

GIUSEPPE CATALANO  
AIGI-ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI D'IMPRESA – ASSICURAZIONI GENERALI SPA

*Il ruolo del legale interno nella gestione del rischio climatico nelle aziende<sup>1</sup>*

*The Role of In-house Lawyer in the Management of Climate Risk in Companies*

**Abstract:** Il paper analizza il ruolo strategico del legale interno nella gestione del rischio climatico all'interno delle aziende, con particolare attenzione al contesto normativo europeo e italiano. Il giurista d'impresa appare sempre più coinvolto non solo nella conformità alle normative ambientali, ma anche nella definizione di policy, strategie di prevenzione e gestione dei contenziosi legati al cambiamento climatico. Viene evidenziata l'importanza della due diligence lungo la cd. catena del valore, l'impatto delle nuove direttive europee (CSRD e CS3D) e il crescente peso delle responsabilità degli amministratori. Il paper sottolinea come il legale interno sia chiamato a supportare il Consiglio di amministrazione, anticipare i trend normativi e monitorare gli impegni pubblici assunti dall'azienda, contribuendo così a minimizzare il rischio legale e reputazionale derivante dalle tematiche climatiche e di sostenibilità e fornendo un importante contributo anche in termini di misurazione del rischio, particolarmente nel settore finanziario.

**Abstract:** The paper analyses the strategic role of the in-house lawyer in managing climate risk within companies, with particular attention to the European and Italian regulatory context. The corporate lawyer is increasingly involved not only in ensuring compliance with environmental regulations, but also in defining policies, prevention strategies, and managing litigation related to climate change. The importance of due diligence along the so-called value chain, the impact of new European directives (CSRD and CS3D), and the growing weight of directors' responsibilities are highlighted. The paper emphasizes how the in-house lawyer is called upon to support the board of directors, anticipate regulatory trends, and monitor the public commitments undertaken by the company, thus helping to minimize legal and reputational risks arising from climate and sustainability issues, and providing an important contribution also in terms of risk measurement, with a focus in the financial industry.

---

<sup>1</sup> Il testo riprende l'intervento svolto dall'A. nell'ambito della *Conferenza Nazionale sul Global Toolbox on Corporate Climate Litigation* (“Le prospettive e l'impatto del contenzioso climatico su imprese e banche”) svoltasi l'11 settembre 2024. Alcuni riadattamenti si sono tuttavia resi necessari per le importanti novità maturate successivamente a detto evento, così come alcune citazioni fanno riferimento a testi pubblicati più recentemente.

**Keywords:** legale interno; rischio legale; cambiamento climatico; contenzioso climatico; catena del valore; responsabilità; prevenzione.

**Keywords:** inhouse lawyer; legal risk; climate change; climate litigations; value chain; liability; prevention.

## *1. Responsabilità aziendale e sostenibilità ambientale*

Negli ultimi anni, il cambiamento climatico è diventato un argomento centrale nelle discussioni globali, influenzando non solo le politiche ambientali, ma anche, e soprattutto, le strategie aziendali. In particolare, le imprese sono sempre più chiamate a rispondere delle loro azioni in materia di sostenibilità, con riguardo soprattutto alle attività volte alla riduzione delle emissioni di carbonio, a fonte della sfida lanciata da associazioni e gruppi di privati cittadini preoccupati per le negative evoluzioni atmosferiche<sup>2</sup>.

Come si legge in molti studi, i temi relativi alla sostenibilità sono diventati parte delle dinamiche competitive e richiedono quindi una visione strategica per gestire i rischi e valorizzare eventuali opportunità. Gli sviluppi di mercato sono rapidi, ed è perciò assolutamente cruciale agire prontamente non solo al fine di ottenere vantaggi concorrenziali, ma anche, e soprattutto, per ridurre le criticità, minimizzando il più

---

<sup>2</sup> La definizione più convincente del rischio da cambiamento climatico resta, a parere di chi scrive, quella contenuta nella *Guida sui rischi climatici e ambientali - Aspettative di vigilanza in materia di gestione dei rischi e informativa* pubblicata nel novembre 2020 dalla Banca Centrale Europea, dove si legge, tra l'altro: «I cambiamenti climatici e il degrado ambientale danno origine a mutamenti strutturali che influiscono sull'attività economica e, di conseguenza, sul sistema finanziario. Nell'ambito dei rischi climatici e ambientali rientrano comunemente i due fattori di rischio principali di seguito elencati. - Il rischio fisico indica l'impatto finanziario dei cambiamenti climatici, compresi eventi meteorologici estremi più frequenti e mutamenti graduali del clima, nonché del degrado ambientale, ossia inquinamento atmosferico, dell'acqua e del suolo, stress idrico, perdita di biodiversità e deforestazione ... - Il rischio di transizione indica la perdita finanziaria in cui può incorrere un ente, direttamente o indirettamente, a seguito del processo di aggiustamento verso un'economia a basse emissioni di carbonio e più sostenibile sotto il profilo ambientale. Tale situazione potrebbe essere causata, ad esempio, dall'adozione relativamente improvvisa di politiche climatiche e ambientali, dal progresso tecnologico o dal mutare della fiducia e delle preferenze dei mercati ... I rischi fisici e di transizione rappresentano fattori di rischio per le categorie esistenti, con particolare riferimento ai rischi di credito, operativo, di mercato e di liquidità, nonché ai rischi non inclusi nel primo pilastro come rischio di migrazione, rischio di differenziale creditizio sul portafoglio bancario, rischio immobiliare e rischio strategico ... I rischi climatici e ambientali possono infatti costituire contemporaneamente fattori determinanti di varie categorie e sottocategorie di rischio esistenti» (pp. 11-12).

possibile il cd. rischio legale e, in particolare, quello legato a possibili contenziosi in qualche modo connessi alle tematiche sopra evidenziate<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Come detto, l'intervento ripreso in questo contributo è stato preparato ben prima delle più recenti evoluzioni sul tema. Tra le tante, si segnala ovviamente la posizione espressa recentemente dalle Sezioni Unite della Cassazione Civile che, nella sent. 21 luglio 2025, n. 20381, hanno riconosciuto la giurisdizione dei giudici ordinari italiani in tema di danno da cambiamento climatico, con una legittimazione – quanto meno in linea di principio – ad intervenire sul tema, quindi, riconosciuta sia alle associazioni rappresentative di interessi sia a singoli cittadini. Nel caso sul quale si è espresso il giudice di legittimità italiano, alcune associazioni e 12 privati cittadini avevano citato, davanti al Tribunale di Roma, una grande società attiva nel settore energetico, il ministero dell'Economia e delle Finanze e la Cassa Depositi e Prestiti per “non ottemperanza” agli obblighi di raggiungimento degli obiettivi climatici «internazionalmente riconosciuti» e per la responsabilità per i danni patrimoniali e non patrimoniali provocati dal cambiamento climatico, chiedendo la condanna della società convenuta alla limitazione delle emissioni annuali di anidride carbonica «derivante dalle attività industriali e commerciali e dai prodotti per il trasporto dell'energia da essa venduti», e chiedendo inoltre la condanna del Ministero e della Cassa all'adozione di policy operative per definire e monitorare gli obiettivi climatici di detta società a controllo statale. Va altresì ricordato che Ministero e CDP sono stati citati non in quanto amministrazioni/enti pubblici, ma nella qualità di azionisti dell'impresa (ex-)statale, per non aver esercitato un “controllo adeguato” sulle politiche ambientali dell'azienda. Al di là, quindi, dei profili puramente tecnico-giuridici della vicenda, su cui, ovviamente, si pronunceranno le corti di merito nella prosecuzione della vicenda, è da rilevare che, secondo i ricorrenti, le parti convenute a giudizio avevano sostanzialmente violato gli obblighi giuridici nascenti dalla Convenzione quadro dell'ONU sui cambiamenti climatici, entrata in vigore il 21 marzo 1994; dal cd. Accordo di Copenaghen del 2009, frutto della Conferenza ONU sui Cambiamenti Climatici (COP15) svoltasi nella capitale danese, che aveva fissato al di sotto di 2° l'aumento globale della temperatura necessario per raggiungere l'obiettivo dell'accordo stesso; dagli Accordi di Cancun del 2010 (COP16), che hanno poi portato all'Accordo di Parigi (COP21) del 12 dicembre 2015, che ha stabilito obiettivi vincolanti per tutti i paesi nella riduzione delle emissioni di gas serra, obiettivi contenuti nella 1. 4 novembre 2016, n°204; dalla risoluzione 10/4 del 25 marzo 2009 intitolata *“Human Rights and Climate Change”* del Consiglio dei diritti umani delle Nazioni Unite, secondo cui il cambiamento climatico è una minaccia per i diritti umani per chi si trova in posizioni vulnerabili; e infine dagli impegni assunti nelle Conferenze di Glasgow e Sharm-el-Sheik, e dal rapporto di sintesi AR6 dell'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) del marzo 2023, che sintetizza gli studi effettuati da tre gruppi di lavoro dell'IPCC per fornire una valutazione completa dello stato del cambiamento climatico, dei suoi impatti e dei rischi futuri, nonché delle opzioni di mitigazione e adattamento, evidenziando l'urgenza di azioni immediate per ridurre le emissioni di gas serra e raggiungere l'azzeramento netto delle emissioni di CO<sub>2</sub>, sottolineando che vi sarebbe stato ancora tempo per limitare il riscaldamento a 1,5°C, ma con prospettive sempre più difficili per il costante aumento delle temperature. Agli atti della domanda, nel caso sottoposto ai giudici di Piazza Cavour, la società chiamata in giudizio è stata individuata come responsabile dello 0,6% delle emissioni industriali globali e di emissioni di gas serra per 419 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub> nel 2022, e – pur vincolata dal suo codice etico a rispettare l'Accordo di Parigi – ritenuta responsabile di aver «adottato una strategia non in linea con le indicazioni della comunità scientifica», dotandosi di un piano di decarbonizzazione al 2050 che «contempla una riduzione delle emissioni di appena il 35% entro il 2030». Da qui, da un lato, il lamentato danno da «lesione del diritto alla vita ed al rispetto della vita privata e familiare» e dall'altro, dell'inadempienza ai doveri d'intervento previsti dalle fonti internazionali in tema di contrasto al cambiamento climatico. La pubblicazione della pronuncia della S.C. italiana ha fatto seguito di pochi giorni al parere non vincolante reso il 23 luglio 2025 dalla Corte internazionale di giustizia, che ha affermato che i Paesi devono rispettare i propri obblighi climatici, aggiungendo che il mancato rispetto di tale obbligo può aprire la strada a contenziosi internazionali (con altri Paesi) per il risarcimento da danno al clima. Come si legge nei primi commenti anche a questa presa di posizione – si ribadisce, non vincolante –, il verdetto dei giudici dell'Aja ha stabilito che gli Stati e i principali “inquinatori” storici hanno un obbligo giuridico di

Nel definire le strategie relative alla crescita sostenibile<sup>4</sup>, le imprese devono al contempo considerare il cd. vincolo di bilancio, *i.e.* raggiungere un delicato equilibrio tra le esigenze poste dalle nuove sfide della sostenibilità, soprattutto climatica, e i propri fabbisogni necessari per “stare sul mercato”. A seconda dei settori, inoltre, conciliare gli obiettivi di sostenibilità ambientale con la redditività può essere più o meno complesso. Da questo punto di vista, l’innovazione tecnologica e organizzativa, sia di processo, sia di prodotto, è sicuramente uno degli strumenti principali a disposizione (ma non l’unico): in particolare, attraverso l’innovazione, le imprese possono perseguire obiettivi ambientali, aumentare l’efficienza o espandere la domanda tra consumatori, altre aziende e amministrazioni pubbliche. Orientare l’attività alla sostenibilità può quindi migliorare l’accesso alle risorse finanziarie, rispondendo all’interesse degli intermediari e di un numero sempre più ampio di investitori attenti alle tematiche di finanza sostenibile<sup>5</sup>.

---

ridurre le emissioni di gas serra e prevenire le conseguenze più gravi del cambiamento climatico. Tale obbligo, in particolare, si applica al consumo e all’estrazione di combustibili fossili nonché alla mancanza di una regolamentazione adeguata a favorire la transizione verso un’economia a zero emissioni. Il punto di riferimento giuridico per determinare un’ambizione sufficiente è il limite di aumento della temperatura di 1,5° previsto dal sopra menzionato Accordo di Parigi del 2015. Il parere della corte internazionale ha inoltre ribadito come il diritto a un ambiente pulito, sano e sostenibile sia una condizione preliminare e indispensabile per poter rispettare tutti gli altri diritti umani. Il caso affrontato dalle SS.UU. differisce peraltro dal giudizio risolto da Trib. Roma 26 febbraio 2024 (in «ForoNews», 19 marzo 2024), che ha dichiarato il proprio difetto assoluto di giurisdizione, caso nel quale la domanda era stata invece proposta nei confronti della Presidenza del consiglio dei ministri e aveva ad oggetto l’accertamento della responsabilità extracontrattuale o da contatto sociale qualificato dello Stato per inadempimento dei doveri d’intervento e di protezione contro gli effetti degenerativi dell’emergenza climatica, a tutela dei diritti fondamentali della persona.

<sup>4</sup> E’ appena il caso di ricordare che il Codice di Corporate Governance delle società quotate sul Mercato telematico Azionario gestito da Borsa Italiana S.p.A., pubblicato a gennaio 2020, prevede al Principio I che «l’organo di amministrazione guida la società persegendone il successo sostenibile», sulla scorta di una previsione similare contenuta nello UK Corporate Governance Code 2018 («*A successful company is led by an effective and entrepreneurial board, whose role is to promote the long-term sustainable success of the company, generating value for shareholders and contributing to wider society*»). Questo principio è ribadito dallo UK Corporate Governance Code 2024, in corso di adozione presso le emittenti quotate a Londra, con l’aggiunta di un ulteriore passaggio («*The board should ensure that the necessary resources, policies and practices are in place for the company to meet its objectives and measure performance against them*») che serve a maggiormente rimarcare la necessità di un effettivo impegno da parte del massimo organo amministrativo della società.

<sup>5</sup> V. G. BRUZZONE, *Prefazione*, in W. CARRARO, R. RINALDI (cur.), *La sostenibilità e il giurista in azienda*, Milano, Lefebvre Giuffrè, 2023, p. XI, volume che meglio di ogni altro racconta l’evoluzione del ruolo e del coinvolgimento del giurista interno sui temi di sostenibilità nelle imprese italiane.

In questo contesto, quindi, il ruolo del legale interno è cruciale per gestire il rischio climatico, innanzitutto nel senso di garantire la conformità alle normative ambientali, ma tenendo altresì presente che l’evoluzione della figura dell’*in-house lawyer*, la sua sempre maggiore centralità nei processi aziendali e la sua rilevanza non più confinata ad un mero controllo di legalità di atti, contratti, verbali societari va di pari passo con l’attenzione che il rispetto della legge pone nell’agire aziendale, come strumento di gestione del citato rischio legale.

A ciò bisogna aggiungere un altro aspetto: il perimetro di azione, e le conseguenti responsabilità, del legale d’impresa aumentano viepiù, soprattutto tenendo conto dell’evoluzione delle tematiche di comune interesse aziendale, che ha recentemente portato il legale interno ad essere centrale anche su temi affatto nuovi, come ad esempio proprio quello della sostenibilità.

Inizialmente, la ragione “ufficiale” di tale *engagement* del legale interno è stata, almeno in Italia, la trasposizione della direttiva sulla Dichiarazione non finanziaria (2014/95/UE) attraverso il D.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254, che l’ha resa operativa a partire dal 1° gennaio 2017. Già in quel testo era presente un forte *imprinting* legale sulle informazioni da fornire all’interno della DNF, con particolare riguardo alle tematiche legate all’implementazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo adottato dall’impresa, anche ai sensi del D.lgs. 231/2001. Peraltro, come spesso affermo, è stato proprio questo aspetto (*i.e.*, la necessità, per le società, di minimizzare il rischio di comportamenti men che leciti, se non addirittura penalmente perseguitibili, da parte di propri esponenti) il *passe-partout* che ha permesso in questo millennio al legale d’impresa italiano di entrare con maggiore efficacia nelle dinamiche organizzative aziendali, facendo sì che venisse riconosciuto come un vero e proprio alfiere, se non addirittura un “garante”, della legalità all’interno dell’azienda, ora anche sotto il profilo del rispetto della normativa in tema di sostenibilità: spesso, affermo che proprio l’entrata in vigore della disciplina sulla responsabilità amministrativa dell’ente ha spostato l’*in-house lawyer* verso il centro della vita aziendale, paragonandolo alla figura del “mediano di mischia” nel rugby, un giocatore costantemente inserito nel gioco, con un’ampia visione, una

grande abilità nel rispondere velocemente alle diverse situazioni tattiche e buone capacità nel gestire la palla ovale.

Essendo la sostenibilità un elemento di “virtù” nella vita aziendale, è stato quindi un passaggio del tutto automatico ritenere che il giurista interno fosse il riferimento anche su queste tematiche. Il che sarebbe anche un’ovviaità se non fosse che i legali d’impresa non hanno, nella maggior parte dei casi, una preparazione accademica adeguata a questo tipo di sviluppo: ma sono sicuramente dotati di buon senso e di *technicalities* che possono permettere di raggiungere l’obiettivo minimo di rispetto della normativa.

Il ruolo del legale d’impresa sui temi relativi alla sostenibilità è poi ovviamente cresciuto con l’entrata in vigore del D.lgs. 6 settembre 2024, n. 125, che ha dato esecuzione in Italia alla “famigerata” Direttiva (UE) 2022/2464, nota come Corporate Sustainability Reporting Directive (“CSRD”), che ha previsto l’estensione dell’obbligo di pubblicare la rendicontazione di sostenibilità a tutte le grandi imprese (quelle che superino due dei tre criteri dimensionali: più di 250 dipendenti; stato patrimoniale oltre EUR 25 milioni; ricavi netti oltre EUR 50 milioni) e a tutte le società quotate in mercati regolamentati (comprese le PMI quotate; escluse le microimprese quotate), ricoprendendo anche le imprese non europee, che realizzino ricavi netti da vendite e prestazioni superiori a EUR 150 milioni nell’UE e con almeno un’impresa “figlia” o una succursale nell’UE<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Come si ribadisce, quest’intervento è avvenuto prima della modifica del quadro legislativo europeo ed italiano, con il rinvio di alcune scadenze. In particolare, si ricorda che il 16 aprile 2025 è stata pubblicata in GUCE la Direttiva (UE) 2025/794 - c.d. “Stop the clock”, parte del cd. pacchetto “Omnibus I” - che ha modificato le scadenze relative alla Direttiva CSRD, citata nel testo, e alla Direttiva (UE) 2024/1760 sul dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità (CS3D). In particolare, sono stati previsti due rinvii viepiù significativi: l’applicazione degli obblighi di cui alla CSRD per le grandi imprese che non hanno ancora avviato la rendicontazione e per le PMI quotate è stata rinviata di due anni, di talché, rispettivamente, le grandi imprese e le imprese capogruppo dovranno pubblicare la prima rendicontazione di sostenibilità a partire dagli esercizi aventi inizio il 1° gennaio 2027 (invece che 2025) e le PMI quotate a partire dagli esercizi aventi inizio il 1° gennaio 2028 (invece che 2026). E’ stato invece spostato di un anno il termine di recepimento e la prima fase di applicazione della CS3D, cosicché gli Stati membri dovranno recepire la direttiva entro il 26 luglio 2027 e le società di grandi dimensioni, che per prime sono tenute all’applicazione, dovranno farlo a partire dal 26 luglio 2028. La Direttiva Stop the Clock, com’è noto, è stata recepita in Italia dalla l. 8 agosto 2025, n. 118 che ha convertito, con modificazioni, il decreto legge 30 giugno 2025, n. 95: in particolare, l’art. 10, comma 1-bis ha modificato il D.Lgs. 6 settembre 2024, n. 125 di recepimento della Direttiva CSRD.

Com'è noto, sono molti gli aspetti "tecnici" su cui si sofferma questa normativa e sui quali è quanto meno consigliata l'assistenza del legale interno per la miglior gestione degli stessi, posto che la Direttiva, poggiandosi sul principio della cd. doppia materialità, richiede alle imprese di fornire informazioni di sostenibilità sia in merito all'impatto delle proprie attività sull'ambiente che le circonda e sulla comunità, sia riguardo al modo in cui i fattori di sostenibilità incidono sulla loro attività e risultati.

In particolare, gli aspetti su cui la nuova normativa chiede alle aziende di esporsi sono, essenzialmente:

- modello di business e strategia, resilienza degli stessi ai rischi e opportunità connesse alle questioni di sostenibilità;
- piani per garantire che il modello e la strategia siano compatibili con la transizione "green", con la limitazione del riscaldamento globale a 1,5°C, con l'obiettivo di neutralità climatica al 2050, nonché, se del caso, l'esposizione dell'impresa ad attività connesse a carbone, petrolio e gas;
- modalità con cui l'azienda tiene conto degli interessi degli stakeholder nella strategia dell'impresa sulle questioni di sostenibilità;
- obiettivi di sostenibilità fissati e progressi compiuti, compresi obiettivi assoluti di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra;
- ruolo del *board* e del *management* rispetto ai fattori di sostenibilità, ivi inclusi i sistemi di incentivazione dello stesso management, e processi di *due diligence* implementati relativi a detti fattori<sup>7</sup>;
- impatti negativi dell'impresa e della sua catena del valore, azioni per prevenire attenuare, rimediare a tali impatti e i risultati di tali azioni;
- i principali rischi per l'impresa connessi a questioni di sostenibilità e le modalità di gestione degli stessi;
- le metodologie utilizzate per ricavare le informazioni contenute nel report.

---

<sup>7</sup> Sul punto, v. anche P. CAGGIANO, R. CINEFRA, M. COPPOLA, L. VANNUTELLI, *Sostenibilità e amministratori di società, i doveri verso azionisti e stakeholder*, in W. CARRARO, R. RINALDI (cur.), *La sostenibilità*, cit., p. 3.

Come si può notare, alcuni punti sono fortemente “critici” e richiedono sicuramente l’interessamento della funzione legale interna; ad es., sul tema del coinvolgimento del massimo organo gestorio aziendale, e sul *tone-at-the-top* che deve caratterizzarlo, si sta sempre più diffondendo l’idea che gli amministratori abbiano il dovere di identificare e assicurare un’efficace supervisione sull’esposizione della società ai rischi, diretti o indiretti, legato al cambiamento climatico<sup>8</sup>: di tali rischi fa parte sicuramente quello legato alla potenziale instaurazione di contenziosi.

Più sono rilevanti tali rischi per la società in questione, più approfondite e peculiari devono essere le strategie messe a punto dall’azienda per fronteggiarli. La “ragionevolezza” delle decisioni gestionali sarà valutata (anche) in base al fatto che i consigli di amministrazione abbiano cercato informazioni pertinenti e abbiano esercitato prudenza nell’agire in base a tali informazioni nel migliore interesse della società.

Da questo punto di vista, la “linea del Piave” legata alla *business judgement rule* resta per forza di cose un decisivo spartiacque per la tutela degli organi decisori della società<sup>9</sup>: ma, al tempo stesso, non si può dimenticare che, per poterla attivare, è necessario che le decisioni del CdA siano sempre il frutto di un cammino procedurale privo di sbavature e di una scelta pienamente consapevole da parte di amministratori adeguatamente informati. Non c’è nemmeno bisogno di soffermarsi troppo sul ruolo del legale interno (in questo caso, di colui che gestisce il coordinamento della segreteria del Consiglio) in quest’ambito, rimarcandone, una volta di più, la rilevanza come supporto al Presidente nell’informativa pre-consiliare<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Così C. HANSELL, *Putting Climate Change on the Boardroom Table*, <https://www.hanselladvisory.com/content/uploads/Hansell-Climate-Change-Opinion.pdf>, in cui si legge, tra l’altro, con riferimento alla situazione del contenzioso climatico in alcune giurisdizioni, nella specie il Canada: «*Canadian courts consider climate change risk as uncontroversial and beyond reasonable dispute. They have taken judicial notice of the existence of climate change and its impact. In other words, courts have accepted the existence of climate change risk without the need for litigants to prove the point. In the recent reference cases regarding the constitutionality of the Canadian federal government's legislation to regulate GHGs, the appellate courts in Alberta, Ontario and Saskatchewan each acknowledged the risk presented by climate change.*

<sup>9</sup> V. B.L. COVA, G. FARAOONE, *Sostenibilità e responsabilità degli amministratori*, in <https://www.dirittobancario.it/art/sostenibilita-e-responsabilita-degli-amministratori/> [data ultima consultazione 24/9/2025].

<sup>10</sup> Ruolo ben illustrato dalla raccomandazione n. 12 del Codice di Corporate Governance italiano, che si focalizza sull’ausilio che il segretario del consiglio deve fornire al presidente affinché quest’ultimo curi,

## 2. *Il ruolo del legale interno...*

Se si pensa al ruolo che può rivestire il legale interno in ottica “strategica” per minimizzare il rischio di contenzioso legato al cambiamento climatico, si può fare riferimento, essenzialmente, a tre attività:

- fornire consulenza su *policy* e istruzioni pratiche per prevenire il rischio di contenziosi;
- sviluppare strategie legali per affrontare contenziosi legati al cambiamento climatico;
- valutare adeguatamente la catena dei fornitori.

I primi due punti paiono abbastanza ovvi e non necessitano di grandi spiegazioni: il giurista interno ormai da qualche tempo (in Italia direi dal 2001, riportandomi a quanto affermavo prima in merito al ruolo della disciplina sulla responsabilità “amministrativa” degli enti) svolge un ruolo imprescindibile sia nella “scrittura” di *policy* e procedure al fine di minimizzare il rischio di essere coinvolti in contenziosi, in questo caso basati sulla (possibile) violazione di impegni legati alla sfida al cambiamento climatico, sia, ovviamente, nelle scelte su come impostare la difesa legale in caso di innesco di un contenzioso.

E’ invece molto interessante un ulteriore sviluppo registrato negli ultimi tempi, vale a dire la valutazione “legale” della cd. catena del valore, anche al fine della riduzione del rischio di contenzioso in tema di cambiamento climatico. Tale sviluppo sarà ancora più rilevante con l’entrata in vigore a pieno regime della Direttiva (UE) 2024/1760 relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità, che modifica la direttiva (UE) 2019/1937 e il regolamento (UE) 2023/2859 (cd. CS3D), che in pratica impone alle grandi aziende una serie di obblighi “positivi” per combattere il cambiamento climatico e la violazione dei diritti umani, tra cui il dovere di estendere le attività di due diligence

---

*inter alia*, che l’informativa pre-consiliare e le informazioni complementari fornite durante le riunioni siano idonee a consentire agli amministratori di agire in modo informato nello svolgimento del loro ruolo.

lungo tutta la catena di fornitura (*supply chain*), sia a monte (fornitori) sia a valle (clienti)<sup>11</sup>.

Già in letteratura si registrano le prime riflessioni sulle interazioni tra lo sviluppo dei contenziosi contro le società e le normative sulla *due diligence*, soprattutto a valle<sup>12</sup>: ed è per questo che seguire esempi di aziende che hanno già avviato pratiche in questo senso appare di grande interesse.

Per rafforzare i doveri di diligenza e monitoraggio sugli eventuali impatti negativi che l'attività aziendale può avere sui diritti umani e sull'ambiente, CS3D prevede un obbligo in capo agli amministratori delle grandi società (e di società di settori specifici) di adottare una serie di misure, tra cui politiche interne (ma non solo), adeguate a prevenire potenziali impatti negativi sui diritti umani, sui diritti dei lavoratori e impatti ambientali negativi “che sono stati o avrebbero dovuto essere individuati” o, qualora la prevenzione non sia possibile, “per mitigarli sufficientemente”. Particolarmente eloquente, da questo punto di vista, è il Considerando n. 50 della direttiva, che afferma: «Al fine di garantire l'efficacia delle misure adeguate per la prevenzione e l'attenuazione dei potenziali impatti negativi, le società dovrebbero privilegiare l'interazione con i partner commerciali nelle loro catene di attività piuttosto che la cessazione del rapporto d'affari, riservando questa come opzione ultima dopo aver invano cercato di prevenire e attenuare i potenziali impatti negativi».

Alle grandi società si chiede quindi da svolgere una vera e propria “mediazione culturale” nella propria catena di valore: e tutto ciò non può che essere frutto della negoziazione e della contrattualizzazione del rapporto con il partner. Non solo: è anche previsto che gli Stati membri dovranno permettere azioni di responsabilità da parte dei

---

<sup>11</sup> Utili considerazioni su tali argomenti si leggono sia in S. BROGELLI, M. COLUCCIELLO, E. MINGO e M.K. RAUCHENBERGER, *Supply chain due diligence: riflessioni sulle recenti proposte di evoluzione del diritto europeo, buone pratiche e standard di riferimento*, in W. CARRARO, R. RINALDI (cur.), *La sostenibilità*, cit., p. 39, sia in P. ACERBI, A. BACK, C. BENERICETTI, G. DAMBRA, S. GIORDANINO, L. MACRÌ, P. MENGA, *Supply chain, battle of codes e monitoraggio degli obiettivi di sostenibilità: quali rischi legali e come gestirli*, *ibid.*, p. 67.

<sup>12</sup> V., a mo' d'es., M. RAJAVUORI, A. SAVARESI, H. VAN ASSELT, *Mandatory due diligence laws and climate change litigation: Bridging the corporate climate accountability gap?*, *Regulation & Governance*, 17: 944-953, <https://doi.org/10.1111/rego.12518> [data ultima consultazione 24/9/2025].

terzi danneggiati contro le società obbligate alla *due diligence*. Il sistema di *private enforcement* sarà inoltre reso più efficace da agevolazioni per gli attori (basterà presentare elementi probatori ragionevolmente disponibili a chi sia esterno alla grande impresa, mentre l'autorità giudiziaria potrà ordinare di mettere a disposizione i restanti) e dalla legittimazione riconosciuta alle associazioni rappresentative di interessi diffusi, superando alcuni ostacoli attualmente presenti in contenziosi climatici. Le nuove norme richiederanno quindi alle imprese di collaborare e sostenere le persone colpite dalle loro azioni, inclusi gli attivisti per i diritti umani e l'ambiente, di introdurre un meccanismo di reclamo e di valutare regolarmente l'efficacia delle loro politiche, appunto, di *due diligence*<sup>13</sup>.

Cito l'esempio di una multinazionale come Siemens, che già da qualche anno si preoccupa proprio di affrontare il tema del cambiamento climatico con azioni concrete: ebbene, come spiegato proprio dal loro team legale interno, per la valutazione dei fornitori Siemens utilizza gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG #7 e #13) come punto di partenza, ponendosi l'obiettivo di diventare *climate-neutral* entro il 2030 a livello di sede centrale rendendo innanzitutto più sostenibili gli uffici per poi passare anche ai siti produttivi (si fa il caso della possibilità di conversione delle turbine a gas per generare elettricità tramite idrogeno verde).

### 3. ... e le aspettative dell'impresa

Cosa ci si aspetta, innanzitutto, dal giurista d'impresa, in questo ambito? Ovviamente che faccia di tutto per far sì che l'azienda nella quale lavora rispetti le norme ed eviti contenziosi, soprattutto passivi. Ed è altrettanto ovvio che, quanto più è complessa la struttura della regolamentazione, quale quella nella materia della quale si sta trattando, tanto più difficile è il lavoro del giurista *in-house*.

---

<sup>13</sup> Aspetti che sono stati molto efficacemente ricordati da N. ABRIANI, *Cambiamento climatico e transizione digitale: quale impatto sulla corporate governance?*, in «Rivista della Corte dei Conti», 2024, n. 6, p. 141, in particolare p. 154.

Al monitoraggio della normativa, nazionale ed internazionale, nonché della cd. *soft law*, si aggiungono altri due aspetti che qualificano in maniera ancora più peculiare il lavoro del giurista d’impresa del terzo millennio:

- Ove possibile, anticipare i *trend* normativi;
- Tenere presenti gli impegni assunti dalle aziende pubblicamente o nell’ingaggio con gli *stakeholder*.

Negli anni passati, c’è stata una specie di rincorsa tra le imprese ad assumere impegni sempre più sfidanti in tema di cambiamento climatico. Ho fatto prima cenno agli obiettivi che si è posto un colosso multinazionale come Siemens ed alle modalità con cui ha pubblicamente affermato di voler raggiungerli. Aggiungo anche un altro aspetto: molte aziende hanno dato vita – o almeno partecipato – alle cd. alleanze “Net Zero”, coalizioni volontarie che raggruppano anche istituzioni finanziarie e governi che si impegnano a raggiungere emissioni nette zero di gas serra entro una certa data, solitamente il 2050. Queste alleanze sono nate negli anni passati per accelerare la transizione verso un’economia sostenibile e allineata agli obiettivi dell’Accordo di Parigi<sup>14</sup>.

L’appartenenza a queste alleanze, in un primo tempo, ha comportato l’obbligo per le aziende aderenti di strutturare i loro rapporti con i terzi tenendo presenti gli obiettivi previsti dalle stesse: negli ultimi mesi, invece, il *trend* si è praticamente invertito, da un lato per le pressioni politiche, soprattutto negli Stati Uniti, dall’altro per il sospetto che queste alleanze potessero in qualche maniera violare le rigorose normative antimonopolistiche se non prestarsi a manovre di *greenwashing*<sup>15</sup>. A ciò si è aggiunta l’apertura, o la minacciata apertura, di indagini da parte di autorità federali o statali

---

<sup>14</sup> Tra le più rilevanti, la Net-Zero Banking Alliance (NZBA), fondata dall’ United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI), la Net-Zero Asset Owner Alliance (NZAOA), la Net-Zero Insurance Alliance (NZIA), la Net-Zero Asset Managers Initiative (NZAMI), la Glasgow Financial Alliance for net-Zero (GFANZ) e la Race to Zero. Sul (difficile) rapporto tra queste iniziative e la normativa *antitrust* v. J. MOSCIANESE, D. ALFONSO, *La GFANZ e le Net-Zero Alliances: «The Way Forward» o una strada in salita?*, in E.A. RAFFAELLI (cur.), *Antitrust fra diritto nazionale e diritto dell’UE*, Bruxelles, Bruylant, 2025, p. 137.

<sup>15</sup> V. in questo senso M. ARONCZYK, P. MCCURDY, C. RUSSILL, *Greenwashing, net-zero, and the oil sands in Canada: The case of Pathways Alliance*, in «Energy Research & Social Science», Vol. 112, 2024, 103502, <https://doi.org/10.1016/j.erss.2024.103502> (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214629624000938>) [data ultima consultazione 24/9/2025].

statunitensi soprattutto nei confronti di importanti fondi istituzionali, accusati di presunta cospirazione nel ridurre la produzione di carbone e promuovere politiche ambientali “ideologiche”, che ha portato le *net-zero alliances* pian piano ad allentare la loro azione, a vedere molti aderenti della prima ora ritirarsi se non addirittura a sciogliere le stesse per varie motivazioni.

Restano però le interazioni che le imprese hanno quotidianamente con i loro *stakeholders* e gli impegni assunti nei loro confronti: anche questo è un fronte potenzialmente problematico, fonte di possibili contenziosi e che dev'essere particolarmente investigato e vigilato dai giuristi d'impresa. L'ingaggio degli investitori e dei principali portatori d'interesse è un altro capitolo importante del potenziale rischio di contenzioso su cui i giuristi d'impresa, in particolare coloro che supportano il massimo organo decisorio (nella figura, il più delle volte, del presidente dello stesso) nell'attività di dialogo<sup>16</sup>, sono chiaramente impegnati, misurando le dichiarazioni e gli impegni che si assumano, ben sapendo che, nel momento in cui tali impegni non siano rispettati, si trasformano in fonte di potenziale responsabilità per la società in questione.

#### 4. *Il ruolo delle compagnie assicurative*

Anche nelle compagnie di assicurazione la misurazione dell'impatto del cambiamento climatico – anche e soprattutto in termini di conseguenze, non solo di potenziali contenziosi – riveste un'importanza sempre maggiore. Inoltre, per chi fa della gestione dei rischi una ragione di *business*, la giusta pesatura degli stessi ha anche un'importanza non indifferente per sviluppare prodotti d'interesse per la clientela.

Il terzo profilo di rilevanza della corretta misurazione del cambiamento climatico sta nel fatto che le compagnie di assicurazione sono anche investitori di grande importanza: il coinvolgimento in contenziosi, in particolare relativi a temi di *climate change*, anche per la conseguente eco mediatica che questi recano, è un elemento che va tenuto in

---

<sup>16</sup> Com'è noto, sul dialogo con i principali portatori d'interesse la raccomandazione n. 3 del Codice di corporate governance prevede che l'organo di amministrazione, «su proposta del presidente, formulata d'intesa con il *chief executive officer*, adotta e descrive nella relazione sul governo societario una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti, anche tenendo conto delle politiche di *engagement* adottate dagli investitori istituzionali e dai gestori di attivi».

considerazione nell’implementazione delle politiche d’investimento e nella scelta degli asset e degli emittenti su cui dirigere le proprie scelte.

Ultimo ma non ultimo: le compagnie di assicurazione spesso investono in asset immobiliari, ivi inclusi terreni e foreste. La mitigazione del rischio di impatto climatico attraverso oculate scelte di investimento anche in questo settore allontana anche il rischio di *greenwashing* cui si è precedentemente fatto cenno<sup>17</sup>.

L’analisi di questo rischio si sviluppa secondo queste dinamiche:

- identificare e valutare i rischi legali associati al cambiamento climatico;
- preparare piani di mitigazione e gestione delle responsabilità legali;
- misurare l’impatto di potenziali contenziosi.

Le perdite conseguenti al verificarsi di rischi collegati al cambiamento climatico si suddividono solitamente in tre categorie:

- perdite di “transizione”, *i.e.* quelle causate dalla variazione di entrate e uscite dipendenti dal passaggio ad un’economia “green”;
- perdite “fisiche”, cioè quelle causate dalla frequenza e dalla severità degli eventi naturali causati dal cambiamento climatico;
- perdite legate a contenziosi legati al cambiamento climatico.

Le prime due categorie riguardano un po’ tutte le attività delle compagnie assicurative: polizze vita, coperture danni (su proprietà e veicoli innanzitutto), e investimenti, in particolare relativi a prodotti *unit-linked*. Le analisi sul rischio di perdite relativi a contenziosi legali riguardano innanzitutto il settore degli investimenti e impattano su un particolare tipo di polizze danni, vale a dire quelle c.d. D&O.

Gli impatti di tali rischi vengono misurati come variazione del valore netto degli attivi (NAV) e, ovviamente, si basano su analisi di scenari spesso molto differenti tra loro.

---

<sup>17</sup> E’ nota l’attenzione delle autorità finanziarie sul tema. Ad es., nel 2022 Banca d’Italia ha istituito un Comitato Cambiamenti climatici e sostenibilità, presieduto da un membro del Direttorio, con il compito di contribuire a definire la strategia dell’istituto sulla finanza sostenibile. La Banca ha anche costituito al proprio interno un Nucleo Cambiamenti climatici e sostenibilità, composto da esperti di finanza sostenibile, che segue l’evoluzione delle discussioni in materia, stimola e coordina le analisi, favorisce la condivisione delle informazioni tra i partecipanti ai diversi gruppi di lavoro nazionali e internazionali. Il Nucleo collabora anche con le analoghe strutture create presso la Banca centrale europea e altre banche centrali nazionali.

Questi impatti sono guidati dalle società investite per rischi sia di transizione sia fisici, riflettendo il costo dell'adattamento per raggiungere gli obiettivi di (riduzione di) emissioni di CO<sub>2</sub> stabiliti negli scenari e la distribuzione delle proprietà, degli impianti e delle attrezzature nelle aree a rischio.

Per il portafoglio Danni, gli impatti sono solitamente misurati come variazione del risultato operativo prima del contributo finanziario e sono guidati, come si diceva, dai rami *property* e *motor* per il rischio fisico, riflettendo l'aumento della frequenza e della gravità dei pericoli. Per il rischio di transizione, solo il ramo *motor* mostra solitamente impatti negativi a causa della riduzione dei veicoli circolanti per raggiungere gli obiettivi di emissione di CO<sub>2</sub> e sono solitamente compensati dal ramo *property* poiché la somma assicurata aumenta in seguito all'adattamento per raggiungere gli obiettivi di emissione di CO<sub>2</sub> per gli edifici.

Sui portafogli Vita e Salute, normalmente, gli impatti del rischio legato al cambiamento climatico sono bassi e guidati dai risultati del ramo Vita per il rischio di transizione, collegati al cambiamento del tasso di mortalità dovuto alla qualità dell'aria, e dai risultati del ramo Salute per il rischio fisico, riflettendo un elevato stress per i cambiamenti nella morbilità.

Resta l'analisi dell'impatto dei contenziosi relativi al cambiamento climatico: anche in questo caso, il ruolo del legale interno, cui affidare il monitoraggio dell'evoluzione del panorama internazionale sulle *litigations* in tema di cambiamento climatico, è essenziale per valutare i *trend* e classificare i rischi relativi agli emittenti su cui effettuare le scelte d'investimento.

Nella società in cui lavora, Assicurazioni Generali, nel 2022 la funzione Affari Legali ha istituito un osservatorio sulle controversie relative al cambiamento climatico nel settore finanziario, con l'obiettivo di ottenere una panoramica dei casi pendenti e identificare le tendenze. Tale osservatorio ha analizzato le informazioni pubblicamente disponibili riguardanti le controversie legali sul cambiamento climatico degli ultimi 20 anni fino al 31 dicembre 2023, riguardanti il settore finanziario. I risultati sono stati

periodicamente comunicati alle funzioni rilevanti del Gruppo e alla comunità legale interna al Gruppo.

Ai fini della selezione dei casi, le controversie legali sul cambiamento climatico sono state definite come quelle che:

- sono portate davanti a organi giudiziari, escludendo i casi portati davanti a organi amministrativi o investigativi e includendo i reclami presentati al Punto di Contatto Nazionale dell'OCSE;
- sollevano una questione di diritto o di fatto riguardante la scienza del cambiamento climatico e/o le politiche o gli sforzi di mitigazione e adattamento al cambiamento climatico come questione principale o significativa.

Vi è poi stata un'ulteriore evoluzione, con l'estensione delle analisi ai contenziosi di altri settori, in primo luogo l'*energy*, o perché ritenuti *leading case* nella materia del *climate change* o per un'aspettativa per cui l'esito di tali casi possa avere effetti *cross industry*. Il risultato di tale monitoraggio, condiviso con le funzioni interne di Risk Management, ha portato ad una tassonomia basata su:

- ripartizione geografica;
- settori di attività impattati;
- tendenze rilevanti dei contenziosi.

Le analisi effettuate hanno, per ora, portato a ritenere che il rischio da contenzioso sul cambiamento climatico possa impattare fino al 4-5% del NAV dell'emittente considerato, e che gli elementi che maggiormente pesano sulla valutazione degli asset – alla luce dei *trend* dei contenziosi attivati – sono il rischio di *greenwashing*, con la connessa perdita di credibilità nel mercato e danni reputazionali non facilmente stimabili<sup>18</sup>, e quello relativo all'adozione di piani di decarbonizzazione irrealistici o addirittura falsi<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Dalle prime stime effettuate, questo rischio in alcuni paesi (UK *in primis*) può arrivare a pesare il 10% ca. del NAV.

<sup>19</sup> Da questo punto di vista, un caso interessante è quello che ha portato alla condanna da parte dell'AGCM del Gruppo GLS avendo l'Autorità accertato che un'iniziativa di sostenibilità ambientale con cui il Gruppo aveva costruito la propria immagine "green" sia stata «organizzata, finanziata e comunicata senza la trasparenza, il rigore e la diligenza richiesti ad operatori di un settore molto inquinante, quale quello della spedizione, trasporto e consegna di merci» (v. <https://www.agcm.it/media/comunicati-stampa/2025/2/PS12525> [data di ultima consultazione 24/9/2025]).

## 5. Conclusioni

Come detto all'inizio, il giurista d'impresa, sul tema del rischio climatico così come sulla più ampia materia della sostenibilità, non "nasce imparato": tuttavia, un po' per le esigenze dell'evoluzione connessa con l'aumento delle *litigations*, un po' perché la normativa si evolve, seppur, spesso, in modo disarmonico, un po' perché è necessario il suo contributo per assicurare la *compliance* non solo da parte dell'azienda nella quale lavora, ma di tutta la "catena del valore" ad essa connessa, egli viene ogni giorno di più ascoltato anche su tematiche sulle quali non ha avuto la possibilità di ricevere una formazione specifica. Il suo ruolo si è via via modificato nel tempo, da garante del rispetto della legge a "business partner", cui è richiesto di «saper anche dire di no quando necessario ma soprattutto essere in grado di valutare, graduare e mitigare il rischio per poter offrire una soluzione e una strada da percorrere»<sup>20</sup>.

L'importante è che egli mostri sempre la caratteristica fondamentale del suo essere, appunto, giurista, caratteristica che prescinde da qualunque inquadramento lavorativo e contrattuale e che è la qualità attesa dai suoi referenti, interni e, soprattutto, esterni: l'indipendenza di giudizio.

---

<sup>20</sup> Così R. RINALDI, *Prefazione*, in W. CARRARO, R. RINALDI (cur.), *La sostenibilità*, cit., p. XV.

