, antigiuridicità, colpevolezza*, 2008, p. 2

BIGELLI, *ESG score, board structure and the impact of the non-financial reporting directive on European firms*, in *Journal of Economics and Business*, volume 127, 2023

BOWEN, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, 1953

BROADSTOCK, *The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China*, in *Finance Research Letters*, 2015.

BUSSON, *Responsabilità patrimoniale e vicende modificative dell'ente*, in GARUTI (a cura di), *Responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*, Padova, 2002, p. 184 ss.

CADOPPI – CANESTRARI – MANNA – PAPA, *omicidio e lesioni colpose in materia di sicurezza sul lavoro*, in *Diritto penale dell'economia*, 2016, p. 3003

CARACCIOLI, *Osservazioni sulla responsabilità penale propria delle persone giuridiche*, in AA. VV., *Studi in onore di Marcello Gallo. Scritti degli allievi*, Torino, 2004, p. 82 –23.

CARDUCCI, *Strategic Climate Change Litigation*, 2020

CASADEI, *Cosa sono il rating ESG e il rating di legalità. E perché le aziende possono beneficiarne*, *Forbes*, 2019.

CATANI, *Corporate Governance, il viaggio degli ESG nelle remunerazioni manageriale: trend e proposte*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, fasc. 3, 2022

CENTONZE, *Controlli societari e responsabilità penale*, 2009, p. 123.

CLARK, *From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance*, in *Oxford University and Arabesque Partners*, 2015.

COCCO, *L'illecito degli enti dipendente da reato ed il ruolo dei modelli di prevenzione*, in Riv. it. dir. proc. pen., 2004, I, p. 116 ss.;

COLACURCI, *L'idoneità del modello nel sistema 231, tra difficoltà operative e possibili correttivi*, in *Diritto penale e processo oggi*, 2015, p. 77-78

CONAC, *Comparative Corporate Governance*, 2021, pp. 412-430

CONFERENZA EPISCOPALE PORTOGHESE, *Lettera pastorale Responsabilidade solidária pelo bem comum*, 2003, p. 20

CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Modello 231 e fattori ESG: l'importanza di una virtuosa connessione*, 2024

CRISCI, *Intelligenza artificiale ed etica dell'algoritmo*, in *Foro amm.*, n. 10, 2018, p. 1787

D'ANGELO, *Responsabilità penale di enti e persone giuridiche*, Rimini, 2008, p. 87

D'AVANZO, *Le applicazioni dell'intelligenza artificiale a tutela dell'ambiente*, in *rivistadga.it*, n. 2, 2019, p. 1 ss.;

D'ERI, *Future Perspectives on Sustainable Corporate Governance and Disclosures*, in *Information as a Driver of Sustainable Finance, Palgrave Studies in Impact Finance*, 2022.

DE FALCO, *Delitti contro l'ambiente: tra incongruenze normative e difficoltà probatorie il margine di rischio per imputati ed enti non sembra poi così ampio*, in *Rivista 231*, 2016, 1, p. 16

DE FALCO, *Interesse e vantaggio dell'ente in tema di salute e sicurezza del lavoro: dal risparmio di costi alle scelte globali di non sicurezza*, in *Resp. amm. soc.*, 3/2016, pp. 53-65.

DE FRANCESCO, *Gli enti collettivi: soggetti dell'illecito o garanti dei precetti normativi?*, in *Dir. pen. proc.*, 2005, p. 754 e ss

DE FRANCESCO, *La responsabilità penale della persona giuridica: un nuovo modello di giustizia punitiva*, 2004, p. 23

DE MAGLIE, *L'etica e il mercato, La responsabilità penale delle società*, 2002, p. 332;

- DE NICOLA, *L'Organismo di Vigilanza 231 nelle società di capitali*, 2015, p. 145.
- DE NICOLA; MANCUSO, *Il rapporto tra il modello di organizzazione e gestione e il sistema di gestione della salute e sicurezza sul luogo di lavoro: lo "strano" caso dell'art. 30, D. Lgs. 81/2008*, in "Giurisprudenza Penale Web", p. 205;
- DE SANTIS, *Diritto penale dell'ambiente*, 2012, p. 446
- DE SIMONE, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) d'imputazione*, in www.penalecontemporaneo.it, 28 ottobre 2012, p. 5.
- DE SIMONE, *La responsabilità da reato degli enti: natura giuridica e criteri (oggettivi) d'imputazione*, in www.penalecontemporaneo.it, 28 ottobre 2012;
- DE SIMONE, *Persone giuridiche e responsabilità da reato*, 2012, p. 233
- DE VERO, *La responsabilità penale delle persone giuridiche*, in Grosso – Padovani - Pagliaro (diretto da), *Trattato di diritto penale, Parte Generale*, Milano, 2008, p. 158;
- DE VERO, *Struttura e natura giuridica dell'illecito di ente collettivo dipendente da reato*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2001, p. 1126 e ss.;
- DELOITTE, *Tone at the top: The first ingredient in a world-class ethics and compliance program*, 2014
- DI GIOVINE, *Lineamenti sostanziali del nuovo illecito punitivo*, in G. Lattanzi (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti*, 2° ed., Giuffrè, 2010. p. 12 ss.
- DONATO, *The long march of ESG factors. Between regulation and markets*, 2022.
- DOVERE, *La responsabilità da reato dell'ente collettivo e la sicurezza sul lavoro: un'innovazione a rischio di ineffettività*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2008, 97 ss.;
- DOVERE, *Osservazioni in tema di attribuzione all'ente collettivo dei reati previsti dall'art. 25 septies del d.lgs. n. 231/2001*, in *Riv. trim. dir. pen. econ.*, 2008, p. 322 ss.;
- ECCLES, *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*, in *Management Science*, 2014.

FERRARINI, *Shareholder Engagement, Institutional Investors and Proxy Advisors: The New European Perspective*, in *European Business Organization Law Review*, 2020.

FIANDACA - MUSCO, *Diritto penale. Parte generale*, Torino, 2014, p. 176;

FIANDACA, *Il reato commissivo mediante omissione*, Milano, 1979, p. 189.

FIDELBO, *Enti pubblici e responsabilità da reato*, in Cass. pen., 2010, 4080;

FIGLIOLA, *Responsabilità da reato degli enti collettivi*, in *Dizionario di Diritto Pubblico*, a cura di Cassese, Milano, 2006, p. 5102

FRACAROLLI, LEE PARK, Caught Red-Handed: The Cost of the Volkswagen Dieselgate, in *Journal of Global Responsibility*, 2016

FUSCO – FRAGASSO, *Sul presunto obbligo di impedimento in capo all'organismo di vigilanza: alcune note a margine della sentenza BMPS*, in *Sistema Penale*, 10/2020, p. 114, 125

GALLAGHER, *Risk Management a new Phase of Cost control/B*, Harvard Business Review, 1956

GIROLAMO, *La sostenibilità e il dialogo con gli stakeholder*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti* 4/2021.

GIUNTA, *I modelli di organizzazione e gestione nel settore antinfortunistico*, 2013, p. 9;

GIUNTA, *Ideologie punitive e tecniche di normazione nel diritto penale dell'ambiente*, 2002, p. 857

GROSSO, *Sulla costituzione di parte civile nei confronti degli enti collettivi chiamati a rispondere ai sensi del d.lgs. 231/2001 davanti al giudice penale*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2004, p. 1335 ss

GUERNELLI, La responsabilità delle persone giuridiche nel diritto penale-amministrativo, in *St. iur.*, 2002, p. 290 ss.;

GUERRINI, *La responsabilità da reato degli enti. Sanzioni e loro natura*, 2006, p. 205.

HELFAVA, MOUSSA, *Do board's corporate social responsibility strategy and orientation influence environmental sustainability disclosure? In UK evidence*. Business Strategy and the Environment, 2017

HOUBEN, *Il ruolo dei comitati endoconsiliari nel nuovo Codice di Corporate Governance ed il principio di collegialità nelle società quotate*, in *Le nuove leggi civili commentate*, 2021, 5, 1044 ss.

HOUBEN, *La distribuzione della responsabilità nei consigli di amministrazione con comitati interni investiti di funzioni istruttorie, propositive e consultive*, in *Banca borsa e titoli di credito*, 2022, 3, 439 ss.;

IELO, *Società a partecipazione pubblica e responsabilità degli enti*, 2009, 101;

IYENGAR, ZAMPELLI, *Self-selection, endogeneity, and the relationship between CEO duality and firm performance*, in *Strategic Management Journal*, 2009.

KEAY, *The Public Enforcement of Directors Duties: A Normative Inquiry*, in *Common Law World Review*, Vol. 43, Issue 2, 2014.

KLIMENKO, *The investor revolution: shareholders are getting serious about sustainability*, in *Harvard business review*, 2019.

KOCMANOVÁ, *Comparison of Sustainable Environmental, Social, and Corporate Governance Value Added Models for Investors Decision Making*, 2018

LENER, *Comitati interni e consiglieri «non sorveglianti»*, in *AGE*, 2007, 2, 369 ss.;

LORENZO, *Corporate Governance disclosure in Italy in the context of climate change*, 2022

MANCINI, *L'introduzione dell'art. 25-septies: criticità e prospettive*, in *Resp. amm. soc.*, 2/2008, pp. 54 ss.

MANNA, *La responsabilità da reato degli enti*, in Manna (a cura di), *Diritto penale dell'impresa*, Padova, 2010, p. 55;

MARCOLI, Fattori ESG e Modelli 231: prospettive convergenti per un business sostenibile, 2022

MARINUCCI, *Societas puniri potest: uno sguardo sui fenomeni e sulle discipline contemporanee*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2002, p. 1201 ss.;

MARQUEZ, *The United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights: What Contribution are the National Action Plans Making?*, in *Research*

Handbook on Global Governance, Business and Human Rights, E. ELGAR Publishing Limited, Cheltenham, 2022.

MARRA, *Prevenzione mediante organizzazione*, Torino, 2009, 204;

MICELLO, *La tecnologia blockchain al servizio della gestione delle informazioni ambientali: verso un “Blockchain Green Public Procurement”?*, in Riv. quadr. dir. amb., n. 3, 2018, p. 83

MICHELON, *CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis*, in *Critical Perspectives on Accounting*, 2015.

MINCIULLO, ZACCONE, PEDRINI, *La governance della sostenibilità*, 2022, p. 20

MONTIEL, *Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures*, in *Organization & Environment*, 2008.

MONTINI, *La giustizia climatica nell’Unione Europea: il caso Carvalho e le prospettive future*, in *Ordine internazionale e diritti umani*, 2023.

MOODY, *Community effectiveness of masks and vaccines*, in *Socius*, 2021

MOORE, *Corporate Governance*, in *Palgrave corporate and financial law*, Bloomsbury Publishing, 2017.

ORLITZKY, *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis*, in *Organization Studies*, 2003

PALIERO E PIERGALLINI, *La colpa di organizzazione*, in *Resp amm. soc. enti*, 2006, n. 3, p. 167;

PALIERO, *Criminal liability of corporation—Italy*, in *La criminalisation du Comportement collectif*, a cura di De Doelder-Tiedemann, p. 255

PALIERO, *La fabbrica del Golem. Progettualità e metodologia per la “Parte Generale” di un Codice Penale dell’Unione Europea*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2000, p. 482.

PANSARELLA, *Reati ambientali: il set dei controlli a presidio*, *Rivista* 231, 2012

PAULESU, *Responsabilità «penale» degli enti e regole di giudizio*, in *Riv. dir. proc.*, 2013, p. 844

PECCEI, *La qualità umana*, 1976, pp. 68-69

PECORELLA, *Principi generali e criteri di attribuzione della responsabilità*, in AA.VV., *La responsabilità amministrativa degli enti*, Milano, 2002, p. 67 ss.

PETTITI, *I modelli organizzativi 231: spunti per un nuovo decalogo*, in *Rivista del diritto commerciale e del diritto generale delle obbligazioni*, V. 60, A. 2012, n. 4,

PIERGALLINI, *I reati presupposto della responsabilità dell'ente e l'apparato sanzionatorio*, in Lattanzi (a cura di), *Reati e responsabilità degli enti*, Milano, 2010, p. 220

PIERGALLINI, *Paradigmatica dell'autocontrollo penale (dalla funzione alla struttura del "modello organizzativo" ex d. lgs. 231/2001)*, in *Cass. pen.*, 2, 2013, II, p. 2056

PIERGALLINI, *Spunti in tema di responsabilità degli enti*, in AA.VV., *La crisi finanziaria: banche, regolatori, sanzioni*, 2010, p. 107.

PISTORELLI, *I soggetti*, in AA.VV., *Responsabilità 'penale' delle persone giuridiche*, Milano, 2007, 11 ss.

PITTARO, *La responsabilità da reato delle persone giuridiche dieci anni dopo*, in AA.VV., *Studi in onore di Franco Coppi*, vol. II, Torino, 2011, p. 1256-1257

POORE, NEMECEK: *Reducing food's environmental impacts through producers and consumers*, 2018

PORTER, *Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, 2011

PRESUTTI – BERNASCONI, *Manuale della responsabilità degli enti*, 2013, p. 80-81.

PULITANÒ, *La responsabilità da reato degli enti e i criteri di imputazione*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 2002, p. 415 ss.

RENZETTI, *Il diritto di difesa dell'ente nella fase cautelare*, 2017, p. VII

RIVA, DALLAI, *Il bilancio di sostenibilità. Il modello GRI (Global Reporting Initiative)*, 2022

RODRIGUE, COMTOIS, SLACK, *The Geography of Transport Systems*, 2013, p. 158

ROMANO, *La responsabilità amministrativa degli enti, società o associazioni: profili generali*, in *Riv. soc.*, 2002, p. 398 ss..

RONCO, *Responsabilità delle persone giuridiche I) Diritto penale*, in Enc. Giur., Agg. XI, Roma, 2003, p. 3 ss.

SALERNO, *La filiera alimentare tracciata con la blockchain. I progetti in corso e i possibili benefici*, in *icom.it*, 30 luglio 2018;

SANTORIELLO, *I requisiti dell'interesse e del vantaggio della società nell'ambito della responsabilità da reato dell'ente collettivo*, in *Resp. amm. soc.*, 3/2008, p. 49.

SANTORIELLO, *Il 'rischio accettabile' nell'attività di impresa e la costruzione del modello organizzativo*, in *Rivista 231*, numero 1 - 2022

SANTORIELLO, intervento alla tavola rotonda organizzata dal "Gruppo sistema dei controlli e 231" dell'ODCEC di Torino, 14.7.2021

SANTORIELLO, *Modello organizzativo 231 e modelli aziendali ISO per la Cassazione pari non sono*, in *Il societario.it*, 8, 2017

SANTORIELLO, *Sulla applicabilità della disciplina del decreto legislativo 231/2001 alle società a partecipazione pubblica*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2012, Interventi.

SARDELLA, *La valutazione dei modelli organizzativi: aspetti legali e sistemi di certificazione. I punti di forza del D. Lgs. 231/2001 e le prospettive di riforma*, *Giurisprudenza Penale 2021/1-bis*

SCHULZ, *Risk Governance in the Early Pandemic: Governance Roles and Coleman's Taxonomy of Social Actors*, in *American Behavioral Scientist*, 2022.

SFAMENI, *Responsabilità patrimoniale e vicende modificative dell'ente*, in AA.VV., *La responsabilità amministrativa degli enti. D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, Milano, 2002, p. 159 ss.;

SIMONETTI, *La prevenzione dei reati ambientali attraverso l'adozione di standard tecnici ed organizzativi: il rapporto con i sistemi di gestione ambientale conformi alla norma UNI EN ISO 14001 o al regolamento EMAS*, in www.tuttoambiente.it.

STELLA RICHTER JR, *Alcune riflessioni sulla disciplina dell'amministrazione delle società quotate*, in Falconi, Fimmanò, Guida (a cura di), *Scritti in onore di Giancarlo Laurini*, Napoli, 2015, II, 1975 ss

STELLA RICHTER JR, *I comitati interni all'organo amministrativo*, in Riv. soc., 2007, 260;

STELLA RICHTER JR, *Il "successo sostenibile" del Codice di corporate governance. Prove tecniche di attuazione*, febbraio 2020

TAMVADA, *Corporate social responsibility and accountability: A new theoretical foundation for regulating CSR*, in International Journal of Corporate Social Responsibility, 2020.

TRIPODI, *"Situazione organizzativa" e "colpa di organizzazione": alcune riflessioni sulle nuove specificità del diritto penale dell'economia*, in Riv. trim. dir. pen. econ., 2004, p. 483.

VENTURELLI, *Directive 2014/95/EU: Are Italian Companies Already Compliant?*, 2017.

VERNERO, ARTUSI, *Environmental, Social e Governance (ESG): la sostenibilità quale componente del patrimonio aziendale*, in AA.VV., *La tutela penale del patrimonio aziendale*, 2023, p. 725 ss.

VERNERO, ARTUSI, PARENA, *Banche e società quotate motori del risk governance e della compliance. ESG e rischi penali*, in Giurisprudenza Penale, 2021, p. 39

VERNERO, FRASCINELLI, *Il rischio penale come rischio di impresa*, in Artusi M.F., Santoriello C. "Rischi penali nell'attività di impresa", 2018

VERNERO, *Il nuovo valore cambia i principi della governance*, in Esg Business Review, 2024, n.11

VINCIGUERRA, *Quale specie di illecito?*, in VINCIGUERRA – CERESA GASTALDO – ROSSI, *La responsabilità dell'ente per il reato commesso nel suo interesse (D.lgs. n. 231/2001)*, 2004, p. 183 ss.

VITARELLI, *Infortuni sul lavoro e responsabilità degli enti*, 2009, p. 702 s.

WANG, *Esg: Research Progress and Future Prospects*, 2020.

WANG, YANG, *Breaking through ingrained beliefs: revisiting the impact of the digital economy on carbon emissions*, Nature, 2023

WCED, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, United Nations, 1987.

WHEELER, *Corporate Governance and Climate Change*, 2012

WOLFE, SHANKLIN, *Environmental practices and management concerns of conference center administrators*, 2001, p. 209

YOUNG, *The Impact of ESG Management on Investment Decision: Institutional Investors' Perceptions of Country-Specific ESG Criteria*, in *International Journal of Financial Studies*, 2021.

ZALIN, CHILOSI, *Le prospettive di applicazione della responsabilità amministrativa delle società al diritto penale dell'ambiente*, in *Resp. amm. soc. enti*, 1/2010, pag. 117 e segg.

ZANGHI, *L'integrazione dei rischi climate-related nei modelli di Enterprise Risk Management*, 2022