ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

ARCHIVIO ISTITUZIONALE
DELLA RICERCA

Alma Mater Studiorum Università di Bologna
Archivio istituzionale della ricerca

La responsabilità dell'impresa

This is the final peer-reviewed author's accepted manuscript (postprint) of the following publication:

Published Version:
Patrizia Tullini (2022). La responsabilità dell'impresa. LAVORO E DIRITTO, XXXVI(2), 357-373 [10.1441/103985].

Availability:
This version is available at: https://hdl.handle.net/11585/887472 since: 2022-05-30

Published:
DOI: http://doi.org/10.1441/103985

Terms of use:

Some rights reserved. The terms and conditions for the reuse of this version of the manuscript are specified in the publishing policy. For all terms of use and more information see the publisher's website.

This item was downloaded from IRIS Università di Bologna (https://cris.unibo.it/).
When citing, please refer to the published version.

(Article begins on next page)

12 October 2024

This is the final peer-reviewed accepted manuscript of:

Patrizia Tullini, La responsabilità dell'impresa, in "Lavoro e diritto, Rivista trimestrale" 2/2022, pp. 357-373, doi: 10.1441/103985

The final published version is available online at:10.1441/103985

Rights / License:

The terms and conditions for the reuse of this version of the manuscript are specified in the publishing policy. For all terms of use and more information see the publisher's website.

This item was downloaded from IRIS Università di Bologna (https://cris.unibo.it/)

When citing, please refer to the published version.

La responsabilità dell'impresa

di Patrizia Tullini

Sommario: 1. Responsabilità e sostenibilità dell'impresa: se non ora, quando? - 2. Sostenibilità dell'impresa: percorso di un'idea in cerca di successo. - 3. Gestione dell'impresa, responsabilità e tutela del lavoro: gli strumenti. - 4. Evoluzione e forme giuridiche dell'impresa responsabile.

1. *Responsabilità e sostenibilità dell'impresa: se non ora, quando?*

Chi ricordi l'avvio un po' in sordina della formula europea della Responsabilità sociale dell'impresa (RSI), ne ritroverà oggi l'impronta all'origine dell'idea più aggiornata della sostenibilità e nel dibattito amplissimo che si sta coagulando attorno ad essa[1].

C'è la stessa capacità accattivante di un concetto che «ambisce ad essere onnicomprensivo» (Vella 2021, p. 742) e una sorta di «caleidoscopio in continuo mutamento» (Rolli 2020) che promette di incrociare saperi, competenze e politiche pubbliche per far evolvere l'impresa verso un modello socialmente desiderabile, oltre che meglio attrezzato per affrontare una realtà globalizzata e digitale. Al momento, tuttavia, c'è anche la stessa incertezza dei confini semantici, un'analoga ambivalenza nelle applicazioni concrete, una medesima poliedricità delle tecniche e degli strumenti di realizzazione della sostenibilità, che restano prevalentemente di natura volontaria o convenzionale.

L'elaborazione della RSI all'esordio del millennio, tutta fondata sull'ipotesi dell'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali nei processi produttivi (*Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa* 2006; Ferraresi 2012; *La responsabilità sociale dell'impresa* 2013) ha utilizzato come leve principali la ricaduta positiva sul *marketing* e il vantaggio reputazionale per l'impresa, ma ha finito per collassare sotto i colpi della

[1] Cfr. I contributi del tema *Quali responsabilità per l'impresa sostenibile?* (in *RGL* 2021).

crisi finanziaria nell'arco del primo decennio. Proprio quel rovescio inaspettato ha rivelato la fallacia delle promesse della globalizzazione economica e delle ideologie neo-liberali che l'avevano sostenuta (Ferrarese 2021, p. 269), lasciando lunghi strascichi di sfruttamento senza correttivi delle risorse umane e naturali. Un'eredità densa di disuguaglianze sociali, che rischia di essere ulteriormente accentuata dalle gravi e ripetute emergenze planetarie, quella sanitaria e quella umanitaria causata dagli eventi bellici.

Nella seconda decade di questo secolo il tema della responsabilità dell'impresa è stato ripreso, ma in un contesto politico e culturale che qualcuno già definisce post-globale. Non è troppo diversa la filosofia che ha ispirato la sperimentazione della RSI, ma c'è ora un coefficiente di cogenza e un *mainstream* più definito che coniuga le diverse dimensioni della sostenibilità ambientale, sociale e tecnologica. Se è vero che la RSI ha dimostrato la sua intrinseca fragilità nel fatto di essere totalmente affidata alla «integrazione volontaria» da parte dell'impresa, la nuova direttrice della sostenibilità ha il sicuro *atout* di essere entrata nell'agenda dei regolatori europei e nazionali, con declinazioni più o meno robuste, ma secondo un percorso ormai decisamente avviato.

Al fondo, emerge il filo rosso che lega il concetto di ieri e quello di oggi: il ruolo dell'impresa in questa (difficile) contingenza storica e il perimetro operativo dell'utile sociale che ancora campeggia nel testo costituzionale, insieme con i vincoli più specifici – connessi alla tutela della salute, dell'ambiente e dei diritti inviolabili della persona (sicurezza, libertà e dignità umana) – introdotti dalla recente riforma dell'art. 41, co. 2, Cost. (cfr. art. 2, l. cost. n. 1/2022).

Il nuovo dettato costituzionale sembra voler consolidare il principio di responsabilità dell'impresa in una duplice direzione: da un lato, rende meno aleatorio il bilanciamento (o meglio, l'equilibrio) tra i valori e gli interessi evocati dall'art. 41, co. 2, Cost.[2]; dall'altro lato, stabilisce in modo più esplicito e univoco i condizionamenti imposti all'iniziativa economica privata, in modo coerente con l'interpretazione fornita dai giudici costituzionali. Rimuovere prontamente i fattori di pericolo per i beni e i diritti fondamentali della persona costituisce la «condizione minima

[2] Secondo Macioce (2021, p. 133), l'ottica del bilanciamento deve cedere il posto alla «valutazione ponderata e integrata dei diritti e delle libertà, cosicché la tutela di uno non trovi giustificazione nel sacrificio dell'altro, piuttosto nel reciproco concorso alla salvaguardia delle condizioni complessive che consentono di conservare e promuovere l'insieme dei diritti».

e indispensabile» perché l'attività d'impresa si svolga in armonia con il precetto costituzionale (sent. n. 58 del 2018), mentre il principio della «equità intergenerazionale comporta, altresì, la necessità di non gravare in modo sproporzionato sulle opportunità di crescita delle generazioni future, garantendo loro risorse sufficienti per un equilibrato sviluppo» (sent. n. 18 del 2019).

Nella prospettiva attuale, tuttavia, non va trascurata la condizione di indubbia debolezza del sistema produttivo, sul quale il lungo periodo della pandemia ha già esercitato «una sorta di valenza riformatrice» (Ferrarese 2021, p. 271) in grado di ridisegnare processi e obiettivi, di provocare sconvolgimenti delle filiere di forniture, di condizionare i prezzi energetici e delle materie prime, di incidere sugli assetti gestionali e, naturalmente, sui tassi di occupazione. Nell'ultimo biennio la crisi sanitaria si è abbattuta soprattutto sul tessuto delle PMI che operano nel settore dei servizi e sulle imprese minori che gravitano nel mercato interno, rese ancor più vulnerabili dalla concorrenza dei monopolisti del *web* e delle *Big Tech* che sono in grado di creare da sé i mercati e di dettarne le regole di funzionamento.

L'intervento pubblico – sostenuto dalle risorse del PNRR e del PNC – sembra sviluppare una politica, per così dire, a doppia elica: anzitutto è impegnato nella salvaguardia delle componenti tradizionali del sistema imprenditoriale, ma è diretto anche a favorire il rinnovamento tecnologico e l'incremento degli *asset* strategici dell'apparato produttivo. In questo quadro di politica economica – nel quale le crisi internazionali stanno provocando una svolta inedita nell'ambizioso progetto europeo di crescita «sostenibile e inclusiva» – si afferma la necessità di un'azione multidimensionale che preveda il contributo fattivo da parte delle imprese e la ricerca di nuovi equilibri redistributivi.

Il concorso delle istituzioni pubbliche e dei soggetti privati dovrebbe perseguire una (realistica) prospettiva di sviluppo sul piano economico, sociale e ambientale, idonea a creare valore collettivo a lungo termine: esattamente il contrario della diffusa tendenza delle imprese a privilegiare le opportunità del presente e ad inseguire la c.d. *short-term performance*, che non a caso viene ripetutamente censurata nei documenti e nelle raccomandazioni delle autorità europee.

2. *Sostenibilità dell'impresa: percorso di un'idea in cerca di successo*

Un ruolo determinante nella visione dell'impresa responsabile è assunto, com'è noto, dalla strategia elaborata a livello europeo e interna-

zionale – tramite una pluralità di manifesti e dichiarazioni, ma anche di impegni vincolanti[3] – che riguarda, in particolare, le reti imprenditoriali e le catene produttive globali, la gestione delle società multinazionali con la «dovuta diligenza» e la «*sustainable corporate governance*», con l'ambizione di indirizzare gli operatori economici verso obiettivi non solo finanziari e di lungo termine (Mucciarelli 2021; Brino 2020; Cagnin 2018).

I principi e le norme sovranazionali rappresentano, in genere, la formalizzazione di regole non scritte e di prassi che si sono affermate spontaneamente nelle relazioni economiche delle (grandi) imprese; spesso conservano le tracce dell'origine convenzionale e del compromesso dinamico fra interessi plurimi e di diversa natura, come si può desumere dai lunghi preamboli e dagli elenchi di "Considerando", nei quali peraltro si dà atto degli scarsi progressi sinora ottenuti attraverso azioni e procedure di carattere solo volontario[4].

Il precipitato di questa messe di interventi – se misurato con criteri giuridici – si traduce quasi esclusivamente nella definizione di un regime di responsabilità, a carico degli amministratori delle *corporations*, per la cura e la rendicontazione delle conseguenze derivanti dall'attività economica (Speziale 2021; Borelli, Izzi 2021). Da questo punto di vista, l'onere più significativo è forse quello introdotto per le società di grandi dimensioni, considerate enti di rilievo pubblico, che riguarda la «dichiarazione di carattere non finanziario» (DNF) relativa agli impatti dell'attività svolta. Si tratta, in pratica, di una misura diretta a soddisfare le esigenze di trasparenza e di informazione verso l'esterno, che serve soprattutto a guadagnare la fiducia dei mercati, degli investitori internazionali e dei fornitori di capitale di rischio[5].

[3] Cfr. spec. Comunicazione della Commissione europea "Il *Green Deal* europeo" (COM(2019) 640 final) e il Programma di lavoro (COM(2020) 440 final; Dir. 2017/828/Ue sui diritti degli azionisti (c.d. *Shareholders Rights* 2), recepita dal d. lgs. n. 49/2019, sulle politiche di remunerazione degli amministratori da collegare alla sostenibilità della società; Proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio del 21 aprile 2021, che modifica la direttiva 2013/34/UE, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e il regolamento (UE) n. 537/2014 con riguardo alla comunicazione societaria sulla sostenibilità – COM(2021) 189 final; European Parliament, *Resolution on sustainable corporate governance* (2020/2137(INI); Risoluzione del Parlamento europeo del 10 marzo 2021 recante raccomandazioni alla Commissione concernenti la dovuta diligenza e la responsabilità delle imprese (2020/2129(INL)).

[4] Secondo la Risoluzione del Parlamento europeo del 10 marzo 2021, cit., *Considerando* 4, «le imprese hanno attualmente a disposizione diversi strumenti internazionali di dovuta diligenza che possono assisterle nell'adempiere alle loro responsabilità», tuttavia «il carattere volontario di tali strumenti ne può ostacolare l'efficacia e il loro effetto si è dimostrato limitato».

[5] Cfr. Dir. 2014/95/Ue del 22 ottobre 2014, recante modifica della dir. 2013/34/UE sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (c.d. Direttiva NFRD), re-

Si aggiunge, infatti, un ulteriore criterio di valutazione della diligenza richiesta agli amministratori nello svolgimento dei propri compiti gestionali e nell'attivazione dei dispositivi di mitigazione dei rischi societari. Rimane invece abbastanza modesta l'incidenza dell'appello alla responsabilità dell'impresa ai fini della tutela dei diritti e degli interessi degli *stakeholders*. L'effettività delle regole di trasparenza e di *accountability* si apprezza principalmente nell'ambito dei mercati concorrenziali e si gioca nella relazione tra i detentori del potere economico e gli amministratori, anziché nella relazione con i portatori di interessi.

Sul terreno della responsabilità dell'impresa manca tuttora un serio impegno dei regolatori europei rispetto ai fenomeni di *dumping* sociale (ambientale e fiscale) che alimentano le cause strutturali dei processi di delocalizzazione produttiva. Al riguardo, la polarizzazione del dibattito in corso non fa ben sperare[6]. Qualsiasi vincolo normativo che accolli all'impresa una responsabilità per le ricadute occupazionali e sociali derivanti dalla cessazione dell'attività produttiva, in mancanza di squilibri gestionali o finanziari, viene contrassegnato come un rozzo disincentivo degli investimenti e un freno per la crescita economica. L'ipotesi di introdurre sanzioni che colpiscano il capitale o che prevedano la restituzione di parte dei contributi pubblici, eventualmente fruiti dall'impresa, è sospettata di provocare una violazione di principi costituzionali.

Dunque, un intervento pubblico in funzione anti-delocalizzazione può assumere solo la forma dell'onere procedurale rafforzato e preliminare rispetto all'avvio dei licenziamenti collettivi. È questa, appunto, la soluzione introdotta dalla legge di bilancio per il 2022 (cfr. art. 1, co. 224-238, l. n. 234/2021): la nuova procedura sindacale, destinata peraltro ad un *target* circoscritto di imprese (con oltre 250 dipendenti), prevede un allungamento dei tempi per la smobilitazione aziendale, con la presentazione di un piano di raffreddamento degli esiti occupazionali e l'assolvimento di (più incisivi) obblighi d'informazione e consultazione sindacale. Ferma restando la strategia di *exit* dell'impresa tramite la corresponsione d'un contributo di licenziamento collettivo in misura maggiorata: una sorta di *social tax* che

cepita dal d.lgs. n. 254/2016; Regolamento di attuazione del d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario adottato dalla Consob con delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018.

[6] Si tratta di un dibattito aperto da tempo: cfr., ad es., Brino (2021); Corò (2021); Tullini (2011).

dovrebbe parzialmente compensare le esternalità negative nel mercato del lavoro.

Inutile aggiungere che gli interventi del (singolo) legislatore nazionale, oltre a risultare poco efficaci sul piano della deterrenza, sembrano poco praticabili, nel quadro del mercato unico, per il loro carattere unilaterale e asimmetrico, prestandosi facilmente alla censura sotto il profilo politico-economico. Se la direttrice europea della responsabilità dell'impresa intende esprimere una cifra credibile, non potrà eludere il confronto con il regime di circolazione dei capitali finanziari e con gli strumenti di investimento/disinvestimento nell'economia reale che favoriscono l'innesco della concorrenza sociale al ribasso. Probabilmente occorre spingersi oltre la mera previsione di obblighi d'informazione e di trasparenza sulle ricadute a carico dei lavoratori. Queste misure, infatti, non riescono a porre un argine alle delocalizzazioni produttive e alla distruzione di valore sociale: al contrario, finiscono per operare come criteri di selezione competitiva nel mercato, specialmente a vantaggio delle grandi imprese e dei gestori di *private equity*.

L'impressione è che sinora i volenterosi sforzi compiuti dalle istituzioni sovranazionali per definire i profili di sostenibilità e responsabilità dell'agire economico abbiano avuto un'influenza soprattutto nel dibattito accademico sul modello dell'impresa transnazionale e globalizzata. Per le dottrine più ottimiste, questa fase economica di transizione sta abbandonando il classico *shareholder value approach* per evolvere verso il paradigma dello *stakeholderism* o «*stakeholder capitalism*», secondo il quale l'articolazione degli interessi rilevanti supera la limitata cerchia societaria e gli scopi imprenditoriali tendono a proiettarsi al di là della resa finanziaria (Alpa 2021, p. 727).

Il percorso teorico *in progress* potrebbe forse condurre l'idea della sostenibilità nella dimensione giuridica, passando da una prospettiva macro-economica che vincola solo le politiche legislative degli Stati ad un impegno diretto da parte degli attori economici. La scommessa per il diritto del lavoro è quella di prendere sul serio il concetto, attribuendogli un valore normativo oltre a quello semantico, con l'obiettivo d'introdurre un parametro di valutazione degli impatti della condotta imprenditoriale, senza tuttavia farsi risucchiare dalle infinite e ripetute dispute sulla teoria dell'impresa e sulla sua modellistica.

Naturalmente si tratta di un esercizio non facile. Qualcuno, infatti, coglie l'occasione offerta dall'archetipo della sostenibilità e suggerisce un rilancio della concezione istituzionale dell'impresa – che aveva già appassionato la dottrina giuslavorista del secondo dopoguerra – nell'in-

tento di rappresentare una soggettività economica in grado di fondere e di accomunare gli interessi dei soci e quelli dei portatori d'interesse, inclusi i lavoratori[7]. Sul versante culturale opposto, s'innesca un altro *remake* dell'antico e mai concluso dibattito sull'origine e sulla funzione dei poteri datoriali, per l'effetto di emarginare l'interesse organizzativo dell'impresa in quanto esterno (e dunque, estraneo) al rapporto di lavoro, in ogni caso non commensurabile con l'interesse del datore-creditore della prestazione lavorativa[8].

A grandi linee, la storia degli opposti schieramenti teorico-dottrinali è nota e potrebbe testimoniare il fatto che la riproposizione di queste nobili polemiche d'*antan* ben difficilmente può agevolare il riconoscimento degli interessi sociali e la loro tutela[9]. È lecito invece chiedersi se dietro questi suggestivi itinerari non si delinei una prospettiva che, ponendosi (consapevolmente o meno) al di là del carattere storico e contingente dell'esperienza giuridica, corra il rischio inaspettato di confermare proprio i tradizionali assetti di potere nell'impresa.

Premesso che la primazia degli *shareholders* non pare più un dogma insuperabile nell'immagine post-globale dell'impresa, è forse più utile concentrare l'impegno concettuale per tradurre gli obiettivi della sostenibilità sul terreno giuridico e per reperire gli strumenti che consentano alle istanze sociali e ambientali di acquisire un'effettiva rilevanza[10].

3. *Gestione dell'impresa, responsabilità e tutela del lavoro: gli strumenti*

Se si ammette la possibilità di declinare il paradigma della responsabilità dell'impresa nell'esercizio dei poteri organizzativo-gestionali, si potrà constatare che alcuni parametri e criteri giuridici hanno già trovato

[7] Semplificando la *querelle* del periodo post-costituzionale sul fondamento dei poteri imprenditoriali cfr. F. Santoro Passarelli (1977, p. 245 ss); Giugni (1994, p. 241 ss). In prospettiva storica-giuridica v. Ichino (2008, p. 4 ss.).

[8] Così Riccio (2021). Ma v. Ghezzi, Romagnoli (1995, p. 41): «il nesso strumentale del rapporto di lavoro con l'organizzazione produttiva … conserva una propria rilevanza giuridica, sia pure nel quadro di un sistema di limiti» che assoggetta la libertà economica e i suoi obiettivi finali al vincolo della compatibilità di cui all'art. 41, co. 2, Cost.

[9] Per la rievocazione del profilo istituzionale dell'impresa cfr., ad es., Libertini (2021, p. 6), secondo il quale l'impresa ormai rileva nell'ordinamento giuridico «nella sua oggettività, come organizzazione funzionale alla realizzazione di un fine predeterminato (che è in primo luogo, la remunerazione del capitale investito)».

[10] Su questa linea di ricerca v. Tomassetti (2018), che analizza «gli ambiti di operatività del principio dello sviluppo sostenibile sul piano dell'organizzazione e del rapporto di lavoro» (p. 21).

cittadinanza nel tessuto normativo e all'interno di approcci regolativi molto puntuali.

A prescindere dalla forma e dal tipo societario, l'attività economica orientata all'utilizzo responsabile dei fattori sociali e ambientali è tenuta anzitutto ad assicurare la sostenibilità e la continuità aziendale. È il precetto che si ricava dal novellato art. 2086 c.c., il quale ha introdotto un inedito parametro di valutazione della «gestione dell'impresa» (come recita l'attuale rubrica della norma). Accanto all'antico e residuale principio gerarchico contenuto nel co. 1, si è delineata una regola trans-tipica e di carattere generale che obbliga l'imprenditore ad istituire un assetto organizzativo (amministrativo e contabile) "adeguato", non solo al raggiungimento delle specifiche finalità produttive, ma anche alla salvaguardia dei plurimi interessi che vi sono coinvolti.

Per certi versi, il nuovo dettato codicistico sembra richiamare il dovere di vigilanza che la legge francese del 2017[11] pone a carico delle società capogruppo, delle committenti e delle imprese transnazionali, per tener conto dell'impatto dell'attività economica sui diritti e sulle libertà fondamentali, sulla salute e sicurezza delle persone, sulla tutela ambientale. A ragione si potrebbe osservare che entrambi gli interventi legislativi assumono un carattere "pionieristico" (Daugareilh 2021), sebbene la disciplina straniera evidenzi più apertamente le finalità di manutenzione degli ecosistemi nei quali l'impresa si trova ad operare. Altre analogie si colgono nella strumentazione tecnico-operativa introdotta per l'adempimento dell'obbligo di vigilanza da parte delle imprese (ad es., il piano di allerta e di prevenzione della crisi), e non a caso s'incontrano le stesse resistenze rispetto alla necessità di adeguarsi ai vincoli di sostenibilità in termini non formali o meramente documentali.

A dispetto della (prevalente) lettura riduttiva o minimalista, la regola posta dall'art. 2086 c.c. potrebbe rivelarsi sorprendente per le sue implicazioni pratiche. Questa, infatti, è destinata ad incidere in modo significativo sulla *corporate governance*, proiettandosi ben oltre il dovere di rilevazione tempestiva delle situazioni di crisi e l'attivazione di misure di contrasto dei rischi di *default*. L'obbligo giuridico primario riguarda l'adeguatezza e la sostenibilità della struttura imprenditoriale, intesa quale coacervo di interessi plurimi e meritevoli di tutela: tra questi rilevano quelli dei lavoratori (peraltro espressamente citati nella disposizione) che sono inseriti nell'organizzazione produttiva in termini sia giuridici sia

[11] L. 27 marzo 2017, n. 399 («*Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*»).

materiali. Ai lavoratori si riconosce il diritto di pretendere una condotta organizzativo-gestionale e, in particolare, un utilizzo delle risorse umane che siano coerenti ai requisiti di legittimità delle prerogative imprenditoriali, ma anche allo *standard* di adeguatezza e di sostenibilità dell'attività economica[12].

Non convince neppure la tesi che, sempre in una logica riduttiva o restrittiva del comando legale, denuncia il contenuto indefinito e persino un po' fumoso del parametro di adeguatezza organizzativa (evocando lo spettro ricorrente della *Generalklausel*). In realtà, l'art. 2086 c.c. introduce una norma aperta: cioè, rinvia per il suo completamento all'applicazione di discipline aziendalistiche, di criteri gestionali e di procedure idonee a specificare lo *standard* giuridico, attribuendo così concretezza agli obiettivi di investimento sociale e ambientale dell'impresa.

In questa prospettiva sono già disponibili alcune proposte (con differenti ispirazioni) e una pluralità di approcci esemplari di una gestione imprenditoriale in linea con le pratiche della sostenibilità. Come, ad esempio, l'idealtipo della "impresa integrale", elaborato da una dottrina aziendalista, che promuove un legame di reciprocità e d'interazione con il tessuto sociale, allo scopo di affrontare la complessità (ecologica, sociale, tecnologica) e generare valori condivisi di rilevanza pubblica (Butera 2021a; Id, 2021b; Caruso 2021).

Soprattutto le istituzioni europee sono impegnate nella definizione di tassonomie delle attività economiche che si possono qualificare sostenibili in base a criteri qualitativi[13]. Si diffonde il ricorso a meccanismi di *rating* e *standard* sociali di rilievo internazionale, per attestare o certificare l'adesione alla prospettiva della sostenibilità[14]. A livello nazionale si discute sull'impiego dei fattori ESG (*Environmental, Social, Governance*) per valutare la gestione delle risorse umane e, in generale, per misurare la condotta imprenditoriale in un orizzonte di lungo periodo (Orlandi 2021).

[12] Cfr. Tullini (2020); *contra* Vallauri (2021). Secondo Marazza (2021), l'art. 2086 c.c. va declinato come un obbligo di protezione del valore sociale dell'impresa, intesa nella sua dimensione oggettiva, che esprime un contenuto essenziale, non comprimibile, identificabile con l'economicità dell'attività svolta. In termini non troppo dissimili v. Libertini (2021, p. 7), secondo cui il principio di adeguatezza organizzativa «se correttamente inteso, è un presidio, e non un limite della libertà d'impresa».

[13] In relazione al tema della finanza sostenibile, ad es., cfr. Reg. Ue 2020/852, ratificato il 18 giugno 2020. Nella letteratura in argomento v. Fortunato (2019); Boiardi (2020); Bruno (2020).

[14] Così, spec., GRI (*Global Reporting Initiative*); SASB (*Sustainable Accounting Standard Board*). A livello nazionale il Social Impact Agenda per l'Italia, socialimpactagenda.it, misura l'impatto sociale delle imprese e promuove l'*Impact Investing*.

Ma è sul piano del diritto positivo che si rintracciano le indicazioni più interessanti ed eloquenti. Il prototipo di un'organizzazione aziendale "adeguata" e sostenibile è quello delineato, con notevole anticipo, dalla disciplina in materia di salute e sicurezza sul lavoro. La rilevazione dei rischi lavorativi derivanti dalle scelte organizzative (*risk assessment*) e l'appropriata gestione degli stessi rischi (*risk management*) assurgono a presupposti di una condotta doverosa, esigibile secondo l'obbligo generale di sicurezza (art. 2087 c.c.) come integrato e specificato attraverso norme tecniche, linee guida istituzionali e *best practices*[15].

Volendo poi proseguire nella ricognizione degli indicatori di responsabilità sociale già tipizzati dal legislatore, si possono richiamare le procedure di rendicontazione e di certificazione relative al rispetto dei principi di non discriminazione e parità di genere. Si tratta di procedure destinate alle imprese con un determinato livello occupazionale (o attuate su base volontaria), di recente assistite da interventi pubblici di carattere premiale, che attestano l'adozione di politiche aziendali di riequilibrio di genere e dirette a garantire eguale trattamento sul lavoro (cfr. artt. 46 e 46-*bis*, d. lgs. n. 198/2006, mod. *ex* l. n. 162/2021)[16].

In questo quadro si collocano, inoltre, i criteri di *gender procurement* da applicare nelle gare e nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e del PNC. Ai fini della partecipazione ai bandi competitivi, i grandi operatori economici sono tenuti (a pena di esclusione) a presentare il rapporto sulla condizione occupazionale di genere previsto dal Codice delle pari opportunità, mentre le imprese minori s'impegnano a consegnare una dettagliata «relazione di genere», dopo l'aggiudicazione, oltre all'attestazione dell'assolvimento dell'obbligo assunzionale dei lavoratori disabili (cfr. art. 47, co. 3 e co. 3-bis, d.l. n. 77/2021, conv. in l. n. 108/2021)[17].

[15] Sull'evoluzione dei sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro v. di recente Pascucci (2021).

[16] In tema cfr., ad es., la Prassi di Riferimento UNI «*Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici KPI (Key Performances Indicator – Indicatori chiave di prestazione) inerenti le politiche di parità di genere nelle organizzazioni*», elaborata dal Tavolo di lavoro sulla certificazione di genere delle imprese previsto dal PNRR Missione 5, componente 1, coordinato dal Dipartimento Pari Opportunità, in collaborazione con i Ministeri interessati e la Consigliera Nazionale di Parità. Nel quadro sovranazionale v. la pubblicazione in lingua italiana della norma internazionale ISO 30415 «Human resource management — Diversity and inclusion»; la Raccomandazione allegata alla Risoluzione del Parlamento europeo del 10 marzo 2021, cit., secondo cui le imprese devono essere «incoraggiate a integrare la prospettiva di genere nei loro processi di dovuta diligenza» (*Considerando* 25).

[17] La normativa recepisce gli esiti delle sperimentazioni effettuate da alcune pubbliche amministrazioni: cfr. MEF, Servizio Studi Dipartimentale, *Le diseguaglianze di genere in*

I bandi e gli avvisi pubblici definiscono con «specifiche clausole» i requisiti obbligatori e quelli premiali per la partecipazione delle imprese, prevedendo che il 30% delle assunzioni occorrenti per l'esecuzione del contratto sia assegnato alle categorie dei giovani e delle donne («sia all'occupazione giovanile sia all'occupazione femminile»: art. 47, co. 4, d.l. n. 77/2021, conv. in l. n. 108/2021). Ulteriori misure incentivanti possono attribuire un punteggio aggiuntivo per le politiche di conciliazione vita-lavoro, le assunzioni obbligatorie oltre la soglia di legge, le innovazioni organizzative e la presentazione della DNF *ex* d. lgs. n. 254/2016 (cfr. art. 47, co. 5, d.l. n. 77/2021, conv. in l. n. 108/2021). Le stazioni appaltanti stabiliscono, infine, le penalità per l'inadempimento degli obblighi assunti dall'impresa, cui si aggiunge, nell'ipotesi di violazione di clausole legali, l'ulteriore sanzione dell'esclusione da altre procedure finanziate dal PNRR (cfr. art. 47, co. 6, d.l. n. 77/2021, conv. in l. n. 108/2021). Apposite linee-guida ministeriali stabiliscono le modalità applicative di tale complessa disciplina e gli indicatori di sostenibilità sociale, offrendo schemi e modelli di clausole da inserire nelle procedure competitive[18].

A ben vedere, dunque, il problema non è il vuoto, ma piuttosto il pieno: i parametri di valutazione e di monitoraggio degli impatti dell'attività economica si sono sviluppati rapidamente e spesso in modo autarchico. Ciò che preoccupa non è la carenza di riferimenti idonei a specificare la regola della sostenibilità dell'impresa, quanto piuttosto la disomogeneità dei numerosi strumenti resi disponibili, oltre alla scarsa convergenza sotto il profilo metodologico e della metrica utilizzata.

4. *Evoluzione e forme giuridiche dell'impresa responsabile*

Gli obiettivi della sostenibilità sociale possono caratterizzare non solo l'organizzazione e la gestione aziendale, ma anche – in modo più pregnante – l'oggetto e gli scopi dell'iniziativa economica, sino ad informare di sé lo statuto dell'impresa in forma collettiva o societaria.

Le ampie categorie del *profit* e del *non profit* ammettono ormai plurimi incroci e una tipologia ibrida dell'attività imprenditoriale: alcuni

Italia e il potenziale contributo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per ridurle, 2021.

[18] Cfr. DPCM-Dipartimento Pari Opportunità del 7 dicembre 2021, "Adozione delle linee guida volte a favorire le pari opportunità di genere e generazionali, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e del PNC", ai sensi dell'art. 47, co. 8, d.l. n. 77/2021, conv. in l. n. 108/2021.

prototipi hanno già ottenuto un avallo legislativo mentre altri stanno evolvendo verso la tipicità normativa.

La Società Benefit (individuata *ex lege* dall'acronimo SB) è stata configurata dalla legge di stabilità per il 2016 e ambisce a presentarsi come un modello imprenditoriale innovativo rispetto a quello tradizionale a scopo di lucro, pur differenziandosi tanto dalle organizzazioni appartenenti al Terzo Settore (cfr. d.lgs. n. 112/2017, mod. *ex* d. lgs. n. 95/2018) quanto dalla forma più recente e di matrice internazionale della c.d. *B-Corporation*.

Quest'ultimo modello d'impresa, la *B-Corporation*, non prevede una modifica dell'oggetto statutario, ma si caratterizza per l'orientamento dell'attività economica verso determinate finalità di natura sociale e ambientale, che devono essere certificate da un ente esterno avvalendosi del protocollo di valutazione *B-impact Assessment* (BIA)[19]. Peraltro l'adesione volontaria a tale procedura solleva le perplessità già evidenziate rispetto ad analoghi sistemi di certificazione sociale o etica diffusi nel contesto della RSI: non esistono, in particolare, sufficienti garanzie di indipendenza e di terzietà degli enti certificatori della *B-Corporation*.

La Società Benefit inserisce invece nel proprio statuto (o nell'atto costitutivo), oltre allo scopo di profitto e di divisione degli utili, anche il perseguimento di «una o più finalità di beneficio comune», assumendo l'impegno di operare «in modo responsabile, sostenibile e trasparente» nei confronti dei diversi gruppi di portatori d'interesse (art. 1, co. 376, l. n. 208/2015)[20]. Ciò impone di adottare un sistema organizzativo-gestionale idoneo a bilanciare il soddisfacimento degli interessi societari e dei plurimi interessi che sono coinvolti, direttamente o indirettamente, nell'esercizio dell'attività economica.

Il «beneficio comune», come definito dal legislatore (cfr. art. 1, co. 378, lett. a), l. n. 208/2015), consiste nella realizzazione di impatti positivi (o nella riduzione di quelli negativi) su una o più categorie di *stakeholders* negli ambiti settoriali che sono individuati dalla normativa (le c.d. «aree di valutazione»: cfr. All. 5). In ogni caso, deve trattarsi di impatti concretamente misurabili attraverso uno «standard di valutazione esterno» – che risulti «esauriente e articolato» – gestito da un soggetto terzo con un approccio scientifico e multidisciplinare (cfr. All. 4).

[19] https://bimpactassessment.net

[20] Per incentivare la diffusione del modello SB, il c.d. Decreto Rilancio (cfr. art. 38-*ter*, d.l. n. 34/2020, conv. in l. n. 77/2020) ha previsto per gli anni 2020 e 2021 un credito d'imposta pari al 50% dei costi di costituzione o di trasformazione della società.

Uno specifico ambito di valutazione della Società Benefit riguarda le relazioni instaurate con i lavoratori e con i collaboratori, tenuto conto dell'inquadramento contrattuale e del trattamento economico («flessibilità e sicurezza del lavoro»; «retribuzioni e *benefits*»), delle condizioni di lavoro e del benessere organizzativo («comunicazione interna»; «qualità dell'ambiente lavorativo»); dello sviluppo professionale («formazione e opportunità di crescita personale») (cfr. All. 5, punto 2).

Nonostante la fotografia della Società Benefit preveda la convivenza di molteplici interessi meritevoli di tutela, delude il fatto che la normativa non includa le rappresentanze dei lavoratori nella classificazione degli *stakeholders*, né assuma come indicatore del beneficio comune il rafforzamento dei sistemi di consultazione e/o di partecipazione sindacale[21]. È plausibile tuttavia ritenere che l'elenco analitico dei portatori d'interesse sia tutt'altro che chiuso o tassativo («lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile»: art. 1, co. 378, lett. b), l. n. 208/2015). Il riferimento del legislatore agli «enti e associazioni» e, in generale, alla «società civile» raccoglie, per definizione, tutte le espressioni di autonomia associativa e le soggettività collettive riconosciute dal dettato costituzionale.

Sotto questo profilo la disciplina dedicata alla Società Benefit resta comunque insoddisfacente, oltre che disomogenea rispetto alle fonti europee che viceversa inseriscono i sindacati nelle prioritarie categorie degli *stakeholders*, valorizzando espressamente il ruolo consultivo e la partecipazione delle rappresentanze dei lavoratori ai fini della realizzazione di valore collettivo[22].

L'omissione o la dimenticanza del legislatore italiano contrastano, inoltre, con le sperimentazioni in atto nella contrattazione collettiva che convergono verso l'obiettivo di una maggiore responsabilizzazione dell'impresa in determinati ambiti tematici[23]. Basta segnalare che – in

[21] Cfr. Canal, Gualtieri (2020, p. 121) che, sulla base della IV Indagine INAPP sulla qualità del lavoro in Italia, sottolineano la relazione tra le pratiche di coinvolgimento dei lavoratori e alcuni indicatori di *performance* delle imprese, tra i quali soprattutto la propensione all'innovazione.

[22] Cfr., ad es., Raccomandazione allegata alla Proposta di risoluzione del Parlamento europeo del 10 marzo 2021, cit., secondo cui, per garantire la dovuta diligenza, occorre che «i sindacati in particolare vengano coinvolti in maniera adeguata» dall'impresa (*Considerando 38*) e «le organizzazioni sindacali dovrebbero essere dotate delle risorse necessarie per l'esercizio dei loro diritti in materia di dovuta diligenza» (*Considerando 57*). Sui rischi di marginalizzazione del ruolo sindacale v. Guarriello (2021); Loffredo (2021).

[23] Peraltro, l'attenzione della contrattazione collettiva alla responsabilità dell'impresa è ritenuta «difficilmente valutabile» (Speziale 2021). In tema v. Squeglia (2020) che valorizza le iniziative di *welfare* aziendale nella prospettiva del conseguimento del beneficio comune da parte della SB.

conseguenza della crisi sanitaria che ha profondamente inciso sul presidio di salute e sicurezza nell'ambiente di lavoro – si è registrato un consolidamento per via negoziale delle sedi di informazione/consultazione sindacale e della bilateralità[24].

Il principale strumento di rendicontazione dell'attività finalizzata al «beneficio comune» è costituito dalla relazione annuale (da allegare al bilancio societario) che reca la descrizione dell'assetto organizzativo e degli impatti concreti, da sottoporre al monitoraggio esterno (art. 1, co. 382, l. n. 208/2015). Non si tratta certo di una novità né di un autentico progresso rispetto alla consueta strumentazione della RSI e disponibile per ogni tipo d'impresa: da questo punto di vista, la disciplina della Società Benefit dovrebbe prevedere criteri più specifici (e stringenti) per la valutazione dello stile di *governance* e degli esiti gestionali.

Risulta invece più definito il regime sanzionatorio, che era totalmente assente nel paradigma della RSI, e dovrebbe servire a scongiurare le rappresentazioni apparenti o solo di maniera della sostenibilità. Per garantire l'effettività degli impegni assunti dalla Società Benefit, il legislatore rinvia – al netto di qualche (eccessiva) genericità nella definizione della condotta sanzionabile -– all'applicazione della normativa sulla pubblicità ingannevole (d. lgs. n. 145/2007) e alle tutele del Codice di consumo (d. lgs. n. 206/2005), evocando anche la vigilanza svolta dall'Autorità garante della concorrenza e del mercato (art. 1, co. 384, l. n. 208/2015). In parallelo è configurabile uno specifico titolo di responsabilità, ai sensi del diritto societario, a carico degli amministratori che abbiano ricevuto un incarico *ad hoc* per conseguire le finalità di beneficio comune (art. 1, co. 381, l. n. 208/2015).

Nei confronti dell'impresa che si dichiari benefit ma non realizzi o trascuri gli obiettivi previsti nel proprio atto costitutivo o nello statuto, sono esperibili inoltre le azioni collettive che sono nella titolarità degli attori sindacali (ad es., in caso di violazione di diritti di informazione e consultazione) ed eventualmente le azioni risarcitorie e inibitorie di classe (cfr. l. n. 31/2019).

[24] Così, ad es., i comitati costituiti a livello aziendale, territoriale o settoriale per l'applicazione e la verifica dei "Protocolli condivisi di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro" del 24.4.2020 e del 6.4.2021 (cfr. punto 13). Per un commento v. Frascheri (2020). Cfr. inoltre T. Treviso, 2 luglio 2020 che ha dichiarato antisindacale il comportamento del datore di lavoro che aveva escluso una sigla sindacale dalla costituzione del Comitato aziendale previsto dal Protocollo nazionale anticontagio.

In questa seconda ipotesi – come dimostra una casistica non più isolata[25] – il sindacato è legittimato ad agire in giudizio per la mancata attuazione o la violazione delle finalità della Società benefit, non già quale rappresentante dell'interesse collettivo, ma per la tutela dei «diritti individuali omogenei» dei lavoratori in quanto appartenenti alla classe dei portatori di interesse (art. 840-*bis* c.p.c.). È ammissibile inoltre un'azione collettiva per ottenere l'inibitoria degli atti e dei comportamenti pregiudizievoli adottati dalla società – sul modello processuale dell'art. 28 St. lav. e dell'art. 28, d. lgs. n. 150/2011 – che può sfociare nell'ordine giudiziale di cessazione della condotta imprenditoriale di natura omissiva o commissiva, oppure nel divieto della sua reiterazione (art. 840-*sexiesdecies* c.p.c.).

Riferimenti bibliografici

Alpa G. (2021), *Responsabilità degli amministratori di società e principio di «sostenibilità»*, in *CI*, p. 721.

Boiardi P. (2020), *Measuring and Managing the Impact of Sustainable Investments. A two Axes mapping*, OECD Development co-operation, WP 74.

Borelli S., Izzi D. (2021), *L'impresa tra strategie di* due diligence *e responsabilità*, in *RGL*, I, p. 553.

Brino V. (2021), *Dentro e oltre le delocalizzazioni: prove di responsabilizzazione delle imprese nello scenario "glocale"?*, in *LDE*, n. 4.

Brino V. (2020), *Diritto del lavoro e catene globali del valore*, Torino: Giappichelli.

Bruno S. (2020), *Cambiamento climatico e organizzazione delle società di capitali a seguito del nuovo testo dell'art. 2086 c.c.*, in *Banca Impresa Società*, p. 47.

Butera F. (2021a), *Può l'impresa essere responsabile rispetto alla sfida del clima, della disuguaglianza, della pandemia? Teoria e pratica dell'«impresa integrale» (prima parte)*, in *Menabò di Etica ed Economia*, n. 142, p. 1.

Butera F. (2021b), *La questione organizzativa italiana. Rigenerazione organizzativa, politica per il bene comune e la difesa sociale, formazione delle persone integrali*, in *Menabò di Etica ed Economia*, n. 151, p. 1.

Cagnin V. (2018), *Diritto del lavoro e sviluppo sostenibile*, Milano: Cedam-Wolters Kluwer.

Canal T., Gualtieri V. (2020), *Pratiche partecipative e risultati d'impresa: quando il datore coinvolge*, in *EL*, p. 121.

Caruso B. (2021), *Recensione* a F. Butera, Organizzazione e società, Marsilio, Venezia, 2020, in *RIDL*, III, p. 85

Corò G. (2021), *Delocalizzazione, reshoring, globotica: l'impatto della pandemia sui processi di riorganizzazione internazionale della produzione*, in *LDE*, n. 4.

[25] Per una casistica delle azioni di classe esercitate dal sindacato, specie nelle ipotesi di discriminazione collettiva, v. Protopapa (2021); Razzolini (2021); Frosecchi (2020); Rota (2018).

Daugareilh I. (2021), *La legge francese sul dovere di vigilanza*, in *DLRI,* p. 159.
Ferrarese M.R. (2021), *Al di là della globalizzazione: verso un mondo post-globale?,* in *PD*, p. 259.
Ferraresi M. (2012), *Responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro*, Padova: Cedam.
Fortunato S. (2019), *L'informazione non-finanziaria nell'impresa socialmente responsabile*, in *G.comm*., I, p. 415.
Frascheri C. (2020), *Il Comitato previsto dal Protocollo condiviso del 14 marzo, integrato il 24 aprile. Dalla fase 1 … al futuro*, *WP Adapt*, n. 10.
Frosecchi G. (2020), *Antisindacalità o discriminazione? La condotta di Ryanair e l'«imbarazzo» della scelta sull'azione giudiziale*, in *RGL*, II, p. 157.
Ghezzi G., Romagnoli U. (1995), *Il rapporto di lavoro*, Bologna: Zanichelli, 3 ed.
Giugni G. (1994), *La codificazione e il diritto del lavoro*, in *Per i cinquant'anni del Codice civile*, a cura di M. Sesta, Milano: Giuffrè, p. 241.
Guarriello F. (2021), *Il ruolo del sindacato e delle rappresentanze del lavoro nei processi di* due diligence, in *RGL I*, p. 580.
Ichino P. (2008), *I primi due decenni del diritto del lavoro repubblicano: dalla liberazione alla legge sui licenziamenti*, in *Il diritto del lavoro nell'Italia repubblicana. Teorie e vicende dei giuslavoristi dalla Liberazione al nuovo secolo,* Milano: Giuffrè, p. 4.
La responsabilità sociale dell'impresa: idee e prassi (2013), a cura di A. Perulli, Bologna: Il Mulino.
Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa (2006), a cura di L. Montuschi e P. Tullini, Bologna: Zanichelli.
Libertini M. (2021), *Principio di adeguatezza organizzativa e disciplina dell'organizzazione della società a controllo pubblico*, in *Gcomm*, I, p. 5.
Loffredo A. (2021), *Democrazia industriale e* sustainable corporate governance*: i soliti sospetti*, in *RGL*, I, p. 601.
Macioce F. (2021), *Diritti e legalità. Salute, sicurezza e libertà: un difficile equilibrio*, in *Europa e diritto privato*, p. 125.
Marazza M. (2021), *Il diritto del lavoro per la sostenibilità del valore sociale dell'impresa*, Relazione AIDLASS 28-30 ottobre 2021 (datt.).
Mucciarelli F. (2021), *Perseguire un diritto societario "sostenibile": un obiettivo sincero?*, in *RGL*, I, p. 520.
Orlandi M. (2021), *L'impatto degli ESG sulla gestione delle risorse umane per un modello di sviluppo sostenibile*, in *Personale e Lavoro*, n. 637, p. 4.
Pascucci P. (2021), *Salute e sicurezza sul lavoro, responsabilità degli enti, modelli organizzativi e gestionali*, in *RGL*, I, p. 537.
Protopapa V. (2021), *Uso strategico del diritto e azione sindacale*, Bologna: Il Mulino.
Razzolini O. (2021), *Azione di classe e legittimazione ad agire del sindacato a prescindere dall'iscrizione nel pubblico elenco: prime considerazioni*, in *LDE*, n. 4.
Riccio A. (2021), *Mutamenti organizzativi e potere di scelta: limiti di esercizio e definizione della fattispecie*, in *LD*, p. 519.
Rolli R. (2020), *L'impatto dei fattori ESG sull'impresa*, Bologna: Il Mulino.
Rota A. (2018), *Sul divieto di conflitto e affiliazione sindacale: il «modello Ryanair» sotto la lente del diritto antidiscriminatorio*, in *Labor*, p. 497.
Santoro Passarelli F. (1977), *Soggettività dell'impresa*, in *Libertà e autorità del diritto civile*, Padova: Cedam, p. 245.

Speziale V. (2021), *L'impresa sostenibile,* in *RGL*, I, p. 494.
Squeglia M. (2020), *Le società benefit e il welfare aziendale. Verso una nuova dimensione della responsabilità sociale delle imprese*, in *DRI*, p. 61.
Tomassetti P. (2018), *Diritto del lavoro e ambiente*, Adapt University Press.
Tullini P. (2011), *De-localizzazioni industriali e tutela dell'occupazione. Qualche riflessione*, in *Lavoro, Istituzioni e cambiamento sociale*, a cura di M. Napoli e M. Magnani, vol. III, Napoli: Jovene, p. 1329.
Tullini P. (2020), *Assetti organizzativi dell'impresa e poteri datoriali. La riforma dell'art. 2086 c.c.: prima lettura*, in *RIDL*, I, p. 135.
Vallauri M.L. (2021), *Brevi note sui poteri imprenditoriali e poteri datoriali alla luce del nuovo art. 2086 c.c.*, in *LD*, p. 471.
Vella F. (2021), *Il pericolo di un'unica storia: il diritto (commerciale) e le nuove frontiere dell'interdisciplinarità*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, p. 723.

The company responsibility, *by Patrizia Tullini*

The essay analyzes the origin and development of the category of corporate responsibility and its current version of sustainability, in particular applied in the social field. The author investigates the company profile in this difficult historical contingency and on the purpose of "social value" which has been confirmed by the recent constitutional reform relating to economic initiative.

Keywords: Responsibility; Sustainability; Corporate governance; Stakeholders.

Patrizia Tullini è professoressa ordinaria di Diritto del lavoro nell'Università di Bologna (Dipartimento di Scienze giuridiche, via Zamboni 22, 40126 Bologna – Italy) patrizia.tullini@unibo.it;
https://orcid.org/0000-0002-8184-1850.