

OSSERVATORIO DIRITTI UMANI

CONDOTTA RESPONSABILE D'IMPRESA IN CONTESTI DI CONFLITTO ARMATO: IL DIFFICILE BILANCIAMENTO FRA PERMANENZA E USCITA ALLA LUCE DELLA *HEIGHTENED HUMAN RIGHTS DUE DILIGENCE*

GIORGIA PANE

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. La *due diligence* rafforzata (hHRDD) nei contesti ad alto rischio. – 2.1. La *due diligence* ordinaria e l'emersione del rischio rafforzato. – 2.2. Il contenuto rafforzato della hHRDD tra *soft law*, DIDU e DIU. – 3. Permanenza, disimpegno e hHRDD nei contesti di conflitto. – 3.1. I limiti della permanenza nei contesti di conflitto. – 3.2. I rischi dell'uscita e le condizioni del disimpegno responsabile. – 3.3. Oltre la mitigazione: normalizzazione dell'illecito e ragionevolezza della permanenza – 4. Conclusioni.

1. Negli ultimi decenni, il diritto internazionale ha progressivamente superato l'idea che la condotta rilevante ai fini della tutela degli interessi fondamentali della comunità internazionale sia esclusivamente quella degli Stati, riconoscendo un ruolo sempre più significativo anche agli attori privati, e in particolare alle imprese multinazionali¹. Tale evoluzione si manifesta con particolare intensità nei contesti di conflitto armato e di occupazione, nei quali l'attività economica privata si colloca all'intersezione tra diritto internazionale dei diritti umani, diritto internazionale umanitario e, in alcuni casi, diritto penale internazionale.

In questi scenari, l'idea di una presunta neutralità dell'impresa risulta ormai difficilmente sostenibile². La mera presenza sul territorio, la partecipazione a catene di approvvigionamento o il pagamento di

¹ Sul punto si vedano, a titolo esemplificativo e in generale, A. BONFANTI, *Imprese multinazionali, diritti umani e ambiente. Profili di diritto internazionale pubblico e privato*, Milano, 2012; N. BERNAZ, *Business and Human Rights: History, Law and Policy – Bridging the Accountability Gap*, Londra-New York, 2017; L. CHIUSI CURZI, *General Principles for Business and Human Rights in International Law*, Leiden-Boston, 2020.

² Assemblea generale, *Report of the Working Group on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises «Business, human rights and conflict-affected regions: towards heightened action»*, UN Doc. A/75/212 del 21 luglio 2020, par. 43.

imposte e canoni possono incidere in modo significativo sulle dinamiche del conflitto, contribuendo, anche indirettamente, al mantenimento o all'aggravamento di situazioni di violazione dei diritti fondamentali. In tal senso, se il coinvolgimento diretto si manifesta nell'erogazione di risorse materiali o finanziarie agli attori bellici, quello indiretto si ravvisa nella capacità dell'impresa di alterare i processi conflittuali, pur in assenza di un nesso soggettivo volto a coadiuvare le parti belligeranti³.

Tale consapevolezza si inserisce nel più ampio fenomeno del c.d. *governance gap*, che caratterizza i contesti fragili o colpiti da conflitti, nei quali lo Stato ospitante è spesso incapace o non disposto a garantire il rispetto dei diritti umani, con conseguente spostamento del baricentro delle aspettative normative sull'impresa o sugli Stati d'origine⁴.

In questo quadro si colloca lo sviluppo della *heightened human rights due diligence* (hHRDD), quale processo rafforzato di identificazione, prevenzione, mitigazione e rendicontazione degli impatti negativi sui diritti umani, richiesto alle imprese che operano in contesti ad alto rischio. Pur trovando le proprie radici nella dovuta diligenza richiesta dai Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani, tale nozione si è progressivamente arricchita attraverso linee guida settoriali, prassi internazionali e contributi dottrinali, fino a configurarsi come uno standard di condotta particolarmente articolato.

Resta tuttavia aperta una questione cruciale, ancora poco esplorata in dottrina: il rapporto tra l'adempimento di un processo di *due diligence* rafforzata e la decisione dell'impresa di permanere o disimpegnarsi da un contesto di conflitto. In altri termini, ci si chiede se, e in quale misura, la hHRDD possa incidere sulla valutazione della legittimità della permanenza dell'impresa, o se, al contrario, la presenza in determinati contesti debba ritenersi incompatibile *in radice* con il rispetto degli standard internazionali.

³ L. IÑIGO ALVAREZ, *Responsible Business Conduct in Conflict-Affected Areas: The Notion of Heightened Human Rights Due Diligence*, in *Revista Española de Empresas y Derechos Humanos*, 2024. Si veda anche AUSTRALIAN RED CROSS, RMIT UNIVERSITY, *Doing responsible business in armed conflict: risks, rights and responsibilities*, 2020, reperibile online. Sul rapporto – diretto o indiretto – fra attività di impresa e violazioni dei diritti umani più in generale si veda T. VAN HO, *Defining the Relationships: "Cause, Contribute, and Directly Linked to" in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, in *Human Rights Quarterly*, 2021, 625.

⁴ R. DAVIS, *The UN Guiding Principles on Business and Human Rights and Conflict-Affected Areas: State Obligations and Business Responsibilities*, in *International Review of the Red Cross*, 2012, 961 ss.

Il contributo intende affrontare tale questione analizzando il rapporto tra hHRDD e *responsible exit*, intesa come decisione di disimpegno responsabile qualora il rischio di contributo a violazioni gravi del diritto internazionale risulti non mitigabile. Si sostiene, in particolare, che la hHRDD non costituisce uno strumento idoneo a legittimare automaticamente la permanenza dell'impresa, né può sostituire l'analisi della legalità della sua presenza; essa opera piuttosto come parametro che contribuisce a strutturare il giudizio sulla ragionevolezza e proporzionalità della condotta, delimitando le condizioni entro le quali la permanenza può considerarsi conforme agli standard internazionali.

Alla luce di tali premesse, l'articolo si articola come segue. In primo luogo, si esamina l'evoluzione della *due diligence* nei contesti ad alto rischio, soffermandosi sulle caratteristiche della hHRDD e sul suo inquadramento tra *soft law* e obblighi derivanti dal diritto internazionale dei diritti umani e dal diritto internazionale umanitario. In secondo luogo, si analizzano i limiti della permanenza dell'impresa, con particolare riferimento al rischio di coinvolgimento in illeciti internazionali e al ruolo della *responsible exit*. Infine, si propone una lettura integrata dei due concetti, al fine di delineare un criterio di valutazione della ragionevolezza della permanenza fondato sulla proporzionalità e sulla centralità della tutela dei diritti umani.

2. Muovendo dalla già citata premessa che l'attività d'impresa non può mai identificarsi come integralmente neutrale, occorre individuare i parametri normativi di riferimento in cui tale attività può essere iscritta. Sebbene infatti permangano in dottrina dubbi riguardo a una piena soggettività giuridica internazionale delle imprese⁵, ciò non impedisce che esse siano titolari di posizioni giuridiche in specifici settori, destinatarie di standard di condotta internazionali o che le loro

⁵ A titolo meramente esemplificativo si vedano A. CASSESE, *International Law in a Divided World*, Oxford, 1986, 103; F. RIGAUX, *Transnational Corporations*, in M. BEDJAOUI (ed.), *International Law: Achievements and Prospects*, Parigi-Leiden, 1991, 129; F. JOHNS, *The Invisibility of the Transnational Corporation: An Analysis of International Law and Legal Theory*, in *Melbourne University Law Review*, 1994, 893; P. MALANCZUK, *Akehurst's Modern Introduction to International Law*, Londra, 1997, 102; I. BROWNLIE, *Principles of Public International Law*, Oxford, VI ed., 2003; E. DE BRABANDERE, *Human Rights and Transnational Corporations: The Limits of Direct Corporate Responsibility*, in *Human Rights & International Legal Discourse*, 2010, 66.

attività costituiscano il presupposto per l'attivazione di differenti forme di responsabilità⁶.

È quindi necessario distinguere la questione della soggettività da quella, più circoscritta, dell'applicabilità o della rilevanza delle norme internazionali rispetto alla condotta dell'impresa. Nel diritto internazionale dei diritti umani, gli obblighi convenzionali continuano a gravare primariamente sugli Stati, ai quali incombe anche il dovere di proteggere gli individui dagli abusi commessi da soggetti privati. Diversa è la posizione del diritto internazionale umanitario, la cui rilevanza presuppone l'esistenza di un conflitto armato e il ricorrere del relativo ambito di applicazione materiale e temporale. La mera presenza in un'area interessata da ostilità non trasforma l'impresa in una parte del conflitto, né comporta automaticamente l'applicazione diretta di tutte le norme di DIU alla persona giuridica. Nondimeno, le attività del personale dell'impresa, la fornitura di beni o servizi, l'impiego delle sue infrastrutture e i rapporti intrattenuti con le parti belligeranti possono ricadere nell'ambito regolato dal DIU. Le relative violazioni possono quindi determinare, a seconda dei casi, la responsabilità internazionale dello Stato, la responsabilità penale individuale delle persone coinvolte e forme di responsabilità civile o penale dell'impresa previste dagli ordinamenti nazionali⁷.

Particolare cautela richiede, in questo quadro, il tema della responsabilità penale dell'impresa per crimini internazionali. Il diritto internazionale penale contemporaneo continua a essere costruito prevalentemente attorno alla responsabilità delle persone fisiche⁸. Ciò non rende irrilevante la struttura societaria entro cui il crimine sia preparato, agevolato o commesso. Amministratori, dirigenti e dipendenti possono incorrere in responsabilità individuale ove ricorrano i presupposti delle forme di partecipazione previste dal diritto applicabile; parallelamente, numerosi ordinamenti nazionali consentono di persegui-

⁶ Tra gli altri, si veda A. CLAPHAM, *Human Rights Obligations of Non-State Actors*, Oxford, 2006; S. DEVA, D. BILCHITZ (eds.), *Human Rights Obligations of Business: Beyond the Corporate Responsibility to Respect?*, Cambridge, 2013; A. PETERS, T. SPARKS, *The Individual in International Law*, Oxford, 2024; C. AHLBORN, *Towards a Theory on the International Legal Personality of Corporations*, in *Transnational Legal Theory*, 2025, 1.

⁷ ICRC, *Private Businesses and Armed Conflict: An Introduction to Relevant Rules of International Humanitarian Law*, Ginevra, 2024, 4-5.

⁸ Ai sensi dell'art. 25 dello Statuto di Roma, la Corte penale internazionale esercita infatti la propria giurisdizione sulle sole persone fisiche. Per un approfondimento sul tema si veda A. DE TOMMASO, *Corporate Liability and International Criminal Law*, Londra, 2024.

re anche la persona giuridica per condotte connesse a crimini internazionali⁹.

La rilevanza internazionale della condotta d'impresa non dipende, dunque, da un'unica e generale attribuzione di soggettività, ma dall'interazione tra regimi diversi, che attribuiscono all'impresa, ai suoi organi e agli Stati chiamati a regolarne l'attività posizioni e conseguenze giuridiche differenti. È proprio la frammentarietà di tale quadro a spiegare la centralità assunta dai Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani. Questi ultimi non costituiscono l'unico fondamento normativo della responsabilità d'impresa, ma svolgono una funzione di raccordo tra gli obblighi internazionali degli Stati, gli standard sostanziali derivanti dai diritti umani e gli strumenti attraverso cui le imprese sono chiamate a prevenire e affrontare gli impatti negativi connessi alle proprie attività.

I Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani (da ora Principi guida), approvati all'unanimità dal Consiglio dei diritti umani nel 2011¹⁰, si fondano sul quadro "Protect, Respect and Remedy", articolato in tre pilastri: l'obbligo degli Stati di proteggere i diritti umani dagli abusi commessi da terzi¹¹; la responsabilità delle imprese di rispettare i diritti umani; e la necessità di garantire l'accesso a rimedi effettivi per le vittime. Sebbene non creino nuovi

⁹ La configurazione di una responsabilità penale direttamente internazionale delle imprese rimane invece frammentaria ed eccezionale, pur essendo ravvisabili alcuni segnali evolutivi. Tra questi assume particolare rilievo il c.d. Protocollo di Malabo del 2014, adottato nell'ambito dell'Unione africana al fine di estendere la giurisdizione della futura Corte africana di giustizia e dei diritti umani anche ai crimini internazionali e transnazionali e che, all'art. 46C, attribuisce espressamente alla Corte giurisdizione sulle persone giuridiche, ad eccezione degli Stati. Il Protocollo, tuttavia, non è ancora entrato in vigore e tale modello di responsabilità penale societaria non si è pertanto tradotto, allo stato, in un sistema giurisdizionale operativo. Sul Protocollo di Malabo e sulle prospettive di istituzione di una sezione penale della Corte africana di giustizia e dei diritti umani si veda M. SCHETTINI, *Is It Time to Reconsider the Creation of an African Criminal Court? Some Reflections Following Angola's Recent Ratification of the Malabo Protocol*, in questa Rivista, 2026, 115.

¹⁰ Consiglio dei diritti umani, *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*, UN Doc. A/HRC/17/31 del 21 marzo 2011. Si veda inoltre Consiglio dei diritti umani, *Protect, Respect and Remedy: A Framework for Business and Human Rights – Report of the Special Representative of the Secretary-General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises*, John Ruggie, UN Doc. A/HRC/8/5 del 7 aprile 2008.

¹¹ Sul punto si veda anche Comitato sui diritti economici, sociali e culturali, *General Comment No. 24: State Obligations under the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights in the Context of Business Activities*, issued by the Committee on Economic, Social and Cultural Rights, UN Doc. E/C.12/GC/24 del 10 agosto 2017.

obblighi giuridici internazionali in senso stretto¹², i Principi guida operano una traduzione delle norme esistenti in capo agli Stati in standard di condotta applicabili a tutte le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione o settore¹³.

All'interno del secondo pilastro, quello avente ad oggetto la responsabilità delle imprese, vengono infatti declinati i criteri di comportamento da adottare per prevenire e mitigare l'impatto negativo delle operazioni sui diritti umani. Tra questi criteri, la bussola giuridica è senza dubbio dettata dagli standard di *due diligence*.

2.1. Il Principio 17 configura la *human rights due diligence* (HRDD) come un processo continuativo e dinamico attraverso il quale l'impresa identifica, previene, mitiga e rende conto degli impatti negativi sui diritti umani connessi alle proprie attività e alle relazioni commerciali¹⁴. Tale processo, lungi dall'esaurirsi in un adempimento formale, implica un monitoraggio costante del contesto operativo e

¹² I Principi guida adottano una terminologia volutamente atecnica, come ad esempio "responsabilità" in luogo di "obblighi" (sul punto I. JĘDRZEJOWSKA-SCHIFFAUER, D. NAGAIWSKA, J. MINKSZTYM, *Learning from the Conflict Dynamics in Ukraine: Towards a Conceptual Framework for Heightened Human Rights Due Diligence*, in A.R. ZIEGLER, D. CANAPA, M. IZABEL CARDOZO (eds.), *Business and Human Rights: Emerging Challenges, Issues, and Trends*, Leiden, 2025, 87). Tuttavia, appare rilevante tenere a mente che alcuni di questi standard hanno conosciuto un progressivo consolidamento normativo (c.d. *normative hardening*), venendo recepiti in altri strumenti internazionali come le Linee guida OCSE per le imprese multinazionali (aggiornate nel 2023), lo standard ISO 26000 e i criteri di sostenibilità della International Finance Corporation (IFC). A livello regionale e nazionale, tali principi sono stati ulteriormente formalizzati in strumenti vincolanti, come la direttiva UE sulla Dovuta diligenza (CSDDD) e le normative nazionali in Francia, Germania e Norvegia. Sul punto si veda C. MACCHI, C. BRIGHT, *Hardening Soft Law: The Implementation of Human Rights Due Diligence Requirements in Domestic Legislation*, in M. BUSCEMI, N. LAZZERINI, L. MAGI, D. RUSSO (eds.), *Legal Sources in Business and Human Rights: Evolving Dynamics in International and European Law*, Leiden, 2020.

¹³ Consiglio dei diritti umani, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, cit., 1. Sebbene i Principi guida non stabiliscano una soglia minima di dimensione dell'impresa, la portata e la complessità delle misure adottate per ottemperare a tali standard devono essere modulate secondo un criterio di proporzionalità. Tale adeguatezza deve riflettere, da un lato, le caratteristiche intrinseche dell'impresa – quali la dimensione organizzativa, il settore merceologico di riferimento, la struttura proprietaria e la configurazione societaria – e, dall'altro, le specificità dei contesti operativi in cui essa agisce. Fondamentale, in questa valutazione, è inoltre la gravità dell'impatto avverso sui diritti umani: l'intensità delle misure di prevenzione e mitigazione deve essere direttamente correlata all'entità del rischio e al potenziale pregiudizio arrecato ai titolari dei diritti.

¹⁴ Consiglio dei diritti umani, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, cit., Principio 17.

delle trasformazioni che incidono sul livello di rischio, adattando di conseguenza le strategie aziendali¹⁵.

In sintesi, la *due diligence* rappresenta lo strumento necessario affinché le imprese possano «conoscere e mostrare» (*know and show*) il proprio rispetto per i diritti umani in contesti ordinari, nonché la base imprescindibile per orientare la loro attività nei contesti ben più complessi dei territori ad alto rischio o colpiti da conflitti¹⁶.

La centralità della *due diligence* emerge, infatti, con particolare evidenza nei contesti caratterizzati da un indebolimento o da un fallimento delle funzioni statali. In tali situazioni, il c.d. *governance gap* determina uno spostamento del baricentro della tutela dei diritti umani: pur restando in capo allo Stato l'obbligo primario di protezione, l'impresa si trova a operare in un contesto in cui tale protezione è assente o insufficiente, con la conseguenza che le aspettative normative nei suoi confronti si intensificano¹⁷. Ne deriva una tensione strutturale tra la responsabilità statale e il ruolo dell'impresa, che non può essere risolta attraverso una mera trasposizione di obblighi, ma richiede una ridefinizione degli standard di condotta applicabili agli attori privati.

In questa prospettiva, la *due diligence* assume una funzione che va oltre la gestione del rischio reputazionale o operativo¹⁸, configurandosi come parametro per valutare la conformità della condotta imprenditoriale agli standard internazionali. Tuttavia, proprio la sua natura procedurale solleva interrogativi circa la sua effettiva capacità di incidere sulla qualificazione giuridica della condotta, soprattutto nei contesti ad alto rischio.

Un primo elemento di complessità riguarda le specificità settoriali. L'impatto delle attività d'impresa varia significativamente a seconda del settore economico considerato, in particolare quando si tratta

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ I. JĘDRZEJOWSKA-SCHIFFAUER, D. NAGAIVSKA, J. MINKSZTYM, *op. cit.*, 86.

¹⁷ A tale complessità si aggiunga la eventualità che l'impresa sia partecipata – in tutto o in parte – da attori pubblici. Tale caso, ai sensi del Principio 4, comporta un onere di diligenza rafforzato, poiché le loro azioni possono configurare una diretta violazione degli obblighi internazionali statali. Data la prossimità all'autorità pubblica, lo Stato deve esercitare un incisivo scrutinio, imponendo procedure di *human rights due diligence* per prevenire abusi e mitigare i rischi connessi al supporto pubblico (Consiglio dei diritti umani, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, cit., Principio 4 e relativo Commentario).

¹⁸ S. DEVA, *Treating human rights lightly: A critique of the consensus rhetoric and the language employed by the Guiding Principles*, in S. DEVA, D. BILCHITZ (eds.), *op. cit.*, 98; D. BILCHITZ, *Fundamental Rights and the Legal Obligations of Business*, Cambridge, 2022, 196. Si veda anche Consiglio dei diritti umani, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, cit., Commentario al Principio 17.

della fornitura di beni e servizi essenziali quali acqua, energia, assistenza sanitaria o approvvigionamento alimentare¹⁹. In tali ambiti, la presenza dell'impresa può contribuire alla tutela di diritti fondamentali, ma al contempo può esporre a rischi di coinvolgimento in dinamiche di violazione, ad esempio attraverso la cooperazione con autorità o attori non statali coinvolti nel conflitto. La rilevanza del settore incide dunque sulla valutazione della condotta dell'impresa, rendendo più complesso il bilanciamento tra i potenziali effetti positivi della permanenza e i rischi di contribuzione a illeciti internazionali.

Un secondo profilo attiene al grado di coinvolgimento dell'impresa rispetto alle violazioni dei diritti umani, che può essere analizzato alla luce delle diverse forme di prossimità. La prossimità geografica, legata alla presenza fisica sul territorio, espone l'impresa a un'interazione diretta con il contesto di conflitto²⁰. La prossimità relazionale, che si sviluppa lungo la catena del valore, può determinare un coinvolgimento indiretto attraverso partner commerciali o fornitori²¹. Infine, la prossimità economica, derivante da flussi finanziari quali il pagamento di imposte o canoni, può tradursi in un sostegno, anche involontario, a soggetti coinvolti nel conflitto²². Tali forme di prossimità contribuiscono a delineare un continuum tra mera connessione e contributo all'illecito, rendendo particolarmente complessa la qualificazione della condotta dell'impresa nei contesti ad alto rischio.

È proprio in relazione a tali contesti che la *due diligence* assume una configurazione rafforzata. Il principio di proporzionalità, che governa l'intensità del processo di *due diligence*, implica che l'ampiezza e la profondità dell'analisi debbano aumentare in funzione della gravità e della probabilità dei rischi²³.

Tuttavia, prima di procedere alla disamina delle caratteristiche della hHRDD, occorre preliminarmente chiarire cosa debba intendersi per "contesto ad alto rischio". I Principi guida non fanno ricorso alla

¹⁹ Sul punto si veda anche O. UVAROVA, *Responsible Business Conduct in Times of War: implications for essential goods and services providers in Ukraine*, Business & Human Rights Resource Centre, 2022, reperibile online.

²⁰ I. JĘDRZEJOWSKA-SCHIFFAUER, D. NAGAIWSKA, J. MINKSZTYM, *op. cit.*, 98.

²¹ R. DAVIS, *op. cit.*, 974.

²² T. VAN HO, A. YILMAZ VASTARDIS, *Which Businesses Owe Reparations for Staying in Russia? A Policy Report on Business and Human Rights Responsibilities to Ukraine*, Essex Human Rights Centre, 2025, 28.

²³ Consiglio dei diritti umani, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, cit., Principio 14. Si veda inoltre Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo (UNDP), *Heightened Human Rights Due Diligence for Business in Conflict-Affected Contexts: A Guide*, 2022, 9.

nozione tecnica di “conflitto armato”, preferendo invece espressioni più ampie quali “aree affette da conflitto”. Tale scelta terminologica appare significativa, in quanto riflette un approccio volutamente estensivo, volto a ricomprendere non solo le situazioni di ostilità armata in corso, ma anche gli scenari pre-conflittuali e le fasi successive alla cessazione delle ostilità, nelle quali permangono condizioni di fragilità istituzionale e rischio elevato di violazioni dei diritti umani²⁴.

In questa prospettiva, diverse fonti internazionali contribuiscono a delineare un perimetro concettuale ampio e articolato. In particolare, le linee guida elaborate nell’ambito delle Nazioni Unite includono tra i contesti ad alto rischio non solo i conflitti armati in senso stretto, ma anche le occupazioni militari, le situazioni di violenza diffusa, le atrocità di massa e, più in generale, gli scenari caratterizzati da instabilità sistemica²⁵. Analogamente, il diritto dell’Unione europea, con il Regolamento (UE) 2017/821 sui minerali provenienti da zone di conflitto, definisce le aree di conflitto e ad alto rischio (*conflict-affected and high-risk areas*, CAHRAs) come territori interessati da conflitti armati, da situazioni di fragile equilibrio post-conflittuale, nonché da gravi carenze di *governance*, fino ai casi estremi di Stati falliti, nei quali si registrano violazioni diffuse e sistematiche del diritto internazionale²⁶.

Ne deriva che la nozione di “contesto ad alto rischio” eccede sensibilmente la definizione di “conflitto armato” propria del diritto internazionale umanitario. Essa abbraccia una gamma più ampia di situazioni, accomunate da un elevato grado di volatilità e dalla difficoltà di garantire una protezione effettiva dei diritti umani. Proprio tale ampiezza concettuale giustifica l’esigenza di un approccio rafforzato alla *due diligence*, che imponga all’impresa un’analisi particolarmente ap-

²⁴ L. IÑIGO ALVAREZ, *op. cit.*

²⁵ UNDP, *Heightened Human Rights Due Diligence*, cit., 53. Il perimetro interpretativo si amplia ulteriormente se si considera la nozione di *challenging contexts* elaborata dall’Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i diritti umani (OHCHR), che ricomprende non solo le situazioni di conflitto o instabilità politica, ma anche i contesti in cui la normativa interna impone o consente condotte in contrasto con gli standard internazionali dei diritti umani, nonché quelli caratterizzati da lacune strutturali nell’ordinamento giuridico o da una sua applicazione inefficace. In tali scenari, fenomeni quali la corruzione diffusa, l’assenza dello Stato di diritto e condizioni socio-economiche estreme contribuiscono ad accrescere il rischio di impatti negativi sui diritti fondamentali. Si veda sul punto ALTO COMMISSARIATO DELLE NAZIONI UNITE PER I DIRITTI UMANI, *Business and Human Rights in Challenging Contexts Considerations for Remaining and Exiting*, agosto 2023.

²⁶ Regolamento (UE) n. 2017/821 del 17 maggio 2017 che stabilisce obblighi in materia di dovere di diligenza nella catena di approvvigionamento per gli importatori dell’Unione di stagno, tantalo e tungsteno, dei loro minerali, e di oro, originari di zone di conflitto o ad alto rischio, art. 2, lett. f).

profondità del contesto e delle proprie modalità di intervento, nonché un aggiornamento costante delle strategie adottate.

2.2. Nei contesti caratterizzati da violazioni gravi o sistemiche dei diritti umani, la soglia di diligenza richiesta all'impresa si innalza significativamente, fino a configurare una *heightened human rights due diligence* (hHRDD), che impone un'analisi più approfondita degli impatti e un rafforzamento delle misure di prevenzione e mitigazione.

Tale configurazione non costituisce una categoria autonoma rispetto alla *due diligence* delineata dai Principi guida, ma rappresenta un'applicazione qualificata del già citato principio di proporzionalità, in forza del quale l'intensità degli obblighi di diligenza deve essere calibrata in funzione della gravità e della probabilità dei rischi²⁷.

Il contenuto della hHRDD è stato progressivamente precisato attraverso strumenti di *soft law*, che ne delineano i tratti distintivi sia sotto il profilo sostanziale sia sotto quello operativo. In particolare, le Linee guida OCSE sulla condotta d'impresa responsabile – da ultimo aggiornate nel 2023 – integrano espressamente la dimensione dei contesti ad alto rischio, richiedendo alle imprese di tenere conto, nella conduzione della *due diligence*, anche degli standard derivanti dal diritto internazionale umanitario²⁸. In modo ancor più specifico, la “Guida sulla dovuta diligenza nella catena di approvvigionamento responsabile dei minerali e metalli provenienti da aree di conflitto e ad alto rischio” (2016) già forniva un modello dettagliato di condotta per le imprese operanti in catene di approvvigionamento particolarmente esposte al rischio di contribuire al finanziamento di gruppi armati o al mantenimento di situazioni di violenza²⁹.

Come anticipato, il richiamo al diritto internazionale umanitario deve essere circoscritto ai casi in cui il contesto ad alto rischio integri gli elementi di un conflitto armato e ricada, pertanto, nel suo ambito di applicazione. La nozione di CAHRAs è infatti più ampia e comprende

²⁷ Assemblea generale, *Report of the Working Group on the issue of human rights and transnational corporations*, cit., par. 13.

²⁸ OCSE, *Linee guida per le imprese multinazionali sulla condotta responsabile d'impresa*, 2023, 26, par. 45: «(...) in situazioni di conflitto armato, le imprese dovrebbero rispettare gli standard del diritto internazionale umanitario. In un contesto di conflitto armato o di intensificazione del rischio di abusi gravi, le imprese dovrebbero esercitare una due diligence rafforzata in relazione agli impatti negativi, e in particolare alle violazioni del diritto umanitario internazionale».

²⁹ OCSE, *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas: Third Edition*, 2016.

anche situazioni pre-conflittuali, post-conflittuali o caratterizzate da grave instabilità e violazioni sistemiche dei diritti umani, nelle quali la hHRDD continua a trovare applicazione senza che assumano necessariamente rilevanza le norme di DIU. In tali scenari, il parametro sostanziale della *due diligence* sarà costituito principalmente dal diritto internazionale dei diritti umani, dagli altri obblighi internazionali applicabili e dalla disciplina nazionale o sovranazionale pertinente.

Quando, invece, sia in corso un conflitto armato, la hHRDD richiede di integrare nell'analisi anche le norme di diritto internazionale umanitario, coordinandole con quelle sui diritti umani secondo un rapporto di complementarità e, ove necessario, di specialità³⁰. In tale quadro, pur in assenza di obblighi diretti in capo alle imprese analoghi a quelli gravanti sugli Stati o sugli individui, queste ultime sono chiamate a orientare la propria condotta in modo da evitare qualsiasi forma di contributo a violazioni gravi del diritto internazionale, incluse le gravi infrazioni alle Convenzioni di Ginevra e i crimini internazionali³¹. Ciò implica, tra l'altro, la necessità di considerare principi quali la distinzione e la proporzionalità, nella misura in cui le attività dell'impresa – o l'utilizzo delle sue infrastrutture – possano interagire con operazioni militari o essere strumentalizzate da attori coinvolti nel conflitto³².

³⁰ Sulla relazione tra diritto internazionale dei diritti umani e diritto internazionale umanitario F. HAMPSON, *The Relationship between International Humanitarian Law and Human Rights Law from the Perspective of a Human Rights Treaty*, in *International Review of the Red Cross*, 2008.; O. BEN-NAFTALI (ed.), *International Humanitarian Law and International Human Rights Law: Pas de Deux*, Oxford, 2011; A. CLAPHAM, *The Complex Relationship between the 1949 Geneva Conventions and International Human Rights Law*, in A. CLAPHAM, P. GAETA, M. SASSOLI (eds.), *The 1949 Geneva Conventions: A Commentary*, Oxford, 2015; M. MILANOVIC, *The Lost Origins of Lex Specialis: Rethinking the Relationship between Human Rights and International Humanitarian Law*, in J.D. OHLIN (ed.), *Theoretical Boundaries of Armed Conflict and Human Rights*, New York, 2016.

³¹ ICRC, *Business and International Humanitarian Law: An Introduction to the Rights and Obligations of Business Enterprises under International Humanitarian Law*, Ginevra, 2006. Sul punto si vedano anche J. KOLIEB, *Don't forget the Geneva Conventions: achieving responsible business conduct in conflict-affected areas through adherence to international humanitarian law*, in *Australian Journal of Human Rights*, 2020, 148; E. BALDI, *La ricostruzione post-conflitto come banco di prova per la human rights due diligence (rafforzata): Limiti normativi all'attività d'impresa di fronte a violazioni di norme imperative del diritto internazionale generale*, in *Diritto del commercio internazionale*, 2026, in corso di pubblicazione. In particolare, sulla responsabilità delle imprese nella prevenzione e repressione del crimine di genocidio si vedano M.J. KELLY, *Prosecuting Corporations for Genocide*, Oxford, 2016; I. PIETROPAOLI, *Obligations of Third States and Corporations to Prevent and Punish Genocide in Gaza*, 2024, reperibile online.

³² AUSTRALIAN RED CROSS, RMIT UNIVERSITY, *op. cit.*, 15 ss.

Ciò che distingue la hHRDD dalla *due diligence* ordinaria non è quindi soltanto l'intensità dell'analisi, ma soprattutto l'adozione di una prospettiva *conflict-sensitive*, che impone di valutare l'impatto dell'attività d'impresa non solo sui diritti umani, ma anche sulle dinamiche del conflitto³³.

Un limite rilevante dei modelli tradizionali di *due diligence* consiste nel fatto che taluni fattori suscettibili di alimentare il conflitto – quali la distribuzione dei benefici economici, le pratiche di assunzione o le modalità di interazione con le comunità locali – non sono sempre percepiti come questioni di diritti umani, pur incidendo in modo significativo sul livello di rischio complessivo. Per colmare questo vuoto, la valutazione rafforzata deve saper individuare i *dividers* e i *connectors* presenti nel contesto operativo³⁴. I *dividers* sono quei fattori di instabilità che separano i diversi gruppi sociali e alimentano le ostilità. Al contrario, i *connectors* identificano gli elementi di reciproca dipendenza, gli interessi comuni o i valori condivisi che favoriscono la cooperazione e il dialogo tra le fazioni. L'impresa è dunque chiamata ad analizzare come la propria presenza influenzi questi equilibri, assicurandosi che le proprie scelte operative non esasperino i punti di attrito ma, dove possibile, sostengano le reti di coesione sociale esistenti³⁵.

L'analisi assume, pertanto, un carattere multilivello, includendo, tra l'altro: (i) gli effetti distributivi delle attività economiche, ossia la modalità con cui benefici e risorse vengono allocati tra i diversi attori coinvolti; (ii) gli effetti di mercato, quali la distorsione dei prezzi o dei salari locali; (iii) gli effetti di sostituzione, che si verificano quando l'impresa supplisce a funzioni tipicamente statali in contesti di governance fragile; e (iv) gli effetti di legittimazione, laddove la presenza dell'impresa contribuisca, anche indirettamente, a rafforzare la posi-

³³ A. GRAF, A. IFF, *Respecting Human Rights in Conflict Regions: How to Avoid the "Conflict Spiral"*, in *Business and Human Rights Journal*, 2017, 109. La prospettiva *conflict-sensitive* nasce nell'ambito della cooperazione allo sviluppo e viene progressivamente adattata alla condotta d'impresa. Sul punto si consideri la consultazione dei seguenti studi: INTERNATIONAL ALERT, *Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries*, Londra, 2005; UN GLOBAL COMPACT, PRI, *Guidance on responsible Business in Conflict-Affected and High risk Areas: A Resource for Companies and Investors*, New York, 2010; INSTITUTE FOR HUMAN RIGHTS AND BUSINESS, *From Red to Green Flags: The Corporate Responsibility to Respect Human Rights in High Risk Countries*, Londra, 2011; GENEVA CENTRE FOR THE DEMOCRATIC CONTROL OF ARMED FORCES, INTERNATIONAL COMMITTEE OF THE RED CROSS, *Addressing security and human rights challenges in complex environments*, Ginevra, II ed., 2015; SHIFT PROJECT, *Human Rights Due Diligence in High Risk Circumstances*, New York, 2015.

³⁴ A. GRAF, A. IFF, *op. cit.*, 123.

³⁵ M.B. ANDERSON, *Do No Harm: How Aid Can Support Peace – Or War*, Boulder, 1999.

zione di attori responsabili di violazioni dei diritti umani³⁶. Tali dimensioni evidenziano come la condotta d'impresa possa incidere in modo significativo sull'evoluzione del conflitto, anche in assenza di un coinvolgimento diretto in atti illeciti.

Sotto il profilo operativo³⁷, dunque, la hHRDD si traduce nell'adozione di strumenti e metodologie rafforzate lungo tutte le fasi del processo di *due diligence*. Le linee guida elaborate nell'ambito delle Nazioni Unite, in particolare, articolano tale processo in tre momenti fondamentali: la comprensione del contesto di conflitto, l'identificazione dell'impatto dell'impresa su tale contesto e l'adozione di misure appropriate alla luce delle risultanze emerse³⁸.

In tale ambito, assumono rilievo il monitoraggio continuo e adattivo del contesto, il rafforzamento delle attività di *stakeholder engagement* – anche in condizioni di accesso limitato e con particolare attenzione ai gruppi vulnerabili – e l'esercizio del *leverage* nei confronti di partner commerciali e autorità locali, non solo ai fini della prevenzione di violazioni dei diritti umani, ma anche in funzione di una più ampia incidenza sulle dinamiche del conflitto³⁹.

A tali strumenti si affiancano standard di settore, prevalentemente di natura volontaria, che assumono particolare rilevanza nei contesti in cui le imprese operano in ambienti ad alta intensità di sicurezza. Tra questi, si segnalano i “Voluntary Principles on Security and Human Rights” e il “International Code of Conduct for Private Security Service Providers” (ICoC)⁴⁰, che forniscono indicazioni operative per la gestione dei rapporti con forze di sicurezza pubbliche e private, riducendo il rischio di coinvolgimento in violazioni dei diritti umani.

Tuttavia, proprio la maggiore profondità e complessità dell'analisi richiesta dalla hHRDD tende a rendere più evidenti i limiti della capacità dell'impresa di operare in contesti di conflitto senza contribuire, anche indirettamente, a dinamiche di violazione. In tali circostanze, la *due diligence* rafforzata non si limita a orientare la ge-

³⁶ A. GRAF, A. IFF, *op. cit.*, 124.

³⁷ D. AGUIRRE, I. PIETROPAOLI, *Heightened Human Rights Due Diligence in Practice: Prohibiting or Facilitating Investment in Conflict Affected Areas?*, in *Journal of Human Rights Practice*, 2023, 541.

³⁸ Assemblea generale, *Report of the Working Group on the issue of human rights and transnational corporations*, cit.

³⁹ D. AGUIRRE, I. PIETROPAOLI, *op. cit.*, 546 ss.

⁴⁰ VOLUNTARY PRINCIPLES INITIATIVE, *Voluntary Principles on Security and Human Rights*, 2021, reperibile online; INTERNATIONAL CODE OF CONDUCT ASSOCIATION (ICoCA), *International Code of Conduct for Private Security Service Providers' Association*, 2021, reperibile online.

stione del rischio, ma diventa lo strumento attraverso il quale l'impresa è chiamata a valutare la sostenibilità stessa della propria presenza nel contesto, aprendo la strada alla questione del disimpegno responsabile.

3. Dopo aver ricostruito il contenuto della hHRDD nei contesti ad alto rischio, occorre esaminare la funzione rispetto alla decisione dell'impresa di restare o disimpegnarsi. Quest'ultima opzione, cui ci si riferisce con il termine di *responsible exit* (o disimpegno responsabile), costituisce il processo attraverso il quale un'impresa decide di sospendere o terminare le proprie attività o relazioni commerciali in un contesto di conflitto o ad alto rischio, cercando di minimizzare o mitigare gli impatti negativi che tale uscita stessa potrebbe causare⁴¹.

La presente sezione esamina, dapprima, i limiti della permanenza dell'impresa in contesti di conflitto; quindi, le condizioni che rendono il disimpegno effettivamente responsabile; infine, la funzione della hHRDD quale parametro di ragionevolezza e proporzionalità della condotta, specie quando la permanenza rischi di contribuire alla normalizzazione di una situazione illecita strutturale.

3.1. La questione del rapporto tra *heightened human rights due diligence* e *responsible exit* si colloca al centro del dibattito sulla condotta d'impresa nei contesti di conflitto. Se, da un lato, la hHRDD impone all'impresa di valutare in modo rafforzato i rischi derivanti dalla propria attività, dall'altro essa non può essere intesa come uno strumento idoneo a legittimare indefinitamente la permanenza in un contesto in cui le violazioni dei diritti umani o del diritto internazionale umanitario risultino gravi, sistemiche o non mitigabili. Il punto, dunque, non è stabilire in astratto se l'impresa debba sempre restare o sempre uscire, ma individuare la soglia oltre la quale la permanenza cessa di essere ragionevolmente sostenibile.

In questa prospettiva, la *responsible exit* non deve essere concepita come l'opposto della *due diligence*, bensì come uno dei suoi possibili esiti. Come osservato da Aguirre e Pietropaoli, la hHRDD non costituisce una risposta emergenziale alla crisi, ma un meccanismo pre-

⁴¹ Consiglio dei diritti umani, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, cit., Principio 19; Assemblea generale, *Report of the Working Group on the issue of human rights and transnational corporations*, cit., 14, par. 64.

ventivo, che dovrebbe includere sin dall'inizio una strategia di uscita basata su criteri trasparenti e su *benchmark* di diritti umani⁴².

Il limite della permanenza emerge, in primo luogo, dal rischio che l'impresa si trovi coinvolta in violazioni gravi del diritto internazionale. Nei contesti di conflitto, la prosecuzione dell'attività economica può esporre l'impresa e i suoi dirigenti a forme di responsabilità civile o penale qualora essa fornisca supporto logistico, finanziario o operativo ad attori coinvolti nella commissione di crimini internazionali⁴³. Il problema non riguarda soltanto i casi estremi di partecipazione diretta a crimini di guerra, crimini contro l'umanità o genocidio, ma anche le ipotesi in cui l'impresa contribuisca a creare o mantenere le condizioni materiali che rendono possibile la commissione di tali crimini.

Il caso *Lafarge* rappresenta, sotto questo profilo, un precedente particolarmente significativo. Tra il 2012 e il 2015, mentre il conflitto armato in Siria era in corso e l'ISIS controllava ampie porzioni del territorio, la controllata siriana di Lafarge – partecipata al 98,7% dalla società francese Lafarge S.A. – effettuò pagamenti a diversi gruppi armati, incluso l'ISIS, al fine di mantenere operativa la cemeniteria di Jalabiya. Il procedimento svoltosi in Francia, ha riguardato, tra l'altro, le accuse di finanziamento di impresa terroristica, messa in pericolo della vita altrui e complicità in crimini contro l'umanità, mentre il *plea agreement* concluso negli Stati Uniti in relazione al finanziamento del terrorismo ha confermato la rilevanza transnazionale della vicenda sul piano della *corporate criminal liability*⁴⁴.

Il primo profilo rilevante ai fini della presente analisi riguarda l'irrilevanza del movente commerciale. La difesa secondo cui i pagamenti sarebbero stati effettuati esclusivamente per garantire la prosecuzione dell'attività industriale non è idonea, di per sé, a escludere la

⁴² D. AGUIRRE, I. PIETROPAOLI, *op. cit.*

⁴³ Si pensi al caso dell'imprenditore olandese Frans van Anraat, condannato per complicità in crimini di guerra per aver fornito precursori chimici al regime di Saddam Hussein, consapevole del loro impiego bellico. La vicenda conferma come la fornitura di beni *dual-use* in contesti di conflitto richieda una *due diligence* rafforzata, poiché la semplice consapevolezza del possibile uso illecito può integrare il nesso di complicità, indipendentemente dall'intento specifico di recare danno. Sul punto si vedano H.G. VAN DER WILT, *Genocide, Complicity in Genocide and International v. Domestic Jurisdiction: Reflections on the van Anraat Case*, in *Journal of International Criminal Justice*, 2006, 239; M. ZWANENBURG, G. DEN DEKKER, *Prosecutor v. Frans van Anraat*, in *American Journal of International Law*, 2010, 86.

⁴⁴ Per un approfondimento sul caso, e in particolare sulla complicità, si veda J. FÉVRIER, S. DAJEAN, *Corporate Complicity in International Crimes: Implications of the Lafarge Jurisprudence for the Arms Industry*, in *Business and Human Rights Journal*, 2026, 151.

responsabilità. La Corte di Cassazione francese ha chiarito che, ai fini della complicità in crimini contro l'umanità, non è necessario che il soggetto che presta assistenza condivida il fine criminale dell'autore principale; è sufficiente che egli sia consapevole che il proprio aiuto possa facilitare la preparazione o la commissione del crimine⁴⁵. In tale prospettiva, il fatto che l'impresa persegua un obiettivo di continuità produttiva attiene al movente, non all'elemento intenzionale della complicità. Questo passaggio è centrale per delimitare i confini della permanenza responsabile. Nei contesti di conflitto, l'obiettivo di preservare asset, occupazione o posizioni di mercato non può fungere da schermo rispetto al rischio di contribuire a violazioni gravi. La logica della *business continuity*, pur astrattamente comprensibile sul piano economico, diventa giuridicamente problematica quando impone all'impresa di stabilizzare rapporti con attori armati, di assicurare flussi finanziari verso organizzazioni criminali o di normalizzare forme di *governance* violenta⁴⁶. In altri termini, la permanenza può cessare di essere una scelta imprenditoriale neutra e divenire parte della struttura materiale che consente al conflitto di protrarsi.

Un secondo profilo di rilievo riguarda la responsabilità della capogruppo e il criterio del controllo effettivo. Nel caso *Lafarge*, l'argomento fondato sulla separazione formale tra società madre e controllata è stato indebolito dalla ricostruzione del rapporto tra Lafarge S.A. e Lafarge Cement Syria. La giurisprudenza francese ha valorizzato la partecipazione quasi totalitaria della società madre, pari al 98,7%, nonché il controllo operativo esercitato sulla controllata e la permanente interferenza nella sua gestione economica e sociale⁴⁷. Ne emerge un dato particolarmente rilevante per la hHRDD: la diligenza rafforzata non può arrestarsi ai confini formali della personalità giuridica, ma deve seguire il potere effettivo di controllo, influenza e coordinamento esercitato lungo il gruppo societario⁴⁸. Questa impostazione è coerente con la logica dei Principi guida ONU, nella misura in cui l'analisi della responsabilità dell'impresa non si esaurisce nel-

⁴⁵ Corte di Cassazione francese, Sezione penale, sentenza del 7 settembre 2021, caso *Lafarge*, n. 19-87.367, par. 82. Si veda anche Y. GERLIC, *A New Dawn for Corporate Accountability in the Context of Transitional Justice: The Lafarge Cases*, in *Buffalo Human Rights Law Review*, 2024-2025, 67.

⁴⁶ N. BELHOSTE, B. NIVET, *The Organization of Short-Sightedness: The Implications of Remaining in Conflict Zones. The Case of Lafarge during Syria's Civil War*, in *Business & Society*, 2021, 1573.

⁴⁷ Sentenza *Lafarge*, cit., paragrafi 53-56.

⁴⁸ Y. GERLIC, *op. cit.*

l'individuazione dell'entità formalmente titolare dell'attività, ma si estende alle relazioni commerciali, alle catene del valore e alle forme di influenza effettivamente esercitate. Nei contesti di conflitto, tale impostazione assume particolare rilievo: la frammentazione societaria, l'esternalizzazione di funzioni sensibili o il ricorso a intermediari locali possono infatti rendere più opaca la catena decisionale, senza per questo eliminare il rischio che la capogruppo sia coinvolta, sul piano sostanziale, nella produzione o nel mantenimento dell'impatto negativo.

Il terzo profilo riguarda ciò che la dottrina ha efficacemente definito "organizzazione della miopia"⁴⁹. L'esperienza del caso *Lafarge* mostra come la decisione iniziale di restare possa produrre una sequenza di adattamenti organizzativi che rendono progressivamente più difficile valutare correttamente la gravità del contesto. Belhoste e Nivet descrivono tale processo come una forma di incapacità strutturale di comprendere pienamente i pericoli locali e le implicazioni per i dipendenti, derivante da quattro fattori: la complessità del contesto, la volontà organizzativa di restare, l'errata interpretazione dei segnali di pericolo e la crescente dipendenza da attori esterni⁵⁰.

In questa prospettiva, il fallimento della hHRDD non consiste soltanto nell'omessa identificazione di un rischio, ma nella costruzione organizzativa di condizioni che rendono quel rischio accettabile o invisibile. La permanenza in un'area di conflitto può infatti generare dipendenze operative da soggetti locali, intermediari e gruppi armati, fino a trasformare attori manifestamente illegittimi in interlocutori funzionali alla continuità dell'attività economica.

Tale dinamica rivela un ulteriore limite della permanenza: la scelta di restare non è statica, ma produce effetti cumulativi. Nel tempo, l'impresa può passare da una posizione di esposizione al rischio a una condizione di dipendenza dal contesto illecito. Ciò avviene, ad esempio, quando la protezione degli asset prevale sulla tutela dei lavoratori, quando la sicurezza viene negoziata attraverso soggetti armati, o quando la gestione del rischio si riduce alla ricerca di soluzioni operative che consentano di continuare a produrre. A quel punto, la *due di-*

⁴⁹ N. BELHOSTE, B. NIVET, *op. cit.*

⁵⁰ Ivi, 1598. Si vedano anche O. MARTIN-ORTEGA, *Business and human rights un conflict*, in *Ethics & International Affairs*, 2008, 273; K.A. GETZ, J. OETZEL, *MNE strategic intervention in violent conflict: Variations based on conflict characteristics*, in *Journal of Business Ethics*, 2010, 375;

ligence cessa di essere uno strumento di prevenzione e diventa un dispositivo di razionalizzazione della permanenza.

Il tema si collega al continuum di responsabilità elaborato nell'ambito dei Principi guida tramite il contributo di John Ruggie e dell'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i diritti umani⁵¹. L'impresa che inizialmente sia soltanto "direttamente collegata" a un impatto negativo attraverso una relazione commerciale può scivolare verso una forma di contributo quando dispone di *leverage* ma non lo esercita in modo efficace, oppure quando la gravità e prevedibilità delle violazioni rendono insufficiente la prosecuzione dell'attività in assenza di risultati concreti⁵². Van Ho e Yilmaz-Vastardis applicano tale logica alla permanenza delle imprese in Russia, sottolineando che, nei contesti segnati da violazioni sistemiche del diritto internazionale dei diritti umani e del diritto internazionale umanitario, l'impresa non può presumere che pagamenti, flussi economici o continuità operativa siano atti neutrali⁵³.

Da ciò discende che il limite della permanenza non coincide necessariamente con la mera presenza fisica dell'impresa nel territorio, ma con l'impossibilità di dimostrare che tale presenza non alimenti, normalizzi o sostenga il contesto illecito. La hHRDD deve quindi verificare non solo se l'impresa abbia individuato i rischi, ma se le misure adottate siano effettivamente capaci di interrompere o ridurre il nesso tra attività economica e violazioni gravi. Quando tale capacità manca, o quando la permanenza impone compromessi sempre più incompatibili con il rispetto dei diritti umani e del DIU, il disimpegno non costituisce più una scelta meramente strategica, ma il limite necessario della permanenza responsabile.

Ciò non significa, tuttavia, che il disimpegno sia sempre la risposta richiesta. Proprio perché la *responsible exit* è parte della hHRDD, essa deve essere sottoposta a sua volta a una valutazione degli impatti sui diritti umani.

⁵¹ ALTO COMMISSARIATO DELLE NAZIONI UNITE PER I DIRITTI UMANI, *Response to Request from BankTrack for Advice Regarding the Application of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights in the Context of the Banking Sector*, 12 giugno 2017, 6-7.

⁵² Consiglio dei diritti umani, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, cit., Principio 19(b)(ii) e il relativo Commentario: «Leverage is considered to exist where the enterprise has the ability to effect change in the wrongful practices of an entity that causes a harm». Sul concetto di *leverage* si veda M. FASCIGLIONE, *Impresa e diritti umani nel diritto internazionale: Teoria e prassi*, Torino, 2024, 175-177.

⁵³ T. VAN HO, A. YILMAZ VASTARDIS, *op. cit.*, 10.

3.2. Se la permanenza in un contesto di conflitto può oltrepassare la soglia della condotta responsabile, l'uscita non rappresenta tuttavia una soluzione automaticamente conforme agli standard internazionali⁵⁴.

I Principi guida ONU non offrono una risposta astratta e universalmente applicabile alla domanda se un'impresa debba restare o lasciare un determinato contesto. Essi indicano piuttosto alcuni fattori da considerare nella valutazione dell'azione appropriata, tra cui il grado di *leverage* dell'impresa, la crucialità della relazione commerciale, la gravità dell'abuso e gli impatti negativi che potrebbero derivare dalla cessazione della relazione⁵⁵. Tale impostazione conferma che l'uscita non può essere valutata in termini puramente reputazionali o strategici, ma deve essere fondata su una comparazione dei rischi per i diritti umani derivanti, rispettivamente, dalla permanenza (ad esempio, il rischio di complicità) e dal disimpegno (ad esempio, la privazione di beni essenziali)⁵⁶.

Ne deriva, anzitutto, che un'uscita responsabile deve essere pianificata in anticipo. La strategia di disimpegno non dovrebbe essere elaborata solo quando il conflitto sia già degenerato o quando la permanenza sia divenuta insostenibile dal punto di vista giuridico o reputazionale, ma deve costituire parte integrante del processo di hHRDD sin dalla fase di ingresso o di prosecuzione delle attività in un contesto ad alto rischio⁵⁷.

⁵⁴ Consiglio dei diritti umani, *Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises. Addendum: Corporate responsibility under international law and issues in extraterritorial regulation*, UN Doc. A/HRC/4/35/Add.2 del 15 febbraio 2007, par. 83.

⁵⁵ Consiglio dei diritti umani, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, cit., Principio 19(b)(ii) e il relativo Commentario. Si veda anche OCSE, *Linee guida per le imprese multinazionali*, cit., 19, par. 25: «(...) come misura estrema, si può risolvere il rapporto d'affari una volta falliti i tentativi di mitigazione o quando l'impresa ritenga tale mitigazione non ottenibile, oppure ancora a causa della gravità dell'impatto negativo. Qualora le imprese siano in grado di continuare la relazione e di dar prova di un miglioramento reale o credibile nel tempo, questo approccio è spesso preferibile alla rottura della relazione. Le imprese dovrebbero anche considerare i possibili impatti sociali, ambientali ed economici negativi di una decisione di disimpegno. (...) in particolare impegnandosi quanto prima in consultazioni costruttive con gli stakeholder interessati e, ove possibile, adottando misure ragionevoli e appropriate per prevenire o mitigare gli impatti negativi derivanti da tale decisione».

⁵⁶ A. CLAPHAM, S. JERBI, *Categories of Corporate Complicity in Human Rights Abuses*, in *Hastings International and Comparative Law Review*, 2001, 339; D. AGUIRRE, I. PIETROPAOLI, *op. cit.*, 548; T. VAN HO, A. YILMAZ VASTARDIS, *op. cit.*, 32.

⁵⁷ Assemblea generale, *Report of the Working Group on the issue of human rights and transnational corporations*, cit., par. 64. Si vedano inoltre L. INIGO ALVAREZ, *op. cit.*; S.

Il caso *Telenor* in Myanmar consente di chiarire in termini concreti tale complessità. A seguito del colpo di Stato militare del febbraio 2021, Telenor decise di dismettere le proprie attività nel Paese, affermando che la permanenza non fosse più compatibile con i propri standard e con il rispetto dei diritti umani. La decisione di uscire, in sé, appariva dunque riconducibile a una valutazione di rischio: il settore delle telecomunicazioni, in un contesto di repressione militare e controllo delle comunicazioni, espone infatti l'impresa a rischi particolarmente elevati di coinvolgimento in pratiche di sorveglianza, censura e violazione della privacy degli utenti. Tuttavia, proprio le modalità del disimpegno hanno sollevato critiche significative, mostrando come l'uscita da un contesto ad alto rischio possa a sua volta produrre o aggravare impatti negativi sui diritti umani.

In primo luogo, il caso evidenzia l'importanza della pianificazione anticipata. Aguirre e Pietropaoli osservano che una hHRDD effettiva avrebbe richiesto, già nella fase di ingresso e durante la permanenza in Myanmar, una strategia pubblica di uscita fondata su criteri trasparenti e *benchmarks* di diritti umani⁵⁸. Il problema non consisteva soltanto nel decidere se lasciare il Paese dopo il deterioramento della situazione politica, ma nel fatto che una tale eventualità avrebbe dovuto essere prevista sin dall'inizio come possibile esito del processo di *due diligence*.

In secondo luogo, il caso *Telenor* mostra il rilievo decisivo dello *stakeholder engagement*. Nei contesti di conflitto o repressione, la consultazione degli stakeholder è certamente più difficile, ma proprio per questo diventa più necessaria. Nel caso di specie, il disimpegno incideva su una pluralità di titolari di diritti: lavoratori locali, utenti dei servizi di telecomunicazione, attivisti, difensori dei diritti umani e soggetti potenzialmente esposti a sorveglianza o ritorsioni. La difficoltà di consultare in modo sicuro e significativo tali soggetti non elimina l'obbligo di tenerne conto; al contrario, impone all'impresa di predisporre modalità rafforzate, prudenti e protette di coinvolgimento, evitando che la stessa consultazione diventi fonte di ulteriore rischio.

In terzo luogo, il caso evidenzia il ruolo cruciale della valutazione dell'acquirente. Una uscita realizzata mediante vendita di asset non può limitarsi a trasferire formalmente la titolarità dell'attività, ma deve valutare se il soggetto subentrante sia in grado di rispettare gli

TRIPATHI, J. MORRISON, *Staying or Leaving Myanmar Part 2: Reflections on the Human Rights Approach One Year on from the Coup*, in IHRB, 1° febbraio 2022, reperibile online.

⁵⁸ D. AGUIRRE, I. PIETROPAOLI, *op. cit.*, 551.

standard internazionali dei diritti umani⁵⁹. Nel caso *Telenor*, la vendita delle attività a un acquirente ritenuto problematico, anche per presunti collegamenti con attori autoritari o militari, ha sollevato il rischio che il disimpegno si traducesse in un aggravamento della posizione degli utenti e nella possibile esposizione dei dati personali a soggetti responsabili di abusi⁶⁰. Ne deriva che il *buyer assessment* costituisce una componente essenziale della *responsible exit*: l'impresa uscente non può considerare adempiuta la propria responsabilità per il solo fatto di aver lasciato il territorio, se la modalità di uscita trasferisce il rischio a un soggetto meno trasparente o più pericoloso per i titolari dei diritti⁶¹.

Il caso *Telenor* consente inoltre di distinguere la *responsible exit* da una logica meramente reputazionale. Un'impresa può decidere di uscire per evitare di essere associata a un regime responsabile di gravi violazioni, ma tale decisione non è sufficiente se non è accompagnata da una valutazione degli effetti dell'uscita sui diritti umani. In altri termini, l'uscita può ridurre l'esposizione dell'impresa al rischio reputazionale o giuridico, ma aumentare il rischio per i titolari dei diritti, ad esempio lasciando lavoratori, utenti o comunità locali in una posizione più vulnerabile. È proprio questo il punto in cui la hHRDD deve impedire che il disimpegno diventi una forma di esternalizzazione del rischio.

Tale impostazione permette di leggere in modo più rigoroso anche il tema dei c.d. *human rights offsets*⁶². Nei contesti di conflitto, la decisione di restare o uscire può incidere su gruppi diversi di titolari di diritti: la permanenza può tutelare occupazione, accesso a beni o servizi essenziali e continuità economica, ma al contempo contribuire al finanziamento, alla legittimazione o al funzionamento di un apparato responsabile di gravi violazioni. La dottrina ha evidenziato proprio questa tensione con riferimento al Myanmar, distinguendo, ad esempio, tra gli interessi dei lavoratori impiegati in alcuni settori produttivi

⁵⁹ Ivi, 553 ss. Per le riflessioni in merito nel contesto della guerra in Ucraina si rimanda a I. JĘDRZEJOWSKA-SCHIFFAUER, D. NAGAIWSKA, J. MINKSZTYM, *op. cit.*, T. VAN HO, A. YILMAZ VASTARDIS, *op. cit.*

⁶⁰ D. AGUIRRE, I. PIETROPAOLI, *op. cit.*, 553.

⁶¹ UNDP, *Heightened Human Rights Due Diligence*, cit., 36.

⁶² Consiglio dei diritti umani, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, cit., Principio 11 e relativo Commentario: «Business enterprises may undertake other commitments or activities to support and promote human rights, which may contribute to the enjoyment of rights. But this does not offset a failure to respect human rights throughout their operations». Si veda anche T. VAN HO, A. YILMAZ VASTARDIS, *op. cit.*, 15.

e quelli di gruppi diversi, come i Rohingya, esposti a violazioni sistemiche e potenzialmente qualificabili in termini di crimini internazionali⁶³.

Da ciò discende che la hHRDD non consente un bilanciamento puramente *quantitativo* tra diritti contrapposti. Il fatto che la permanenza contribuisca alla realizzazione di un diritto – ad esempio il diritto al lavoro, all’accesso a servizi di comunicazione, al cibo o ai medicinali – non basta a giustificare la prosecuzione delle attività quando essa contribuisca, direttamente o indirettamente, a violazioni gravi, sistemiche o irreparabili. La valutazione deve essere *qualitativa* e fondata sulla gravità del danno, sulla scala delle violazioni e sul loro carattere irreparabile. In questa prospettiva, i diritti alla vita, all’integrità fisica, alla libertà da tortura, alla protezione da crimini di guerra o crimini contro l’umanità non possono essere posti sullo stesso piano di interessi economici pur rilevanti.

Ciò non significa che la fornitura di beni o servizi essenziali sia irrilevante⁶⁴. Al contrario, essa può costituire un fattore di mitigazione importante nella valutazione della permanenza o delle modalità di uscita. Tuttavia, tale argomento deve essere circoscritto: occorre verificare se il bene o servizio sia effettivamente essenziale⁶⁵, se l’uscita priverebbe la popolazione civile di un livello minimo di godimento del diritto, se esistano alternative ragionevoli e se il disimpegno possa essere organizzato in modo graduale o accompagnato da misure compensative⁶⁶. Il punto non è dunque affermare che le imprese fornitrici di servizi essenziali debbano sempre restare, ma che la loro uscita richiede una *due diligence* particolarmente accurata sugli effetti regressivi che potrebbe produrre. La stessa analisi sui rischi di disimpegno economico in contesti di conflitto sottolinea che, nella valutazione della *responsible exit*, occorre considerare se l’uscita incida sull’accesso a livelli minimi essenziali di diritti economici e sociali, e se siano state esaminate alternative meno lesive.

⁶³ S. TRIPATHI, J. MORRISON, V. BOWMAN, *Staying or Leaving Myanmar? What’s needed is a Human Rights-led Approach*, in IHRB, 14 settembre 2021, reperibile online.

⁶⁴ Sul ruolo delle imprese nel garantire diritti economici, sociali e culturali si veda Comitato sui diritti economici, sociali e culturali, *General Comment No. 24*, cit.

⁶⁵ O. UVAROVA, *op. cit.*, 12 ss.

⁶⁶ Invocare la “responsabilità umanitaria” in questo senso può diventare un pretesto per la *business continuity*. La hHRDD impone di verificare se tali beni siano strettamente necessari e se la loro distribuzione non favorisca in modo discriminatorio una parte in conflitto (es. fornitura di gas condensa che alimenta aerei militari, come ipotizzato per Wintershall Dea). I. JĘDRZEJOWSKA-SCHIFFAUER, D. NAGAIWSKA, J. MINKSZTYM, *op. cit.*, T. VAN HO, A. YILMAZ VASTARDIS, *op. cit.*

È dunque nella comparazione tra i rischi della permanenza e quelli dell'uscita che la hHRDD assume la sua funzione più propriamente valutativa, qualificandosi non come una semplice tecnica procedurale. Tale necessità valutativa consente, a questo punto, di spostare l'analisi dal piano delle condizioni operative dell'uscita a quello del criterio complessivo di ragionevolezza della condotta d'impresa.

3.3. Le considerazioni svolte sinora consentono di precisare la funzione della hHRDD nella valutazione della permanenza dell'impresa in contesti di conflitto o di grave crisi internazionale. Non operando in maniera automatica, essa piuttosto struttura un giudizio di ragionevolezza e proporzionalità, volto a verificare se la permanenza sia ancora compatibile con gli standard internazionali applicabili, alla luce della gravità dei rischi, dell'efficacia delle misure di mitigazione, dell'eventuale esercizio del *leverage* e degli impatti che deriverebbero dall'uscita.

Tale giudizio, tuttavia, non può limitarsi alla mitigazione di singoli impatti negativi. Nei contesti in cui le violazioni assumono carattere strutturale – come nel caso di occupazioni illegali, annessioni, regimi di discriminazione sistemica o violazioni del diritto all'autodeterminazione – la hHRDD deve interrogarsi anche sul contributo dell'impresa alla sostenibilità materiale e simbolica della situazione illecita. In altri termini, il punto non è soltanto stabilire se l'impresa possa prevenire o attenuare uno specifico abuso, ma se la sua attività renda più stabile, funzionale, economicamente praticabile o socialmente normalizzata una situazione che l'ordinamento internazionale qualifica come illecita.

In questa prospettiva, il parere consultivo reso dalla Corte internazionale di giustizia nel 2024 sulle conseguenze giuridiche derivanti dalle politiche e pratiche di Israele nei Territori palestinesi occupati assume rilievo particolare. La Corte ha affermato l'illegittimità della presenza israeliana nel territorio palestinese occupato, richiamando, tra l'altro, la violazione del diritto all'autodeterminazione e il divieto di acquisizione del territorio con la forza⁶⁷. Sebbene il parere si rivolga primariamente agli Stati e alle organizzazioni internazionali, esso incide anche sul contesto entro cui valutare la condotta degli attori economici privati, nella misura in cui consente di qualificare non sol-

⁶⁷ Corte internazionale di giustizia, parere consultivo del 19 luglio 2024, *Legal Consequences Arising from the Policies and Practices of Israel in the Occupied Palestinian Territory, Including East Jerusalem*, par. 243.

tanto singoli abusi, ma la situazione complessiva entro cui l'attività d'impresa si colloca.

Ne deriva un primo criterio di valutazione, che può essere definito come criterio della normalizzazione⁶⁸. L'impresa deve chiedersi se la propria attività, pur lecita in astratto, contribuisca in concreto a rendere ordinaria o permanente una situazione illecita. Tale criterio è particolarmente rilevante nei Territori palestinesi occupati, dove l'attività economica può interagire con infrastrutture, servizi, insediamenti, sistemi di sorveglianza, trasporti, energia, acqua, costruzioni o finanza in modo tale da consolidare la presenza illegale e renderla materialmente sostenibile.

Il recente rapporto della Relatrice speciale delle Nazioni Unite sui Territori palestinesi occupati, "From economy of occupation to economy of genocide", si muove precisamente in questa direzione⁶⁹. Pur dovendo essere utilizzato con la cautela propria di un rapporto di procedura speciale, e non come fonte giurisdizionale, esso fornisce un quadro fattuale e interpretativo particolarmente significativo del modo in cui diversi settori economici – tra cui armi, tecnologie, costruzioni, servizi, finanza, assicurazioni e università – possano contribuire alla struttura materiale dell'occupazione, dell'annessione e delle violazioni sistemiche dei diritti del popolo palestinese⁷⁰. Il rapporto sottolinea, in particolare, che la responsabilità d'impresa non può essere valutata solo rispetto a singoli atti, ma deve essere collocata nel più ampio contesto della funzione economica svolta dall'impresa nel sostenere o rendere praticabile l'occupazione⁷¹.

Questa impostazione consente di distinguere il caso dei Territori palestinesi occupati da altri scenari esaminati nelle sezioni precedenti.

⁶⁸ T. VAN HO, A. YILMAZ VASTARDIS, *op. cit.*, 18. Anche UNDP, *Heightened Human Rights Due Diligence*, cit., 28.

⁶⁹ Per un'analisi complessiva delle risultanze del rapporto sia consentito rinviare a E. BALDI, G. PANE, *Il mito sfatato della neutralità: il ruolo delle imprese nei crimini in corso nel territorio palestinese occupato alla luce dell'ultimo Rapporto Albanese*, in *SIDIBlog*, 9 luglio 2025, reperibile online.

⁷⁰ Consiglio dei diritti umani, *From Economy of Occupation to Economy of Genocide – Report of the Special Rapporteur on the Situation of Human Rights in the Palestinian Territories Occupied Since 1967*, Francesca Albanese, UN Doc. A/HRC/59/23 del 2 luglio 2025. Si veda anche Consiglio dei diritti umani, *Database of all business enterprises involved in the activities detailed in paragraph 96 of the report of the independent international fact-finding mission to investigate the implications of the Israeli settlements on the civil, political, economic, social and cultural rights of the Palestinian people throughout the Occupied Palestinian Territory, including East Jerusalem – Report of the United Nations High Commissioner for Human Rights*, UN Doc. A/HRC/60/19 del 26 settembre 2025.

⁷¹ Ivi, 29, par. 8.

Nel caso *Lafarge*, il problema centrale era costituito dal sostegno materiale e finanziario ad attori armati e criminali al fine di garantire la continuità produttiva. Nel caso *Telenor* in Myanmar, il nodo riguardava soprattutto le condizioni di un'uscita responsabile, e in particolare il rischio che la vendita di asset trasferisse infrastrutture e dati sensibili a soggetti problematici. Nel caso delle imprese rimaste in Russia dopo l'invasione dell'Ucraina, il punto critico riguarda il contributo economico alla macchina statale e bellica attraverso tasse, flussi finanziari e normalizzazione della permanenza in un'economia coinvolta in violazioni sistemiche del diritto internazionale. Nei Territori palestinesi occupati, invece, la specificità risiede nel fatto che l'attività economica può contribuire alla manutenzione ordinaria di una *situazione illecita prolungata*: non solo un abuso o un rapporto commerciale rischioso, ma un regime strutturale di occupazione, annessione e negazione dell'autodeterminazione.

In questo senso, la hHRDD assume dei connotati più ampi, includendo un test di *sostenibilità* della situazione illecita. L'impresa dovrebbe valutare se la propria presenza, i propri servizi, i flussi economici generati, le infrastrutture fornite o le relazioni commerciali intrattenute contribuiscano a mantenere, finanziare, agevolare o legittimare il regime illecito. Quanto più l'attività è integrata nel funzionamento dell'occupazione o degli insediamenti, tanto più si restringe lo spazio per invocare misure di mitigazione. In tali circostanze, la mitigazione dell'abuso puntuale può risultare insufficiente, perché il problema non consiste soltanto nel modo in cui l'impresa opera, ma nella funzione che essa svolge nel rendere praticabile la situazione vietata.

Questa impostazione non implica, tuttavia, che ogni attività economica in un contesto di occupazione o conflitto debba essere valutata allo stesso modo. La hHRDD richiede una valutazione concreta della natura dell'attività, del settore, dei beneficiari, del grado di integrazione nel sistema illecito e degli effetti del disimpegno. Occorre pur sempre distinguere, come considerato sopra, tra attività che forniscono servizi essenziali alla popolazione civile protetta e attività che rafforzano direttamente infrastrutture di controllo, insediamento, sorveglianza, sfruttamento di risorse o sostegno militare. La questione decisiva è se l'attività dell'impresa sia diretta a preservare un livello minimo di godimento dei diritti della popolazione vulnerabile, oppure se contribuisca a consolidare il regime che produce la violazione.

Il bilanciamento, pertanto, non è simmetrico. La valutazione deve fondarsi sulla severità, sulla scala e sul carattere irreparabile del danno. Il punto assume particolare rilievo rispetto ai Territori palestinesi occupati. Se l'attività d'impresa contribuisce al funzionamento degli insediamenti, alla segregazione delle comunità, allo sfruttamento delle risorse naturali, alla sorveglianza della popolazione o alla stabilizzazione dell'annessione⁷², la hHRDD difficilmente può limitarsi a richiedere correttivi meramente procedurali. In tali ipotesi, l'impresa non si trova soltanto dinanzi a un rischio da mitigare, ma dinanzi alla possibilità che la propria attività sia parte della struttura che mantiene la situazione illecita. Ne consegue che il disimpegno può divenire l'unica condotta compatibile con una *due diligence* rafforzata effettivamente orientata al rispetto dei diritti umani.

Un ultimo profilo riguarda la dimensione riparativa. Se la hHRDD consente di accertare che l'impresa abbia tratto profitto da una permanenza ingiustificata in un contesto di gravi violazioni, la questione non può esaurirsi nella cessazione dell'attività. L'uscita, pur necessaria, non cancella gli effetti della precedente contribuzione all'illecito. In questa prospettiva, il dibattito relativo alle imprese rimaste in Russia mostra come, qualora sia accertato un contributo a violazioni gravi, possa emergere una responsabilità di tipo riparativo, anche attraverso la partecipazione a programmi di riparazione destinati alle vittime.

Si condivide inoltre la ricostruzione di chi identifica un rafforzamento di tale impostazione tramite una lettura *transition-sensitive* della hHRDD⁷³. Nei contesti segnati da occupazione, conflitto prolungato o gravi violazioni sistemiche, l'impresa dovrebbe valutare non solo se la propria attività produca impatti negativi attuali o futuri, ma anche se essa ostacoli processi di giustizia, restituzione, riparazione o ricostruzione non predatoria. La partecipazione a future attività di ricostruzione non potrebbe infatti essere utilizzata per neutralizzare il profitto tratto dalla precedente permanenza in una situazione illecita; ed è da tenersi distinta rispetto alle riparazioni dovute per i danni causati precedentemente⁷⁴.

⁷² Consiglio dei diritti umani, *Database of all business enterprises involved in the activities detailed in paragraph 96*, cit.

⁷³ E. BALDI, *op. cit.*

⁷⁴ Consiglio dei diritti umani, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, cit., Principio 22.

In definitiva, la hHRDD, applicata ai contesti di occupazione illegale o di gravi violazioni strutturali del diritto internazionale, impone un salto qualitativo. Essa non richiede soltanto di «conoscere e mostrare» che l'impresa ha adottato misure di mitigazione rispetto a specifici impatti, ma di dimostrare che la sua stessa permanenza non contribuisce alla normalizzazione e sostenibilità economica della situazione illecita. Quando tale dimostrazione non è possibile, la permanenza cessa di essere ragionevole e il disimpegno responsabile diventa non una scelta reputazionale, ma la conseguenza minima di una condotta conforme agli standard internazionali.

4. L'analisi svolta consente di escludere tanto una concezione meramente procedurale della *heightened human rights due diligence*, quanto una sua lettura assolutoria. La hHRDD non costituisce né un'alternativa alla valutazione della legalità della presenza dell'impresa in contesti di conflitto, né uno strumento idoneo a giustificare automaticamente la permanenza. Essa opera, piuttosto, come parametro strutturante del giudizio sulla ragionevolezza e proporzionalità della condotta dell'impresa, contribuendo a delimitare – senza sostituirla – la soglia oltre la quale il disimpegno diventa giuridicamente ed eticamente necessario.

In questa prospettiva, la hHRDD deve essere intesa come un processo dinamico, continuo e non standardizzato, la cui intensità varia in funzione della gravità del contesto, della prevedibilità degli impatti, del grado di controllo o influenza esercitato dall'impresa e della concreta efficacia delle misure di mitigazione adottate. Nei contesti di conflitto, occupazione o grave instabilità, la *due diligence* rafforzata non può limitarsi all'identificazione di rischi puntuali, ma deve interrogarsi sul ruolo che la presenza economica dell'impresa assume rispetto alle dinamiche più ampie della violenza, della repressione o della violazione sistemica del diritto internazionale.

Ne deriva che la scelta tra permanenza e uscita non può essere formulata in termini binari. Da un lato, la permanenza può risultare temporaneamente giustificata quando l'impresa sia in grado di dimostrare che la propria attività contribuisce in modo effettivo, non discriminatorio e proporzionato alla tutela di diritti fondamentali, senza rafforzare il contesto illecito. Dall'altro lato, quando la presenza dell'impresa alimenta, finanzia, normalizza o consolida violazioni gravi del diritto internazionale, il disimpegno responsabile non costi-

tuisce più una mera opzione gestionale, ma diventa l'esito necessario di un processo serio di hHRDD.

I casi esaminati mostrano come tale valutazione assuma configurazioni diverse a seconda del contesto. In Myanmar, il nodo centrale riguarda soprattutto il rischio che l'uscita, se non adeguatamente pianificata, produca nuovi impatti negativi sui titolari dei diritti. Nei casi connessi all'aggressione o all'occupazione illegale, invece, la permanenza economica non può essere considerata neutrale quando contribuisca alla sostenibilità materiale o simbolica della situazione illecita. In tali ipotesi, la hHRDD impone di superare la logica della mera mitigazione dell'abuso puntuale e di valutare se l'attività d'impresa partecipi alla manutenzione del sistema che rende possibile la violazione.

La *responsible exit*, pertanto, non coincide con un abbandono improvviso e indiscriminato del contesto, ma con una decisione motivata, documentata e orientata alla tutela dei diritti umani. Essa deve essere pianificata, accompagnata da consultazioni significative e calibrata sugli impatti prevedibili per lavoratori, comunità locali e gruppi vulnerabili. Al tempo stesso, non può essere rinviata indefinitamente quando la permanenza comporti il rischio di contribuire a crimini internazionali, violazioni di norme imperative o negazione dell'autodeterminazione.

In ultima analisi, la hHRDD richiama le imprese a una responsabilità che non può essere assorbita dalla logica della continuità aziendale o della protezione degli investimenti. Nei contesti di emergenza globale, il profitto privato non può prevalere sulla dignità umana, né può giustificare la partecipazione, anche indiretta, alla stabilizzazione di situazioni illecite. Proprio per questo, la *due diligence* rafforzata deve essere intesa non come tecnica di gestione del rischio per l'impresa, ma come criterio di verifica della compatibilità della sua condotta con i valori fondamentali dell'ordinamento internazionale.

ABSTRACT

Responsible Business Conduct in Armed Conflict: Balancing Continuity and Withdrawal through Heightened Human Rights Due Diligence

This article examines the relationship between heightened human rights due diligence (hHRDD) and responsible exit in conflict-affected and high-risk areas. Building on the UN Guiding Principles on Business and Human

Rights, OECD standards and recent doctrinal developments, it argues that hHRDD should not be understood as a mere procedural tool, nor as a mechanism capable of automatically legitimising corporate presence in contexts marked by serious or systemic violations of international law. Rather, hHRDD operates as a criterion for assessing the reasonableness and proportionality of corporate conduct.

After reconstructing the normative and operational content of hHRDD, the article analyses the limits of corporate presence through the *Lafarge* case and the risks of disengagement through the *Telenor* case. It then proposes a broader assessment for situations of structural illegality, such as unlawful occupation, annexation or denial of self-determination. In such contexts, companies must assess whether their activities contribute to the normalisation, maintenance or economic sustainability of an unlawful situation. The article concludes that responsible exit may become the necessary outcome of a due diligence process genuinely oriented towards human rights protection.

