



*Corporate social e digital responsibility e obiettivi del PNRR: confini e intrecci*  
di **DANIEL FOÀ**

**SOMMARIO:** **1.** INTRODUZIONE. LE PRIORITÀ DEL PNRR E LE CD. “TWIN TRANSITIONS”. – **2.** OBIETTIVI PERSEGUITI DAL PNRR, DESTINATARI E ATTUATORI DELLE MISURE E PRINCIPIO DI “NON REGRESSIONE AMBIENTALE”. – **3.** CONSEGUENZE SULL’ORGANIZZAZIONE (E RESPONSABILITÀ) DELL’IMPRESA. – **4.** IMPATTI SUL MERCATO. – **5.** CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.

## **Abstract**

Within the Italian National Recovery and Resilience Plan (PNRR), ecological and digital transitions are the two main goals pursued (Missions 1 and 2). For the purposes of the implementation of the Plan, not only public administrations are charged with the execution of projects, but also private players may be awarded public tenders and receive public funding. These private economic players are obliged to realise the contractually agreed objectives (which, in the context of Missions 1 and 2, are aimed primarily at pursuing digitisation or the pursuit of sustainable activities) as well as to comply with certain general principles applicable to all PNRR projects: among these, the so-called principle of no environmental regression (DNSH - do not significant harm) is relevant. The contribution analyses the effects that the PNRR has on companies, especially at an organisational level and with reference to their responsibility: in this regard, it examines in particular how corporate social responsibility - and its “digital” declination - is impacted by the PNRR and the goals and constraints it imposes on companies. Finally, the consequences that these phenomena can determine on the market are also assessed.

## **1. Introduzione. Le priorità del PNRR e le cd. “twin transitions”**

**1.1** La transizione ecologica e la digitalizzazione rappresentano i due principali obiettivi del PNRR italiano (cfr. Missioni 1 e 2)<sup>1</sup>. L’ammodernamento del Paese, l’allineamento con gli obiettivi condivisi a livello europeo e – non ultima – la ripresa economica post-pandemica passano dalla realizzazione di tali sfide. Il perseguimento di questi scopi è dunque prioritario sia nell’ambito degli interventi diretti della Pubblica Amministrazione, sia nelle politiche pubbliche di incentivazione e finanziamento delle attività dei privati<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> In particolare, la Missione 1 è dedicata a Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo, la Missione 2 a Rivoluzione verde e transizione ecologica.

<sup>2</sup> Sugli obiettivi del PNRR e sul suo inquadramento giuridico si veda M. Clarich, *Il PNRR tra diritto europeo e nazionale: un tentativo di inquadramento giuridico*, in ASTRID-Rassegna, 2021, n. 12; N. Lupo, *Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e alcune prospettive di ricerca per i costituzionalisti*, in federalismi.it, 1/2022, p 4 e ss.

L'iniziativa europea Next Generation EU<sup>3</sup>, nell'ambito della quale si inseriscono i piani di ripresa e resilienza nazionali, destina quindi la maggior parte delle risorse disponibili alla digitalizzazione e al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità<sup>4</sup>. *Prima facie* – e in linea con la narrativa che vede queste due transizioni come figlie di una matrice comune – sembra sussistere uno stretto legame tra i due obiettivi; per il vero, pur non trattandosi di due filoni del tutto divergenti, occorre fare delle precisazioni.

La progressiva digitalizzazione dei processi e dei servizi è, all'evidenza, un fenomeno trasversale che interessa tutte le *industries* ed ha un impatto dirompente sull'organizzazione aziendale: difatti, appare fondamentale non solo per perseguire obiettivi di efficienza, ma consente anche l'accesso a mercati che sarebbero del tutto preclusi ad operatori esclusivamente analogici. L'interesse alla sostenibilità (anzitutto nella sua accezione focalizzata sulla dimensione ambientale), invece, appare primariamente dettato dalle preoccupazioni per il *climate change* – e dalla valutazione dei relativi rischi<sup>5</sup> – e per il progressivo interesse dell'opinione pubblica a tale tematica (oltretutto per il sincero agire etico e socialmente responsabile degli imprenditori)<sup>6</sup>.

Se l'impulso alla transizione digitale viene dunque anzitutto da esigenze economiche e imposte dal mercato – quantomeno per i soggetti che operano in

---

<sup>3</sup> Regolamento (UE) 2020/2094 del Consiglio del 14 dicembre 2020 che istituisce uno strumento dell'Unione europea per la ripresa, a sostegno alla ripresa dell'economia dopo la crisi COVID-19.

<sup>4</sup> Difatti, quasi 100 miliardi dei complessivi 191,5 stanziati sono dedicati a tali obiettivi (più nello specifico, 40,32 miliardi per la Missione 1 e 59,47 per la Missione 2).

<sup>5</sup> Ciò è particolarmente evidente con riferimento ad imprese operanti in specifici settori. Ad esempio, l'impresa bancaria – vincolata al perseguimento della sana e prudente gestione – è tenuta ad una puntuale valutazione di tali profili di rischio. Sul tema, si veda R. Lener – P. Lucantoni, *Sostenibilità ESG e attività bancaria*, Banca Borsa Titoli di Credito, fasc.1, febbraio 2023, p. 6 e ss.

<sup>6</sup> Il diverso rilievo economico, nell'immediatezza, delle due "rivoluzioni" si coglie anche guardando alle più recenti evoluzioni del PNRR. Difatti, nelle revisioni effettuate nel corso del 2023, sono stati ridotti in modo sostanzioso gli investimenti dedicati alla transizione sostenibile, mentre nessuno stralcio ha interessato i progetti ricompresi nell'ambito della Missione 1 sulla digitalizzazione. Si veda al riguardo, N. Lupo, *L'aggiornamento e l'integrazione del PNRR, tra crisi energetica e (parziale) mutamento di indirizzo politico*, in Quaderni costituzionali, 2/2023, p. 435 e ss.; per una lettura critica, si veda L. Rizzo – R. Secomandi – A. Zanardi, *Revisioni Pnrr: sono tutte giustificate?*, in lavoce.info, 4 agosto 2023.

regimi concorrenziali e subiscono le conseguenze economiche del proprio agire<sup>7</sup> – la svolta *green* dell'organizzazione aziendale e degli obiettivi dell'attività d'impresa è dovuta invece in primo luogo ai sempre più penetranti obblighi normativi, che pur quando non impongano limiti alle attività inquinanti<sup>8</sup> prevedono modelli volti a favorire la trasparenza informativa circa gli impatti sull'ambiente<sup>9</sup>, e dalla sensibilità degli *stakeholders*. In questo contesto, peraltro, non tutte le imprese sono incise allo stesso modo da obblighi normativi e soggette alle medesime istanze del mercato<sup>10</sup>.

Alla luce di ciò, già si coglie come la definizione di *twin transitions*<sup>11</sup> non colga pienamente nel segno. Cattura quella che è una contestualità cronologica dei due *drivers* di cambiamento, mentre restituisce una immagine di analoga natura e interrelazione tra i fenomeni che invece non pare sussistere.

---

<sup>7</sup> In quest'ottica, la Pubblica Amministrazione e le imprese pubbliche (quantomeno quelle in cui il regime pubblicistico è più intenso, quali ad esempio le cd. società *in house*) potrebbero non subire direttamente l'impulso del mercato alla digitalizzazione – e per questo sono auspicabili interventi pubblicistici che la favoriscano o impongano – poiché la domanda di propri servizi non subisce direttamente le conseguenze del proprio agire.

<sup>8</sup> Ancor più rari sono interventi normativi che prevedono obblighi di intraprendere iniziative idonee a generare impatti positivi sull'ambiente, con funzioni ripristinatorie (in altri termini, idonee a generare esternalità positive). Il modello delineato dal legislatore eurounitario si propone di incentivare gli investimenti *green*, senza peraltro vietare quelli non rispondenti tali criteri (pur predisponendo, in tali casi, meccanismi di *comply or explain*). Ad ogni modo, l'eventuale previsione di vincoli normativi che limitassero gli investimenti non sostenibili risulterebbe ad oggi in linea con la nuova formulazione dell'art. 41 Cost., che ammette limitazioni alla libera iniziativa economica giustificate da esigenze di tutela ambientale. Probabilmente, sempre di più solo i progetti sostenibili risulteranno destinatari delle politiche di sostegno pubblico.

<sup>9</sup> Sulla progressiva maggiore coerenza dei parametri di sostenibilità si veda S. Bruno, *Il ruolo della s.p.a. per un'economia giusta e sostenibile: la Proposta di Direttiva UE su "Corporate Sustainability Due Diligence". Nasce la stakeholder company?*, in Riv. di diritti comparati, 2022, p. 303 ss.; G. Racugno – A. D. Scano, *Il dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità: verso un Green Deal europeo*, in Riv. soc., 2022, pp. 726 e ss. Tra i più rilevanti interventi normativi, nell'ambito del diritto UE, che hanno concorso ad imporre oneri informativi in materia di sostenibilità (nei confronti di alcune tipologie di imprese) si ricordano la Direttiva sulle informazioni non finanziarie, la Direttiva Shareholders Rights II, Sustainable Finance Disclosure Regulation, il Regolamento Tassonomia (oltre alla proposta di Corporate Sustainability Due Diligence Directive).

<sup>10</sup> Difatti, la disciplina eurounitaria impone obblighi in materia di sostenibilità esclusivamente ad alcuni operatori a cui si riconosce un maggiore impatto. Tra questi, ad esempio, quelli operanti nel settore finanziario – identificandoli di fatto come soggetti aventi un ruolo nella selezione dei progetti "meritevoli" in cui investire o da finanziare – e la grande impresa (quotata e non).

<sup>11</sup> Viene definite in questi termini anche da S. Muench – E. Stoermer – K. Jensen – T. Asikainen – M. Salvi – F. Scapolo, *Towards a green and digital future. Key requirements for successful twin transitions in the European Union*, EUR 31075 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022, ISBN 978-92-76-52451-9, doi:10.2760/977331, JRC129319.

Cionondimeno, le due rivoluzioni non sono del tutto autonome, poiché è concreto il rischio che una digitalizzazione che non tenga conto dei profili di sostenibilità (ad esempio qualora prevalga l'interesse a realizzarla il più rapidamente possibile, così da poterne trarre i frutti) arrechi un danno irreversibile all'ambiente; così come il focus esclusivamente sulla riduzione dell'inquinamento potrebbe in astratto portare ad un arretramento della tecnica. È, pertanto, opportuna una valutazione contestuale - nell'ambito della pianificazione degli investimenti - dei rischi che le iniziative in tema di digitalizzazione possono avere sulla sostenibilità ambientale e viceversa.

Dunque, è auspicabile un deciso investimento nelle due transizioni, ecologica e digitale, con una attenta programmazione degli interventi<sup>12</sup> tesi alla digitalizzazione (dell'Amministrazione pubblica, del tessuto imprenditoriale e delle interazioni dei cittadini, mediante lo sviluppo dell'educazione al digitale) e alla maggiore sostenibilità dei processi. Proprio in questa logica è stato impostato il Next Generation EU, nella consapevolezza che il futuro dell'Europa passa da tali interventi: la competitività dei mercati europei, così come la vivibilità del Pianeta per le generazioni future.

**1.2** A livello nazionale, il PNRR è articolato in Missioni e componenti e prevede una serie di riforme e progetti da realizzare: se le prime hanno un contenuto puramente normativo o amministrativo<sup>13</sup> (e possono essere direttamente realizzati dalla PA) i secondi richiedono attività materiali la cui realizzazione è spesso, in mancanza di forme di autorganizzazione delle Amministrazioni, demandata a terzi, operatori economici individuati per mezzo di gare pubbliche.

---

<sup>12</sup> Per quanto possibile sincerandosi che tali interventi siano vagliati in una sede che consenta di valutare gli impatti che le une politiche possano avere sulle altre.

<sup>13</sup> Accanto a questi vi sono inoltre riforme, per la cui attuazione formale è sufficiente l'approvazione di norme di legge, ferma restando la necessità di una successiva concreta implementazione da parte delle amministrazioni competenti.

Tali soggetti costituiscono l'anello ultimo nella realizzazione degli obiettivi previsti dal Piano e senza la cooperazione di questi il raggiungimento dei *targets* posti dal Piano non sarebbe concretamente possibile.

L'attività che sono chiamati a svolgere è eterogenea in quanto in concreto determinata dalla singola *lex specialis* di gara. Pur dovendo chiaramente distinguere tra progetti PNRR che prevedano in via diretta obiettivi di sostenibilità e digitalizzazione (in particolare, quelli previsti dalle citate Missioni 1 e 2 del Piano) e quelli che solo "indirettamente" li contemplano<sup>14</sup>, può evidenziarsi come gli operatori economici aggiudicatari oltre ad essere obbligati a quanto previsto contrattualmente – al fine di garantire la *compliance* a tali obblighi – sono di fatto sovente chiamati inoltre ad istituire una specifica organizzazione<sup>15</sup> idonea a comprendere a valutare e garantire le caratteristiche *green* della propria attività (sia in sede progettuale sia monitorando la concreta realizzazione dei progetti). Quando poi i progetti prevedano interventi per la digitalizzazione, di fatto le imprese sono tenute ad istituire assetti adeguati a comprendere potenzialità e rischi degli strumenti digitali.

Dunque, oneri organizzativi particolarmente gravosi che richiedono di sviluppare una apposita cultura del rischio e di integrare elementi delle rivoluzioni digitali ed ecologica nei propri processi aziendali.

Poste tali premesse, è necessario occuparsi più nello specifico anche degli aspetti patologici e dei profili di responsabilità (*corporate social e digital responsibility*, tra le altre forme di responsabilità – strettamente giuridica e non<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Al riguardo, infatti, va chiarito che il PNRR prevede due diversi regimi - in particolare - con riferimento alla sostenibilità): il primo, caratteristico degli interventi ricompresi nella Missione 2, che richiede che l'intervento apporti un contributo sostanziale alla mitigazione dei cambiamenti climatici; il secondo, di più ampio ambito applicativo, che impone solamente che il progetto non arrechi un danno significativo (DNSH). Sul tema si tornerà più dettagliatamente nel prosieguo.

<sup>15</sup> O quantomeno sarebbe opportuno lo facessero in quanto solo così potrebbero effettivamente essere in grado di sviluppare i progetti previsti dal PNRR. Al di là dell'adempimento delle singole obbligazioni previste dai progetti PNRR (e alla gestione dei relativi processi in tutte le fasi del progetto) che rappresentano gli unici obblighi contrattuali per le imprese attuatrici, la piena adesione da parte delle imprese alle transizioni che il Piano intende promuovere sarà possibile solamente mediante l'adeguamento delle strutture organizzative di queste utile e dei relativi obiettivi perseguiti.

<sup>16</sup> K. Davis, *The case for and against business assumption of social responsibilities*, in *Academy of Management Journal*, 16, 1973, pp. 312-322; F. Denozza, *Le aporie della concezione*

– che possono derivarne<sup>17)</sup> che si pongono nell’ambito dell’implementazione delle misure previste dal PNRR. Tanto con riferimento all’adempimento degli obblighi contrattualmente assunti dai soggetti aggiudicatari delle gare pubbliche, ma più in generale dell’adozione delle misure tese a mitigare gli impatti (esternalità negative) nell’ambito dello svolgimento dell’attività d’impresa.

## **2. Obiettivi perseguiti dal PNRR, destinatari e attuatori delle misure e principio di “non regressione ambientale”**

**2.1** Come si è provato a far emergere, digitalizzazione e sostenibilità - i due obiettivi prioritari del PNRR - si pongono su due livelli differenti, in quanto è convinzione diffusa che l’impresa tecnologicamente avanzata sia più competitiva sul mercato<sup>18)</sup>, mentre il perseguimento della seconda spesso richiede un più intrusivo intervento pubblico<sup>19)</sup>: non sempre la maggiore sostenibilità di un’impresa corrisponde a maggiori ricavi (pur producendo sovente un beneficio reputazionale, se oggetto di corretta comunicazione); al contrario, in mancanza di un specifici obblighi normativi, spesso le imprese evitano di internalizzare le esternalità negative derivanti dalle proprie attività, senza subirne conseguenze.

---

*volontaristica della CSR*, in La responsabilità sociale dell’impresa. Scritti in ricordo di G. Auletta, a cura di V. Di Cataldo - P.M. Sanfilippo, Torino, 2013, p. 49 e ss.

<sup>17)</sup> Giova sin da ora precisare che si tratta di formule aventi anzitutto una funzione descrittiva. Progressivamente, la *corporate social responsibility* nel contesto europeo sta acquisendo rilevanza anche a livello normativo, si veda sul punto S. Rossi, *Il diritto della Corporate Social Responsibility*, in Studi di diritto Commerciale per Vincenzo Di Cataldo, vol. II, tomo II, Torino, 2022; F. Capriglione, *Responsabilità sociale d’impresa e sviluppo sostenibile*, Riv. Trim. Dir. Econ., 2022, 1, p. 1 e ss. La più rilevante tra le recenti iniziative normative sul tema è la Proposta di Direttiva su “Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937” del 23 febbraio 2022, COM/2022/71 final. Sul punto di veda, tra gli altri, C.G. Corvese, *La proposta di direttiva sulla Corporate Sustainability Due Diligence e i suoi (presumibili) effetti sul diritto societario italiano*, in Orizzonti del diritto commerciale, maggio 2023.

Di *corporate digital responsibility* si parla invece prevalentemente in dottrina, si veda ad esempio M. Wade, *Corporate Responsibility in the Digital Era*, in MIT Sloan Management Review, 28 aprile 2020, disponibile online al seguente link <https://sloanreview.mit.edu/article/corporate-responsibility-in-the-digital-era/>. È comunque naturale corollario dell’utilizzo di tecnologie la gestione dei rischi che ne derivano.

<sup>18)</sup> M. Rabitti, *Tecnologia come strumento di efficienza della gestione*, Relazione Assonime, Roma 29 marzo 2022.

<sup>19)</sup> Anche se vi è chi ritiene che il perseguimento della sostenibilità rientri fisiologicamente nel cd. *corporate purpose*. Si veda C. Mayer, *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*, Oxford University Press, 2018.

Ebbene, anche sulla base di tali premesse, l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile<sup>20</sup> ha posto la sostenibilità al centro, ribadendo come si tratti di un obiettivo non rinviabile, che ha un deciso impatto sul futuro del mondo, dei suoi equilibri naturali e climatici, sulla vivibilità per le generazioni future. Al riguardo, l'Agenda delinea un programma d'azione con l'obiettivo di promuovere, attraverso il coinvolgimento delle imprese private, del settore pubblico e della società civile, lo sviluppo economico, ambientale e sociale, al fine di affrontare le numerose e complesse sfide istituzionali. Tale iniziativa delle Nazioni Unite ha, tra l'altro, delineato una serie di indicatori in cui è possibile scomporre – anzitutto a fini descrittivi – le misure da intraprendere per una maggiore sostenibilità: i 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals – SDGs*) hanno la funzione di categorizzare le azioni intraprese e ricondurle entro “contenitori” predefiniti, anche al fine di renderle misurabili, nonostante si tratti di elementi spesso difficilmente quantificabili in modo oggettivo.

L'Europa in tale contesto ha voluto assumere il ruolo di leader, tracciando la strada per uno sviluppo sostenibile e per la mitigazione dei rischi ambientali, individuando obiettivi ambiziosi e intraprendendo puntuali azioni. Al riguardo, tra le principali iniziative intraprese rilevante è lo *European Green Deal*<sup>21</sup>, che mira - tra l'altro - a raggiungere entro il 2050 la riconversione dell'economia UE verso modelli produttivi a impatto zero.

La pandemia di COVID-19 si è frapposta sia cronologicamente sia da un punto di vista strategico tra l'elaborazione dello *European Green Deal* e la sua effettiva realizzazione. Dunque, il Next Generation EU ha rappresentato l'occasione per (ri)progettare il futuro dell'Europa, valutando quali fossero gli interventi più utili, anche alla luce di una visione di lungo termine. E tra questi, una collocazione privilegiata è stata riconosciuta ai progetti tesi alla realizzazione della transizione ecologica: è stato quindi progressivamente adottato un

---

<sup>20</sup> Si tratta di un “programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità” sottoscritto il 25 settembre 2015 dai governi di 193 paesi membri delle Nazioni Unite.

<sup>21</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, *Il Green Deal europeo*, COM/2019/640 final, Bruxelles, 11.12.2019.

approccio volto alla conformazione dell'economia nel senso di “*adozione di un indirizzo verde*”<sup>22</sup>.

Al contempo, anche alla digitalizzazione è stato riconosciuto un ruolo cruciale nel futuro dell'Europa in quanto obiettivo ritenuto essenziale per lo sviluppo dell'economia, per l'efficiamento dei processi e per una maggiore inclusione sociale. Il *digital divide* esistente tra la popolazione ha sempre rappresentato un ostacolo rilevante nelle politiche di digitalizzazione, assieme ovviamente alla scarsità di risorse a disposizione, e la pandemia di COVID-19 ha rappresentato una irripetibile occasione per accelerare sulla digitalizzazione, in quanto il confinamento domestico ha imposto a larga parte della popolazione di familiarizzare con strumenti tecnologici e con l'accesso a servizi con modalità a distanza. Al contempo, gli stanziamenti per la ripresa pandemica, hanno reso disponibili ingenti risorse da destinare a tali obiettivi<sup>23</sup>.

**2.2.** Da un punto di vista strutturale, il PNRR italiano riserva alla transizione digitale e al perseguimento di obiettivi di maggiore sostenibilità oltre la metà delle risorse disponibili. Il Piano prevede poi ulteriori quattro Missioni, che per quanto beneficiano di uno stanziamento di risorse più limitato, ben mostrano quali siano gli ambiti ritenuti strategici per il futuro del Paese: la Missione 3 Infrastrutture per una mobilità sostenibile, Missione 4 Istruzione e ricerca, Missione 5 Coesione e inclusione, e infine Missione 6 Salute<sup>24</sup>.

Alcuni di questi ambiti hanno una rilevanza decisivo per il futuro del Paese (si pensi, ad esempio, agli investimenti sull'istruzione e sulla sanità) ma risultano

---

<sup>22</sup> F. De Leonardis, *Lo Stato ecologico*, Torino, 2023, p. 131 e ss. Nel contesto nazionale, peraltro, l'espressa menzione in Costituzione, nell'ambito dell'art. 41, della tutela dell'ambiente come limite alla libertà d'iniziativa privata rende tale indirizzo ancor più evidente. Sul punto, si veda S. Cerrato, *Appunti per una via italiana all'ESG. L'impresa costituzionalmente solidale (anche alla luce dei nuovi artt. 9 e 41, comma 3, Cost.)*, in *An. Giur. Ec.*, 1, 2022, 72.

<sup>23</sup> Il PNRR italiano, a p. 9, evidenzia come «*La pandemia di Covid-19 è sopraggiunta in un momento storico in cui era già evidente e condivisa la necessità di adattare l'attuale modello economico verso una maggiore sostenibilità ambientale e sociale*».

<sup>24</sup> Una prima riflessione su quali fossero gli obiettivi da perseguire e le modalità più adatte per farlo, nel contesto nazionale, è contenuta nell'ambito del Report Iniziative per il rilancio “Italia 2020-2022” (il cd. Piano “Colao”), redatto dal Comitato di esperti in materia economica e sociale, commissionato dal Governo e contenente idee per il rilancio del Paese.



più settoriali; hanno, in altri termini, minor rilievo per il mercato in ragione del più ridotto ambito applicativo oltreché per le minori risorse stanziare.

Per queste ragioni, dunque, d'ora in poi lo scritto si focalizzerà esclusivamente sugli interventi previsti dalle Missioni 1 e 2 del Piano (e gli altri vincoli di sostenibilità di applicazione orizzontale) e sui riflessi che la loro implementazione ha sui soggetti che a vario titolo si pongono nella "catena" di interventi necessari per la realizzazione, soffermandosi da ultimo sugli impatti sull'organizzazione societaria e sui suoi riflessi verso l'esterno.

**2.3** Pur nella consapevolezza del delicato rapporto esistente tra le finalità perseguite, il PNRR italiano non contiene regole puntuali che impongano ai soggetti titolari d'intervento e alle imprese beneficiarie di misure PNRR di contemperare – in concreto – gli obiettivi di sostenibilità e transizione digitale. A supplire alla mancanza vi è però una regola generale, prevista dall'art. 17 del Regolamento Tassonomia<sup>25</sup> e a cui si fa espresso riferimento in più passaggi del PNRR<sup>26</sup>: quella del necessario rispetto del principio di non arrecare danni significativi all'ambiente (*do no significant harm* – DNSH). Tale regola, già qualificata dalla dottrina come regola di non regressione ambientale<sup>27</sup> risponde, per l'appunto, all'esigenza di rendere ogni progetto sostenibile *by design*, promuovendo così lo sviluppo della cultura della sostenibilità<sup>28</sup> (non solo mediante la progettazione di interventi non impattanti sull'ambiente in sé, ma favorendo lo sviluppo di una specifica competenza nella valutazione degli impatti

---

<sup>25</sup> Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 giugno 2020 relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili e recante modifica del regolamento (UE) 2019/2088.

<sup>26</sup> Viene espressamente richiamato nella Premessa del Piano, a p. 4, ma trova applicazione a tutti i progetti previsti dallo stesso. Il Principio DNSH è inoltre previsto tra i principi orizzontali del regolamento che istituisce il dispositivo per la ripresa e resilienza (art. 5 del Regolamento (UE) 2021/241). In tale contesto viene sancito chiaramente che "Il dispositivo finanzia unicamente le misure che rispettano il principio «non arrecare un danno significativo»".

<sup>27</sup> L. Colella, *Il principio di 'non regressione ambientale' al centro del Global Pact of Environment: il contributo dell'esperienza francese al diritto ambientale comparato*, Diritto e giurisprudenza agraria, alimentare e dell'ambiente, 2019, 28, p. 2 e ss.

<sup>28</sup> Cfr. M. Passalacqua, *Green Deal e transizione digitale verso un diritto eventuale*, in M. Passalacqua (a cura di), *Diritti e mercati nella transizione ecologica e digitale. Studi dedicati a Mauro Giusti*, Padova, 2022, p. 3 e ss. (in particolare p. 22 e ss.) che ricostruisce anche la storia del criterio DNSH.

ambientali dei progetti). La valutazione d'impatto sottesa al DNSH è articolata secondo le regole e criteri previsti dal citato art. 17 del Reg. Tassonomia oltreché – in modo più puntuale e di dettaglio – dagli “*Orientamenti tecnici sull'applicazione del principio “non arrecare un danno significativo” a norma del regolamento sul dispositivo per la ripresa e la resilienza*”<sup>29</sup> e le relative guide tecniche<sup>30</sup>. Tale modello ha dunque il pregio di individuare criteri e indicatori (i quali mirando ad essere il più possibile oggettivi perdono la loro attitudine ad essere principi regolatori, appiattendosi su elenchi specifici per i singoli settori e tipi di progetti) a cui guardare nella redazione di un progetto, così da sincerarsi che non impatti in modo negativo sull'ambiente, frustrando gli obiettivi complessivamente perseguiti. Si tratta – in concreto – di criteri volti a valutare se l'intervento pianificato impatti su uno dei sei obiettivi ambientali previsti dall'art. 9 dell'Accordo di Parigi<sup>31</sup>.

Il passaggio dalla teoria alla pratica non è però sempre così immediato<sup>32</sup>.

Spesso la dichiarazione di rispetto di tale principio si traduce in un mero *box ticking*, di difficile riscontro da parte di coloro che sono chiamati a giudicare i progetti e quindi a verificarne l'applicazione, in particolare quando non sia messa a disposizione la documentazione istruttoria che ha portato alla valutazione.

---

<sup>29</sup> Commissione Europea, Orientamenti tecnici sull'applicazione del principio “non arrecare un danno significativo” a norma del regolamento sul dispositivo per la ripresa e la resilienza, Bruxelles, 12.2.2021 C(2021) 1054 final.

<sup>30</sup> Guida operativa per il rispetto del principio di non arrecare danno significativo all'ambiente (cd. DNSH), Edizione aggiornata allegata alla circolare RGS n. 33 del 13 ottobre 2022.

<sup>31</sup> Si tratta, in particolare di: 1. mitigazione dei cambiamenti climatici, per cui un'attività economica non deve comportare significative emissioni di gas serra; 2. adattamento ai cambiamenti climatici, per la quale l'attività economica non deve determinare un maggiore impatto negativo sul clima attuale e futuro; 3. utilizzo sostenibile delle risorse idriche e marine; 4. transizione verso un'economia circolare, in cui un'attività economica deve essere in grado di recuperare materiali precedentemente usati, usare efficientemente risorse naturali, smaltire rifiuti; questo criterio è fortemente indirizzato alla riduzione di rifiuti e al loro riciclo; 5. prevenzione e riduzione dell'inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo; 6. protezione e il ripristino della biodiversità e della salute degli ecosistemi; questo principio sottolinea il fatto che una qualunque attività economica non debba provocare danni agli ecosistemi e allo stato di conservazione degli habitat e delle specie.

<sup>32</sup> Per alcune considerazioni sul punto, si veda F. Fracchia, *Colli di bottiglia nell'attuazione del PNRR e modelli di pubblica amministrazione*, intervento al convegno AIPDA, Next Generation UE, p. 12. Tra le altre cose, in quell'occasione è stato sostenuto che al Next Generation UE si sarebbero dovuti applicare gli ordinari principi del diritto amministrativo e del diritto ambientale in particolare (tra cui, quindi, il principio di precauzione).

In particolare, nel contesto del PNRR, ciò è apparso evidente nei casi in cui il bando di gara non imponga di fornire la documentazione di supporto in base alla quale si è giunti a ritenere che il progetto non arrechi danni all'ambiente e ciò pone la commissione di valutazione (incaricata della valutazione dei progetti presentati dai concorrenti) in una situazione di chiara difficoltà nel valutare se la dichiarazione del progetto come *DNSH-compliant* corrisponda al vero. Il rischio che il principio di *do no significant harm* finisca per essere una mera declamazione di principio è ancor più evidente quando – ad esempio nel settore della costruzione di edifici – oggetto di gara non siano progetti esecutivi, ma solamente progetti di fattibilità (o altri elaborati non aventi un elevato grado di dettaglio). In tal caso, si pongono all'evidenza vari problemi: se la *non compliance* con il detto principio dovesse emergere solamente nella fase successiva, a fronte di un più approfondito studio progettuale, di fatto il progetto originario (con le caratteristiche che lo avevano portato a risultare aggiudicatario nell'ambito della prima gara) non risulterebbe idoneo alla realizzazione e ciò comporterebbe ulteriori oneri e ritardi per l'Amministrazione aggiudicatrice. Vi sono anche problemi di concorrenzialità, in quanto l'imprenditore "onesto" che dichiarasse che il suo progetto non rispetta il criterio DNSH sarebbe escluso, mentre colui che ne affermasse il rispetto - pur non corrispondente al vero - potrebbe invece risultare aggiudicatario se concretamente lo scrutinio su questo parametro non venisse approfonditamente svolto<sup>33</sup>.

D'altra parte, le Amministrazioni aggiudicatrici raramente dispongono di strutture con le competenze necessarie per esercitare uno scrutinio approfondito sul rispetto di tali criteri di sostenibilità. Al riguardo, infatti, va evidenziato che i controlli sono attualmente allocati a livello locale e non a livello Europeo e ciò risulta problematico in quanto le amministrazioni più piccole spesso non hanno mezzi sufficienti per effettuare un *assessment* adeguato. Le attuali regole

---

<sup>33</sup> Si pensi ad esempio a progetti preliminari per la costruzione di immobili in cui viene indicato che gli impianti previsti miglioreranno la situazione preesistente di consumo ed efficienza energetica, ma tale affermazione non è supportata da specifici studi o tali documenti recanti l'analisi circa i diversi impatti non siano asseverati. In tal caso, la mancata approfondita valutazione d

prevedono infatti che la Commissione Europea sarà chiamata solamente a verificare il rispetto complessivo degli obiettivi del Piano – sindacando così l'azione delle stazioni appaltanti, anche in sede di monitoraggio sull'esecuzione dei progetti – e lo dovrà fare sulla base della documentazione che le amministrazioni nazionali le forniscono.

Appare però evidente che le amministrazioni locali si trovano attualmente in difficoltà nella gestione e monitoraggio dei progetti PNRR<sup>34</sup>. E ciò può indebolire lo strumentario a tutela dell'ambiente previsto dal Piano.

Attese queste difficoltà applicative – e le conseguenti perplessità sull'effettività di tali regole nel perseguimento degli obiettivi di sostenibilità – occorre quindi domandarsi quali conseguenze abbia per le imprese la *compliance* con tali vincoli. Si pone qui una contrapposizione tra considerazioni strettamente economiche e scopi di rilievo sociale che sono trasmessi al mercato per il mezzo di una politica pubblica strutturale<sup>35</sup>: si subordina l'accesso (delle imprese private) ai fondi pubblici all'adeguamento a vincoli espressione degli obiettivi di sostenibilità, ritenuti meritevoli dall'ordinamento<sup>36</sup>. La *compliance* però può determinare costi per l'impresa, talvolta tali addirittura da scoraggiare l'accesso al mercato dei contratti con la PA, qualora l'onere sia ritenuto eccessivo.

Non sono ancora disponibili dati relativi agli oneri (di sostenibilità) per le imprese italiane che derivano dalla partecipazione ai bandi PNRR; in altri contesti, ad esempio con riferimento alla *compliance* GDPR, è stata data prova di come l'imposizione di stringenti vincoli abbia costituito barriera all'ingresso nel mercato: gli studi empirici condotti con riferimento al GDPR lo hanno evidenziato in modo chiaro<sup>37</sup>. *Mutatis mutandis*, analoga problematica pare riscontrabile nel

---

<sup>34</sup> Openpolis, *Il Pnrr e le difficoltà degli enti locali*, 3 ottobre 2022, disponibile al seguente link <https://www.openpolis.it/il-pnrr-e-le-difficolta-degli-enti-locali/>.

<sup>35</sup> Per un inquadramento sulle politiche pubbliche (in particolare di quelle d'incentivazione), si veda M. Mattalia, *L'incentivazione pubblica*, in *Diritto Amministrativo*, 2, giugno 2023, p. 339 e ss.

<sup>36</sup> Va evidenziato comunque che tale valutazione non si traduce in vincoli normativi efficaci *erga omnes*, ma i destinatari degli obblighi vengono selettivamente individuati.

<sup>37</sup> K. Blind, *The influence of regulations on innovation: A quantitative assessment for OECD countries*, *Research Policy*, Volume 41, Issue 2, 2012, pp. 391 e ss.; N. Martin - C. Matt - C.

caso di specie, con alcune precisazioni. Il GDPR ha un ambito applicativo generale e il mancato adeguamento agli standards lì previsti determina l'impossibilità di operare sul mercato; il non sviluppare competenze circa la valutazione di sostenibilità e la minimizzazione degli impatti dei propri progetti preclude invece solamente la contrattazione con le Amministrazioni pubbliche, potendo l'impresa continuare ad operare nel mercato (generale) contrattando con altri imprenditori che non richiedano i medesimi requisiti. Si pone quindi un tema di convenienza economica dell'adeguamento dell'organizzazione dell'impresa (e del conseguente svolgimento di onerose valutazioni) per essere parte del mercato dei contratti della PA<sup>38</sup>.

Cionondimeno si tratta di una questione idonea a determinare rilevanti effetti sugli operatori economici. Difatti, le imprese che intendano fruire dei fondi pubblici PNRR (ma non solo<sup>39</sup>) sono tenute al rispetto di tali vincoli: ci si riferisce in particolare ai vincoli di sostenibilità, che in ogni modo stanno progressivamente divenendo sempre più penetranti anche per l'impresa "comune"<sup>40</sup>. Per quanto riguarda invece agli obblighi derivanti dalla digitalizzazione, mancano nel PNRR

---

Niebel et al., *How Data Protection Regulation Affects Startup Innovation*, Inf Syst Front 21, 1307–1324 2019, disponibile al seguente link <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09974-2>.

<sup>38</sup> Ovviamente, rimangono sullo sfondo le altre motivazioni che potrebbero influire sulla scelta delle imprese di "investire" nella transizione verde e digitale, in mancanza di obblighi normativi che lo impongano.

<sup>39</sup> Nell'ambito del settore degli appalti pubblici, i vincoli di sostenibilità sono ormai imposti anche al di fuori dei progetti PNRR. Ambito in cui si verificano analoghe dinamiche è quello del cd. *green public procurement*: in tal caso, le specifiche *green* imposte dalla stazione appaltante, impongono ai privati appaltatori di tenere determinate condotte, pena altrimenti l'esclusione della propria offerta. Nell'ambito del *green public procurement* (e del nuovo codice dei contratti pubblici d.lgs. 36/2023) i criteri ambientali minimi di cui all'art. 57 rappresentano un referente da tenere in considerazione, il cui rispetto è indispensabile. Va evidenziato che tali indicatori non sono del tutto sovrapponibili al principio di non regressione ambientale, pur evidentemente condividendo la medesima *ratio*. Per un inquadramento sui CAM si veda M. Mazzarella, *Verso una maggiore sostenibilità degli appalti pubblici: il ruolo dei criteri ambientali minimi*, in *Munus*, 1/2023.

Quanto invece alla stretta correlazione esistente tra sostenibilità e digitale, questa ben può cogliersi guardando alle modalità di verifica della concreta realizzazione – nella fase esecutiva – degli obiettivi di sostenibilità a cui l'appaltatore si era vincolato in sede di gara. Sul tema, si veda F. Fracchia - P. Pantalone, *Verso una contrattazione pubblica sostenibile e circolare secondo l'Agenda ONU 2030*, *Rivista Italiana di Diritto Pubblico Comunitario*, fasc.2-3, aprile 2022, p. 243 e ss.

<sup>40</sup> Rilevante al riguardo è la proposta di Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD).

vincoli orizzontali che obblighino tutte le imprese ad adottare soluzioni digitali<sup>41</sup>. Gli obblighi di sostenibilità digitali derivano quindi in primo luogo dalla gestione degli strumenti tecnologici che l'impresa intenda impiegare (e dai rischi conseguenti), più che da una generale "responsabilità a divenire digitali" che pare sussistere solo allorquando vi siano puntuali obblighi contrattuali che lo impongono.

In termini più generali, quali sono gli impatti degli obiettivi di transizione digitale ed ecologica sull'organizzazione dell'impresa? Il perseguimento dell'equilibrio tra obiettivi di sostenibilità e digitalizzazione determina un aggravio degli oneri organizzativi per l'impresa beneficiaria dei fondi PNRR?

### **3. Conseguenze sull'organizzazione (e responsabilità) dell'impresa**

**3.1** Il Piano, come detto, intende perseguire obiettivi di digitalizzazione e sostenibilità e lo fa anzitutto mediante la previsione di interventi, progetti, misure specifiche, che devono essere implementate. Ma l'obiettivo ultimo che si intende raggiungere, va ben oltre questo: mira, infatti, ad una trasformazione della società, di modo che incorpori tali obiettivi (e valori).

Dunque, l'obiettivo del Piano (e, più in generale a livello europeo, del Next Generation EU) si potrà dire raggiunto allorquando le imprese destinatarie o "veicolanti" gli interventi del PNRR adeguino la propria struttura, le modalità di erogazione dei servizi e concorrano a rimodellare le preferenze degli utenti<sup>42</sup>. Il mutamento per le imprese passa in primo luogo dalla riorganizzazione dei propri assetti organizzativi e obiettivi: non solo quindi mediante il puntuale adempimento delle obbligazioni contrattualmente previste in attuazione dei singoli progetti e misure del Piano, ma con un progressivo adeguamento dell'organizzazione societaria (che consente di meglio perseguire e monitorare il raggiungimento di

---

<sup>41</sup> È rilevante osservare come nel nuovo codice dei contratti pubblici d.lgs. 36/2023 il principio della digitalizzazione assume una rilevanza centrale (cfr. articoli 19 e ss.) e dunque nell'ambito dell'ambito del mercato dei contratti con la PA si assiste ad una progressiva digitalizzazione dell'interazione, con conseguente necessità di adeguamento per coloro che intendano contrattare con l'Amministrazione pubblica.

<sup>42</sup> E dunque le caratteristiche del mercato.

tali finalità) e con un auspicabile progressivo “contaminazione” della cultura aziendale con tali obiettivi.

Con riferimento alla sostenibilità, il PNRR rappresenta evidentemente un cambio di passo, in quanto l’adeguamento ai parametri di sostenibilità diviene una condizione necessaria per contrattare con la PA, sostanzialmente eteroimposta alle imprese che intendano accedere al mercato dei contratti pubblici: il perseguimento di tali fini diviene di fatto obbligatorio nella misura in cui imprenditori privati intendano contrattare con l’Amministrazione pubblica. Per di più, la necessità valutare e certificare la sostenibilità della propria attività comporta che le imprese debbano sviluppare adeguate competenze, tali da rendere possibile un’accurata analisi al riguardo.

Quanto invece alla digitalizzazione, quand’anche non si tratti dell’obiettivo primario da perseguire in ragione dei progetti finanziati dal PNRR, si tratta di un processo ormai diffuso e probabilmente irreversibile. Ciò di cui occorre sincerarsi – e probabilmente ciò non emerge sufficientemente dal PNRR, che si occupa della patologia della digitalizzazione solamente con riferimento alla *cybersecurity*, ma non anche dei pericoli derivanti da un uso poco accorto e consapevole degli strumenti tecnologici – è che le imprese implementino adeguati modelli di governo delle tecnologie e di contrasto ai relativi rischi<sup>43</sup>. Qualora ciò non avvenga, potranno porsi rischi acuti sia con riferimento alla singola impresa – in balia della tecnologia e delle sue possibili derive – sia a livello sistemico, con ricadute sull’intero mercato.

Sembra potersi preliminarmente ritenere che sussista una speciale responsabilità delle imprese che partecipano alle transizioni verde e digitale (in particolare quelle attuatrici degli interventi PNRR e beneficiarie dei fondi ma non solo). Tale responsabilità avrebbe una duplice dimensione: si riferisce non tanto all’esigenza che le imprese perseguano le citate finalità, quanto piuttosto che si impegnino a far fronte ai relativi rischi. Si pensi, ad esempio, ai rischi *cyber*

---

<sup>43</sup> M. Magnusson-D. Blume, *Digitalisation and Corporate Governance*, OECD Corporate Governance Working Papers no. 26, 2022, p. 13 e ss. disponibile al seguente indirizzo [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/digitalisation-and-corporate-governance\\_296d219f-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/digitalisation-and-corporate-governance_296d219f-en).

conseguenti alla digitalizzazione dei processi produttivi: in mancanza di idonee politiche di contrasto (e di risposta), eventuali *cyber breaches* potrebbero determinare effetti di contagio verso altri operatori economici<sup>44</sup>. Quanto, invece, ai profili di sostenibilità, poiché l'accesso ai fondi PNRR è subordinato alla verifica del rispetto di specifici indicatori, possono emergere al riguardo profili di responsabilità sia con riferimento alla veridicità delle dichiarazioni di sostenibilità rese sia al rispetto degli obblighi *green* nella fase esecutiva del progetto ammesso al finanziamento.

**3.2** Come evidenziato in apertura, tali esigenze hanno risvolti anche sull'organizzazione dell'impresa.

Si tratta infatti, sia con riferimento alla sostenibilità che alla digitalizzazione, di obiettivi il cui adeguato perseguimento richiede un'attenta organizzazione e ponderazione. Nell'ambito del riparto delle competenze all'interno dell'impresa organizzata in forma societaria, tale competenza rientra tradizionalmente nei compiti gravanti sugli amministratori. Questi ultimi, infatti, nella società capitalistica esercitano un ruolo di indirizzo e strategia nella gestione dell'impresa, riconducibile agli obblighi di cui all'art. 2380 bis c.c. (in relazione alle S.p.A.) di compiere tutte le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale e più in generale di predisposizione di adeguati assetti organizzativi ai sensi dell'art. 2086 c.c.<sup>45</sup>. Talune limitate competenze "di controllo" potrebbero essere invece ritenute di competenza del collegio sindacale (o di altro organo deputato a funzioni di controllo, qualora la società avesse optato per un diverso modello di *governance*)<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Una interessante lettura è offerta da World Economic Forum, *Cybersecurity Sould be Treated as an ESG Issue: Here's Why*, 1 marzo 2022, disponibile online all'indirizzo <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/three-reasons-why-cybersecurity-is-a-critical-component-of-esg/>.

<sup>45</sup> ASSONIME, *L'evoluzione dell'organo amministrativo tra sostenibilità e trasformazione digitale*, Gruppo di lavoro della Giunta Assonime coordinato da Corrado Passera, Note e studi, 1/2023.

<sup>46</sup> S. Fortunato, *Atti di organizzazione, principi di correttezza amministrativa e "Business Judgment Rule"*, in Giur. comm., 6/2021, 2, pp. 1373-1385; C. Picciau, *Intelligenza artificiale, scelte gestorie e organizzazione delle società per azioni*, in Il Nuovo Diritto delle Società, 7/2022, p. 1253 e ss.



Può osservarsi come nell'ambito dell'impresa azionaria, la valutazione e gestione dei rischi *green* e *digital* vengono spesso affidati ad appositi comitati endoconsiliari<sup>47</sup>, in quanto ritenuti luogo più adatto per la valutazione di profili tecnici, che richiedono una specifica competenza. Va però letta con sfavore la tendenza ad istituire comitati nuovi a fronte dell'adozione di strumenti nuovi, che pur manifestando rischi specifici a un fenomeno o tecnologia, sono comunque riconducibili a categorie di rischi noti. Dunque, l'attribuzione della competenza su tali tematiche al comitato rischi pare del tutto coerente allorché tali tematiche possono essere in questo contesto oggetto di attenta ponderazione da parte di soggetti aventi sufficienti competenze<sup>48</sup>.

In termini più generali, sia con riferimento alle competenze digitali sia a quelle di sostenibilità, pare auspicabile valutare l'introduzione di requisiti di *fit and proper* per gli amministratori<sup>49</sup>, quantomeno per quelli di imprese la cui attività può determinare un effetto sistemico. Occorre però evitare che l'attenzione su queste tematiche e la verifica della sussistenza di competenze degli amministratori in questi ambiti faccia passare in secondo piano altre competenze ugualmente essenziali (e specifiche per i singoli settori).

Ciò detto, occorre ora domandarsi, quale siano – se ce ne sono – le specificità, da un punto di vista dell'organizzazione, delle imprese destinatarie di fondi PNRR?

Si potrebbe, infatti, correttamente sostenere che i presidi organizzativi finora esaminati dovrebbero essere adottati da qualsiasi impresa decida di impiegare soluzioni tecnologiche complesse o integri nei suoi processi i fattori ESG<sup>50</sup>. Ciò che si vuole qui sostenere è che le imprese destinatarie di fondi PNRR (o che

---

<sup>47</sup> M. Houben, *La distribuzione della responsabilità nei consigli di amministrazione con comitati interni investiti di funzioni istruttorie, propositive e consultive*, in Banca Borsa Titoli di Credito, 3, giugno 2022, p. 439 e ss.

<sup>48</sup> L. Calvosa, *La governance delle società quotate italiane nella transizione verso la sostenibilità e la digitalizzazione*, in Rivista delle società, 2/3, 2022, p. 309 e ss.

<sup>49</sup> Per una panoramica, si veda V. Bevivino, *Il prossimo cambio di paradigma del governo delle banche: annotazioni dal diritto francese e idee statunitensi sul fit and proper degli amministratori*, Giur. Comm. 2, aprile 2023, p. 273 e ss.

<sup>50</sup> Cfr. A. Sacco Ginevri, *Divagazioni su corporate governance e sostenibilità*, in Riv. trim. dir. econ., 2022, 1, 3, 83 ss.

desiderino partecipare alle relative gare) sono speciali, in quanto finiscono per dover adeguare la propria organizzazione – anche in mancanza di obblighi normativi che puntualmente lo prevedano – al fine di dare piena attuazione agli obblighi posti dal Piano.

L'accesso a fondi PNRR da parte di imprese private impone di fatto loro un vincolo esterno<sup>51</sup>, nonostante queste strutturalmente (statutariamente) non siano tenute a modificare i propri obiettivi<sup>52</sup>. Al di fuori delle imprese benefit o di quelle che perseguano scopi altruistici<sup>53</sup>, il dover tener conto dei vincoli di sostenibilità pur non essendone obbligati per legge, determina di fatto una eterodeterminazione degli scopi dell'impresa<sup>54</sup>. Ad ogni modo, occorre precisare che non si tratta di un vincolo formale, per almeno due ragioni: la prima, è che l'impresa decide spontaneamente se partecipare o meno alle gare pubbliche; dall'altra, la riorganizzazione dell'impresa non è espressamente prevista tra gli obblighi contrattuali dei soggetti destinatari dei fondi PNRR, ma è solamente la logica conseguenza della necessità di governare processi che richiedono competenze e strutture specifiche.

---

<sup>51</sup> Cfr. G. Minervini, *Contro la «funzionalizzazione» dell'impresa privata*, in Riv. dir. civ., 1958, I, p. 618 e ss.; F. Galgano, *La libertà di iniziativa economica privata nel sistema delle libertà costituzionali*, in Trattato di diritto comm. e di diritto pubblico dell'economia, diretto da F. Galgano, I, Padova, 1977, p. 512 e ss..

<sup>52</sup> E in questo si vede la differenza sostanziale con la stessa Pubblica Amministrazione, la quale nell'implementazione delle politiche pubbliche di cui al PNRR è chiamata al rispetto dei medesimi vincoli e principi. C'è però una differenza non irrilevante: con riferimento all'Amministrazione pubblica (quando agisca direttamente o per il tramite di enti su cui eserciti controllo analogo) tali vincoli sono direttamente funzionali al perseguimento dell'interesse pubblico a cui è funzionalizzato l'agire (amministrativo o d'impresa), e dunque – una volta che si sia appurato che si tratta di scopi meritevoli, effettivamente coincidenti con l'interesse pubblico – l'adeguamento degli obiettivi e delle modalità di perseguimento degli stessi da parte della PA ne rappresenta conseguenza automatica.

<sup>53</sup> Per una introduzione a alle tematiche dell'*enlightened shareholders value* o dello *stakeholders value* si veda K.J. Hopt, *Corporate Purpose and Stakeholder Value - Historical, Economic and Comparative Law Remarks on the Current Debate, Legislative Options and Enforcement Problems*, European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 690, 2023, disponibile al seguente link <https://ssrn.com/abstract=4390119>; L.A. Bebchuk- K. Kastiel-R. Tallarita, *Does Enlightened Shareholder Value Add Value?*, The Business Lawyer, Volume 77, 2022, pp. 731-754, Harvard Law School John M. Olin Center Discussion Paper No. 1077; G. Ferrarini, *Corporate Purpose and Sustainability*, European Corporate Governance Institute - Law Working Paper 559/2020, disponibile al seguente link <https://ssrn.com/abstract=3753594>.

<sup>54</sup> Si veda, E. Barcellona, *La sustainable corporate governance nelle proposte di riforma del diritto europeo: a proposito dei limiti strutturali del c.d. stakeholderism*, in Riv. Soc., 2022, pp. 1 ss.

E tali elementi hanno ricadute di non scarsa rilevanza sia in termini di costi da sostenere sia in termini di *accountability* verso l'esterno.

**3.3** L'impresa viene così spinta ad assumere comportamenti socialmente responsabili, acuendo la responsabilità sociale dell'impresa, che assume in questo modo rilievo – e rilevanza giuridica – anche nei confronti dell'ente pubblico aggiudicatario, oltreché degli azionisti ed altri *stakeholders*.

Ciò sembra alterare la natura di tale responsabilità, rispetto alla quale già si è assistito ad una evoluzione: difatti, la *corporate social responsibility* – come regola di condotta spontanea e non cogente – ha progressivamente subito un'evoluzione in conseguenza della diffusione ed applicazione dei fattori ESG<sup>55</sup>. In senso atecnico si può parlare ancora di CSR, riconducendovi tutti i comportamenti della società e dei suoi esponenti tesi a mitigare l'impatto ambientale e sociale, ma occorre chiarire che ad oggi questi sono soggetti a numerose regole giuridiche vincolanti, spesso di derivazione europea<sup>56</sup>.

La nozione, poi, recentemente si è arricchita di ulteriori sfumature ed oggi si riconosce che una sottocategoria di responsabilità sociale d'impresa sia la sua declinazione "digital". La *corporate digital responsibility* (CDR) è il naturale corollario e conseguenza dell'impiego di strumenti informatici riferendosi all'approccio dell'impresa al corretto impiego delle tecnologie nell'ambito dei propri processi aziendali, tenendo in considerazione sia i possibili vantaggi sia i relativi rischi nonché l'impatto che potrebbero generare a livello sociale e ambientale. Questa *species* della responsabilità sociale d'impresa acquisirà progressivamente un rilievo crescente poiché la sostenibilità digitale rappresenta un componente essenziale per poter raggiungere gli obiettivi di sostenibilità. E

---

<sup>55</sup> U. Tombari, *Corporate social responsibility (csr), environmental social governance (esg) e "scopo della società"*, *Rivista del diritto commerciale e del diritto generale delle obbligazioni*, 2021, n. 2, p. 225 e ss.

<sup>56</sup> Ciò diverrà ancora più evidente qualora venisse approvata la proposta di CSDDD, che prevede ipotesi di responsabilità civile per l'imprenditore che non svolga una adeguata due diligence di sostenibilità (art. 22). Tale proposta giunge perfino a prevedere la responsabilità dell'imprenditore si estenda anche ai doveri in materia di sostenibilità gravanti sugli altri soggetti che si inseriscono nella catena del valore. Sul punto, A.M. Paccès, *Civil Liability in the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive Proposal*, *Oxford Business Law Blog*, 22 settembre 2023.

più gli strumenti informatici assumono un ruolo rilevante nell'ambito dell'impresa, maggiore sarà la rilevanza anche delle condotte tese a sterilizzarne i rischi caratteristici<sup>57</sup>.

Anche la CDR nasce al di fuori di obblighi strettamente giuridici, salvo divenire più recentemente oggetto di attenzione anche da parte di legislatori europei<sup>58</sup>. Ancora oggi, le principali espressioni della CDR sono riconducibili alle attività volontarie mosse da finalità etiche per uno sviluppo sostenibile degli strumenti digitali, mossi da finalità reputazionali o talvolta puramente filantropici. Ma si arricchisce anche di elementi ulteriori, tesi ad evitare che l'utilizzo di tecnologie nello svolgimento dell'attività d'impresa (sia come supporto alle decisioni e attività umane, sia astrattamente in sostituzione dell'attività umana<sup>59</sup>) possa pregiudicare lo svolgimento dell'attività d'impresa, creare danni all'impresa stessa e a terzi nonché compromettere l'ambiente.

Dunque, accanto alle iniziative promosse dalle imprese al fine di promuovere un approccio etico al digitale, rientrano in tale forma di responsabilità anche i comportamenti adottati al fine di valutare e sterilizzare i rischi degli strumenti

---

<sup>57</sup> Si pensi ad esempio, l'adozione di *tools* di intelligenza artificiale richiede competenze specifiche che consentano non solo di sfruttare a pieno le potenzialità della tecnologia ed integrarla al meglio nei propri processi aziendali, ma anche – e ai nostri fini, soprattutto – di comprenderne le implicazioni dell'utilizzo, governarne i rischi auspicabilmente prevedendo sia strategie tese a minimizzarli sia a reagire al loro possibile inveramento. Volendo offrire esempi di immediata comprensione che ben rendono l'idea dell'ampiezza dei rischi di cui si tratta, la digitalizzazione della documentazione e la conseguente archiviazione in banche dati rende i dati così conservati assai più vulnerabili, il collegamento online dei propri sistemi informatici li rende attaccabili dall'esterno acuendo i rischi *cyber* a cui va incontro l'impresa.

<sup>58</sup> In particolare, in Francia e Germania sono state lanciate apposite strategie in tema di responsabilità digitale d'impresa, con la finalità di promuovere una transizione digitale più responsabile, consapevole del concreto funzionamento dei processi e ne allochi le responsabilità per l'utilizzo, ponendo altresì le basi per la condivisione delle *best practices*. Sul punto di veda G. Schneider, *Le tecnologie societarie alla prova del governo sostenibile tra ESG, diligenza d'impresa e corporate digital responsibility*, in *Corporate Governance*, 1, 2022. Tra le iniziative proposte, quella tedesca ha avuto un seguito formale tanto da giungere all'approvazione di un codice di corporate digital responsibility “che prevede impegni volontari e obblighi di rendicontazione”. Cfr. F. Möslin, *Intelligenza artificiale e Corporate Digital Responsibility: gli sviluppi europei*, in *Diritto Societario, Digitalizzazione e Intelligenza Artificiale*, in R. Costi - N. Abriani, p. 264 D'altra parte, però, a livello nazionale ed europeo mancano referenti normativi specifici.

<sup>59</sup> Si pensi al riguardo al cd. *roboboard*, ad oggi non utilizzabile nell'ordinamento nazionale, ma che può fornire utili spunti di riflessione. Cfr. G.D. Mosco, *Roboboard. L'intelligenza artificiale nei consigli di amministrazione*, in *Analisi Giuridica dell'Economia, Studi e discussioni sul diritto dell'impresa*, n. 1/2019, p. 247 e ss.

tecnologici. Si tratta di un ambito tradizionalmente non presidiato da obblighi normativi<sup>60</sup>, che l'autodisciplina ha tentato di colmare: si pensi al riguardo alla generale previsione del necessario perseguimento del "successo sostenibile" da parte degli amministratori delle società quotate (Codice di corporate governance italiano 2020)<sup>61</sup>: pur non facendo espresso riferimento alla sostenibilità digitale, questa è certamente ricompresa nell'ambito del più generale obbligo di perseguire la sostenibilità, creando valore nel lungo periodo (a beneficio degli azionisti, ma tenendo in considerazione altresì gli interessi degli altri stakeholders rilevanti per la società). Più recentemente anche i *G20/OECD Principles of Corporate Governance* hanno seguito una impostazione analoga.

In questo contesto, assumono ancora più rilevanza le iniziative dei legislatori europei a cui si faceva riferimento (in particolare Francia e Germania)<sup>62</sup> poiché sottolineano la rilevanza che questi ordinamenti riconoscono alla tematica della "digitalizzazione sostenibile".

Ebbene, mancando una specifica disciplina normativa cogente e regole che impongano puntualmente i presidi organizzativi da adottare<sup>63</sup>, i profili di responsabilità digitale d'impresa sono da ricondursi anzitutto alla clausola generale di istituzione di assetti organizzativi adeguati: un'impresa che adotti determinate tecnologie dovrà dunque necessariamente prevedere modelli di gestione dei relativi rischi e l'eventuale inidoneità degli assetti istituiti potrà assumere rilevanza ai fini della responsabilità degli amministratori<sup>64</sup>.

---

<sup>60</sup> D'altra parte, ancor più scarse sono le indicazioni circa le modalità di comunicazione verso l'esterno della CDR e dunque molto spesso l'individuazione di quali pratiche siano espressione di comportamenti virtuosi e "digitalmente sostenibili" è affidata alle iniziative di comunicazione delle singole imprese, che vi si autovincolano e illustrano le proprie iniziative con finalità anzitutto reputazionali.

<sup>61</sup> Sul punto, si veda M. Stella Richter, *Long termism*, Studi di diritto commerciale per Vincenzo Di Cataldo, Torino, 2021, p. 901 e ss.

<sup>62</sup> Si veda la nota n. 52.

<sup>63</sup> Si vedano gli obblighi previsti dal Digital Operational Resilience Act (Regolamento (EU) 2022/2554). Il Regolamento DORA disciplina la resilienza digitale con riferimento alle istituzioni finanziarie e, tra le altre cose, impone ad amministratori e sindaci di avere specifiche competenze tecnologiche ed informatiche, che permettano loro di dare un contributo informato sulle materie su cui siano chiamati a deliberare.

<sup>64</sup> Si segnala come tradizionalmente le scelte di tipo organizzativo siano ritenute al di fuori dell'ambito di operatività della *business judgment rule*. Sul punto, si veda C. Angelici, *Diligentia quam in suis e business judgment rule*, in Riv. dir. comm., 2006, I, p. 688.

Alcune più puntuali previsioni su quale sia un modello organizzativo adeguato per la gestione dei profili di rischio digitale è espressamente previsto dall'ordinamento in taluni ambiti considerati particolarmente delicati, quale ad esempio il settore finanziario. L'analisi di tale disciplina può fornire utili spunti di riflessione anche per le imprese comuni. Ebbene, il Regolamento DORA prevede che i rischi digitali siano affrontati dall'impresa in modo duplice: sia con un approccio *ex ante* testo comprendere i rischi (e per questo impone che il board abbia al suo interno competenze tecniche che consentano di comprendere e governare le tecnologie) e a prevenire che si realizzino, sia con approccio reattivo, basato su l'implementazione di strategie predefinite, da poter tempestivamente mettere in campo allorquando i rischi temuti si dovessero concretizzare. Tale impostazione, orientata alla prudenza ma al contempo dinamica, onera gli amministratori di rilevanti compiti e impone dunque che la *governance* societaria (con riferimento agli assetti organizzativi e alla composizione degli organi) di ciò tenga conto. Al riguardo infatti l'art. 5, comma 1, DORA prevede che le istituzioni finanziarie devono predisporre un "*quadro di gestione e di controllo interno che garantisce una gestione efficace e prudente di tutti i rischi informatici*".

Il settore bancario e finanziario, come usualmente avviene, è stato luogo di sperimentazione di una siffatta disciplina, che pur non ancora in vigore già sta producendo rilevanti effetti nell'organizzazione delle imprese. La disciplina lì introdotta pare estendibile, quantomeno come impostazione generale, anche in altri settori, poiché i rischi *cyber* rappresentano un rischio operativo trasversale. Resta però da valutare se l'impatto di simili regole possa risultare sproporzionato, in quanto eccessivamente oneroso, per l'impresa "ordinaria"<sup>65</sup>. Difatti, per l'impresa bancaria e finanziaria è l'interesse pubblico sotteso al corretto funzionamento dei mercati finanziari a giustificare una disciplina più invasiva e onerosa; interesse evidentemente non presente in altri mercati.

---

<sup>65</sup> G. Schneider, *Al, rischi d'impresa e le (mancate) risposte del diritto... DORA per tutti?*, in *Diritto societario, digitalizzazione e intelligenza artificiale- in ricordo di Agostino Gambino*, 2023, p. 113 e ss.

Ad ogni modo, e a prescindere dalle specifiche previsioni normative settoriali (che comunque mantengono profili di specialità), l'impresa che intenda essere effettivamente responsabile, e quindi governare in modo consapevole e auspicabilmente accorto l'uso di strumenti tecnologici e al contempo persegua la minimizzazione degli impatti ambientali della propria attività, sarà quindi chiamata ad aggiornare il proprio modello organizzativo, dotandosi di professionalità che siano in grado di dare il proprio contributo. E ciò vale anche per l'impresa destinataria di fondi PNRR.

D'altra parte, va chiarito che il PNRR non impone direttamente specifici obblighi al riguardo: dunque, eventuali mutamenti sull'organizzazione dell'impresa, in linea con gli obiettivi del Piano e sovente opportuni per correttamente governare i processi gestionali che lo stesso Piano richiede, restano comunque nella sfera delle valutazioni discrezionali degli amministratori nell'ambito dell'organizzazione dell'impresa. Questi si espongono però a responsabilità nel caso di inadeguatezza delle misure adottate.

**4. Impatti sul mercato.** Il PNRR ha dunque già prodotto e sta producendo effetti rilevanti per il mercato. Non solo attraverso l'iniezione di nuove risorse e la concreta realizzazione (per ora pochi, in effetti) di progetti, quanto per l'aspettativa ingenerata negli operatori del mercato di nuovi investimenti (nonché nei cittadini/ consumatori di un generalizzato miglioramento delle infrastrutture e servizi, *in primis* quelli "pubblici"). Tali elementi hanno incentivato le aziende ad una precoce transizione verso modelli più sostenibili e digitali. Tali adeguamenti, sono talora considerati abilitanti per la partecipazione ai bandi PNRR, altre volte sono essenziali per poter sfruttare le occasioni di business che si porranno sul mercato in seguito alla realizzazione dei progetti previsti dal Piano.

Come autorevolmente evidenziato, l'obiettivo del Piano va ben oltre la realizzazione dei progetti inclusi nelle 6 Missioni e non può essere ridotto al rendere l'Italia "*un mercato di consumo di soluzioni un po' più digitali e un po'*

*meno inquinanti*<sup>66</sup>. Il vero obiettivo perseguito (e da perseguire anche nella fase dell'attuazione e del monitoraggio dei risultati) deve essere decisamente più ambizioso ed avere una visione più lungimirante anche perché una rilevante percentuale delle risorse impiegate costituiscono debito: è dunque necessario che l'investimento ora realizzato sia idoneo a garantire una sufficiente redditività per il Paese. È dunque necessario che l'attuazione del Piano si accompagni a un deciso investimento in R&D (anche da parte dei privati, interessati a partecipare alla transizione avviata dal Piano) che permetta di costituire un humus favorevole per l'innovazione e l'esportazione delle soluzioni tecnologiche ed organizzative sviluppate.

Il favorire la cultura del *digital* e *green* – che è un obiettivo non secondario del Next Generation EU – risponde proprio all'esigenza di rendere tali investimenti funzionali ad una riorganizzazione complessiva del mercato e delle preferenze degli utenti. Difatti, se il Piano riuscirà a determinare la trasformazione perseguita, tanto nei modelli di business delle imprese, quanto nelle preferenze di consumo degli utenti (e quindi nelle loro modalità d'interazione nei rapporti con le amministrazioni pubbliche e le imprese), le imprese private che intendano trarre benefici da tali innovazioni e che quantomeno mirino a non perdere quote di mercato, saranno incentivate ad aderire esse stesse a tali mutamenti, pur quando non siano direttamente destinatarie di fondi PNRR.

In questo senso, il Piano ha l'attitudine a dare una decisa spinta alle transizioni già in atto, utilizzando le risorse pubbliche e - ancor prima - la programmazione pubblica come catalizzatore.

Occorre riscontrare che vi sono però anche note negative. Il PNRR pare infatti idoneo a produrre anche effetti distorsivi<sup>67</sup>. Anzitutto per il mancato rispetto delle tempistiche previste e per la rinegoziazione (al ribasso) dei progetti da includervi a cui già si è assistito<sup>68</sup>; gli stringenti requisiti imposti agli imprenditori

---

<sup>66</sup> C.A. Carnevale Maffè, *Su economia verde e digitale il Pnrr sbaglia le premesse*, Lavoce.info, 29 gennaio 2021.

<sup>67</sup> Rispetto a questi ultimi non sono ancora disponibili dati puntuali, che permettano di offrire un riscontro quantitativo a tale affermazione.

<sup>68</sup> L. Rizzo – R. Secomandi – A. Zanardi, *Revisioni Pnrr: sono tutte giustificate?*, in lavoce.info, 4 agosto 2023.



per partecipare alle gare pubbliche hanno poi creato un evidente problema, perché hanno costretto questi a dotarsi di apposite competenze in relazione anzitutto agli obiettivi di sostenibilità, volte a produrre progetti sostenibili (e di cui fosse certificata la neutralità climatica) sebbene tali profili risultino talvolta di difficile riscontro (e pertanto non sempre sono tenuti in debita considerazione) in sede di valutazione dei progetti. Evidentemente, la riduzione dei progetti finanziati rende meno attrattivo questo investimento da parte delle imprese.

Altro rilevante profilo critico è rappresentato dal fatto che i progetti PNRR si prestano ad essere oggetto di *greenwashing* poiché la dichiarazione DNSH rappresenta requisito essenziale per la partecipazione alle gare e ciò induce – in particolare in mancanza di meccanismi di verifica funzionanti ed effettivi – i potenziali partecipanti che non siano già dotati di una idonea organizzazione (o che intendano riservare per sé un maggior margine di guadagno risparmiando sui “costi di sostenibilità”) al *misleading labeling*<sup>69</sup>. Ovviamente, tali comportamenti fraudolenti dovranno essere contrastati in modo deciso – anche avvalendosi di strumenti tecnologici che consentano di verificare la rispondenza di quanto dichiarato al vero<sup>70</sup> – al fine di garantire che il Piano produca effetti positivi, determinando una concreta transizione dell’economia nazionale.

## **5. Considerazioni conclusive**

**5.1** In conclusione, il PNRR ha rappresentato e rappresenta tutt’ora un passaggio nodale per la ripresa post-pandemica e per la realizzazione di riforme strutturali che il Paese attendeva da tempo. Le transizioni ecologica e digitale – che già avevano preso avvio in precedenza – hanno così sperimentato una decisa accelerazione.

Il necessario rispetto dell’ambiente, previsto dal Piano con riferimento a tutti i progetti, ha correttamente sollecitato una maggiore attenzione al profilo

---

<sup>69</sup> Commissione Europea, *Consumer protection: enabling sustainable choices and ending greenwashing*, Press release, 22 March 2023.

<sup>70</sup> Ad esempio, sull’utilizzo di strumenti tecnologici nella verifica dell’esecuzione del contratto, si veda F. Bassan – M. Rabitti, *Recenti evoluzioni dei contratti sulla blockchain. Dagli smart legal contracts ai ‘contracts on chain’*, Rivista Diritto Bancario, Fasc. III, 2023, p. 561 e ss.

ambientale degli interventi, imponendo evidentemente nuovi costi a carico degli operatori economici (almeno in parte traslati sull'ente pubblico aggiudicatore e responsabile del progetto), relativi sia alla predisposizione della documentazione di gara e alla relativa istruttoria, sia all'adeguamento della propria struttura organizzativa (così da poter gestire tali "nuovi processi"). Va detto che tali costi ulteriori potrebbero dirsi economicamente giustificati qualora corrispondessero ad esternalità positive dell'intervento o quantomeno consentissero di evitare che un progetto arrechi danni (e dunque scongiurando esternalità negative). Ma ciò è tutto da verificare, in quanto troppo spesso gli strumenti utilizzati per verificare il rispetto di tali criteri peccano di effettività.

Sembra infatti emergere<sup>71</sup> (pur non essendo per ora disponibili dati puntuali sul punto) una difficoltà applicativa – che talvolta coincide con una carenza di effettività – dei criteri volti a garantire la sostenibilità ambientale dei progetti. Ciò determina il rischio che tali obblighi rappresentino un *burden* amministrativo da sostenere per le imprese partecipanti alle gare pubbliche, che non genera maggior benessere. Non è irrilevante il rischio che il principio del DNSH si trasformi – in particolare nei progetti di più limitate dimensioni, gestite da amministrazioni più piccole e con minori risorse tecniche – in un mero *box ticking* ricompreso in ogni progetto dei bandi di gara PNRR, senza che a ciò si accompagni a uno concreto impegno verso gli obiettivi di sostenibilità. In tali ipotesi, si assisterebbe di fatto ad una forma di *greenwashing* avente come destinatario la procedura di evidenza pubblica (e in quindi *in primis*, l'Amministrazione aggiudicatrice, ma anche l'UE da cui i fondi provengono e il mercato, poiché si falserebbe così la concorrenza con gli altri operatori del mercato)<sup>72</sup>.

---

<sup>71</sup> Openpolis, Cosa il governo non dice sulla revisione del Pnrr, 17 luglio 2023. Alcune difficoltà applicative venivano evidenziate anche nell'ambito della Relazione del Ministro degli Affari Europei sullo stato di attuazione del PNRR al 31 maggio 2023 (p. 79).

<sup>72</sup> È infatti probabile che gli operatori "onesti" alternativamente non partecipino alla gara qualora si rendessero conto di non riuscire a soddisfare quei requisiti di sostenibilità o lo ritenessero troppo oneroso, oppure lo facciano quando effettivamente siano *compliant*. E in questo ultimo caso sarebbero messi sullo stesso piano con coloro che pur non essendo in regola, dichiarino di esserlo. L'alternativa teorica, di cui però è difficile fornire riscontro, è che tutti gli operatori del mercato si appiattiscano sulla prassi di sostanziale disapplicazione del criterio, consapevoli della

Il Piano, d'altra parte, pone un deciso *focus* sulla digitalizzazione. Difatti, contiene numerose componenti aventi ad oggetto interventi tesi alla transizione digitale di pubbliche amministrazioni ed aziende, volti a digitalizzare processi e a trasformare l'offerta (e la domanda) di beni e servizi digitali. Si mira così non solo ad una maggiore efficienza dei processi, ma anche – e soprattutto – a rendere il Paese più attrattivo verso l'estero, potendo costituire una fabbrica di soluzioni digitali di alta qualità da esportare.

**5.2** Quanto agli "intrecci" a cui si fa cenno nel titolo del contributo, gli obiettivi del PNRR impongono – di fatto (e non direttamente) – una rilevante riorganizzazione dell'attività d'impresa, che risulti idonea a valutare gli impatti del proprio operato e che tenga conto dei nuovi rischi.

Ciò accade sia con riferimento alla digitalizzazione sia alla sostenibilità.

L'integrazione di tali valori e obiettivi può produrre impatti sia sull'organizzazione d'impresa (in quanto dovranno essere predisposti assetti organizzativi adeguati alla loro gestione) sia sul mercato. In particolare, con riferimento a quest'ultimo, il necessario adeguamento a tali più elevati standards può produrre effetti limitativi della concorrenza - frammentando il mercato e imponendo barriere all'ingresso - andando a tracciare un chiaro confine tra il mercato di beni e servizi nei confronti di operatori privati e quello nei confronti della PA (con l'ulteriore complicazione che alcuni dei vincoli di sostenibilità previsti per i progetti PNRR potrebbero non essere previsti in altri bandi pubblici "non PNRR").

Altro rilevante impatto del PNRR è di tipo comunicativo. La ricca comunicazione sul PNRR ha reso gli utenti più consapevoli delle questioni di sostenibilità (e, in parte minore, sui rischi che accompagnano l'inevitabile transizione digitale). In questo contesto, dunque, cresce la rilevanza dei presidi posti in essere dall'impresa al fine di allinearsi a tali obiettivi. E, pertanto, la

---

difficile prova del concreto rispetto con riferimento ai singoli progetti. Tale lettura apparrebbe però miope, in quanto se con riferimento ad alcuni progetti si tratta di un elemento effettivamente complicato da verificare, in altri progetti il principio di DNSH è rigorosamente applicato.

comunicazione all'esterno dei modelli organizzativi, dei risultati e di eventuali profili di responsabilità (e delle misure poste in campo per rimediarvi) risultano essenziali.

Anche il PNRR si colloca dunque tra quelle iniziative che a vario titolo – collocandosi nell'ambito delle rivoluzioni digitale e verde – contribuiscono a rafforzare la *corporate social e digital responsibility* delle imprese, imponendo più alti livelli di *compliance a standards green* e di governo delle tecnologie e rendendo il pubblico più consapevole e attento a tali profili.