



UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

**Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali**

**Corso di Laurea Magistrale in Economia e**

**Legislazione d'Impresa**

# **Greenwashing: lo scandalo Dieselgate**

**Relatore:**

**Chiar.ma Prof. Michela Magliacani**

**Tesi di Laurea  
di Valentina Negri**

**Matr. n. 505530**

**Anno Accademico 2023-2024**

## Indice

<b>Introduzione</b> .....	2
<b>Capitolo 1 - Il greenwashing: nozione, tecniche ed effetti</b> .....	4
1.1 Il concetto di greenwashing e il legame con la CSR.....	5
1.2 Tecniche e strategie di greenwashing.....	17
1.3 Effetti del greenwashing sul mercato, sui consumatori e sulle aziende.....	33
<b>Capitolo 2 - Strumenti e azioni di contrasto al greenwashing</b> .....	50
2.1 Il bilancio sociale come strumento anti greenwashing .....	50
2.2 Il ruolo della GRI nella promozione e trasparenza aziendale .....	63
2.3 Regolamentazioni e norme governative contro il greenwashing .....	76
2.4 La rendicontazione integrata.....	86
<b>Capitolo 3 – Il Caso Volkswagen</b> .....	96
3.1 La storia del gruppo Volkswagen.....	97
3.2 L’impegno sociale prima dello scandalo .....	121
3.3 Lo scandalo Dieseldate.....	125
3.4 Le conseguenze del Dieseldate e l’impegno sociale dopo lo scandalo .....	129
<b>Conclusioni</b> .....	141
<b>Bibliografia</b> .....	144
<b>Sitografia</b> .....	147

## **Introduzione**

La sostenibilità ambientale, nell'era contemporanea, è diventata un tema di primaria importanza sia per le aziende che per la società nel suo complesso. Le pressioni globali legate ai cambiamenti climatici, alla perdita di biodiversità e all'inquinamento hanno reso fondamentale per le imprese adottare pratiche sostenibili e trasparenti. Tuttavia, non sempre ciò che appare in superficie rispecchia pienamente gli sforzi sottostanti. Il fenomeno del greenwashing, ossia la pratica di presentare un'immagine falsamente positiva in materia ambientale, ha sollevato dubbi sulla reale sostenibilità delle aziende e sulla credibilità delle loro azioni.

L'oggetto della presente tesi è l'analisi approfondita del fenomeno del greenwashing, con particolare attenzione alle sue manifestazioni, agli impatti sulle percezioni dei consumatori e alle conseguenze sulla reputazione aziendale e sulla trasparenza delle pratiche di sostenibilità. L'obiettivo della mia ricerca è esaminare come il greenwashing influisce sulla fiducia dei consumatori nelle aziende e determinare le implicazioni per le imprese in termini di reputazione, credibilità e trasparenza nella comunicazione delle loro iniziative di sostenibilità.

Nel primo capitolo, esamineremo il concetto di greenwashing, le tattiche utilizzate dalle aziende per perpetuarlo e gli effetti di questo fenomeno sul mercato, sui consumatori e sulle aziende attraverso alcuni esempi pratici.

Nel secondo capitolo, ci concentreremo sulla rendicontazione ambientale, esaminando come le aziende comunicano le proprie prestazioni ambientali attraverso report e bilanci dedicati. Approfondiremo il concetto di bilancio sociale, esplorando l'utilizzo di strumenti come il Global Reporting Initiative (GRI) e la rendicontazione integrata per trasmettere informazioni accurate sulle performance ambientali. Inoltre, analizzeremo le regolamentazioni europee che influenzano la rendicontazione ambientale

delle aziende, valutando l'efficacia di tali strumenti nella trasmissione di informazioni trasparenti e nel coinvolgimento degli stakeholder.

Infine, nel terzo capitolo, ci si addentrerà nello scandalo Dieselpgate, un evento che ha scosso l'industria automobilistica e sollevato interrogativi sull'etica e la responsabilità delle grandi corporation. Si analizzeranno le cause e le risposte di Volkswagen a questo evento, evidenziando le relative conseguenze sull'azienda e sul settore automobilistico nel suo complesso. Dalle evidenze del caso empirico saranno dedotte delle osservazioni finali sulle necessità e le prospettive per contrastare il fenomeno del greenwashing in qualsiasi contesto aziendale.

## **Capitolo 1 - Il greenwashing: nozione, tecniche ed effetti**

Nel contesto di un mondo sempre più attento alle questioni ambientali e sociali, le imprese sono tenute ad affrontare una crescente pressione per dimostrare un impegno autentico verso la sostenibilità. Negli ultimi decenni, concetti come la Corporate Social Responsibility (CSR) e il green marketing hanno dominato le discussioni aziendali, evidenziando la necessità di integrare considerazioni ambientali e sociali nelle strategie commerciali. Tuttavia, mentre molte aziende cercano di abbracciare la sostenibilità in modo concreto, emergono fenomeni contraddittori che minacciano l'integrità di tali sforzi, come il greenwashing.

Quest'ultimo si riferisce alle pratiche ingannevoli attraverso le quali le aziende cercano di mascherare o esagerare il loro impegno ambientale al fine di migliorare la propria immagine aziendale e di attrarre clienti. Il greenwashing è diventato un caso diffuso in molteplici settori industriali, alimentando una crescente preoccupazione per l'integrità, la trasparenza e la moralità delle pratiche aziendali. Esso si presenta sotto molteplici forme e sfaccettature e rappresenta una sfida significativa sia per le imprese che per i consumatori.

Nel presente capitolo, esploreremo il concetto di greenwashing nel dettaglio, analizzando le sue origini, le sue manifestazioni e le sue implicazioni per le aziende e la società nel suo complesso. Partendo dall'evoluzione della CSR e del green marketing, esamineremo come tali concetti abbiano fornito il terreno fertile per l'emergere di questo fenomeno. Analizzeremo le tecniche e le strategie di greenwashing più diffuse focalizzandoci sugli impatti che queste pratiche hanno avuto sul mercato, sui consumatori e sulle aziende. Per farlo, utilizzeremo alcune situazioni concrete attraverso esempi provenienti da diversi settori industriali.

## 1.1 Il concetto di greenwashing e il legame con la CSR

Durante gli anni '40, mentre il mondo affrontava la Seconda guerra mondiale, sono state seminate le prime radici del concetto che oggi conosciamo come CSR. Nell'immediato dopoguerra, alcune grandi aziende alimentari statunitensi, come ad esempio Hormel, hanno iniziato a partecipare a programmi proposti dal governo per fornire cibo gratuito alle famiglie colpite dalla guerra, contribuendo a segnare l'inizio del percorso verso la responsabilità sociale d'impresa (CSR). Hormel, impegnandosi in questa attività apparentemente senza ritorno, è riuscita a trasmettere un'immagine di marca positiva e ad ottenere una grande visibilità pubblicitaria. Questo ha aiutato allo sviluppo del loro prodotto principale chiamato *Spam* (carne in scatola), che è diventato un'icona americana. Durante gli anni '50, nel periodo della Guerra fredda, la CSR ha cominciato a prendere una forma più riconoscibile, ed è stato proprio in questo decennio, in particolare nel 1953, che il concetto di responsabilità sociale d'impresa è stato coniato da Howard R. Bowen, economista statunitense, nel suo libro *Social responsibilities of the businessman*. In questo testo, Bowen definisce la CSR come "l'obbligo degli uomini d'affari di perseguire politiche che siano desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società"<sup>1</sup>. Con la diffusione della paura per il comunismo, le aziende americane hanno iniziato a promuovere i propri prodotti difendendo lo stile di vita capitalista e condannando il comunismo, contribuendo all'incremento della propaganda anticomunista del governo. Questo è stato un ulteriore passo avanti nell'idea che le aziende potessero perseguire i propri obiettivi commerciali contribuendo anche al bene della società.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Howard R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, Iowa, University of Iowa Press, 2013, pp. 6.

<sup>2</sup> Agudelo Latapí M. A., Lára Jóhannsdóttir e Brynhildur Davídsdóttir, *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, International Journal of Corporate Social

Negli anni '60 si compie un altro importante passo avanti, rappresentato dal quadro delle aziende come capaci di difendere i diritti civili e promuovere un bene sociale comune. Nel 1964, i conservatori sociali con ideologia prettamente tradizionalista, rifiutarono di sostenere una cena volta a onorare il vincitore del Premio Nobel per la Pace, il Dr. Martin Luther King. Paul Austin Jr., all'epoca CEO della Coca-Cola, in risposta, prese una posizione decisa minacciando di spostare la sede dell'azienda fuori da Atlanta se la città non avesse reso omaggio al Dr. King. Questo evento segnò una svolta nella storia di Atlanta e quindi nella responsabilità aziendale: fu la prima volta che venne evidenziato l'enorme potere che un'impresa privata poteva avere su una questione sociale come il razzismo.

Nel 1969 un'enorme fuoriuscita di petrolio devastò la costa di Santa Barbara in California, le immagini di quella catastrofe fecero il giro del mondo innescando una massiccia protesta negli Stati Uniti e portando la fiducia verso le imprese al minimo storico. La protesta continuò per diversi giorni, dando vita alla creazione della Giornata della Terra (giornata in cui tutto il mondo festeggia il pianeta e la salvaguardia dell'ambiente), celebrata per la prima volta nel 1970.

All'inizio degli anni '70, il contesto generale portò a un basso livello di fiducia nei confronti delle aziende, in quanto queste erano considerate incapaci di soddisfare i bisogni e i desideri che la società stava iniziando a percepire in quel periodo.

Due pubblicazioni del Comitato per lo Sviluppo Economico degli Stati Uniti risposero alle aspettative sociali dell'epoca. La prima, *A new rationale for corporate social policy*, esplorava le relazioni tra le imprese

---

Responsibility, volume 4, 2019. Disponibile online al link: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0039-y>.

e i problemi sociali,<sup>3</sup> mentre la seconda, *Social responsibilities of business corporations*, studiava le aspettative sociali sulle imprese.<sup>4</sup> Queste due pubblicazioni, in particolare la seconda, alimentarono il dibattito pubblico sulla CSR, sottolineando che "Le funzioni aziendali avvengono con il consenso pubblico e il suo scopo fondamentale è servire costruttivamente i bisogni della società - a soddisfazione della stessa"<sup>4</sup>. Questi documenti riflettono una nuova concezione del ruolo e della responsabilità delle aziende, ed è anche per questo che, durante gli anni '70, i termini responsabilità sociale d'impresa e CSR divennero sempre più diffusi e utilizzati.

Negli anni '80 molte aziende, soprattutto statunitensi, hanno iniziato a implementare azioni di beneficenza legate all'acquisto dei loro prodotti, comprendendo il potenziale coinvolgimento in iniziative filantropiche. Un esempio significativo è stata la fondazione, nel 1982, dell'azienda *Newman's Own* da parte di Paul Newman, filantropo statunitense. Questa impresa alimentare è nata con l'obiettivo di devolvere tutti i profitti dell'azienda al netto delle tasse a organizzazioni educative e benefiche. Newman's Own è stata una delle prime aziende di questo tipo e ha ottenuto un grande successo, mantenendo ancora oggi la sua attività.

Sebbene il periodo compreso tra il 1950 e il 1980 abbia svolto un ruolo fondamentale nel gettare le basi della responsabilità aziendale, è dagli anni '90 agli anni 2000 che la CSR ha iniziato ad essere presa sul serio dalle imprese. Sempre più aziende hanno cominciato a integrare gli interessi sociali nelle loro operazioni, diventando più sensibili alle esigenze degli stakeholder. Durante questo periodo, il concetto di sostenibilità aziendale

---

<sup>3</sup> Baumol William J., Likert Rensis, Wallich Henry C., McGowan John J. , A new rationale for corporate social policy, USA, Committee for Economic Development, 1970. Disponibile online al link: <https://www.ced.org/pdf/A-New-Rationale-for-Corporate-Social-Policy.pdf>.

<sup>4</sup> Committee for Economic Development, *Social responsibilities of business corporations*, USA, Committee for Economic Development, 1971.



ha guadagnato rilevanza a livello internazionale, probabilmente grazie al processo di globalizzazione in corso. Come sottolineato nell'articolo *Corporate Social Responsibility: the centrepiece of competing and complementary frameworks* di Archie B. Carroll, economista americano, negli anni '90 il processo di globalizzazione ha portato le multinazionali a confrontarsi con ambienti commerciali stranieri diversificati.<sup>5</sup>

Per le aziende, identificare e rispondere alle questioni sociali nei nuovi mercati durante il periodo di globalizzazione rappresentava una sfida significativa. Sebbene gli interessi pubblici fossero gli stessi, la mancanza di un'infrastruttura legale e di gruppi di protesta organizzati nei paesi in via di sviluppo rendeva le richieste più esigenti. La globalizzazione offriva alle aziende nuove opportunità, ma anche una competizione globale più intensa e un aumento del rischio reputazionale dovuto alla maggiore visibilità globale. Di conseguenza, le aziende hanno avuto un forte incentivo a pianificare con attenzione le loro iniziative di sostenibilità.

Con l'avvento dell'era digitale e la facilità di accesso alle informazioni, la popolazione è diventata sempre più consapevole delle questioni globali: dalle condizioni lavorative in Cina, alla degradazione ambientale in Africa e alle catastrofi ecologiche causate dalle aziende in tutto il mondo. Questo ha portato a una nuova percezione delle aziende, che non erano più considerate entità distaccate, ma piuttosto come individui con le proprie aspirazioni, valori, impatti etici e morali. Questa evoluzione ha permesso alle persone di valutare il comportamento delle aziende in modo più personale, stabilendo una relazione diretta con i marchi e basando le loro opinioni sulle azioni positive o negative delle aziende.

---

<sup>5</sup> Carroll Archie B., *Corporate Social Responsibility: the centerpiece of competing and complementary frameworks*, *Organizational Dynamics*, n. 44, 2015, pp. 87-96. Disponibile online al link: <https://www.terry.uga.edu/wp-content/uploads/Carroll.2015.pdf>.

Nel 1987, il Rapporto Brundtland ha definito per la prima volta lo sviluppo sostenibile, contribuendo a diffondere e consolidare il concetto a livello globale. Esso rappresentò un ulteriore passo fondamentale verso la diffusione del pensiero sulla necessità di costruire una società più sostenibile.<sup>6</sup> L'effetto positivo della moralità crescente da parte dei marchi era evidente: sempre più aziende iniziavano a pubblicizzare i propri sforzi etici per migliorare la propria reputazione. Nel 1989, ad esempio, il produttore di gelati Ben & Jerry's pubblicò il proprio bilancio finanziario integrato da una valutazione più ampia dell'impatto ambientale dell'azienda. Successivamente, numerose altre imprese adottarono questa pratica per comunicare al pubblico i propri sforzi verso la sostenibilità. Nel 1998, persino la Shell fu una delle prime aziende a rendere pubblici i propri sforzi per la società, pubblicando un rapporto annuale di sostenibilità che illustrava le varie iniziative sociali intraprese.

Con l'aumento dell'attenzione sulla CSR, che già occupava una posizione centrale, si è assistito all'implementazione di nuovi approcci innovativi alla strategia della responsabilità sociale d'impresa. L'Unione Europea, desiderosa di fornire una guida agli investimenti nel campo dello sviluppo sostenibile, ha pubblicato nel 2001 il *Libro Verde* sulla Responsabilità Sociale delle Imprese, definendo la CSR come: "L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle aziende nelle loro attività commerciali e nei loro rapporti con gli stakeholder. Essere socialmente responsabili significa non solo rispettare appieno gli obblighi legali, ma anche investire maggiormente nel capitale umano, nell'ambiente e nelle relazioni con gli stakeholder"<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Brundtland Gro H., *Our common future*, Oslo, World Commission on Environment and Development, 1987. Disponibile online al link: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

<sup>7</sup> Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde*, Bruxelles, Commissione delle Comunità Europee, 2001.

Dai primi anni 2000 ad oggi, il concetto di CSR è stato ulteriormente approfondito, sottolineando il ruolo delle imprese nella società e l'importanza di rispondere alle aspettative sociali attraverso la ricerca della sostenibilità.

La CSR però è un concetto complesso e multidimensionale e ancora ad oggi non esiste una sua definizione univoca. Infatti, le normative e i regolamenti possono variare da un paese all'altro, così come il monitoraggio e la conformità alle leggi vigenti. Numerosi soggetti, tra cui professori, ricercatori, enti e organizzazioni profit e non profit, insieme all'Unione Europea, si sono impegnati a fornire una definizione di CSR, cercando di chiarire le diverse correnti di pensiero.

Di fatto, diversi studi hanno evidenziato che l'assenza di norme internazionali riguardanti le questioni ambientali e sociali porta ad un'applicazione illegittima e distorta della CSR, priva di un senso logico che integri adeguatamente il sistema aziendale. Ciò può rendere il processo aziendale incoerente e generare inefficienza e scarsa redditività.

Le imprese utilizzano la CSR a loro vantaggio per migliorare le loro performance finanziarie, di immagine, di marchio e di reputazione, rendendosi così più sensibili alle preoccupazioni ambientali e sociali. Questo perché le aziende iniziano a considerare le operazioni sociali e ambientali come un asset fondamentale che deve essere integrato nei piani strategici aziendali, negli obiettivi attuali e futuri, e nella cultura aziendale.

Intorno alla Corporate Social Responsibility si sviluppano teorie, argomenti e concetti interconnessi che forniscono le basi per diverse prospettive ambientali e sociali. Un punto di partenza cruciale è stato rappresentato da Robert E. Freeman, professore e filosofo statunitense, il quale sottolinea che le aziende hanno l'obiettivo di soddisfare gli interessi

di tutti i loro stakeholder.<sup>8</sup> Il concetto di stakeholder si contrappone a quello più ristretto di azionista (shareholder) e si riferisce a chiunque abbia un interesse nelle attività dell'azienda. Gli stakeholder includono individui o gruppi che possono influenzare o essere influenzati dal perseguimento degli obiettivi aziendali. Questi soggetti, che contribuiscono in varie forme alla creazione di valore, possono essere dipendenti, fornitori, clienti, finanziatori, e la comunità nel suo insieme, ognuno con esigenze diverse che meritano pari considerazione e soddisfazione in quanto svolgono un ruolo fondamentale nella responsabilità sociale d'impresa.

Un altro esempio di definizione di responsabilità sociale d'impresa è stato fornito da Mario Molteni, professore italiano di Economia aziendale e Strategia d'impresa, il quale la intende come “la tensione dell'impresa – e dunque in primis dei vertici aziendali – a soddisfare in misura sempre crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche dei vari portatori di interesse interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività aziendali”<sup>9</sup>. Questa definizione richiama i tratti fondamentali della definizione contenuta nel *Libro Verde* della Commissione Europea, secondo cui la CSR è intesa come “l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni interessate”<sup>10</sup>, il che implica che le imprese decidono volontariamente di contribuire a una società migliore e a un ambiente più sano.

---

<sup>8</sup> Freeman Robert E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010.

<sup>9</sup> Mario Molteni, *Responsabilità sociale e performance d'impresa - Per una sintesi socio-cooperativa*, Milano, Vita e Pensiero, 2004.

<sup>10</sup> Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde*, Bruxelles, Commissione delle Comunità Europee, 2001.

La Commissione sottolinea come la responsabilità sociale non sia un elemento aggiuntivo alle attività fondamentali dell'impresa, ma piuttosto sia correlata all'integrazione stessa della gestione aziendale, poiché le aziende devono essere socialmente responsabili. Pertanto, esse definiscono e considerano, all'interno della propria strategia, delle proprie politiche e nella gestione quotidiana, gli interessi di tutti i loro stakeholder e gli impatti che il loro operato può avere a livello economico, ambientale e sociale.

Michael E. Porter, professore ed economista statunitense, e Mark R. Kramer, scrittore e ricercatore americano, propongono un avanzamento aggiuntivo delineando una definizione di CSR differente, inserendola come elemento rilevante nella strategia d'impresa. I due autori sostengono come principio fondamentale che esista un'interconnessione tra un'azienda e la società, in quanto necessitano l'una dell'altra.<sup>11</sup> Pertanto, quanto più una causa sociale è integrata nel contesto aziendale, tanto maggiore sarà l'opportunità di sfruttare l'impegno e le capacità aziendali, e allo stesso modo, di conseguenza, l'opportunità di apportare benefici alla società.

Questa interconnessione si concretizza in una rete di interazioni e scambi con vari attori sociali, i quali possono influenzarne positivamente o negativamente il destino. Solo una gestione attenta di questo complesso sistema di relazioni consente all'azienda di ottenere le risorse e i contributi necessari per proseguire nel tempo e realizzare la sua missione o scopo.

Consapevoli degli enormi vantaggi, molte aziende si sforzano di migliorare la propria posizione ambientale mostrando al pubblico i loro sforzi in questo senso. Per farlo, utilizzano il marketing verde, sviluppando campagne con l'obiettivo specifico di ottenere un vantaggio competitivo

---

<sup>11</sup> Porter Michael E., Kramer Mark R., Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard, Harvard Business Review, 2006.

rivolgendosi ai consumatori ecologicamente consapevoli. La nozione di pubblicità verde è emersa negli anni '70, quando una forte recessione colpì l'economia, causata dall'aumento del prezzo del petrolio e dai danni ambientali ignorati fino a quel momento. In un breve periodo di tempo, l'umanità si trovò di fronte al fatto che le risorse erano limitate e che il loro utilizzo comportava drastiche conseguenze per l'ambiente. Le aziende cercarono di seguire questa tendenza e rispondere alla società preoccupata avviando campagne di marketing impregnate di messaggi ecologici.<sup>12</sup>

Dalla fine degli anni '80, il marketing verde è cresciuto esponenzialmente: le aziende avevano già compreso quanto potessero beneficiare di un'immagine socialmente responsabile dei loro marchi e le comunicazioni sulla sostenibilità iniziarono ad essere diffuse non solo sotto forma di rapporti e comunicazioni ufficiali, ma anche attraverso spot televisivi e su riviste, siti web e imballaggi dei prodotti. Questa grande ondata di pubblicità verde coincise con la nascita del consumismo verde, che in quegli anni iniziò ad espandersi notevolmente. Gruppi di persone cominciarono a adottare uno stile di vita e di acquisto più attento, evitando quindi marchi percepiti come inquinanti o socialmente anti-etici, preferendone invece altri che dimostravano attenzione per questi temi. Insieme all'espansione del green marketing, si diffuse un fenomeno parallelo, il greenwashing. Le aziende oggi desiderano ardentemente cavalcare l'onda, quindi qualsiasi azienda cerca un modo per comunicare il suo lato sostenibile, per quanto piccolo e insignificante possa essere. Il risultato è spesso una comunicazione deliberatamente fraudolenta da parte di alcune aziende a discapito del consumatore. Purtroppo, questo fenomeno va di pari passo con l'aumento, da parte delle aziende, delle

---

<sup>12</sup> Haytko D. L. e Matulich E., Green Advertising and Environmentally Responsible Consumer Behaviors: Linkages Examined, Journal of Management and Marketing Research, volume 1, 2008. Disponibile online al link: [https://www.researchgate.net/publication/237506901\\_Green\\_Advertising\\_and\\_Environmentally\\_Responsible\\_Consumer\\_Behaviors\\_Linkages\\_Examined](https://www.researchgate.net/publication/237506901_Green_Advertising_and_Environmentally_Responsible_Consumer_Behaviors_Linkages_Examined).

attività legate alla responsabilità sociale d'impresa e quindi alla relativa esposizione pubblica di quest'ultima.

Priyanka Aggarwal, ricercatrice indiana, ha dimostrato come le aziende con un punteggio più alto di CSR siano anche quelle più colpevoli di greenwashing.<sup>13</sup> L'esagerazione di piccole azioni intraprese dall'azienda, l'uso di informazioni non pertinenti per ingannare il consumatore o ancora l'uso di colori e immagini che comunicano qualcosa che non corrisponde alla realtà aziendale, sono solo alcune delle tattiche utilizzate dalle aziende per apparire più etiche e verdi agli occhi delle persone. Basta fare una passeggiata per i corridoi di qualsiasi supermercato per vedere come il marketing, soprattutto a livello di prodotto, sia permeato e ormai saturo di comunicazioni green: tutto sembra essere *biologico, naturale, etico, amico della terra e delle persone* e così via.

Per pubblicità verde si intende qualsiasi annuncio che soddisfa uno o più dei seguenti criteri: 1) affronta esplicitamente o implicitamente la relazione tra un prodotto/servizio e l'ambiente biofisico; 2) promuove uno stile di vita ecologico con o senza mettere in evidenza un prodotto/servizio; 3) presenta un'immagine aziendale di responsabilità ambientale.<sup>14</sup>

Il green marketing, per essere considerato tale, deve essere onesto e legale; quindi, deve rispettare tutte le normative e le politiche ambientali. In caso contrario, questi messaggi ecologici rischiano di cadere nella categoria del greenwashing. In realtà, le aziende spesso, anche se non rispettano tutti

---

<sup>13</sup> Aggarwal Priyanka, *Greenwashing: The Darker Side Of CSR*, Indian Journal of Applied Research n. 4 (3), 2011, pp. 61-66. Disponibile online al link: [https://www.researchgate.net/publication/275755662\\_Greenwashing\\_The\\_Darker\\_Side\\_Of\\_C\\_Sr](https://www.researchgate.net/publication/275755662_Greenwashing_The_Darker_Side_Of_C_Sr).

<sup>14</sup> Banerjee S., Gulas C. S. e Iyer E., (1995). *Shades of Green: A Multidimensional Analysis of Environmental Advertising*, Journal of Advertising, 1995, pp. 21-31. Disponibile online al link: <https://corescholar.libraries.wright.edu/marketing/9>.

questi criteri, riescono comunque a seguire l'insieme di regolamenti riguardanti la pubblicità.

Secondo una definizione più recente dell'American Marketing Association, associazione americana che riunisce professionisti ed esperti in materia, il green marketing “si riferisce allo sviluppo e alla promozione di prodotti che si presume siano ambientalmente sicuri”<sup>15</sup>.

Esistono molte definizioni diverse di questo termine ma un punto in comune è il fatto che il marketing verde è una sorta di approccio olistico, che comprende molti aspetti e che cerca l'opportunità di soddisfare le esigenze degli stakeholder riducendo gli impatti negativi sulla società e sull'ambiente.

Con la crescente domanda di prodotti ecologici, per cercare di soddisfare gli stakeholder e migliorare l'immagine dei loro prodotti o servizi sul mercato, le aziende cercano di mascherare la realtà, risparmiando tempo e denaro in investimenti considerati troppo onerosi.

Il greenwashing può essere considerato come il lato oscuro del green marketing, in cui le aziende cercano di sfruttare l'interesse per l'ambiente a fini di marketing, senza necessariamente adottare pratiche aziendali sostenibili.

Il termine *greenwashing* deriva dalla combinazione di due parole inglesi: *green*, che significa verde, un colore comunemente associato alla natura e all'ecologia, e *whitewashing*, che significa lavare o dare una mano di vernice, il quale implica non solo letteralmente cambiare colore, ma anche coprire o nascondere qualcosa. In italiano, il termine greenwashing può

---

<sup>15</sup> American Marketing Association, *Definitions of Marketing*, 2017, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.



essere tradotto con l'espressione *darsi una patina di credibilità socio-ambientale*.

Fu coniato e utilizzato per la prima volta dall'ambientalista americano Jay Westerveld nel 1986 per denunciare una pratica molto astuta diffusa tra gli albergatori. In pratica, gli amministratori degli alberghi incoraggiavano i clienti a non richiedere quotidianamente il cambio della biancheria, affermando che ciò avrebbe avuto un grave impatto ambientale. Sebbene ciò fosse effettivamente causa di inquinamento, la sua incidenza nell'industria turistica era minima. La vera ragione era il contenimento dei costi di gestione degli alberghi, al fine di massimizzare i profitti o attirare più clienti per via dell'efficienza rispetto alla concorrenza.

Il greenwashing ha attraversato diverse fasi esponenziali nel corso degli anni, in parallelo allo sviluppo della CSR e del green marketing. Inizialmente, quando il concetto di CSR cominciava a emergere come una risposta alle crescenti preoccupazioni ambientali e sociali, il greenwashing era principalmente un fenomeno sporadico. Le aziende che si trovavano di fronte a una crescente pressione da parte dei consumatori e delle autorità per adottare pratiche più sostenibili rispondevano con tattiche superficiali e poco sincere per apparire ecologiche senza apportare sostanziali cambiamenti.

Con il diffondersi del green marketing negli anni '90 e 2000, il greenwashing ha conosciuto una fase di forte espansione, le aziende hanno iniziato a sfruttare l'interesse crescente dei consumatori per l'ambiente, promuovendo quindi i propri prodotti come ecologici senza necessariamente adottare pratiche aziendali realmente sostenibili. Questo periodo ha visto la proliferazione di pubblicità ingannevoli e di affermazioni non verificate sulle etichette dei prodotti, spesso senza prove concrete a sostegno delle dichiarazioni ecologiche.

Come allora, anche oggi, il greenwashing rappresenta una pratica disonesta in cui le aziende cercano di presentarsi come ecologicamente responsabili anche se in realtà non intraprendono azioni significative per ridurre il loro impatto ambientale o sociale. Questo contrasta direttamente con gli obiettivi e i valori della CSR, poiché il greenwashing mina la fiducia degli stakeholder e ostacola gli sforzi per promuovere una reale sostenibilità e responsabilità aziendale.

Ricapitolando, il green marketing e il greenwashing sono strettamente intrecciati, poiché entrambi ruotano attorno alla percezione dei consumatori e alla reputazione aziendale. Mentre il green marketing cerca di capitalizzare sull'interesse crescente per l'ambiente, il greenwashing si basa sull'inganno e sull'apparenza piuttosto che sulla sostanza.

Le aziende devono navigare tra queste due realtà, cercando di adottare pratiche di marketing verde autentiche e trasparenti, mentre evitano di cadere nel tranello del greenwashing. La comprensione della storia e dell'evoluzione di entrambi i concetti è fondamentale per le aziende che desiderano costruire rapporti autentici con i consumatori e contribuire effettivamente alla sostenibilità ambientale.

## **1.2 Tecniche e strategie di greenwashing**

Le leve del greenwashing sono diverse e influenzano le aziende e le loro azioni. Come descritto da Magali A. Delmas e Vanessa C. Burbano, economiste statunitensi, i principali driver possono essere suddivisi in tre livelli: esterni, organizzativi e individuali.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Delmas Magali A. e Burbano Vanessa C., *The drivers of greenwashing*, California Management Review, 2011. Disponibile online al link: [https://www.researchgate.net/publication/228133505\\_The\\_Drivers\\_of\\_Greenwashing](https://www.researchgate.net/publication/228133505_The_Drivers_of_Greenwashing).

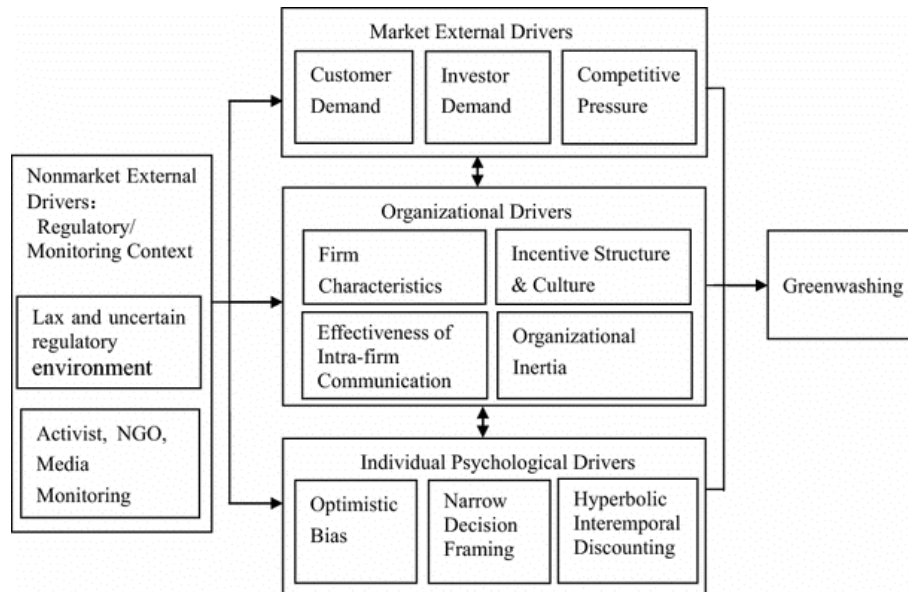


Figura 1: *Driver del greenwashing*

Fonte: Delmas e Burbano, 2011, pp. 32

I fattori esterni si distinguono in:

1- Fattori di mercato esterni:

- a) Legislazione incerta e poco rigorosa;
- b) Pressione dei media, delle ONG (organizzazioni non governative) e degli attivisti.

2- Fattori interni al mercato:

c) Il ruolo dei consumatori, dei concorrenti e degli investitori.

a) In molti paesi, anche tra i più sviluppati, manca ancora una regolamentazione definita per le affermazioni ambientali. Nei paesi in cui esiste una regolamentazione, questa è spesso frammentata e poco chiara. Le normative variano da paese a paese, creando un ambiente regolatorio incerto, soprattutto per le aziende multinazionali. Ad esempio, negli Stati Uniti, non vi è alcun obbligo da parte del governo per le aziende di rendere

note le loro pratiche ambientali, il che offre loro più spazio per fare greenwashing;

b) A causa della scarsa pressione normativa, un ruolo chiave nella società è giocato da gruppi di attivisti, media e ONG che individuano casi di greenwashing sul mercato. Queste organizzazioni avviano campagne contro le aziende ritenute colpevoli di greenwashing e divulgano le informazioni ad esse relative. Ad esempio, Greenpeace, una ONG ambientalista e pacifista fondata a Vancouver nel 1971, ha una sezione del proprio sito web dedicata a questo fenomeno, dove spiega il concetto di greenwashing e denuncia le aziende coinvolte. Queste campagne possono essere estremamente efficaci e dannose per le aziende, poiché possono influenzare i consumatori a boicottare il marchio denunciato come colpevole, evitando l'acquisto dei suoi prodotti. Questo può rappresentare un forte deterrente per le aziende che vogliono utilizzare affermazioni ambientali false o illusorie. Tuttavia, il contesto normativo costituisce un doppio taglio: se da un lato queste campagne possono danneggiare gravemente la reputazione del marchio, dall'altro le aziende sanno che non saranno soggette a serie conseguenze legali;

c) Il ruolo dei consumatori, dei concorrenti e degli investitori: le aziende sono sottoposte a una pressione considerevole da parte dei consumatori e degli investitori che richiedono una comunicazione positiva sulle loro performance ambientali, considerate un fattore di successo. Maggiore è la pressione esercitata, maggiore è la tentazione per le aziende di utilizzare il greenwashing per soddisfare le aspettative degli stakeholder. Inoltre, l'ambiente competitivo è cruciale: le aziende tendono a imitare i movimenti delle aziende leader e quando queste ultime ottengono successo attraverso campagne ecologiche, le aziende seguaci potrebbero sentirsi spinte a emularle per non rimanere indietro. Tuttavia, se le aziende

seguaci non sono in grado di eguagliare le performance ambientali del leader, potrebbero cadere nella trappola del greenwashing.

I fattori organizzativi includono:

- a) Le caratteristiche dell'azienda;
- b) La struttura degli incentivi e ambiente etico;
- c) Inerzia organizzativa;
- d) Efficacia dell'organizzazione interna.

a) La dimensione dell'azienda, il settore in cui opera, nonché le risorse e le competenze a sua disposizione, giocano un ruolo fondamentale nella definizione delle strategie che può adottare, nei costi e nei benefici associati. Questo principio vale anche nel contesto del greenwashing: le aziende possono sperimentare una maggiore pressione per apparire ecologiche in base alla loro dimensione, poiché le grandi aziende tendono ad avere un numero più elevato di stakeholder coinvolti. Inoltre, anche il settore in cui un'azienda opera può influenzare significativamente la quantità di attenzione e vigilanza dedicata alla sua presunta sostenibilità. Ad esempio, il settore dei prodotti di consumo è notoriamente permeato di greenwashing, il che significa che le aziende in questo settore potrebbero essere soggette a una pressione maggiore per dimostrare la propria ecocompatibilità.

Riguardo ai costi, si osserva una variazione significativa in base alle caratteristiche specifiche dell'azienda. Ad esempio, le grandi aziende, avendo risorse finanziarie più abbondanti a loro disposizione, potrebbero essere in grado di affrontare meglio le sfide legate al greenwashing rispetto alle loro concorrenti più piccole e meno influenti.

b) La struttura degli incentivi e l'ambiente etico influenzano il comportamento all'interno di un'azienda. Se un'azienda mantiene un

comportamento non etico, finisce per cadere nell'immoralità e nell'illegalità, causando danni indipendentemente. Per quanto riguarda gli incentivi assegnati ai manager, se questi fossero concessi sulla base del raggiungimento di obiettivi arbitrariamente stabiliti (compresi quelli per la comunicazione), le aziende spingerebbero i manager a utilizzare il greenwashing. Essi potrebbero preferire adottare scorciatoie per raggiungere rapidamente questi obiettivi, danneggiando la verità del messaggio. Un clima etico è invece l'insieme di comportamenti, percezioni e sentimenti condivisi tra i membri di un'azienda, e svolge un ruolo importante per quanto riguarda il processo decisionale. Questo riguarda sia la soddisfazione degli interessi personali dei manager, sia il desiderio di massimizzare il proprio benessere generale e aderire ai codici etici interni e agli standard esterni. Quando, al contrario, prevale l'aspetto egoistico e i manager mirano al perseguimento degli interessi personali, è più probabile che l'azienda si impegni in comportamenti non etici. Il greenwashing, essendo un comportamento che non rispetta i principi etici, è molto più probabile che si verifichi in un ambiente in cui prevale il lato egoistico. Se nei codici etici applicati vi sono regole contro il greenwashing, la probabilità che ciò accada diminuisce.

c) L'inerzia organizzativa è presente soprattutto nelle grandi e consolidate aziende e rappresenta un ostacolo all'attuazione dei cambiamenti strategici. Tale fenomeno spiega il ritardo tra le dichiarazioni di intenti e la loro effettiva realizzazione, dovuto alla lentezza nell'adattare i processi e le strutture aziendali per rispettare quanto stabilito.

d) Il trasferimento di competenze o informazioni all'interno dell'azienda è sempre delicato e può ridurre la capacità innovativa e favorire il greenwashing, quindi se inefficiente, la comunicazione interna tra dipartimenti o unità organizzative può compromettere il flusso corretto delle informazioni sulla sostenibilità dei prodotti. Ad esempio, se il reparto

marketing e comunicazione non dispone di informazioni sufficienti sulla produzione o confezionamento dei prodotti, potrebbe risultare in una sovrastima della loro sostenibilità, incrementando il rischio di greenwashing. Un contesto regolatorio più rigoroso favorirebbe invece una comunicazione interna più efficace, riducendo così il pericolo di greenwashing.

Infine, i fattori individuali comprendono:

- a) Il bracketing stretto;
- b) Lo sconto intertemporale iperbolico;
- c) Le tendenze ottimistiche.

a) Il framework decisionale limitato, conosciuto anche come *bracketing stretto*: si riferisce alla tendenza di prendere decisioni in modo isolato. Questo, può portare al greenwashing quando una decisione viene presa nel breve termine senza apportare gli adeguati aggiustamenti per il lungo termine, concentrandosi esclusivamente sui benefici immediati. Ad esempio, in un'azienda i responsabili delle decisioni potrebbero oggi decidere di comunicare la sostenibilità dei loro prodotti senza valutare attentamente come implementare questo concetto in futuro;

b) La funzione di sconto, come dimostrato da vari studi, è iperbolica. Quindi, il tasso di sconto è elevato per orizzonti temporali brevi, mentre è relativamente basso per quelli lunghi. Questo modello è stato utilizzato anche nell'analisi delle decisioni di risparmio e consumo, e si è constatato che i dirigenti aziendali tendono a perseguire i loro obiettivi a breve termine compromettendo l'attuazione dei piani a lungo termine. Pertanto, nel contesto del marketing verde, potrebbe essere deciso di comunicare la sostenibilità dell'azienda e di sostenere questi costi in futuro, che potrebbero non essere effettivamente sostenuti;

c) Se ci si concentrasse esclusivamente sugli scenari futuri senza considerare l'analisi storica, potrebbe esserci una sovrastima della probabilità di alcuni eventi positivi e una sottostima di alcuni eventi negativi. Queste distorsioni cognitive ottimistiche possono manifestarsi in tre modi: autovalutazione irrealisticamente positiva, ottimismo irrealistico riguardo a eventi e piani futuri ed infine, illusione di controllo. I manager potrebbero sovrastimare la possibilità di successo di una strategia di greenwashing, sopravvalutando la probabilità di eventi come maggiori investimenti o un aumento delle quote di mercato, attribuendo una bassa probabilità a conseguenze negative, come l'attenzione dei media o delle ONG e l'impatto che questo potrebbe avere. Tutto ciò potrebbe tentare di spingere verso il greenwashing mostrando al decisore un'opzione più favorevole di quanto sia in realtà.

Riassumendo: le pressioni del mercato, la cultura organizzativa e i comportamenti individuali dei decisori aziendali possono interagire in modo complesso e contribuire alla diffusione del greenwashing in diverse maniere.

Le aziende possono essere spinte a praticare il greenwashing a causa della concorrenza e delle aspettative dei consumatori. In settori in cui la sostenibilità è diventata una tendenza dominante o un requisito per rimanere competitivi, le aziende potrebbero sentirsi obbligate a presentare sé stesse come più ecologiche di quanto effettivamente siano per attirare clienti e mantenere la loro quota di mercato. Inoltre, la mancanza di regolamentazioni chiare e rigorose sulle affermazioni ambientali può incoraggiare le aziende a esagerare o ingannare il loro impegno ambientale per ottenere un vantaggio competitivo.

La cultura aziendale può influenzare significativamente le pratiche di comunicazione e marketing delle aziende. In un'organizzazione in cui il profitto e la crescita sono prioritari rispetto alla sostenibilità e alla



responsabilità sociale, la società potrebbe essere incline a privilegiare l'immagine aziendale rispetto alla verità ambientale. Se i dipendenti non fossero incoraggiati a essere trasparenti e onesti riguardo alle pratiche aziendali, potrebbe essere più probabile che si verifichi il greenwashing.

Le decisioni e i comportamenti individuali dei dirigenti e dei manager possono influenzare notevolmente l'approccio dell'azienda alla sostenibilità e alla comunicazione ambientale. Se i dirigenti sono più interessati a ottenere profitti rapidi e a corto termine piuttosto che a investire in pratiche sostenibili a lungo termine, potrebbero essere propensi a utilizzare il greenwashing come strategia per mascherare le loro mancanze. Inoltre, se i dirigenti non sono personalmente coinvolti o sensibili alle questioni ambientali, potrebbero non fare della sostenibilità una priorità per l'azienda, lasciando spazio al greenwashing per riempire il vuoto tra la retorica e la realtà aziendale.

Complessivamente, queste influenze interconnesse possono creare un ambiente in cui il greenwashing diventa una pratica accettabile o addirittura incentivata, a scapito della trasparenza, dell'integrità e della vera sostenibilità aziendale.

Comprendere le diverse forme di greenwashing ci consente di valutare meglio il contesto in cui queste pratiche si verificano e di adottare una visione più critica delle affermazioni di sostenibilità delle aziende.

- Il greenwashing attraverso la pubblicità ingannevole, una delle forme più diffuse di questa pratica, consiste nell'utilizzo di annunci pubblicitari che promuovono i prodotti o i servizi di un'azienda come ecologici, sostenibili o rispettosi dell'ambiente, anche se non lo sono veramente. Questa tipologia di greenwashing sfrutta l'immagine positiva associata alla sostenibilità per attirare i consumatori, aumentare le vendite senza fornire una base solida per

tali affermazioni e può confonderli rendendoli più propensi ad acquistare un prodotto basandosi su false premesse di sostenibilità. Le aziende possono utilizzare una serie di tecniche ingannevoli nella pubblicità per creare un'immagine di sostenibilità. Questo può includere l'uso di immagini o simboli associati alla natura o all'ambiente, come foglie verdi o paesaggi idilliaci, per evocare un senso di eco-friendly senza fornire prove concrete del sostegno effettivo alle pratiche sostenibili; fare affermazioni generiche sulla sostenibilità dei loro prodotti senza fornire dettagli specifici o evidenze verificabili per supportare tali affermazioni; utilizzare slogan o dichiarazioni che suggeriscono una maggiore sostenibilità dei prodotti rispetto alla realtà.

- La manipolazione delle etichette e dell'imballaggio: è un'altra forma diffusa di greenwashing, che coinvolge la presentazione dei prodotti al consumatore in modo da suggerire una maggiore sostenibilità o rispetto per l'ambiente di quanto effettivamente sia. Il greenwashing attraverso l'etichettatura e l'imballaggio può essere sottile ma influente. Le etichette possono essere progettate per far sembrare un prodotto più ecologico di quanto sia in realtà, magari utilizzando colori e immagini suggestive della natura o includendo frasi come *naturale* o *eco-friendly* senza una vera base di sostenibilità. Allo stesso modo, le etichette possono contenere dichiarazioni ambigue o fuorvianti, come affermare che un prodotto è *realizzato con materiali riciclati* senza specificare la percentuale effettiva di materiali riciclati utilizzati. Questo crea un'illusione di sostenibilità senza fornire prove concrete. Inoltre, l'ambiguità sulle pratiche di produzione può essere usata per mascherare il vero impatto ambientale di un'azienda, utilizzando termini come *responsabile* o *sostenibile* senza fornire dettagli specifici su cosa

significhino in termini di prassi aziendali. Infine, l'imballaggio stesso può essere progettato per suggerire una maggiore sostenibilità, ad esempio utilizzando materiali biodegradabili, anche se il prodotto all'interno potrebbe non essere ecologico.

- Il greenwashing tramite marketing aziendale: questa tipologia di greenwashing coinvolge una serie di pratiche di marketing che mirano a creare un'immagine positiva dell'azienda in termini di sostenibilità, senza necessariamente impegnarsi in azioni concrete per ridurre l'impatto ambientale delle proprie operazioni. Alcuni esempi di greenwashing attraverso il marketing aziendale includono:
  1. Campagne pubblicitarie ingannevoli: le aziende possono utilizzare annunci pubblicitari che suggeriscono una maggiore sostenibilità dei loro prodotti o servizi senza fornire prove concrete di tale affermazione. Questo può includere l'uso di immagini o simboli associati alla natura o all'ambiente per creare un'immagine ecologicamente pura.
  2. Sponsorizzazione di eventi o iniziative ambientali: le aziende possono sponsorizzare eventi o iniziative ambientali per associare il proprio marchio a cause sostenibili, anche se le loro pratiche aziendali possono essere poco eco-compatibili. Questo tipo di greenwashing è progettato per creare un'immagine di responsabilità sociale d'impresa senza effettuare cambiamenti significativi nelle operazioni aziendali.
  3. Dichiarazioni di missione e valori aziendali: le aziende possono pubblicizzarle, enfatizzando l'impegno per la sostenibilità e la responsabilità ambientale, anche se le loro azioni effettive non riflettono pienamente questi ideali.

- Il greenwashing attraverso l'uso di certificazioni dubbie: è una pratica in cui le aziende utilizzano certificazioni ambientali che possono essere ingannevoli o poco affidabili per promuovere i propri prodotti come sostenibili, quando effettivamente non lo sono. Queste possono essere create dalle aziende stesse, senza alcuna verifica da parte di terze parti indipendenti, possono essere quindi fuorvianti e non fornire alcuna garanzia sulla sostenibilità del prodotto. Allo stesso modo, alcune aziende ottengono certificazioni da organizzazioni che non effettuano una verifica indipendente dei requisiti ambientali, rendendo queste ultime poco affidabili. In altri casi, possono essere generiche o ambigue riguardo ai criteri di sostenibilità, il che rende difficile per i consumatori valutare realmente il livello di eco-compatibilità del prodotto. Infine, le aziende possono altresì utilizzare simboli o marchi noti associati alla sostenibilità senza alcuna autorizzazione o verifica della conformità alle pratiche sostenibili.
- Il greenwashing tramite compensazione: questa forma di greenwashing coinvolge le aziende nella partecipazione ad iniziative di compensazione, come l'acquisto di crediti di carbonio, la piantumazione di alberi o la protezione di aree naturali, per compensare le emissioni di carbonio generate dalle proprie attività. Molte aziende si trovano nella situazione in cui devono dimostrare il rispetto di specifici standard internazionali per la riduzione e la compensazione delle proprie emissioni. Il meccanismo dell'acquisto di crediti di carbonio funziona in questo modo: se un'azienda A, non può ridurre le proprie emissioni di CO<sub>2</sub> nella misura richiesta, può acquistare crediti di carbonio da un'altra azienda B, che ha ridotto le proprie emissioni. In cambio di questi crediti, l'azienda A paga un corrispettivo basato sulla quantità di

CO2 che viene effettivamente rimossa dall'atmosfera dall'azienda B. Questo meccanismo consente alle aziende di compensare le proprie emissioni in eccesso contribuendo finanziariamente alla riduzione delle emissioni complessive. Tuttavia, questi crediti di carbonio possono essere di dubbia efficacia o provenire da progetti poco rigorosi o poco trasparenti. Allo stesso modo, alcune aziende possono promuovere iniziative di piantumazione di alberi o finanziare progetti di protezione delle aree naturali come parte della propria strategia di compensazione. Sebbene queste azioni possano sembrare positive, spesso richiedono anni per avere un impatto significativo sulle emissioni di carbonio e non affrontano direttamente le cause alla base del problema. Questo tipo di greenwashing può creare un'illusione di sostenibilità attorno alle attività aziendali, senza affrontare le vere sfide ambientali che devono essere affrontate.

- Il greenwashing attraverso la retorica vuota: coinvolge l'uso di dichiarazioni vaghe, slogan accattivanti o promesse generiche che suggeriscono un impegno verso la sostenibilità, ma che non sono supportate da azioni concrete o misure tangibili per ridurre l'impatto ambientale dell'azienda. Alcuni esempi di greenwashing attraverso la retorica vuota includono l'uso di dichiarazioni generiche sul *rispetto per l'ambiente*, *impegnati per un futuro sostenibile* senza fornire dettagli su come effettivamente stanno riducendo il loro impatto ambientale. Inoltre, slogan accattivanti come *vivere verde* o *pensare verde* possono suonare bene ma mancare di qualsiasi significato reale o azioni dietro di loro per supportare la sostenibilità. Allo stesso modo, alcune aziende fanno promesse di miglioramento ambientale che non sono verificabili, questo può lasciare i consumatori e gli investitori senza alcun modo

per verificare o monitorare il progresso verso tali obiettivi. In definitiva, il greenwashing attraverso la retorica vuota è progettato per creare un'illusione di sostenibilità intorno alle attività aziendali senza effettivamente impegnarsi in azioni significative per ridurre l'impatto ambientale.

TerraChoice Environmental Marketing Inc., società americana di marketing e consulenza ambientale, ha individuato ciò che vengono definiti i 7 *peccati capitali* rivelando ulteriori sfumature nelle pratiche che minano l'integrità delle affermazioni ambientali e sociali delle imprese:<sup>17</sup>

1. Il peccato di omessa informazione si verifica quando le aziende promuovono aspetti dei loro prodotti che sembrano sostenibili, omettendo però informazioni rilevanti sull'impatto ambientale complessivo di tali prodotti. In pratica, non dichiarano il falso, ma trascurano di fornire una visione completa della storia del prodotto, inclusi dettagli sulle materie prime, il processo di produzione, il trasporto, l'imballaggio e il riciclaggio. Questa è una colpa comune, poiché le aziende non violano alcuna norma, ma cercano di sfruttare un solo aspetto migliorato del prodotto, come ad esempio un imballaggio ridotto, per creare un'immagine di sostenibilità. Tuttavia, molte altre informazioni rilevanti vengono omesse, ingannando così il consumatore e facendo percepire il prodotto come ecologico quando non lo è realmente. Un esempio di questa pratica si ha quando le aziende delocalizzano la produzione in paesi con normative ambientali meno rigide, permettendo loro di affermare che il prodotto rispetta tutte le norme ambientali, anche se, se fossero rimaste in Italia, non avrebbero potuto operare nello

---

<sup>17</sup> TerraChoice, *The Sins of Greenwashing: Home and Family Edition*, 2010, [https://www.twosides.info/wp-content/uploads/2018/05/Terrachoice\\_The\\_Sins\\_of\\_Greenwashing\\_-\\_Home\\_and\\_Family\\_Edition\\_2010.pdf](https://www.twosides.info/wp-content/uploads/2018/05/Terrachoice_The_Sins_of_Greenwashing_-_Home_and_Family_Edition_2010.pdf).

stesso modo. Queste azioni, volte principalmente al risparmio dei costi, sono spesso nascoste ai consumatori, che vengono così ingannati.

2. Il peccato di mancanza di prove si verifica quando le aziende affermano le caratteristiche ecologiche dei loro prodotti o delle loro attività produttive senza fornire prove o certificazioni di terze parti a sostegno di tali affermazioni. Sfruttando la loro reputazione e credibilità, le grandi aziende tendono a dichiarare informazioni non verificabili con l'obiettivo di ingannare i consumatori, che spesso non verificano attentamente tutte le informazioni pubblicitarie. Apparire come un'impresa sostenibile agli occhi degli stakeholder rimane un obiettivo centrale per queste aziende, che forniscono informazioni non verificabili o certificate, senza violare alcuna norma.
3. Il peccato di vaghezza è molto comune e si verifica quando le aziende forniscono informazioni che possono essere interpretate in modi diversi. La vaghezza implica una mancanza di precisione o chiarezza nelle informazioni fornite. Le aziende che commettono questo peccato spesso utilizzano frasi generiche o ambigue sulle confezioni dei loro prodotti, come *prodotto con ingredienti naturali, realizzato con metodi amici dell'ambiente, fatto come una volta*. Queste affermazioni lasciano spazio a interpretazioni soggettive e non forniscono una chiara comprensione delle pratiche effettive dell'azienda in termini di sostenibilità ambientale, in quanto possono indurre in inganno i consumatori che potrebbero percepire il prodotto come più ecologico di quanto sia in realtà.
4. Il peccato di adorazione di false etichette si manifesta quando le aziende applicano etichette fraudolente sui loro prodotti, riportando simboli di certificazioni o patrocini che non possiedono o che

addirittura non esistono affatto. Queste etichette false inducono i consumatori a credere che il prodotto sia sostenibile e sicuro per la salute, spingendoli a comprarlo in modo massiccio. Anche solo l'uso del colore verde o di immagini che richiamano la natura e l'ecologia può trarre in inganno i consumatori meno attenti. Questa pratica porta ad un aumento significativo delle vendite per le aziende, poiché molti consumatori credono di acquistare prodotti sani e sostenibili, quando in realtà non lo sono, nonostante sia importante saper leggere attentamente le etichette e non farsi ingannare, molti consumatori cadono comunque in questo tipo di trappole.

5. Il peccato di irrilevanza si verifica quando vengono fornite informazioni che non riguardano l'ambiente o la sostenibilità, ma che inducono comunque il consumatore a percepire il prodotto come green e sostenibile. Un primo esempio di questo è la certificazione CFC, relativa ai clorofluorocarburi, che è stata dimostrata dannosa per l'ambiente poiché contribuisce alla formazione del buco dell'ozono, nonostante questa informazione non è direttamente correlata alla sostenibilità ambientale. Un altro esempio si ha quando le bombolette spray riportano sull'etichetta la scritta *senza propano*, una sostanza già vietata per legge. Sebbene sia vero che il prodotto non contenga propano, questa informazione non contribuisce direttamente alla sostenibilità ambientale. Tuttavia, il consumatore potrebbe però essere portato a credere che l'azienda sia impegnata nella sostenibilità, anche se si tratta semplicemente di rispettare la normativa vigente.
6. Il peccato del minore dei due mali si verifica quando un'azienda presenta informazioni veritiere, ma nasconde il fatto che ci sia un aspetto ancora peggiore dietro quelle informazioni. Un esempio



significativo riguarda le sigarette elettroniche, pubblicizzate come amiche dell'ambiente nonostante l'emissione di sostanze tossiche durante la produzione dei liquidi chimici utilizzati. Inoltre, non vengono menzionati gli effetti dannosi del fumo passivo, che viene immesso nell'ambiente dopo essere stato inalato dai consumatori di sigarette elettroniche. Un altro esempio riguarda le auto elettriche, promosse come eco-sostenibili nonostante l'emissione di sostanze nocive durante la produzione di energia utilizzata per caricare le batterie. Questa energia può provenire da fonti di energia tradizionali, come il combustibile fossile, oppure da centrali elettriche che potrebbero non utilizzare fonti di energia rinnovabile. Pertanto, il concetto di eco-sostenibilità delle auto elettriche potrebbe non essere così chiaro, poiché dipende dalla fonte di energia utilizzata per alimentarle.

7. Il peccato di mentire è il caso meno comune di greenwashing e come suggerisce il termine stesso, consiste nel dichiarare deliberatamente il falso. Questa pratica è perseguibile legalmente in quanto costituisce una dichiarazione falsa. Tuttavia, alcune aziende continuano a diffondere messaggi falsi nelle loro pubblicità o sulle etichette dei loro prodotti. Un esempio di questo tipo di greenwashing potrebbe riguardare le dichiarazioni riguardanti gli allevamenti a terra delle galline, l'utilizzo di mangimi eco-sostenibili o la promozione di prodotti privi di antibiotici. Queste informazioni possono essere difficili da verificare per i consumatori senza rivolgersi a enti specifici o sottoporre i prodotti a test approfonditi.

In conclusione, il fenomeno del greenwashing, esplorato attraverso le molteplici forme e le varie tattiche descritte, si rivela un intricato labirinto di manipolazione e inganno orchestrato dalle aziende per proiettare

un'immagine di sostenibilità spesso distorta e illusoria. Le pratiche che abbiamo esaminato – dalle etichette fuorvianti alla retorica vuota, dalle certificazioni dubbie alle strategie di compensazione discutibili – offrono solo uno sguardo parziale sul vasto panorama di stratagemmi adottati. Esse riflettono la complessità e l'ingegnosità dietro le strategie utilizzate per plasmare l'opinione pubblica e accattivare i consumatori. Tuttavia, oltre alla molteplicità delle forme, è importante esaminare le radici profonde di questo fenomeno, evidenziate nei sette peccati capitali del greenwashing. L'avidità, l'arroganza, la mancanza di integrità e altre motivazioni egoistiche spesso guidano le decisioni aziendali, alimentando la diffusione di pratiche dannose per l'ambiente e la società. È essenziale che i consumatori, gli investitori e le autorità di regolamentazione rimangano vigili e critici di fronte a queste tattiche, esigendo trasparenza e responsabilità dalle aziende. Solo attraverso un impegno autentico e coerente verso la sostenibilità ambientale e sociale, anziché un'illusione di essa, le imprese possono dimostrare un vero impegno verso un futuro migliore per il pianeta e per le generazioni future.

### **1.3 Effetti del greenwashing sul mercato, sui consumatori e sulle aziende**

Il greenwashing ha un impatto significativo su diversi attori del mercato, inclusi i consumatori, le aziende stesse e il panorama economico nel suo complesso. In questo capitolo, esploreremo gli effetti del greenwashing in diversi settori economici, analizzando come questa pratica influenzi i comportamenti del mercato, dei consumatori e delle imprese.

Il greenwashing può alterare il mercato introducendo un elemento di disinformazione. Questa pratica può avere una serie di impatti significativi

sul mercato intero, influenzando la concorrenza, l'innovazione e la reputazione del settore in diversi modi.

In primo luogo, esso può distorcere la concorrenza tra le aziende. Le pratiche ingannevoli possono dare un vantaggio ingiusto alle aziende che si presentano come più sostenibili, anche se le loro pratiche effettive non lo sono. Le aziende che utilizzano tattiche di greenwashing possono presentarsi come leader nel settore della sostenibilità, attirando così una fetta più ampia del mercato e influenzando le decisioni di acquisto dei consumatori. Questo crea una competizione distorta sul mercato, dove le aziende che investono realmente in iniziative sostenibili possono essere penalizzate rispetto a quelle che si affidano al greenwashing.<sup>18</sup>

Quest'ultimo può portare inoltre a ridurre l'innovazione nel settore poiché le aziende che investono in pratiche autentiche di sostenibilità possono essere scoraggiate dall'innovare ulteriormente se vedono che il greenwashing è più efficace nel generare vantaggi competitivi. Ciò può portare a una riduzione degli investimenti in ricerca e sviluppo di soluzioni sostenibili e all'arretramento del progresso nel settore verso una maggiore sostenibilità.<sup>19</sup>

Il greenwashing può anche danneggiare la reputazione del settore nel suo complesso. Quando le pratiche di greenwashing vengono esposte, possono minacciare la fiducia dei consumatori nel settore e danneggiare l'immagine delle aziende genuine che si impegnano sinceramente per la sostenibilità. Questo può portare a una perdita di fiducia nel mercato e a una diminuzione delle vendite.

---

<sup>18</sup> Delmas Magali A. e Burbano Vanessa C., *The drivers of greenwashing*, California Management Review, 2011. Disponibile online al link: [https://www.researchgate.net/publication/228133505\\_The\\_Drivers\\_of\\_Greenwashing](https://www.researchgate.net/publication/228133505_The_Drivers_of_Greenwashing).

<sup>19</sup> Lyon Thomas P. e Maxwell John W., *Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit*, Journal of Economics & Management Strategy, 2011.

In aggiunta, il greenwashing può influenzare la percezione del pubblico riguardo alla responsabilità sociale delle aziende. Le pratiche fraudolente possono far sì che i consumatori mettano in discussione l'impegno delle aziende verso la sostenibilità e l'etica aziendale nel suo complesso, indebolendo così la reputazione delle aziende e del settore nel suo insieme.<sup>20</sup>

Infine, il greenwashing può portare a una maggiore regolamentazione e controllo da parte delle autorità di vigilanza. Questo fenomeno può spingere i governi a introdurre normative più rigide per prevenire e punire il greenwashing, al fine di proteggere i consumatori e promuovere la sostenibilità genuina nel mercato.<sup>21</sup>

I consumatori sono spesso la parte più colpita dal greenwashing, poiché sono esposti a messaggi pubblicitari ingannevoli e affermazioni ambigue sulle pratiche aziendali. Questo può portare a una disillusione e a una perdita di fiducia nel marchio e nel settore nel suo complesso. Inoltre, i consumatori potrebbero essere indotti a fare scelte d'acquisto basate su informazioni errate, spendendo denaro su prodotti che non corrispondono alle loro aspettative di sostenibilità. Questa pratica può avere una serie di effetti significativi sui consumatori, influenzando le loro percezioni, comportamenti e decisioni di acquisto in diversi modi.

Quando i consumatori si accorgono di essere stati ingannati, possono diventare più scettici riguardo alle rivendicazioni di sostenibilità delle aziende e questo porta a una riduzione della fiducia nel processo

---

<sup>20</sup> Federal Trade Commission, *Guides for the Use of Environmental Marketing Claims (Green Guides)*, 2012, <https://www.ftc.gov/legal-library/browse/federal-register-notices/guides-use-environmental-marketing-claims-green-guides>.

<sup>21</sup> European Commission, *Disclosure of non-financial and diversity information by large companies and groups*, 2014, <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/disclosure-of-non-financial-and-diversity-information-by-large-companies-and-groups.html>.

decisionale di acquisto e a una maggiore diffidenza verso le affermazioni di sostenibilità delle aziende.

Scoprire di essere stati vittime di greenwashing può anche generare sentimenti di disillusione e frustrazione nei consumatori, soprattutto in coloro che hanno un forte impegno per la sostenibilità ambientale. Il greenwashing può avere inoltre effetti psicologici negativi sui consumatori, come la sensazione di essere manipolati o sfruttati dalle aziende. Questo può portare a un aumento della diffidenza nei confronti del marketing aziendale e una maggiore cautela nel valutare le rivendicazioni di sostenibilità delle aziende.<sup>22</sup>

Infine, può anche ridurre l'efficacia della comunicazione delle aziende autentiche riguardo alle proprie iniziative sostenibili. La presenza diffusa di pratiche fuorvianti può minare la credibilità di tutte le rivendicazioni di sostenibilità, anche quelle legittime, rendendo più difficile per le aziende comunicare in modo efficace con i consumatori interessati alla sostenibilità.

Se scoperte, le pratiche di greenwashing possono danneggiare gravemente la reputazione di un'azienda, portando a una diminuzione delle vendite e dei profitti. Le aziende che investono realmente in pratiche sostenibili potrebbero trovare difficile competere con quelle che utilizzano tattiche di greenwashing per apparire più ecocompatibili senza effettivamente impegnarsi in azioni significative.

Le pratiche di greenwashing possono comportare un rischio significativo per la reputazione delle aziende. Quando un'azienda viene scoperta nel praticare il greenwashing, può subire danni considerevoli alla sua

---

<sup>22</sup> Delmas Magali A. e Burbano Vanessa C., *The drivers of greenwashing*, California Management Review, 2011. Disponibile online al link: [https://www.researchgate.net/publication/228133505\\_The\\_Drivers\\_of\\_Greenwashing](https://www.researchgate.net/publication/228133505_The_Drivers_of_Greenwashing).

immagine pubblica e alla fiducia dei consumatori. Questo può avere effetti duraturi sulle vendite e sulla percezione complessiva del marchio.<sup>23</sup>

Inoltre, esso può compromettere la credibilità delle aziende nel lungo termine. Se un'azienda viene identificata come ingannevole o poco autentica nelle sue rivendicazioni di sostenibilità, potrebbe essere difficile per essa recuperare la fiducia dei consumatori e dimostrare il suo impegno reale verso la sostenibilità.

Il greenwashing può anche esporre le aziende a rischi legali e di conformità. Le normative sempre più stringenti nel settore della sostenibilità possono rendere queste pratiche non solo anti-etiche, ma anche illegali. Le aziende che vengono scoperte possono affrontare sanzioni legali, multe e altri costi reputazionali.

Allo stesso tempo, può comportare opportunità perse per le aziende che realmente investono in iniziative sostenibili. Concentrarsi sul greenwashing anziché sull'innovazione e sul miglioramento delle pratiche aziendali autentiche può far sì che le aziende perdano vantaggi competitivi nel lungo termine e manchino di cogliere le opportunità offerte dal mercato della sostenibilità.

Per comprendere meglio l'impatto di queste pratiche nei diversi settori economici, esamineremo una serie di esempi pratici che illustrano come alcune aziende abbiano utilizzato il greenwashing per influenzare il mercato, i consumatori e l'immagine aziendale. Da un gigante dell'abbigliamento alla produzione di energia, dalle multinazionali alimentari alle compagnie aeree, esploreremo come le strategie di marketing e comunicazione delle aziende possano essere usate per promuovere un'immagine di sostenibilità che non sempre corrisponde alla

---

<sup>23</sup> Lyon Thomas P. e Maxwell John W., *Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit*, Journal of Economics & Management Strategy, 2011.

realtà delle loro operazioni e pratiche commerciali. Attraverso questi esempi, emergono le sfide e le opportunità nel promuovere una maggiore trasparenza e responsabilità sociale ed ambientale nel contesto aziendale.

Prendiamo come primo esempio H&M, un'azienda leader nel settore dell'abbigliamento che ha affrontato critiche riguardo al greenwashing nelle sue pratiche di marketing sostenibile.

L'azienda, negli ultimi anni, ha lanciato diverse iniziative e collezioni per comunicare il suo impegno verso la sostenibilità, tra cui la *Conscious Collection* e la promozione di moda *Sustainable Fashion*. Tuttavia, queste iniziative sono state oggetto di critiche perché non riflettono appieno un impegno autentico verso la sostenibilità. Ad esempio, è stato enfatizzato l'utilizzo di materiali riciclati solo in una piccola parte della sua produzione, mentre la maggior parte dei suoi prodotti continua ad essere realizzata con materiali convenzionali poco sostenibili.

Il rinomato marchio svedese è stato recentemente travolto da accuse di greenwashing, sollevate da Chelsea Commodore, una studentessa di marketing americana che ha presentato il caso alla corte federale di New York. Il focus dell'azione legale è stato sulla linea di abbigliamento *Conscious Collection* del brand, la quale è stata promossa come *pensata per il pianeta*, ma è stata messa in discussione da Commodore e altri critici. La *Conscious Choice*, come descritto sul sito di H&M, si presenta come una linea prodotta con una grande attenzione per l'ambiente, utilizzando almeno il 50% di materiali sostenibili come il cotone biologico o il poliestere riciclato. Per confermare le sue affermazioni, il marchio ha inizialmente aderito all'Higg Index, un indice di sostenibilità per l'industria tessile e della moda sviluppato dalla Sustainable Apparel Coalition, e ha pubblicato le valutazioni sul suo sito web. Tuttavia, dopo le denunce di Commodore, H&M ha rapidamente rimosso i punteggi Higg precedentemente pubblicizzati. Secondo le accuse, le valutazioni dell'Higg

Index sarebbero state utilizzate in modo ingannevole, come dimostrato da un'inchiesta di Quartz, sito web americano che pubblica notizie di carattere economico. L'inganno consisteva nel trascurare i segni *meno* dei punteggi dell'indice: ad esempio, se un capo d'abbigliamento aveva un consumo di acqua valutato al -20%, significava che questo consumava il 20% di acqua in più rispetto alla media, ma H&M riportava il contrario, cioè un consumo del 20% in meno, minimizzando poi l'errore come un *errore tecnico*.

Inoltre, secondo Commodore, diversi articoli di questa collezione contengono fino al 100% di poliestere, un materiale che non si decompone e rilascia microfibre nell'ambiente. Anche se H&M afferma di utilizzare poliestere riciclato proveniente dal PET delle bottiglie, Commodore ha osservato che questo processo non chiude il ciclo di riciclo, poiché la conversione delle bottiglie in tessuti accelera semplicemente il loro destino verso la discarica, a differenza delle bottiglie che possono essere riciclate più volte.

Le pratiche di greenwashing di H&M hanno avuto effetti contrastanti sul mercato dell'abbigliamento. Da un lato, l'azienda ha tratto vantaggio da un'immagine pubblica positiva come azienda impegnata per la sostenibilità, attirando consumatori sensibili all'ambiente e desiderosi di fare acquisti etici, riuscendo così ad ottenere una grande visibilità e ad attirare nuovi clienti grazie alle sue iniziative amiche dell'ambiente. Tuttavia, la critica ha minacciato la credibilità dell'azienda e ha generato una maggiore diffidenza nei confronti delle sue rivendicazioni sostenibili. Ciò ha portato alcuni consumatori a rivolgersi ad alternative più autentiche e trasparenti nel settore dell'abbigliamento, riducendo così la quota di mercato dell'azienda.

Molti consumatori hanno accolto positivamente le sue iniziative green, fidandosi delle sue affermazioni e scegliendo di fare acquisti presso i suoi negozi. Questi consumatori possono aver visto H&M come un leader nel



settore della moda sostenibile e hanno a sua volta sostenuto l'azienda attraverso i loro acquisti. Tuttavia, altri consumatori più critici e informati hanno notato le discrepanze tra le promesse ambientaliste e le pratiche effettivamente adottate, generando disillusione e frustrazione. Questi consumatori hanno potuto cambiare le proprie abitudini di acquisto, preferendo marchi più ecologici e coerenti con i loro valori ambientali.

Le pratiche di greenwashing hanno comportato rischi significativi per la reputazione e la credibilità di H&M. La critica ha danneggiato l'immagine pubblica dell'azienda e ha messo in discussione il suo impegno reale verso la sostenibilità. Questo ha reso più difficile attrarre e mantenere clienti fedeli. Proprio per questo motivo, l'azienda è stata costretta a rivedere e migliorare le sue pratiche di comunicazione e produzione per essere più trasparente e autentica nel suo impegno verso la sostenibilità, al fine di riconquistare la fiducia dei consumatori e proteggere la sua posizione nel mercato.

Un esempio di pratiche di greenwashing applicate nel mondo dello sport, può fare riferimento alle promesse di neutralità climatica dei Mondiali in Qatar del 2022, le quali hanno rappresentato un impegno della FIFA (Fédération Internationale de Football Association) e del paese ospitante per ridurre al minimo l'impatto ambientale dell'evento sportivo e compensare le emissioni di carbonio associate. Tuttavia, è importante notare che queste promesse hanno suscitato un certo scetticismo e numerose critiche riguardo alla loro autenticità e alla reale efficacia nel contrastare i cambiamenti climatici.

Il Qatar si è impegnato a organizzare i Mondiali FIFA con un'attenzione particolare alla sostenibilità ambientale, includendo la neutralità climatica come obiettivo chiave. Ciò implica che il Qatar si sarebbe impegnato per ridurre al minimo le emissioni di carbonio associate all'evento, ad esempio attraverso l'uso di energie rinnovabili, l'efficientamento energetico delle

infrastrutture e il ricorso a trasporti a basso impatto ambientale. Inoltre, si sarebbe dedicato a compensare le emissioni residuali, ad esempio piantando alberi o investendo in progetti di riduzione delle emissioni in altre regioni del mondo.

Tuttavia, le promesse di neutralità climatica del Qatar sono state oggetto di numerosi dubbi sulla loro reale efficacia, sottolineando il fatto che queste possono essere state usate come strumento di greenwashing per mascherare l'impatto ambientale complessivo dell'evento.

Secondo un'indagine condotta dall'organizzazione no-profit Carbon Market Watch, la stima delle emissioni non rifletteva in modo accurato l'impronta ambientale effettiva del torneo a causa di un approccio contabile discutibile. L'impronta totale degli stadi potrebbe essere stata notevolmente sottostimata in quanto, invece delle 200 mila tonnellate di CO2 riportate, le stime effettuate dall'ente no-profit indicano un valore di circa 1,5 milioni di tonnellate.

Inoltre, le condizioni di lavoro degli operai coinvolti nella costruzione delle infrastrutture per l'evento erano precarie, con accuse di violazioni dei diritti umani. Secondo un'inchiesta del Guardian, storico quotidiano britannico, durante la costruzione delle infrastrutture, sarebbero morti in Qatar 6.500 lavoratori migranti provenienti da India, Pakistan, Nepal, Bangladesh e Sri Lanka nel periodo dal 2010 al 2020.

In aggiunta, essendo il Qatar una regione caratterizzata da un clima estremamente caldo e arido, vi era la necessità di refrigerazione degli stadi e delle strutture che ha comportato ad un impatto significativo sull'ambiente. Gli impatti ambientali sono stati evidenti anche nelle operazioni di manutenzione, ad esempio, un team specializzato di giardinieri era responsabile della cura del manto erboso di 144 campi i cui semi d'erba sono stati importati dagli Stati Uniti tramite aerei climatizzati

e secondo quanto riportato da un report della Reuters, agenzia di stampa britannica, per mantenere l'erba in condizioni perfette conformi agli standard FIFA, sono stati necessari 10.000 litri di acqua al giorno. In un ambiente desertico come quello del Qatar, l'acqua non è facilmente disponibile e la desalinizzazione dell'acqua di mare richiede un'elevata quantità di energia, quasi completamente derivante dalla produzione di petrolio e gas del Paese. Tutto questo ha sollevato molti interrogativi sulla reale sostenibilità ambientale dei Mondiali in un territorio con queste caratteristiche climatiche.

Le pratiche di greenwashing adottate dalla FIFA hanno avuto impatti sul mercato sportivo in diversi modi. Da un lato, la promozione di un'immagine di sostenibilità ha attirato sponsor e partner commerciali che desideravano essere associati a un'organizzazione che si impegna per l'ambiente. Tuttavia, la critica riguardo al greenwashing ha minacciato la credibilità della società come organizzazione autenticamente impegnata verso la sostenibilità. Le critiche sulle condizioni dei lavoratori e altre preoccupazioni hanno dissuaso alcune aziende dall'associare il proprio marchio all'evento. Ciò potrebbe aver comportato una diminuzione delle entrate e delle opportunità commerciali per l'organizzazione nel lungo termine.

I consumatori sono stati influenzati dalle pratiche di greenwashing in vari modi. Coloro che sono stati sensibili alla sostenibilità potrebbero aver accolto positivamente le iniziative promosse dall'organizzazione e potrebbero aver apprezzato il suo impegno per ridurre l'impatto ambientale degli eventi sportivi. Tuttavia, i consumatori più critici potrebbero aver notato le discrepanze tra le affermazioni di sostenibilità della FIFA e le sue azioni effettive, generando disillusione e sfiducia. Questi consumatori potrebbero essere meno inclini a sostenere gli eventi organizzati dalla FIFA o a partecipare alle sue iniziative, scegliendo invece di rivolgersi a

organizzazioni sportive più trasparenti e autentiche nel loro impegno verso la sostenibilità.

Tutto questo ha comportato rischi anche per la reputazione e la credibilità della FIFA come organizzazione sportiva. La critica riguardo al greenwashing ha danneggiato l'immagine pubblica dell'organizzazione e messo in discussione il suo impegno reale nei confronti dell'ambiente. L'organizzazione potrebbe essere stata costretta a rivedere e migliorare le sue politiche e pratiche ambientaliste per essere più trasparente e autentica nel suo impegno verso l'ecologia, al fine di proteggere la sua reputazione e il suo successo nel settore dello sport.

Passiamo ora ad analizzare un caso nel settore energetico: nel giugno 2022, in Regno Unito, sono apparsi manifesti pubblicitari della compagnia petrolifera Shell con slogan che sottolineavano il fatto che nel sud-ovest già 78 mila case usavano l'elettricità completamente rinnovabile di Shell Energy e che il Regno Unito era pronto ad un'energia più pulita. In contemporanea, uno spot televisivo, trasmesso anche online, ha illustrato a milioni di consumatori i presunti traguardi raggiunti dalla multinazionale anglo-olandese in tema di transizione energetica.

Tuttavia, queste iniziative pubblicitarie non sono state ben accolte da Adfree Cities, una rete impegnata nella denuncia degli impatti negativi della pubblicità sulla salute, sull'ambiente e sulle comunità in diverse città del Paese. La rete ha presentato un ricorso davanti all'Advertising Standards Authority (ASA), l'ente di autoregolamentazione del settore pubblicitario del Regno Unito, sottolineando la mancanza di informazioni significative sull'impatto ambientale complessivo delle attività commerciali di Shell. L'autorità ha accolto il ricorso e stabilito che le pubblicità in questione non dovessero più apparire nella forma contestata, poiché Shell ha omesso la vera percentuale delle sue attività a basse emissioni di carbonio in modo fuorviante. Infatti, petrolio e gas

costituiscono la gran parte delle sue operazioni commerciali. Inoltre, l'ASA ha richiesto a Shell di garantire che i suoi annunci pubblicitari futuri non siano ingannevoli, ampliando o tralasciando dati cruciali sulla percentuale delle sue operazioni aziendali rappresentate da attività a basse emissioni di carbonio. Questa decisione ha rappresentato un chiaro segnale contro un'evidente operazione di greenwashing.

Questa situazione ha avuto implicazioni rilevanti su diversi fronti. Sul mercato energetico, la controversia attorno alle pratiche di greenwashing di Shell ha portato ad una maggiore consapevolezza riguardo alle pratiche sostenibili nell'intero settore e ha spinto altre aziende ad essere più trasparenti e a adottare misure concrete per ridurre le emissioni di carbonio. Tuttavia, ha anche influenzato la percezione degli investitori e dei consumatori sull'azienda, con ripercussioni sui suoi profitti e sulla sua reputazione.

Per Shell, le conseguenze sono state notevoli. Il divieto delle pubblicità contestate da parte dell'Advertising Standards Authority (ASA) ha portato a danneggiare la percezione pubblica dell'azienda e minacciare la sua credibilità. Ciò ha avuto impatti significativi sulle sue operazioni e sui suoi profitti, specialmente se i consumatori decidevano di evitare i prodotti Shell a causa di preoccupazioni ambientali o etiche.

Per i consumatori, questa situazione ha portato a una maggiore attenzione verso le pratiche sostenibili delle aziende energetiche e una crescente domanda di trasparenza, spingendo i consumatori a valutare più attentamente i marchi che scelgono di supportare, prendendo in considerazione non solo la qualità e il prezzo dei prodotti, ma anche gli impatti ambientali e sociali delle aziende che li producono.

Un ulteriore esempio riguarda il settore dell'aviazione, in cui le compagnie aeree europee non stanno affrontando in modo adeguato il problema delle

emissioni inquinanti, secondo quanto denunciato da un consorzio di organizzazioni ambientaliste francesi. Queste organizzazioni accusano l'industria dell'aviazione di praticare il greenwashing.

L'accusa, sottoscritta da 14 gruppi attivi nel campo del clima e della giustizia ambientale, tra cui Greenpeace, è stata resa pubblica durante la giornata dell'Air Show di Parigi del 2023 (la manifestazione più grande al mondo dedicata all'industria dell'aviazione e dello spazio).

Al centro della denuncia vi era l'esigenza di ridurre effettivamente il traffico aereo, poiché senza ciò non sarebbe stato possibile raggiungere una significativa diminuzione delle emissioni del settore, né affrontare adeguatamente l'inquinamento acustico e atmosferico.

Il recente rapporto commissionato da Greenpeace esamina gli impegni sul clima delle sette più grandi compagnie aeree d'Europa: Air France-KLM, EasyJet, International Airlines Group, Lufthansa, Ryanair, SAS e TAP Air Portugal. Il rapporto rivela che nessuna di queste compagnie ha adottato misure sufficienti per ridurre le emissioni di gas serra in conformità con uno dei principali obiettivi a lungo termine dell'Accordo di Parigi, trattato internazionale a cui partecipano tutti i Paesi aderenti alla Convenzione quadro delle Nazioni Unite, che include il raggiungimento della neutralità climatica entro il 2050. Gli impegni di queste compagnie per diminuire le proprie emissioni nei prossimi anni si basano principalmente su soluzioni considerate false e inefficaci, come la compensazione di CO<sub>2</sub> o l'uso di combustibili ecologicamente sostenibili. Nessuna delle società ha fissato l'obiettivo di eliminare effettivamente le proprie emissioni.

Il settore dell'aviazione emerge come uno dei principali colpevoli della crisi climatica a causa della sua elevata dipendenza dal petrolio. Nel 2019, solo queste sette compagnie aeree europee hanno generato complessivamente 170 milioni di tonnellate di emissioni di gas serra,

superando le emissioni annuali totali dei paesi scandinavi (Norvegia, Svezia, Danimarca e Finlandia) messe insieme.

Questo ampio settore preferisce concentrarsi sul greenwashing e su soluzioni superficiali per distogliere l'attenzione delle persone dalle proprie emissioni significative e dall'assenza di obiettivi climatici concreti e di misure efficaci per ridurre gli impatti dei voli aerei.

La critica riguardo al greenwashing e alle false soluzioni proposte dal settore ha contribuito ad aumentare la pressione per una maggiore trasparenza e azione concreta sul fronte ambientale. Questo potrebbe portare a una revisione delle politiche e delle normative riguardanti l'industria dell'aviazione, con possibili impatti sulla competitività e sulle strategie di business delle compagnie aeree.

Le compagnie potrebbero essere costrette a rivedere le proprie politiche e pratiche in risposta alle crescenti pressioni per una maggiore sostenibilità ambientale. Potrebbero essere incentivate a investire in tecnologie più pulite e a ridurre le emissioni di gas serra per adattarsi alle normative future e alle aspettative dei consumatori.

Questi ultimi potrebbero diventare più consapevoli dell'impatto ambientale dei loro viaggi in aereo e potrebbero essere più propensi a scegliere compagnie aeree che adottano pratiche più sostenibili. Ciò potrebbe influenzare le decisioni di acquisto e la fidelizzazione dei clienti nel settore dell'aviazione, incoraggiando il settore a migliorare le loro politiche ambientali per soddisfare le esigenze dei consumatori.

Infine, nel settore alimentare, offrono un esempio significativo di greenwashing alcune delle multinazionali più grandi al mondo, al centro di critiche da parte di gruppi ambientalisti, ONG e singoli consumatori nel corso degli anni. Queste critiche si concentrano principalmente su due aree principali: l'uso eccessivo di plastica monouso e le pratiche di marketing

che promuovono un'immagine di sostenibilità senza corrispondere a cambiamenti significativi nelle pratiche aziendali.

Ogni anno dal 2018, più di 200.000 volontari facenti parte di organizzazioni ambientaliste tra cui Greenpeace e sostenitori affiliati al movimento Break Free From Plastic (BFFP) in tutto il mondo si uniscono in un'iniziativa globale per rendere le aziende responsabili del loro contributo all'inquinamento da plastica. Questo sforzo comunitario partecipativo prevede la raccolta, il conteggio e la documentazione dei rifiuti di plastica marchiati per individuare le aziende responsabili dell'inquinamento.

Secondo il Brand Audit Report del 2023, i principali inquinatori globali di plastica sono i giganti del settore alimentare, tra cui The Coca-Cola Company, Nestlé, Unilever, PepsiCo, Mondelez International e Mars, Inc. Questi sono stati identificati come aziende madri i cui marchi sono stati scoperti inquinare il maggior numero di paesi con il maggiore volume di rifiuti di plastica.







Ranking	Company	Countries	Total Count	Most Common Item	Most Common Brand
1	 THE <i>Coca-Cola</i> COMPANY	40	33,820	Bottles (17,703)	Coca-Cola (16,931)
2	 Nestlé	33	9,931	Bottles (4,586) and Food Wrappers (3,451)	Nestlé Water <sup>1</sup> (4,586)
3	 Unilever	31	4,485	Detergents (1,439), Sachets (700), and Bottles (492)	Surf Excel (1,440)
4	 PEPSICO	30	34,780	Food Wrappers (11,080) and Bottles (13,861)	Lay's (7,336)
5	 Mondelez International	26	8,094	Food Wrappers (7,219) Candy Wrappers (100), Food Packaging (64)	Center Fruit (3,936)
6	 MARS	24	1,247	Food Wrappers (855) and Candy Wrappers (51)	Snickers (419)

Figura 2: I maggiori inquinatori globali di plastica nel 2023

Fonte: Brand Audit Report, 2023.



In particolare, l'analisi rivela che Coca Cola, una delle principali produttrici di bevande in bottiglia al mondo, si posiziona al primo posto con 33.820 rifiuti marchiati dal brand, rinvenuti in 40 paesi. Tali dati evidenziano la scarsa efficacia degli impegni volontari sulla plastica assunti da questa grande azienda. Nonostante quest'ultima abbia annunciato iniziative per promuovere il riciclo delle bottiglie e l'uso di plastica riciclata, ha continuato a produrne in grandi quantità, causando ogni giorno un impatto significativo sull'ambiente.

Inoltre, negli ultimi anni, la multinazionale ha lanciato diverse campagne pubblicitarie volte a promuovere un'immagine di sostenibilità e responsabilità ambientale. Tuttavia, alcune di queste campagne sono state criticate per essere più orientate alla promozione dell'immagine aziendale piuttosto che all'adozione di misure concrete per ridurre l'impatto ambientale complessivo dell'azienda. Ad esempio, alcune pubblicità enfatizzavano l'uso di materiali riciclati nelle bottiglie senza menzionare l'uso eccessivo di plastica monouso o altre pratiche insostenibili dell'azienda.

Le pratiche di greenwashing adottate da queste grandi aziende mettono in discussione la coerenza tra le loro effettive azioni e le loro dichiarazioni riguardo alla sostenibilità ambientale, evidenziando la necessità di un impegno più concreto e trasparente per affrontare le sfide ambientali globali.

Gli effetti di queste rivelazioni possono essere significativi su diversi fronti. Le informazioni riguardanti la produzione di rifiuti plastici possono influenzare l'immagine delle aziende e la percezione dei marchi da parte degli investitori, dei consumatori e degli stakeholder. Potrebbero verificarsi fluttuazioni nei prezzi delle azioni e nelle valutazioni finanziarie aziendali.

I consumatori potrebbero inoltre riconsiderare la loro fedeltà ai marchi in risposta alle preoccupazioni ambientali. La consapevolezza della responsabilità delle compagnie nella crisi dei rifiuti plastici potrebbe portare ad un cambiamento nelle preferenze di acquisto verso marchi più sostenibili. In aggiunta, potrebbe verificarsi un aumento delle pressioni sui governi e sulle autorità di regolamentazione per adottare politiche più rigorose sulla gestione dei rifiuti e sulla riduzione dell'uso di plastica monouso.

Infine, le aziende potrebbero subire un calo delle vendite e della reputazione a causa della percezione negativa legata alla loro posizione di primato nell'inquinamento da plastica. Ciò potrebbe spingerle a rivedere le proprie politiche e strategie aziendali per affrontare le preoccupazioni ambientali dei consumatori e mantenere la loro competitività sul mercato.

## **Capitolo 2 - Strumenti e azioni di contrasto al greenwashing**

Per contrastare efficacemente il greenwashing sono stati sviluppati vari strumenti e iniziative che mirano a promuovere la trasparenza e la responsabilità aziendale. Tra questi, il Bilancio Sociale e gli standard del Global Reporting Initiative (GRI) rappresentano due pilastri fondamentali per una rendicontazione completa e veritiera delle performance ambientali, sociali ed economiche delle imprese.

Inoltre, regolamenti e normative specifiche contro il greenwashing sono stati introdotti a livello europeo per garantire che le informazioni divulgate dalle aziende siano accurate e non fuorvianti.

Un ulteriore strumento significativo è la rendicontazione integrata, che combina informazioni finanziarie e non finanziarie in un unico rapporto, offrendo una visione olistica delle attività aziendali e del loro impatto sul contesto sociale e ambientale. Questo approccio non solo migliora la trasparenza, ma incoraggia anche le imprese a integrare la sostenibilità nelle loro strategie di business a lungo termine.

In questo capitolo, esamineremo in dettaglio questi strumenti e iniziative, analizzando il loro ruolo cruciale nel prevenire il greenwashing e nel promuovere una cultura aziendale basata su principi di sostenibilità e responsabilità. Esploreremo come queste pratiche contribuiscano a costruire fiducia tra le aziende e i loro stakeholder, garantendo che le promesse di sostenibilità siano sostenute da azioni concrete e verificabili.

### **2.1 Il bilancio sociale come strumento anti greenwashing**

Le origini del bilancio sociale risalgono alla metà degli anni '90 con l'obiettivo di superare i tradizionali modelli di rendicontazione aziendale,

focalizzati esclusivamente sugli aspetti finanziari ed economici.<sup>24</sup> Negli ultimi decenni del XX secolo, con l'incremento delle preoccupazioni riguardanti la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale d'impresa, è emersa la necessità di sviluppare strumenti di valutazione aziendale più completi e inclusivi.<sup>25</sup>

Il concetto di rendicontazione sociale è stato inizialmente promosso da organizzazioni non governative, gruppi di attivisti e accademici che cercavano di sensibilizzare l'opinione pubblica e le imprese sulle questioni sociali e ambientali.<sup>26</sup> Negli anni '70 e '80, sono stati introdotti i primi modelli, che includevano indicatori di performance non finanziari, come impatto ambientale, responsabilità sociale e coinvolgimento delle comunità.<sup>27</sup>

Tuttavia, è negli anni '90 che il concetto di bilancio sociale ha cominciato a diffondersi maggiormente. In questo periodo molte aziende hanno iniziato a sperimentare con nuove forme di rendicontazione aziendale, spinte dalla crescente domanda di trasparenza da parte degli stakeholder.<sup>28</sup> Di conseguenza si sono formati gruppi di lavoro e organizzazioni dedicate allo sviluppo di linee guida e standard per il bilancio sociale, al fine di fornire un quadro comune per la misurazione e la comunicazione delle performance non finanziarie.

---

<sup>24</sup> Matacena A., *Il bilancio sociale d'impresa*, Bologna, Clueb, 1984.

<sup>25</sup> Gray R., Owen D., e Adams C., *Accounting & Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice Hall, 1996.

<sup>26</sup> Carroll Archie B., *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*, *Business & Society*, 1999, pp. 268-295.

<sup>27</sup> Elkington J., *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Capstone, 1997.

<sup>28</sup> Adams C. A., *The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2004.

Il concetto di bilancio di sostenibilità è stato ulteriormente consolidato nei primi anni del XXI secolo con l'introduzione di modelli e framework più sofisticati, come il Global Reporting Initiative (GRI) e altri standard di rendicontazione non finanziaria, la sua definizione si è così ampliata nel tempo per includere una vasta gamma di indicatori e metriche che riflettono le dimensioni sociali, ambientali ed economiche della sostenibilità aziendale. Oltre alla divulgazione di dati quantitativi, il bilancio sociale può includere anche narrazioni qualitative e casi studio che evidenziano gli sforzi e i risultati raggiunti dall'azienda nel perseguire obiettivi di responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità.<sup>29</sup> Questo processo non dovrebbe essere visto come un semplice adempimento normativo, ma come un elemento fondamentale della strategia aziendale, in grado di influenzare le politiche interne e le relazioni con gli stakeholder.

Il bilancio di sostenibilità dovrebbe essere concepito come uno strumento dinamico e in continua evoluzione, in grado di adattarsi alle mutevoli esigenze dell'azienda e dell'ambiente circostante. Questo significa che deve essere periodicamente aggiornato e migliorato incorporando nuove sfide, opportunità e best practice nel campo della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa.

Le organizzazioni che sono tenute, per legge, a redigere il Bilancio Sociale sono “gli Enti del Terzo Settore con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro; i Centri di Servizio per il Volontariato; le Imprese Sociali e i gruppi di Imprese Sociali.”<sup>30</sup>

Gli enti del Terzo Settore, definiti come “organizzazioni non commerciali o commerciali, costituite come Associazione, Comitato, Fondazione o

---

<sup>29</sup> Eccles R. G., Krzus M. P., Rogers J., e Serafeim G., *The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards*, Journal of Applied Corporate Finance, 2012.

<sup>30</sup> Italia non profit, *Bilancio sociale*, <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/bilancio-sociale/>

impresa che, perseguendo finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, si caratterizzano per lo svolgimento in esclusiva o in via principale di una o più attività di interesse generale e per l'assenza di scopo di lucro"<sup>31</sup> sono tenute a predisporre il bilancio sociale come strumento di rendicontazione e trasparenza delle proprie attività e del loro impatto sociale, ambientale ed economico. Questo permette di fornire una visione completa e dettagliata delle attività svolte dall'ente, delle sue strutture organizzative e della sua governance, nonché delle persone coinvolte nelle sue operazioni.

Il contenuto e la struttura del bilancio di sostenibilità che deve essere predisposto da questi enti, sono regolati dalle Linee Guida emanate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali il 4 luglio 2019, pubblicate nella Gazzetta Ufficiale n. 186 del 9 agosto 2019.<sup>32</sup>

All'interno di queste linee guida sono indicati i contenuti minimi che il bilancio deve includere, stabilendo così uno schema di riferimento per tutte le organizzazioni che scelgono di predisporlo, anche se non obbligate per legge. Questo schema fornisce una struttura chiara e uniforme per la presentazione delle informazioni, garantendo coerenza e trasparenza nei confronti degli stakeholder.

L'obiettivo principale è quello di fornire una panoramica completa delle attività svolte dalle organizzazioni e del loro impatto sulla società e sull'ambiente. Attraverso una serie di indicatori, quantitativi e qualitativi, questa tipologia di bilancio permette di valutare le performance dell'azienda e identificare punti di forza e aree di miglioramento.

La sua predisposizione rappresenta quindi un'opportunità per le organizzazioni di dimostrare il loro impegno verso l'ambiente

---

<sup>31</sup> Italia non profit, *Enti del Terzo Settore – ETS*, <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/enti-terzo-settore/>

<sup>32</sup> Gazzetta Ufficiale - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Decreto del 4 luglio 2019, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2019/08/09/19A05100/sg>.

condividendo in modo trasparente e chiaro le proprie attività e i propri risultati a tutti gli stakeholder interessati.

Le linee guida emanate dalle autorità competenti forniscono indicazioni precise su quali informazioni devono essere incluse e come devono essere organizzate. Ad esempio, oltre alle informazioni generali sull'ente e alla descrizione della sua missione e attività, il Bilancio deve anche fornire dettagli sul sistema di governo e controllo dell'organizzazione, inclusa la composizione degli organi decisionali e il coinvolgimento degli stakeholder.<sup>33</sup>

Un aspetto importante da considerare è la necessità di coinvolgere attivamente gli stakeholder nell'elaborazione e nella revisione del Bilancio Sociale. Questo coinvolgimento può avvenire attraverso consultazioni pubbliche, incontri informativi o sessioni di feedback dedicate, che consentono agli stakeholder di esprimere le proprie opinioni e preoccupazioni e di contribuire al miglioramento continuo delle pratiche dell'ente.

Inoltre, questo tipo di rendicontazione può essere utilizzata come strumento di comunicazione e di marketing per l'ente, evidenziando i suoi successi, i suoi impegni sociali e ambientali e le sue iniziative nei confronti della comunità. Tuttavia, è fondamentale evitare il suo utilizzo a livello strumentale a fini di greenwashing o di miglioramento dell'immagine aziendale senza un reale impegno verso la sostenibilità.<sup>34</sup>

Per questo, è importante includere diverse sezioni riguardanti:

1. la metodologia adottata per la sua redazione: deve essere chiaramente definita e trasparente, includendo eventuali

---

<sup>33</sup> GRI - official website, <https://www.globalreporting.org/>.

<sup>34</sup> Adams C. A., The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2004.

standard di rendicontazione utilizzati e qualsiasi cambiamento significativo rispetto agli anni precedenti. Questo per garantire coerenza e affidabilità nei dati presentati e permettere la comparabilità nel tempo;

2. le informazioni generali sull'ente: offrono una panoramica completa della sua struttura, della sua missione, delle sue attività e del suo contesto operativo. È importante indicare anche dettagli come la forma giuridica, l'indirizzo della sede legale, le aree territoriali di operatività e i collegamenti con altri enti del Terzo settore, per fornire un quadro completo della sua operatività;
3. la struttura, la governance e l'amministrazione: forniscono dettagli sul sistema di governo e controllo dell'ente, sulla composizione degli organi decisionali e sul coinvolgimento degli stakeholder. Questa sezione è cruciale per garantire una gestione efficiente e trasparente delle risorse e promuovere una partecipazione inclusiva da parte di tutte le parti interessate;
4. le informazioni sul personale: offrono una visione dettagliata delle risorse umane impiegate dall'ente, inclusa la struttura dei compensi, le politiche di remunerazione e le modalità di coinvolgimento dei volontari, fondamentale per garantire un ambiente lavorativo equo e sostenibile e promuovere la motivazione e l'impegno del personale;
5. una sezione sugli obiettivi e le attività: fornisce una valutazione qualitativa e quantitativa delle azioni intraprese dall'ente e dei risultati conseguiti, inclusi i beneficiari diretti e indiretti delle sue iniziative. È importante anche



identificare eventuali sfide o ostacoli incontrati nel perseguimento degli obiettivi e suggerire possibili soluzioni per affrontarli;

6. la situazione economico-finanziaria: offre una visione chiara delle risorse finanziarie dell'ente, comprese le entrate e le spese, i finanziamenti pubblici e privati e le attività di raccolta fondi. Questa sezione comprende inoltre eventuali segnalazioni da parte degli amministratori al fine di identificare eventuali aree di criticità che richiedono interventi correttivi;
7. altre ulteriori sezioni possono includere informazioni ambientali rilevanti, segnalazioni di contenziosi in corso e il monitoraggio svolto dall'organo di controllo. Questo assicura un'analisi completa e accurata delle attività dell'ente e dei loro impatti sui diversi stakeholder.

In virtù di questo, il Bilancio Sociale si configura come uno “strumento di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione. Ciò al fine di offrire un'informativa strutturata e puntuale a tutti i soggetti interessati non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio di esercizio”<sup>35</sup>.

I principi di redazione del suddetto bilancio includono:<sup>36</sup>

1. rilevanza: devono essere condivise solo le informazioni pertinenti per comprendere la situazione e l'andamento dell'ente, nonché gli

---

<sup>35</sup> Gazzetta Ufficiale - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Decreto del 4 luglio 2019, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2019/08/09/19A05100/sg>.

<sup>36</sup> GRI - official website, <https://www.globalreporting.org/>.

impatti delle sue attività economiche, sociali ed ambientali che potrebbero influenzare le scelte decisionali degli stakeholder;

2. completezza: una volta identificati tutti gli stakeholder che sono influenzati o che influenzano l'ente, è necessario includere tutte le informazioni ritenute pertinenti per permettere a questi di valutare i risultati economici, sociali e ambientali dell'ente;
3. trasparenza: il procedimento seguito per estrarre e classificare le informazioni deve essere chiaro e comprensibile;
4. neutralità: le informazioni devono essere comunicate in modo neutrale, senza favorire interessi di parte, e devono riflettere obiettivamente sia gli aspetti positivi che quelli negativi della gestione, evitando qualsiasi distorsione a vantaggio di un unico interesse;
5. competenza di periodo: le attività e i rispettivi risultati sociali che vengono rendicontati devono riguardare l'anno di riferimento;
6. comparabilità: il bilancio sociale deve consentire il confronto sia a livello temporale sia a livello spaziale delle informazioni;
7. chiarezza: le informazioni devono essere esposte in modo chiaro, accessibile e comprensibile da chiunque;
8. veridicità e verificabilità: i dati inseriti devono essere basati su fonti informative affidabili e verificabili;
9. attendibilità: i dati, sia positivi che negativi, devono essere riportati in modo oggettivo e accurato;
10. autonomia delle terze parti: le parti incaricate di trattare specifici aspetti del bilancio di sostenibilità devono operare con autonomia e indipendenza di giudizio.

Il bilancio di sostenibilità deve essere autonomo, separato dal bilancio di esercizio, imparziale, pubblico, confrontabile nel tempo e nello spazio e composto da informazioni chiare, complete, affidabili e verificabili.

Questa tipologia di bilancio e il bilancio di esercizio tradizionale riflettono due approcci complementari nella valutazione delle prestazioni aziendali e nel rendiconto delle responsabilità sociali e ambientali. Tuttavia, mentre il bilancio di esercizio si concentra principalmente sugli aspetti economico-finanziari dell'azienda, il bilancio di sostenibilità amplia la prospettiva, includendo considerazioni sociali e ambientali.<sup>37</sup>

Il bilancio sociale, d'altra parte, è più orientato alla comunicazione e alla responsabilità sociale d'impresa. Un aspetto importante è la sua capacità di fornire informazioni dettagliate e trasparenti sull'impatto ambientale e sociale dell'azienda, consentendo agli stakeholder di valutare in modo completo le sue prestazioni. Questo approccio olistico alla rendicontazione aziendale è sempre più importante in un contesto in cui le aziende sono chiamate a considerare non solo il loro successo finanziario, ma anche il loro contributo alla società e all'ambiente.<sup>38</sup>

In sintesi, sebbene il bilancio di esercizio rimanga uno strumento fondamentale per valutare la salute finanziaria dell'azienda, il bilancio sociale rappresenta un passo avanti nella rendicontazione aziendale, offrendo una visione più completa delle prestazioni aziendali e del loro impatto.

Il Gruppo di studio per il bilancio sociale (GBS) è un'associazione di ricerca no profit fondata nel 1998, con l'obiettivo di promuovere la ricerca scientifica sul bilancio sociale e sulla responsabilità sociale d'impresa. La

---

<sup>37</sup> Gray R., Owen D., e Adams C., *Accounting & Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice Hall, 1996.

<sup>38</sup> Porter Michael E., Kramer Mark R., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 2011.

missione principale del GBS è quella di favorire la diffusione della responsabilità sociale aziendale e la sua applicazione sia a livello nazionale che internazionale.<sup>39</sup>

Dal momento della sua istituzione, il GBS ha svolto un ruolo significativo nel campo della rendicontazione sociale in Italia, diventando un punto di riferimento per le aziende e un valido strumento operativo per la progettazione e la formalizzazione del sistema di rendicontazione sociale.

Il GBS ha pubblicato diverse linee guida per la redazione del bilancio sociale, contribuendo in modo sostanziale alla diffusione di questo strumento nel contesto italiano. Nel 2001, ha sviluppato il primo standard generale per la sua redazione, noto come *Principi di redazione del bilancio sociale*, che è stato successivamente rivisto e ampliato nel 2013. Inoltre, nel 2005, è stato emanato uno standard specifico per le organizzazioni no profit, denominato *Rendicontazione nel settore sociale e pubblico*, che ha evidenziato le caratteristiche di un fenomeno economico e sociale complesso e differenziato.

Il nuovo Standard GBS del 2013 definisce un modello di rendicontazione estremamente ampio, che tiene conto dei molteplici effetti connessi al comportamento dell'impresa. Questo standard fornisce una guida operativa per consentire alle imprese di adottare una rendicontazione economica sostenibile. Il bilancio sociale, secondo lo Standard GBS 2013, mantiene le caratteristiche di essere volontario, periodico, distinto dagli altri strumenti di comunicazione aziendale, pubblico e soprattutto autonomo, riportato solo al documento, non alle informazioni in esso inserite.

---

<sup>39</sup> Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *Il Bilancio Sociale - GBS 2013 - Standard, Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, Giuffrè, 2013.

Lo Standard GBS 2013 è strutturato in tre parti: la presentazione, che definisce lo scopo, la diffusione e la disciplina del bilancio sociale; la prima parte, che include gli obiettivi e i principi di redazione del bilancio sociale; e infine la seconda parte che rappresenta il cuore del documento e illustra il contenuto del bilancio proposto dal GBS.

Gli obiettivi delineati nel modello del GBS sono incentrati sull'idea di avviare un processo di comunicazione aziendale interattivo, utilizzando dati che offrono una visione completa delle performance aziendali. Questo processo mira anche ad ampliare le conoscenze e le possibilità di valutazione e selezione dei portatori di interesse.

Per quanto riguarda la struttura e i contenuti dello Standard GBS, le tre parti fondamentali sono:

1. Identità aziendale e contesto: questa sezione fornisce informazioni sull'azienda, consentendo agli stakeholder di comprendere i principali elementi necessari per valutare e giudicare la coerenza tra valori, strategia e performance ottenute.
2. Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto: il valore aggiunto, definito come una grandezza con valenza informativa di carattere sociale, è un prospetto di conto economico riclassificato secondo la logica del valore aggiunto. Questa parte del bilancio sociale connette i dati contabili con il valore sociale autonomo non presente nel bilancio di esercizio.
3. Relazione socio-ambientale: questa sezione del bilancio sociale mette in evidenza gli impatti sociali e ambientali dell'azienda, consentendo una valutazione completa delle sue attività e dei suoi risultati in queste aree.

La riclassificazione dei dati contabili e il calcolo del valore aggiunto sono presentati attraverso tre distinti prospetti:

- prospetto di determinazione del valore aggiunto: mostra la differenza tra ricavi e costi intermedi;
- prospetto di riparto del valore aggiunto: rappresenta la distribuzione del valore aggiunto tra gli stakeholder interni ed esterni;
- prospetto del valore aggiunto per aree di intervento: evidenzia come il valore aggiunto sia distribuito in diverse aree o settori dell'azienda.

Lo Standard GBS adotta la configurazione del valore aggiunto globale, che può essere valutato sia al netto sia al lordo degli ammortamenti, offrendo una visione completa della creazione di valore da parte dell'azienda.

La relazione socio-ambientale, parte integrante dello Standard GBS, ha lo scopo di fornire una descrizione completa dei risultati legati all'attività aziendale e degli effetti diretti o indiretti sulle singole categorie di stakeholder. Questa relazione deve essere organizzata in modo ordinato e includere diverse informazioni cruciali:

- a) Impegni e norme di comportamento: devono indicare gli impegni assunti dall'azienda e le norme di comportamento derivanti dalla sua identità aziendale.
- b) Identificazione degli stakeholder: è necessario identificare chiaramente le diverse categorie di stakeholder coinvolte e interessate all'attività aziendale.
- c) Politiche adottate e risultati attesi: devono esplicitare le politiche adottate dall'azienda, i risultati attesi e la coerenza di tali politiche con i valori di riferimento per ciascun tipo di stakeholder.

d) Fatti, informazioni quantitative e qualitative: Deve fornire una esposizione chiara e completa dei fatti, includendo dati quantitativi e qualitativi, comparazioni e giudizi, che descrivono la relazione tra le azioni intraprese e i risultati ottenuti.

e) Comparazioni: È importante includere comparazioni, quando opportuno, al fine di facilitare la valutazione delle performance aziendali nel tempo o rispetto ad altre aziende del settore.

In confronto ai GRI Standards, che si concentrano su prassi comuni e condivise nel campo della rendicontazione di sostenibilità che affronteremo nel paragrafo successivo, lo Standard GBS si distingue per il suo focus sulla promozione della ricerca scientifica relativa al Bilancio Sociale e per la sua struttura dettagliata che fornisce una guida completa e approfondita per la redazione del bilancio sociale.

Il bilancio sociale può essere considerato un valido strumento anti-greenwashing in quanto fornisce un'opportunità per le aziende di rendere conto in modo trasparente delle proprie attività sociali, ambientali ed economiche. Permette agli enti che lo redigono di comunicare in modo dettagliato le proprie iniziative di responsabilità sociale d'impresa (CSR) e dimostrare l'impegno per la salvaguardia del pianeta e della comunità. Questo strumento consente inoltre alle aziende di mettere in luce le azioni concrete intraprese per affrontare le sfide ambientali e sociali, fornendo al contempo informazioni chiare e verificabili sui loro impatti. Tuttavia, affinché il bilancio sociale sia efficace nel contrastare il greenwashing, è fondamentale che sia redatto in modo accurato, trasparente, soggetto a verifica indipendente e integrato con altre pratiche di reporting e standard internazionali per garantire un'analisi completa e affidabile delle performance aziendali in materia di sostenibilità.

## 2.2 Il ruolo della GRI nella promozione e trasparenza aziendale

La Global Reporting Initiative (GRI) è un'organizzazione internazionale indipendente che ha sviluppato e promuove le linee guida per la rendicontazione della sostenibilità e ha come obiettivo principale quello di incoraggiare le organizzazioni di tutto il mondo a comunicare in modo trasparente e responsabile le proprie performance economiche, ambientali e sociali. “La GRI immagina un futuro sostenibile reso possibile dalla trasparenza e dal dialogo aperto sugli impatti. Questo è un futuro in cui la rendicontazione sugli impatti è pratica comune per tutte le organizzazioni nel mondo. Come fornitori degli standard di divulgazione sulla sostenibilità più ampiamente utilizzati al mondo, siamo catalizzatori di questo cambiamento”<sup>40</sup> questa la sua missione aziendale.

La GRI nasce a Boston (USA) nel 1997 in risposta alle proteste pubbliche sulle conseguenze ambientali del disastro della *Exxon Valdez*, superpetroliera che nel 1987 si incagliò in una scogliera nel golfo dell'Alaska disperdendo in mare circa 50 milioni di litri di petrolio. Le sue radici affondano nell'organizzazione no profit CERES, un'organizzazione senza scopo di lucro dedicata a promuovere l'impegno delle imprese per l'ambiente e nel Tellus Institute, istituto di ricerca di Cambridge, con la partecipazione del Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente. L'obiettivo primario era quello di introdurre un sistema di responsabilità per assicurare che le imprese rispettassero i principi di condotta ambientale, un impegno che in seguito si è esteso integrando anche questioni sociali, economiche e di governance.

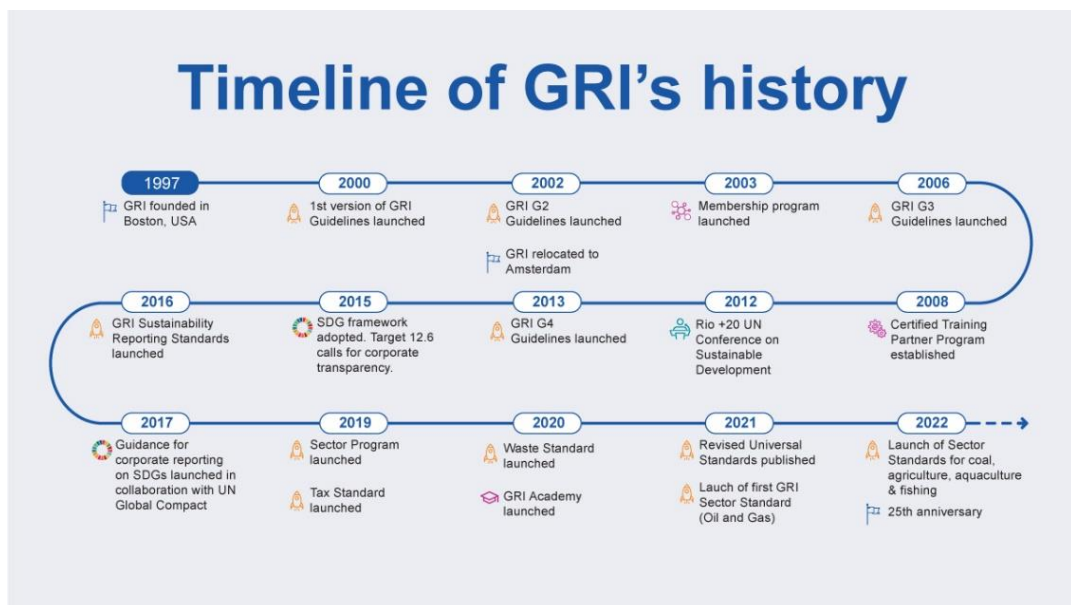
Le prime fasi dell'attività del GRI sono state caratterizzate dalla creazione di linee guida e standard per la rendicontazione sostenibile. Questo ha richiesto un processo di consultazione globale con stakeholder provenienti

---

<sup>40</sup> GRI Official website, *Our mission and history*, 2023, <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>



da settori pubblici e privati, organizzazioni non governative, organismi internazionali e istituti accademici. L'obiettivo era quello di sviluppare uno strumento flessibile e adattabile alle esigenze delle varie organizzazioni, consentendo loro di comunicare in modo trasparente e accurato il loro impatto sociale, ambientale ed economico.



*Figura 3: Cronologia della storia del GRI*

Fonte: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

Le Sustainability Reporting Guidelines (Linee Guida per la Rendicontazione della Sostenibilità) hanno subito diverse iterazioni nel corso degli anni, riflettendo l'evoluzione delle pratiche di rendicontazione e le crescenti esigenze delle parti interessate. La prima versione (G1) è stata pubblicata nel 2000, seguita dalla seconda (G2) nel 2002, la terza (G3) nel 2006 e una versione modificata, conosciuta come G3.1, nel 2011.

Tuttavia, uno dei passaggi più significativi è stato il lancio della quarta generazione, il G4, nel 2013.<sup>41</sup>

Il GRI G4 ha segnato un importante progresso nel campo della rendicontazione di sostenibilità, introducendo una serie di miglioramenti e innovazioni rispetto alle versioni precedenti. Questa nuova generazione di linee guida è stata suddivisa in due documenti complementari: il *Reporting Principles and Standard Disclosures*, che stabilisce i principi di rendicontazione e le informazioni standard, e l'*Implementation Manual*, che fornisce istruzioni dettagliate su come applicare tali principi e interpretare i concetti nelle linee guida.

Con la crescente adesione alla rendicontazione sulla sostenibilità in tutto il mondo, la GRI ha avviato l'apertura di una serie di uffici regionali. Questo ha portato alla creazione della rete attuale, con sedi in diversi paesi tra cui Brasile (2007), Cina (2009), India (2010), USA (2011), Sudafrica (2013), Colombia (2014) e Singapore (2019). Le conferenze globali della GRI sono state tenute ad Amsterdam nel 2006, 2008, 2010 e 2016, ma da allora l'attenzione si è spostata su eventi regionali più frequenti o virtuali.

Un ulteriore passaggio significativo è avvenuto nel 2016, quando la GRI ha introdotto i GRI Standards, che hanno sostituito il G4. Questi standard rappresentano una versione aggiornata e strutturata delle linee guida originali, progettate per essere modulari e intercorrelate. Ciò consente alle organizzazioni di utilizzare un set di standard pertinenti per focalizzarsi sui temi materiali per la loro rendicontazione di sostenibilità. Questo approccio mirato consente alle organizzazioni di concentrarsi sui problemi più rilevanti e di comunicare in modo efficace il loro impatto sulla sostenibilità. Inoltre, i GRI Standards offrono una maggiore coerenza e

---

<sup>41</sup> GRI - official website, <https://www.globalreporting.org/>.

comparabilità, consentendo una valutazione più accurata delle performance delle organizzazioni nel tempo e tra settori differenti.

Gli Standard GRI rappresentano le linee guida destinate a tutte le organizzazioni che desiderano compilare un bilancio di sostenibilità completo e trasparente.

Questi sono generalmente suddivisi in tre categorie principali:

- gli Universal Standards GRI, che sono applicabili a tutte le organizzazioni e forniscono indicazioni generali sull'azienda e sull'approccio alla gestione;
- i Sector Standards GRI, che mirano a migliorare la qualità della rendicontazione per le aziende appartenenti a settori specifici;
- i Topic Standards GRI, che affrontano tematiche specifiche come i rifiuti, la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, e le emissioni.

Negli Universal Standards GRI, sono compresi il GRI 101, 102 e 103.

Lo standard GRI 101, denominato *Foundation*, rappresenta il punto di partenza essenziale per le organizzazioni che desiderano intraprendere il processo di rendicontazione di sostenibilità. Questo modulo fornisce i principi di base che guidano la definizione dei contenuti e la qualità dei report, nonché le modalità per adottare gli Standard GRI.

In particolare, il GRI 101 stabilisce i principi di rendicontazione che devono essere seguiti per definire i contenuti del report. Questi principi sono fondamentali per garantire che il report rifletta in modo completo e accurato gli impatti economici, ambientali e sociali dell'organizzazione, inclusi sia gli aspetti positivi che quelli negativi.

Una parte cruciale del modello GRI 101 riguarda le modalità di adozione degli Standard GRI. Le organizzazioni possono scegliere tra due opzioni

principali: *Core* e *Comprehensive*. Queste opzioni riflettono il livello di implementazione e l'estensione degli Standard GRI nel report di sostenibilità dell'organizzazione.

- La modalità *Core* richiede l'applicazione dei principali Standard rilevanti per l'organizzazione e i suoi impatti più significativi. Questo approccio è più mirato e focalizzato sui temi materiali che influenzano maggiormente la sostenibilità dell'organizzazione. L'opzione Core contiene gli elementi essenziali di un rapporto di sostenibilità.
- La modalità *Comprehensive* richiede un'applicazione più ampia degli Standard, includendo un set più esteso di indicatori e metriche che coprono una gamma più ampia di argomenti di sostenibilità. L'opzione Comprehensive si basa sull'opzione Core, richiedendo ulteriori divulgazioni standard sulla strategia e l'analisi dell'organizzazione, sulla governance, sull'etica e sull'integrità.

In sintesi, il GRI 101 svolge un ruolo importante nel fornire linee guida fondamentali per la rendicontazione di sostenibilità e nell'aiutare le organizzazioni a comprendere come adottare e implementare gli Standard GRI per comunicare in modo trasparente e responsabile i propri impatti sulla sostenibilità.

Le organizzazioni inoltre possono utilizzare l'opzione *GRI - referenced claim* per utilizzare solo alcuni GRI Standards selezionati o una parte del loro contenuto per rendicontare informazioni precise su uno specifico impatto. Questo approccio consente di concentrarsi su un aspetto rilevante senza dover necessariamente aderire a tutti i requisiti dei GRI Standards.

Il GRI 102, chiamato *General Disclosures*, è uno standard universale che fornisce informazioni di contesto su un'organizzazione e sulle sue pratiche di rendicontazione di sostenibilità. Questo standard è essenziale perché

offre una panoramica completa delle caratteristiche organizzative, della strategia, dell'etica e dell'integrità, della governance e del coinvolgimento degli stakeholder dell'organizzazione, nonché delle pratiche di rendicontazione adottate.

Ecco una panoramica della struttura del GRI 102:

- **Profilo dell'organizzazione:** questa sezione comprende la descrizione delle caratteristiche dell'organizzazione, come la sua natura giuridica, la sua struttura, le sue attività e la sua presenza geografica.
- **Strategia:** in questa parte, si richiede una dichiarazione da parte di un alto dirigente sull'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e sulla strategia adottata per affrontare le questioni legate alla sostenibilità. Questa sezione aiuta a comprendere come l'organizzazione integri la sostenibilità nei suoi obiettivi e nelle sue operazioni.
- **Etica e integrità:** fornisce una panoramica dei valori, dei principi e delle norme organizzative relativi all'etica e all'integrità, includendo anche i meccanismi attraverso i quali vengono affrontate e segnalate le questioni etiche all'interno dell'organizzazione.
- **Governance:** affronta la struttura della governance dell'organizzazione, comprese le responsabilità a livello esecutivo per le questioni economiche, ambientali e sociali. Sono incluse anche le politiche retributive e i meccanismi di consultazione degli stakeholder su queste tematiche.
- **Coinvolgimento degli stakeholders:** questa sezione identifica e descrive tutti gli stakeholder dell'organizzazione e le attività di coinvolgimento condotte durante il periodo di rendicontazione. Ciò

dimostra l'impegno dell'organizzazione nel coinvolgere attivamente gli stakeholder nei suoi processi decisionali.

- Pratiche di rendicontazione: infine, questa parte fornisce informazioni di base sul report stesso, inclusi l'utilizzo dei GRI Standards e le modalità di adesione ad essi. Questo assicura che il processo di rendicontazione sia trasparente e conforme agli standard stabiliti.

Il GRI 103, conosciuto come *Management Approach*, si focalizza sulla rendicontazione di dati riguardanti il modo in cui un'organizzazione gestisce gli effetti economici, ambientali e sociali relativi ai temi materiali. Questo standard fornisce una visione dettagliata su come l'organizzazione identifica, analizza e risponde ai suoi impatti effettivi e potenziali.

La struttura del GRI 103 è stata così articolata:

- Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro: in questa sezione, l'organizzazione fornisce una spiegazione dettagliata del tema materiale preso in considerazione, indicando perché è considerato materiale e dove si verificano gli impatti associati. Questo aiuta a fornire un contesto chiaro per comprendere l'importanza del tema e la sua rilevanza per l'organizzazione.
- La modalità di gestione e le sue componenti: qui vengono identificate e descritte le politiche, le responsabilità e le risorse coinvolte nella gestione del tema materiale. Si analizzano anche i processi attraverso cui l'organizzazione gestisce gli aspetti materiali e i relativi impatti, fornendo una panoramica completa delle pratiche di gestione adottate.
- Valutazione delle modalità di gestione: questa parte include i meccanismi utilizzati dall'organizzazione per valutare l'efficacia del suo sistema gestionale. Viene esaminato come vengono

misurati i risultati delle pratiche aziendali adottate, nonché eventuali azioni correttive intraprese per migliorare il sistema stesso. Questo assicura che l'organizzazione mantenga un approccio dinamico alla gestione dei suoi impatti materiali, garantendo che le pratiche siano efficaci e adattate alle esigenze in continua evoluzione.

La seconda categoria, che comprende i Sector Standards GRI, ha l'obiettivo di migliorare la qualità, la completezza e la coerenza della rendicontazione delle organizzazioni, coprendo una vasta gamma di settori. Questi standard sono progettati per svolgere due compiti principali: identificare i temi più rilevanti per le organizzazioni all'interno di ciascun settore e fornire indicazioni su come divulgare le informazioni pertinenti. Se un'organizzazione appartiene a un settore per il quale è disponibile uno standard specifico, è tenuta ad utilizzarlo nel proprio processo di rendicontazione.

Questa tipologia di Standard è strutturata in modo da includere una sezione principale che elenca i temi materiali rilevanti per il settore e ne descrive l'impatto. Ogni tema è accompagnato da una descrizione dettagliata delle informazioni da divulgare. Inoltre, gli standard settoriali possono specificare divulgazioni aggiuntive che vanno al di là degli standard generici nel caso in cui quest'ultimi non forniscono informazioni sufficienti sugli impatti dell'organizzazione su un determinato tema. Per condividere tali informazioni, le organizzazioni possono fare riferimento a specifiche settoriali, strumenti internazionali o consultare esperti del settore per assistenza.

I Topic Standard GRI, invece, forniscono linee guida specifiche per la divulgazione di informazioni su argomenti particolari. Questi standard sono progettati per offrire orientamenti dettagliati su temi specifici, tra cui rifiuti, salute e sicurezza sul lavoro, tasse e diritti umani.

Ciascun Topic Standard include una panoramica dell'argomento trattato, linee guida per la divulgazione delle informazioni pertinenti e indicazioni su come un'azienda dovrebbe gestire gli impatti associati.

Le aziende selezionano i Topic Standards in base ai temi materiali individuati attraverso l'analisi di materialità e li utilizzano durante il processo di rendicontazione per fornire informazioni chiare e dettagliate sui loro impatti e pratiche aziendali relativi a quegli argomenti specifici.

Queste particolari serie di Standards includono:

1. la serie GRI 200 che comprende Standards relativi alla dimensione economico-finanziaria di un'organizzazione. Include standard che affrontano gli impatti sulle condizioni economiche degli stakeholder e sui sistemi economici a livello locale, regionale e globale. Gli standard nella serie GRI 200 consentono alle organizzazioni di rendicontare in modo completo e accurato sulle loro performance economiche, inclusi aspetti come redditività, creazione di valore economico, investimenti e contributi alla crescita economica;
2. la serie GRI 300 dedicata alla dimensione ambientale della sostenibilità. Gli standard della serie GRI 300 si concentrano sugli impatti dell'organizzazione sull'ambiente circostante, sui sistemi naturali viventi e non viventi, compresi ecosistemi, terra, aria e acqua. Questi standard consentono alle organizzazioni di rendicontare sulle loro performance ambientali, inclusi aspetti come l'uso delle risorse naturali, le emissioni di gas serra, la gestione dei rifiuti e la conservazione della biodiversità;
3. la serie GRI 400 relativa alla dimensione sociale di un'organizzazione. Gli standard della serie GRI 400 riflettono gli impatti dell'organizzazione, sia internamente sia esternamente, sui



sistemi sociali in cui opera. Questi standard consentono alle organizzazioni di rendicontare sulle loro performance sociali, inclusi aspetti come la gestione delle relazioni con i dipendenti, la diversità e l'inclusione, la salute e la sicurezza sul lavoro, i diritti umani e le relazioni con le comunità locali.

L'adozione dei GRI Standards gioca un ruolo cruciale nell'orientare le aziende verso la sostenibilità che favorendo la trasparenza e la gestione del rischio, consentono alle organizzazioni di valutare le proprie performance in modo significativo.

La loro struttura articolata fornisce un approccio completo, guidando le imprese attraverso la redazione di report dettagliati e informativi sulle loro pratiche sostenibili.

Integrare i GRI Standards nel reporting di sostenibilità non solo risponde alla crescente richiesta di responsabilità, ma contribuisce anche a promuovere pratiche sostenibili, posizionando le imprese sulla via di una gestione aziendale etica e responsabile.

Nel 2021 è stata pubblicata la versione revisionata dei GRI Standards, entrati poi in vigore a partire dal primo gennaio 2023. Questa revisione ha rappresentato l'aggiornamento più significativo da quando la GRI ha fornito gli Standard nel 2016 e il suo obiettivo era quello di rafforzare le fondamenta stesse di tutta la rendicontazione, offrendo il più alto livello di trasparenza sugli impatti organizzativi sull'economia, sull'ambiente e sulle persone.

Queste modifiche hanno interessato maggiormente gli Universal Standards, con l'obiettivo di rendere il processo di reporting più completo e conforme ai principi internazionali di governance responsabile, due diligence e rispetto dei diritti umani.

Gli Universal Standards revisionati, validi per tutte le organizzazioni, includono:

- il GRI 1 (in sostituzione del GRI 101 del 2016): in cui sono indicati i requisiti principali che un'organizzazione deve rispettare per compilare il rendiconto in conformità agli Standard GRI, delineando in modo approfondito i principi di rendicontazione da seguire;

I principi di rendicontazione per definire la qualità di un report di sostenibilità, secondo i GRI Standards, sono fondamentali per assicurare qualità e correttezza delle informazioni riportate, in quanto consentono agli stakeholder di fare valutazioni e scelte informate in merito agli impatti a livello sostenibile dell'organizzazione.

Nel dettaglio, gli otto principi di rendicontazione sono:

1. Accuratezza: le informazioni fornite devono essere corrette e veritiere, basate su dati attendibili, verificabili e supportate da evidenze concrete.
2. Equilibrio: le organizzazioni devono rendicontare le informazioni relative ai propri impatti sia positivi che negativi in modo da fornirne una rappresentazione equa.
3. Chiarezza: il report deve essere presentato in modo chiaro e comprensibile, utilizzando un linguaggio accessibile ed evitando ambiguità o terminologia tecnica eccessiva.
4. Comparabilità: è necessario garantire uniformità e coerenza delle informazioni rendicontate e assicurare la loro comparabilità nel tempo e nello spazio.

5. Completezza: tutte le informazioni rilevanti e materiali riguardanti l'organizzazione e i suoi impatti economici, ambientali e sociali devono essere incluse.
  6. Contesto di sostenibilità: le organizzazioni devono comunicare le informazioni sui propri impatti considerando il contesto globale dello sviluppo sostenibile.
  7. Tempestività: il report deve essere reso pubblico in tempo debito per permettere agli stakeholder di prendere decisioni.
  8. Verificabilità: le organizzazioni devono reperire e analizzare le informazioni per stabilirne la qualità.
- il GRI 2 (che sostituisce il GRI 102 del 2016) fornisce dettagli sulla struttura e sugli strumenti di rendiconto relativi al contesto dell'organizzazione.
  - il GRI 3 (in precedenza GRI 103 del 2016): che illustra i passaggi attraverso i quali un'impresa può identificare e gestire i propri temi materiali intesi come rilevanti in modo significativo.

Le modifiche hanno interessato anche i Sector Standards al fine di migliorarne la coerenza, la completezza e la qualità delle informazioni rendicontate. Ogni organizzazione, dal 2023, è tenuta a prendere come riferimento i propri standard di settore. Questi standards descrivono in dettaglio i contesti dei diversi settori suggerendo tutti gli aspetti che è necessario considerare e i relativi temi significativi, rappresentando così una guida per apprendere le sfide che anche le altre organizzazioni del settore devono affrontare.

Infine, i Topic Standards sono stati adattati e resi più inclusivi per poter essere utilizzati insieme ai nuovi Universal Standards.

La decisione di revisionare gli Standard GRI è stata motivata dalla necessità di mantenere la rilevanza e la credibilità dei principi di rendicontazione nella sostenibilità aziendale. Con il continuo evolversi del panorama aziendale e della sfera della sostenibilità, è diventato essenziale adattare gli standard esistenti per affrontare nuove sfide e aspetti emergenti. Inoltre, la revisione ha risposto alla crescente domanda di maggiore trasparenza e integrità nelle pratiche aziendali, soprattutto alla luce dell'aumento delle preoccupazioni ambientali e sociali a livello globale. Pertanto, queste modifiche hanno rappresentato una mossa strategica per garantire che gli strumenti di rendicontazione siano allineati alle esigenze attuali e future delle aziende e dei loro stakeholder, contribuendo così a promuovere una maggiore responsabilità e sostenibilità nell'ambito aziendale.

Per concludere, gli Standard GRI rappresentano un robusto strumento anti greenwashing nel contesto della rendicontazione della sostenibilità aziendale. Questi standard sono ampiamente riconosciuti per la loro capacità di promuovere la trasparenza e la responsabilità nelle pratiche aziendali. La loro importanza deriva principalmente dalla loro enfasi sulla completezza e sulla veridicità delle informazioni divulgate dalle organizzazioni. Gli standard GRI richiedono alle aziende di fornire una visione completa delle loro performance economiche, ambientali e sociali, incoraggiando la divulgazione di dati accurati e verificabili. Questo approccio contrasta direttamente il greenwashing, poiché costringe le aziende a rendere conto in modo chiaro e dettagliato del loro impatto sull'ambiente e sulla società. Inoltre, gli standard GRI includono principi di rendicontazione chiave, come l'accuratezza, l'equilibrio e la comparabilità, che aiutano a garantire che le informazioni riportate siano affidabili e non fuorvianti. In questo modo, gli standard GRI non solo forniscono un quadro coerente per la rendicontazione della sostenibilità,

ma anche un efficace strumento per prevenire il greenwashing e promuovere la trasparenza e la responsabilità nelle pratiche aziendali.

### **2.3 Regolamentazioni e norme governative contro il greenwashing**

In Europa, la lotta contro il greenwashing ha assunto una crescente importanza con l'adozione di diverse norme governative mirate a garantire la trasparenza e l'accuratezza delle informazioni fornite dalle aziende sulle loro pratiche di sostenibilità. Alcune delle principali normative europee progettate per contrastare il greenwashing sono:

- Il Compact Globale delle Nazioni Unite

Noto anche come United Nations Global Compact (UNGC), è definito come “l’iniziativa strategica di cittadinanza d’impresa più ampia al mondo”<sup>42</sup>. Questa iniziativa è stata lanciata nel luglio del 2000 dall'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, al quale aderiscono più di 20.000 aziende provenienti da 167 paesi in tutto il mondo. Questo patto globale si propone di incoraggiare le aziende ad adottare politiche sostenibili e socialmente responsabili, in linea con dieci principi universalmente accettati che sono a loro volta suddivisi in quattro categorie principali: diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione.

Il Global Compact si impegna a mobilitare un movimento globale di aziende sostenibili e stakeholder per creare un mondo migliore. Le aziende aderenti sono tenute a presentare un rapporto annuale noto come

---

<sup>42</sup> Global Compact Network Italia, *UN Global Compact*, <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>

*Communication on Progress (COP)*, che illustra come stanno attuando i dieci principi del Global Compact.

Attraverso questa iniziativa, le Nazioni Unite mirano a promuovere pratiche aziendali responsabili e sostenibili su scala globale, contribuendo così agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite. Questa iniziativa rappresenta una piattaforma di dialogo e apprendimento reciproco, dove le aziende possono condividere le migliori pratiche e sviluppare strategie innovative per affrontare le sfide sociali e ambientali.

- ISO 26000

Si tratta di uno standard internazionale sviluppato dall'Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione (ISO) che fornisce linee guida per la responsabilità sociale delle imprese (RSI) e la sostenibilità. Pubblicata nel 2010, l'ISO 26000 è stata elaborata con il contributo di esperti provenienti da oltre 90 paesi e ha lo scopo di aiutare le organizzazioni di qualsiasi dimensione, settore o ubicazione geografica a comprendere e adottare pratiche socialmente responsabili.

La norma fornisce un quadro flessibile per l'integrazione della responsabilità sociale nel modo in cui le organizzazioni operano e interagiscono con i propri stakeholder. Si basa su sette principi fondamentali: responsabilità, trasparenza, etica, rispetto per gli interessi delle parti interessate, rispetto per il principio dello Stato di diritto, rispetto dei diritti umani e rispetto delle norme internazionali di comportamento.

Questo standard fornisce inoltre linee guida su sette temi centrali della responsabilità sociale delle imprese: governance dell'organizzazione, diritti umani, pratiche del lavoro, ambiente, pratiche di operazioni equo sociali, questioni dei consumatori e coinvolgimento e sviluppo delle comunità locali. Questi temi forniscono un quadro completo per

l'integrazione della responsabilità sociale nelle attività quotidiane delle organizzazioni. La norma ISO 26000 è stata ampiamente adottata da organizzazioni di tutto il mondo come strumento per migliorare le proprie prestazioni sociali e ambientali e per dimostrare impegno verso la sostenibilità.

- Standard del Consiglio per gli Standard di contabilità della sostenibilità (SASB)

Il Consiglio per gli standard di contabilità della sostenibilità (SASB) è un'organizzazione no profit che sviluppa standard per la comunicazione finanziaria sui fattori ambientali, sociali e di governance (ESG). I suoi standard forniscono linee guida specifiche su quali informazioni ESG le aziende dovrebbero divulgare agli investitori nelle loro comunicazioni finanziarie.<sup>43</sup>

Gli standard SASB si concentrano su 77 settori industriali e 11 settori economici, definendo gli elementi ESG materiali che sono più rilevanti per ciascun settore. Questo approccio specifico al settore consente alle aziende di fornire informazioni ESG rilevanti e comparabili, adattate alle loro specifiche attività e rischi.

Ogni standard SASB copre quattro aree principali:

1. Descrizione dell'industria: comprende informazioni sull'industria, sui modelli di business, sul contesto normativo e sulle tendenze che influenzano il settore.
2. Ambito di applicazione: specifica quali aziende rientrano nel settore e quali tipi di prodotti o servizi sono inclusi.

---

<sup>43</sup> IFRS Foundation - SABS Standards , *SABS Standards Overview*, <https://sasb.ifrs.org/>.

3. Standard di rendicontazione: identifica gli elementi ESG materiali rilevanti per il settore e fornisce linee guida su come queste informazioni dovrebbero essere divulgate. Gli elementi ESG includono questioni come le emissioni di gas serra, la sicurezza dei prodotti, la diversità e l'inclusione, la gestione dei rifiuti e molto altro.
4. Linee guida per la divulgazione: fornisce suggerimenti su come le aziende possono raccogliere, valutare e divulgare le informazioni richieste, comprese le migliori pratiche e le metriche di misurazione.

Gli standard SASB sono progettati per essere integrati nei processi di reporting finanziario esistenti delle aziende e per fornire agli investitori una visione completa e affidabile delle prestazioni ESG di un'azienda. L'obiettivo è quello di promuovere la trasparenza, la comparabilità e la tempestività delle informazioni ESG per migliorare la capacità degli investitori di valutare e gestire i rischi e le opportunità legate alla sostenibilità.

- La Direttiva 2014/95/UE (Direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario):<sup>44</sup>

Nota come Direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (NFRD), è un'importante normativa adottata dall'Unione Europea con l'obiettivo di aumentare la trasparenza e la comparabilità delle informazioni non finanziarie fornite dalle grandi aziende. Approvata il 22 ottobre 2014, questa direttiva richiede alle imprese di fornire informazioni dettagliate su questioni ambientali, sociali, di governance, di rispetto dei diritti umani e di lotta alla corruzione e alla concussione.

---

<sup>44</sup> Gazzetta Ufficiale - Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>.



La Direttiva 2014/95/UE si applica alle grandi imprese o ai gruppi di imprese che costituiscono enti di interesse pubblico e che superano i seguenti criteri: un totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40.000.000 di euro, oppure un totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20.000.000 di euro e devono aver avuto in media più di 500 dipendenti durante l'esercizio finanziario. Queste imprese devono includere nelle loro relazioni di gestione una dichiarazione non finanziaria che descriva il modello aziendale, le politiche adottate in relazione a temi ambientali e sociali, i risultati di queste politiche, i principali rischi connessi a tali questioni e gli indicatori di performance rilevanti.

Uno degli aspetti centrali della NFRD è l'obbligo per le imprese di descrivere le politiche adottate su specifiche questioni non finanziarie, quali:

1. Questioni ambientali: devono essere forniti dettagli sulle politiche aziendali riguardanti l'impatto ambientale delle attività, l'uso di risorse naturali, le emissioni di gas serra, l'inquinamento e le iniziative per la sostenibilità ambientale.
2. Questioni sociali e relative al personale: le imprese devono riportare informazioni sulle pratiche di gestione del personale, inclusi temi come la diversità e l'inclusione, le condizioni di lavoro, la formazione, la salute e la sicurezza sul lavoro.
3. Rispetto dei diritti umani: le aziende devono fornire informazioni su come rispettano i diritti umani nelle loro operazioni, incluse le politiche per evitare lo sfruttamento del lavoro minorile e per garantire il rispetto delle condizioni di lavoro dignitose.

4. Lotta contro la corruzione e la concussione: le imprese devono descrivere le politiche e le misure adottate per prevenire e combattere la corruzione e le pratiche corruttive all'interno dell'organizzazione.

La direttiva consente alle imprese una certa flessibilità nel modo in cui riportano queste informazioni, in quanto esse possono utilizzare quadri di riferimento nazionali, dell'UE o internazionali per la rendicontazione non finanziaria, come le linee guida della Global Reporting Initiative (GRI); il Compact Globale delle Nazioni Unite; la norma ISO 26000 e gli standard del Consiglio per gli standard di contabilità della sostenibilità (SASB).

Inoltre, la NFRD incoraggia le imprese a fornire informazioni pertinenti e materiali che possano essere utili per comprendere lo sviluppo, le performance, la posizione e l'impatto delle loro attività. Questo approccio basato sul principio di materialità consente alle aziende di focalizzarsi su aspetti che sono rilevanti per il loro business e per i loro stakeholder.

Gli Stati membri dell'UE hanno avuto la responsabilità di recepire la direttiva nei propri ordinamenti nazionali entro il 6 dicembre 2016, e le nuove norme si applicano ai rapporti per gli esercizi finanziari a partire dal 1° gennaio 2017.

La Direttiva 2014/95/UE rappresenta un passo significativo verso una maggiore trasparenza aziendale e responsabilità sociale, ma ha anche incontrato alcune critiche. Alcuni stakeholder hanno infatti sottolineato che la direttiva non fornisce indicazioni sufficientemente specifiche su quali informazioni debbano essere divulgate, lasciando troppo margine di interpretazione alle imprese. Questo può rendere difficile la comparabilità tra le informazioni fornite da diverse aziende. La soglia dei 500 dipendenti esclude molte piccole e medie imprese dall'obbligo di rendicontazione non finanziaria, limitando l'impatto complessivo della normativa.

In risposta a queste critiche e per rafforzare ulteriormente la trasparenza delle informazioni non finanziarie, la Commissione Europea ha proposto una revisione della NFRD, che ha portato all'adozione della Direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità aziendale (CSRD) nel 2021. La CSRD mira ad ampliare il campo di applicazione della rendicontazione non finanziaria, migliorare la qualità delle informazioni fornite e allineare la normativa dell'UE agli standard internazionali emergenti in materia di sostenibilità.

- Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD):

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), proposta dalla Commissione Europea nel 2021 e adottata nel 2022, rappresenta un significativo passo avanti nella regolamentazione della rendicontazione sulla sostenibilità aziendale. Questa direttiva amplia e rafforza l'ambito della precedente Direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (NFRD), con l'obiettivo di migliorare la qualità, la coerenza e la comparabilità delle informazioni sulla sostenibilità fornite dalle aziende.

La CSRD impone obblighi di rendicontazione della sostenibilità a un numero molto più ampio di imprese rispetto alla NFRD. In particolare, la CSRD si applica a:

1. grandi imprese che soddisfano almeno due dei seguenti criteri: più di 250 dipendenti, un fatturato netto di oltre 40 milioni di euro, o un bilancio totale di oltre 20 milioni di euro;
2. tutte le società quotate nei mercati regolamentati dell'UE, con l'eccezione delle microimprese quotate.

La CSRD introduce requisiti di rendicontazione molto più dettagliati e specifici rispetto alla NFRD e richiede alle aziende di fornire queste informazioni in conformità con standard europei di rendicontazione della sostenibilità.

Un altro aspetto chiave della CSRD è l'obbligo di verifica delle informazioni, in quanto le imprese devono sottoporre le loro relazioni di sostenibilità ad una revisione limitata da parte di un revisore o di un ente di verifica indipendente, per garantire la qualità e l'affidabilità delle informazioni fornite. Questo requisito di verifica rappresenta un cambiamento significativo rispetto alla NFRD, che non richiedeva una verifica esterna delle informazioni non finanziarie.

La CSRD introduce anche l'obbligo per le imprese di pubblicare le loro relazioni di sostenibilità in formato digitale, utilizzando il formato di segnalazione elettronica unica (ESEF), per facilitare l'accesso, la lettura e l'analisi delle informazioni da parte degli stakeholder.

In sintesi, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) mira a:

- Ampliare il campo di applicazione della rendicontazione della sostenibilità a un numero maggiore di imprese;
- Migliorare la qualità e la comparabilità delle informazioni sulla sostenibilità fornite dalle aziende;
- Stabilire standard europei di rendicontazione della sostenibilità per garantire coerenza e affidabilità;
- Richiedere la verifica esterna delle informazioni sulla sostenibilità per migliorare la fiducia degli stakeholder;
- Facilitare l'accesso e l'analisi delle informazioni sulla sostenibilità attraverso la digitalizzazione.

Queste misure sono volte a migliorare la trasparenza e la responsabilità delle imprese in materia di sostenibilità, supportando la transizione verso un'economia più sostenibile e resiliente nell'Unione Europea.

- European Green Deal

Il Green Deal europeo è una strategia di crescita sostenibile proposta dalla Commissione Europea che mira a trasformare l'economia dell'Unione Europea in modo da renderla più sostenibile e rispettosa dell'ambiente. Annunciato dalla Presidente della Commissione Europea, Ursula Von Der Leyen, nel dicembre 2019, il Green Deal europeo rappresenta una risposta ambiziosa alle sfide ambientali e climatiche del nostro tempo. L'obiettivo principale è raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, trasformando l'UE in una società equa e prospera con un'economia moderna, competitiva ed efficiente sotto il profilo delle risorse. L'UE si impegna a ridurre le emissioni nette di gas serra a zero entro la metà del secolo, diventando il primo continente climaticamente neutro. Nel breve termine, l'UE mira a ridurre le emissioni di gas serra del 55% rispetto ai livelli del 1990 entro il 2030, promuovendo una crescita economica che non sia strettamente legata all'uso delle risorse naturali, favorendo l'efficienza e la sostenibilità.<sup>45</sup>

Il Green Deal si concentra su diverse aree di intervento. In primo luogo, promuove l'uso di fonti energetiche rinnovabili e il miglioramento dell'efficienza energetica, con l'obiettivo di ridurre la dipendenza dai combustibili fossili e aumentare la quota di energia rinnovabile nel mix energetico europeo. Un altro obiettivo è quello di stimolare l'innovazione

---

<sup>45</sup> European Commission, *The European Green Deal*, [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en).

e la competitività dell'industria europea, promuovendo processi produttivi sostenibili e l'economia circolare, riducendo i rifiuti e ottimizzando l'uso delle risorse. Il miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici è un altro punto focale, poiché rappresentano una significativa fonte di consumo energetico. La strategia prevede la ristrutturazione degli edifici esistenti per renderli più efficienti dal punto di vista energetico. Il Green Deal europeo mira a ridurre le emissioni dei trasporti attraverso la promozione di veicoli a basse emissioni, lo sviluppo di infrastrutture di ricarica per veicoli elettrici e il miglioramento dei trasporti pubblici e ferroviari.

Un aspetto centrale è la protezione e il ripristino della biodiversità europea, con misure per conservare gli ecosistemi e le specie minacciate e per promuovere un uso sostenibile delle risorse naturali. Attraverso la strategia *Farm to Fork* (Dal produttore al consumatore), il Green Deal mira a rendere il sistema alimentare europeo più sostenibile, riducendo l'uso di pesticidi e fertilizzanti chimici promuovendo pratiche agricole ecocompatibili e a ridurre l'inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo attraverso una serie di misure regolatorie e iniziative politiche volte a migliorare la qualità dell'ambiente.

Questa grande strategia prevede un massiccio piano di investimenti per sostenere la transizione verso un'economia sostenibile. La Commissione Europea mira a mobilitare almeno 1.000 miliardi di euro di investimenti sostenibili nei prossimi dieci anni, questo include il Fondo per una Transizione Giusta, destinato a sostenere le regioni e i settori più colpiti dalla transizione energetica.

Il Green Deal europeo include una serie di proposte legislative e regolamentazioni per raggiungere i suoi obiettivi, inoltre sono previste revisioni e nuove direttive in ambiti come l'energia, i trasporti, l'agricoltura e la biodiversità. Non è solo un piano ambientale, ma anche un progetto di

trasformazione economica e sociale che mira a garantire che la transizione verso un'economia verde sia equa e inclusiva, offrendo opportunità di formazione e riqualificazione per i lavoratori colpiti dai cambiamenti e sostenendo le comunità più vulnerabili.

In conclusione, esso rappresenta una risposta integrata e ambiziosa alle sfide ambientali e climatiche, con l'obiettivo di trasformare l'UE in una società sostenibile e resiliente, promuovendo una crescita economica inclusiva e rispettosa dell'ambiente.

Questi strumenti normativi e standard operativi non solo mirano a contrastare pratiche ingannevoli come il greenwashing, ma anche a promuovere una cultura aziendale più consapevole e orientata alla sostenibilità. Attraverso la loro attuazione, le aziende sono incoraggiate a integrare i fattori ambientali, sociali e di governance nelle loro strategie e operazioni quotidiane, migliorando così la loro capacità di creare valore a lungo termine per tutti gli stakeholders. Il panorama normativo in evoluzione riflette una crescente consapevolezza dell'importanza della sostenibilità, favorendo una transizione verso economie più resilienti e sostenibili.

## **2.4 La rendicontazione integrata**

La rendicontazione integrata è nata come risposta alla crescente esigenza di una maggiore trasparenza e di una comunicazione più completa da parte delle organizzazioni riguardo alla loro capacità di creare valore nel tempo. La sua origine è strettamente legata all'evoluzione delle pratiche di rendicontazione aziendale e alla crescente consapevolezza dell'importanza della sostenibilità e delle responsabilità sociali ed economiche delle imprese.

L'idea di un Integrated Report (IR) è emersa per la prima volta nei primi anni 2000, ma ha acquisito una forma più strutturata e riconosciuta con la fondazione dell'International Integrated Reporting Council (IIRC) nel 2010. L'IIRC è stato creato come una coalizione globale di regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti contabili, ONG e accademici, con l'obiettivo di sviluppare un framework che integrasse le informazioni finanziarie e non finanziarie in un unico documento coerente e comprensibile.

Nel 2013, l'IIRC ha pubblicato l'International IR Framework, il primo framework ufficiale per l'Integrated Reporting che stabilisce i principi guida e i contenuti essenziali che un report integrato dovrebbe includere. Esso promuove la comunicazione delle strategie aziendali, la governance, la performance e le prospettive future in modo che gli stakeholders possano comprendere come un'organizzazione crea valore nel breve, medio e lungo termine.<sup>46</sup> Tale iniziativa mirava a armonizzare le varie forme di reporting aziendale, al fine di promuovere la coerenza e la convergenza tra i diversi framework esistenti.

L'IR è un approccio alla comunicazione delle performance aziendali che combina informazioni finanziarie e non finanziarie in un unico documento. Questa rappresentazione combinata evidenzia l'interrelazione tra le due tipologie di informativa, due dimensioni finora trattate separatamente. Il suo obiettivo principale è quello di fornire una visione completa e coerente dell'azienda mostrando come essa crea valore nel tempo.

Questo tipo di approccio rappresenta un avanzamento significativo nel campo della rendicontazione, in quanto va oltre il tradizionale bilancio

---

<sup>46</sup> IFRS Foundation - Integrated Reporting, *Integrated Reporting Framework*, <https://integratedreporting.ifrs.org/resource/international-ir-framework/>.



finanziario e il rapporto di sostenibilità, includendo informazioni riguardanti vari aspetti dell'attività aziendale, come l'ambiente, il sociale, la governance (ESG), la gestione dei rischi e le opportunità. La rendicontazione integrata mira a fornire una comprensione più profonda e completa delle interazioni tra questi diversi elementi e del loro impatto complessivo sull'organizzazione.

L'impresa è concepita come un sistema "vitale" che richiede un continuo scambio positivo con l'ambiente e la società. Questo scambio rappresenta un'opportunità per l'azienda di comunicare la propria missione e il proprio metodo operativo agli stakeholders.

Nella letteratura, non sempre si trova una netta distinzione tra il concetto di informazione finanziaria (quella obbligatoria) e non finanziaria (quella volontaria). Questa sfumatura dipende dalle differenze normative dei vari Paesi in cui le aziende operano e di conseguenza le disposizioni legislative cambiano in base a determinati fattori economici e finanziari, oltre alla possibilità di adottare volontariamente o meno l'informativa legata alla sfera qualitativa.

L'informativa integrata nasce dalla necessità di coordinare i due livelli informativi, integrando completamente le variabili economiche, ambientali e sociali. Questo permette all'azienda di considerare l'interazione tra gli aspetti ambientali e sociali non solo nei report, ma anche nei processi decisionali.

Le informazioni non finanziarie, relative agli aspetti ambientali, sociali e di governance, costituiscono un'ampia categoria che può essere suddivisa in tre sottogruppi. Il primo riguarda gli asset immateriali. Le ragioni che hanno portato all'adozione dell'IR possono essere attribuite alla nuova natura e al nuovo valore che l'informazione ha assunto negli ultimi anni. I beni tangibili, come risorse fisiche e finanziarie, stanno gradualmente

cedendo il passo ai cosiddetti *intangibles*, ovvero a beni immateriali o intangibili come la reputazione, il capitale intellettuale e la gestione del rischio, per i quali non è possibile una misurazione e, di conseguenza, non può essere attribuito un valore di mercato. L'incremento della complessità delle dinamiche competitive globali, dovuto ad esempio ai progressi tecnologici e alle fluttuazioni nei tassi di sviluppo dei mercati, ha spinto le aziende a concentrarsi sull'accumulo di risorse e capitale intangibili per emergere come operatori di successo.

Il secondo insieme comprende i Key Performance Indicators (KPI), indicatori sia qualitativi che quantitativi, che mirano a valutare i fattori cruciali di rischio e di successo all'interno dell'azienda. I KPI rappresentano indicatori che riguardano aspetti quali la qualità del prodotto, il tasso di turnover dei dipendenti, i tassi di successo nello sviluppo di nuovi prodotti e la fedeltà dei clienti.

Il terzo e conclusivo gruppo comprende i parametri ESG (Environmental, Social e Governance), i quali consentono di valutare le prestazioni aziendali in relazione agli aspetti ambientali, sociali e di governance. È fondamentale per l'entità aziendale comprendere gli impatti derivanti dalle proprie attività su tali ambiti al fine di guidare le decisioni in una prospettiva più ampia.

Nel processo di preparazione dell'Integrated Reporting, un'organizzazione si trova di fronte alla sfida di determinare quali informazioni siano rilevanti. Il Framework richiede esplicitamente che il rapporto, redatto secondo i suoi principi, sia materiale, conciso e sintetico. Questo implica evitare di comunicare informazioni esterne che, relativamente all'azienda e alle sue caratteristiche, risultino irrilevanti o ridondanti, potenzialmente generando confusione per il lettore. Quando l'azienda fornisce dati sulla sua situazione finanziaria e non finanziaria attuale, si rivolge a una vasta gamma di utenti, che includono clienti, investitori e azionisti,

rappresentando categorie di stakeholder con interessi diversi nei confronti dell'organizzazione. L'approccio dell'IR, progettato per trasmettere efficacemente il valore sostenibile a tutti gli attori interessati, fa affidamento a strumenti che semplificano la comprensione dei dati essenziali e rilevanti, permettendo loro di visualizzare agevolmente i progressi raggiunti nel tempo dall'organizzazione. Tra questi strumenti figurano gli indicatori di performance (KPI) che consentono di aggregare i risultati in modo chiaro e conciso, offrendo una valutazione immediata dei progressi compiuti.

Perché gli indicatori possano adempiere appieno al loro ruolo di monitoraggio e controllo esterno, devono essere di facile interpretazione, capaci di sintetizzare diverse informazioni e fornire una diagnosi immediata dei risultati ottenuti. Oltre a rappresentare un prezioso strumento di supporto per gli stakeholders, i KPI offrono notevoli vantaggi anche per l'impresa stessa. Grazie a un processo continuo di monitoraggio e gestione, l'azienda può mantenere un costante controllo sulle proprie performance, identificare i progressi realizzati e individuare eventuali ambiti di miglioramento. Questo consente di delineare le prossime sfide e opportunità, orientando la strategia aziendale verso un miglioramento continuo.

L'Integrated Report rappresenta un tipo di comunicazione autonomo e distinto, progettato per mettere in evidenza la connettività tra le varie informazioni e per fornire una chiara comprensione del processo di creazione di valore. In pratica, tale documento mira a rappresentare globalmente il valore creato dall'azienda, evidenziando le interrelazioni tra i diversi aspetti aziendali.

I principi guida stabiliti dall'IIRC indicano che l'Integrated Report deve garantire:

- una focalizzazione strategica e una prospettiva futura: deve offrire informazioni dettagliate sulla strategia aziendale e su come essa influisce sulla capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine, nonché sull'utilizzo dei capitali e sui relativi impatti. Ciò implica delineare chiaramente come la disponibilità, la qualità e l'accessibilità dei capitali rilevanti contribuiscano alla capacità dell'organizzazione di raggiungere gli obiettivi strategici futuri e creare valore;
- un'interconnessione delle informazioni: deve rappresentare le combinazioni, le correlazioni e le dipendenze tra gli elementi che influenzano la capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo;
- relazioni con gli stakeholders: deve fornire informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni con gli stakeholder sociali, tenendo conto delle loro esigenze e dei loro legittimi interessi;
- materialità: è necessario includere informazioni sugli aspetti che hanno un peso significativo sulla capacità dell'organizzazione di generare valore nel tempo;
- concisione: l'IR deve essere breve e includere solo gli elementi essenziali come la strategia, la governance e le prospettive future;
- affidabilità e completezza: l'affidabilità viene garantita attraverso la completezza, l'obiettività e l'assenza di errori sostanziali. Questo principio mira a garantire che il report sia credibile per chi lo legge, riflettendo accuratamente la realtà aziendale;
- coerenza e comparabilità: la coerenza riguarda l'uniformità nella presentazione delle informazioni, permettendo la comparabilità nel tempo. Tuttavia, poiché ogni azienda crea valore in modo unico, la comparabilità con altre organizzazioni può essere una sfida. L'IIRC suggerisce che la comparabilità può essere mantenuta rispondendo a domande standard

relative agli elementi di contenuto, che sono uniformi per tutte le organizzazioni.

Nel Framework, gli elementi di contenuto sono esposti principalmente attraverso una serie di domande specifiche, alle quali il Report Integrato deve fornire risposte adeguate, avvalendosi delle informazioni (finanziarie e non finanziarie) incluse nel documento. Per assistere i redattori, il Framework fornisce dettagliati esempi di risposte efficaci a tali domande, insieme a indicazioni su come riportare le informazioni e sulle caratteristiche che il report dovrebbe possedere per illustrare questi elementi.

Questa sezione dedicata agli elementi di contenuto si discosta leggermente dall'approccio basato sui principi, fornendo indicazioni più specifiche senza però imporle, al fine di favorire la comparabilità. L'ordine di presentazione degli elementi non determina una struttura standard; ciò che viene incluso dipende dalle circostanze specifiche dell'organizzazione.

Ecco i principali vantaggi della rendicontazione integrata nel dettaglio:<sup>47</sup>

- miglioramento della trasparenza e della comunicazione: una visione chiara e completa offre agli stakeholder una panoramica completa delle attività e delle performance dell'azienda, compresi gli impatti sociali, ambientali ed economici. La trasparenza nella comunicazione rafforza inoltre la fiducia dei portatori di interessi, migliorando la reputazione aziendale;
- attrazione di investimenti sostenibili: sempre più investitori cercano di allineare i loro investimenti con criteri ESG. La rendicontazione integrata facilita la comunicazione con questi investitori, attraendo capitali da fonti che prediligono la sostenibilità. Grazie all'IR gli investitori possono

---

<sup>47</sup> Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *Il Bilancio Sociale - GBS 2013 - Standard, Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, Giuffrè, 2013.

valutare meglio il potenziale a lungo termine di un'azienda, andando oltre le sole metriche finanziarie a breve termine;

- miglioramento dell'efficienza operativa: con l'ottimizzazione dei processi l'analisi integrata delle performance incoraggia le aziende a migliorare i propri processi interni riducendo sprechi e inefficienze. L'approccio inoltre stimola l'innovazione, spingendo le aziende a sviluppare nuovi prodotti, servizi e modelli di business che siano più sostenibili;
- allineamento con le normative e le aspettative di mercato: l'IR aiuta le aziende a soddisfare le crescenti normative e aspettative del mercato relative alla trasparenza e alla sostenibilità e aumenta la competitività dell'azienda, rendendola più attraente per clienti e partner commerciali che valorizzano la sostenibilità;
- creazione di valore a lungo termine: incoraggia una visione strategica a lungo termine, piuttosto che un focus miope sui risultati trimestrali. Le aziende che adottano una rendicontazione integrata tendono ad essere più resilienti, poiché sono meglio preparate a rispondere a cambiamenti e crisi grazie a una comprensione più profonda dei loro impatti e delle loro opportunità;
- migliore decision making: la rendicontazione integrata fornisce una visione olistica delle performance aziendali, questo approccio consente al management di avere una comprensione più completa delle operazioni aziendali, delle sfide e delle opportunità. Dati più accurati e rilevanti che forniscono informazioni integrate e più contestualizzate, permettono alle aziende di prendere decisioni più informate e strategiche. L'inclusione di fattori ESG aiuta a identificare e mitigare i rischi non finanziari che potrebbero influenzare la performance futura;
- vantaggio competitivo: adottare la rendicontazione integrata può rappresentare un significativo vantaggio competitivo. Le aziende che comunicano in modo efficace il loro impegno verso la sostenibilità e la

responsabilità aziendale possono attrarre investitori più consapevoli e clienti attenti alle pratiche etiche. In aggiunta, dimostrare un approccio olistico e responsabile alla gestione aziendale può differenziare un'azienda dai suoi concorrenti, migliorando la reputazione del marchio e creando un vantaggio a lungo termine nel mercato.

In sintesi, la rendicontazione integrata rappresenta un potente strumento per le aziende che vogliono migliorare la propria trasparenza, efficienza operativa, attrattività per gli investitori e la resilienza a lungo termine.

Il coinvolgimento degli stakeholder è un elemento essenziale per garantire che il processo di rendicontazione si concentri sugli aspetti più rilevanti e impattanti per l'organizzazione e la società. Gli stakeholder, che includono investitori, clienti, dipendenti, fornitori, comunità locali, ONG e autorità di regolamentazione, offrono una prospettiva esterna preziosa che aiuta a identificare i temi rilevanti. I temi materiali sono quelli che hanno un impatto significativo sull'azienda e sui suoi stakeholder, e la loro corretta identificazione è fondamentale per la credibilità e l'efficacia della rendicontazione.

Un dialogo aperto e continuo con gli stakeholder è fondamentale per promuovere la trasparenza. Questo permette all'organizzazione di comprendere meglio le preoccupazioni, le aspettative e le esigenze degli stakeholder, rafforzando la fiducia reciproca. Quando le aziende dimostrano di ascoltare e rispondere alle opinioni degli stakeholder, mostrano un impegno genuino verso la responsabilità e la sostenibilità. La trasparenza non solo costruisce fiducia, ma anche responsabilità, poiché gli stakeholder sono in grado di verificare e valutare le informazioni fornite dall'azienda.

Il feedback continuo degli stakeholder è un altro aspetto cruciale. Questo può essere raccolto attraverso vari strumenti, come questionari, interviste,

workshop, forum di discussione e assemblee pubbliche. Gli stakeholder forniscono informazioni e suggerimenti che possono aiutare l'organizzazione a migliorare le sue pratiche di sostenibilità e di rendicontazione. Ad esempio, possono evidenziare aree in cui l'azienda potrebbe migliorare, segnalare nuovi rischi emergenti, o proporre nuove opportunità di sviluppo sostenibile. Questo processo di feedback non solo mantiene alta la qualità del report, ma facilita anche l'adattamento e l'innovazione continua nelle pratiche aziendali.

Il coinvolgimento dei portatori di interesse può aiutare l'organizzazione a prevedere e gestire meglio i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità. Identificando e rispondendo proattivamente alle preoccupazioni degli stakeholder, le aziende possono evitare crisi di reputazione, migliorare le loro relazioni con le comunità locali, e rafforzare la loro posizione competitiva nel mercato. Questo coinvolgimento è essenziale per sviluppare una strategia aziendale più robusta e resiliente, in grado di affrontare le sfide del futuro.

Nel capitolo successivo si tratterà il caso Volkswagen, uno dei più clamorosi scandali industriali degli ultimi decenni, noto come Dieselgate. Verranno esaminate le circostanze che hanno portato alla scoperta della manipolazione dei test sulle emissioni dei motori diesel da parte del colosso automobilistico tedesco, evidenziando le strategie adottate dall'azienda per eludere le normative ambientali.

Attraverso una dettagliata ricostruzione degli eventi e un'analisi delle ripercussioni legali, economiche e reputazionali, si mirerà a comprendere le implicazioni del Dieselgate per l'industria automobilistica e per il futuro delle regolamentazioni ambientali. Tale scandalo, oltre a sconvolgere il mercato globale, ha sollevato questioni etiche e legali di vasta portata, offrendo preziosi insegnamenti sulla necessità di trasparenza e integrità nelle pratiche aziendali.



### **Capitolo 3 – Il Caso Volkswagen**

Il caso Volkswagen rappresenta un esempio rilevante di come la gestione inadeguata dei rischi non finanziari possa avere conseguenze devastanti per un'azienda, non solo in termini di reputazione, ma anche di impatti finanziari e operativi.

La scelta di dedicare il capitolo finale della mia tesi all'analisi del caso Volkswagen è motivata dalla sua risonanza globale e dal profondo impatto mediatico che ha suscitato. Lo scandalo rappresenta uno degli episodi più significativi degli ultimi decenni nel panorama industriale, evidenziando un grave fallimento etico e normativo all'interno di un'azienda di rilevanza mondiale come Volkswagen. La scoperta delle manipolazioni delle emissioni diesel ha scosso non solo l'azienda stessa ma l'intera industria automobilistica, sollevando domande cruciali sulla trasparenza delle pratiche aziendali, sull'integrità delle comunicazioni e sulla conformità normativa.

Questo caso non è solo un esempio di violazione delle normative ambientali, ma anche un banco di prova per esaminare le conseguenze economiche e reputazionali di tali pratiche. Volkswagen ha dovuto affrontare conseguenze finanziarie devastanti, multe importanti e un crollo delle vendite, mettendo a rischio la sua reputazione di affidabilità e responsabilità aziendale. Analizzare il Dieselpgate offre l'opportunità di esplorare come le violazioni etiche e le mancanze di conformità possano compromettere la sostenibilità a lungo termine di un'organizzazione e influenzare negativamente la fiducia degli stakeholder e la percezione pubblica dell'azienda.

Inoltre, il caso Volkswagen fornisce importanti lezioni per la gestione dei rischi non finanziari e per l'implementazione di pratiche di corporate governance trasparenti ed etiche. Questo include la necessità di adottare

sistemi robusti di gestione dei rischi ambientali e sociali, promuovendo una cultura aziendale basata sull'integrità e sulla responsabilità. L'analisi approfondita di questo caso nella mia tesi non solo arricchirà la comprensione delle dinamiche aziendali complesse ma contribuirà anche al dibattito accademico e professionale su come migliorare la sostenibilità e la responsabilità aziendale nelle pratiche di rendicontazione e governance.

In conclusione, il caso Volkswagen rappresenta un caso di studio cruciale e rilevante per esplorare le implicazioni delle pratiche aziendali non conformi e per comprendere come tali episodi possano influenzare l'intero settore e la percezione pubblica delle aziende.

Per lo sviluppo del caso, ho utilizzato il sito web ufficiale del gruppo per raccogliere informazioni aggiornate sulle attività e sui prodotti/servizi dell'organizzazione. Inoltre, ho fatto riferimento al libro *Volkswagen Story* del giornalista Meck Georg, che ha fornito approfondimenti significativi e un'analisi dettagliata della storia e delle dinamiche interne del gruppo. Infine, ho integrato la mia analisi con alcuni articoli di riviste specializzate, che hanno offerto un contesto più ampio e ulteriori approfondimenti empirici relativi agli argomenti trattati.

### **3.1 La storia del gruppo Volkswagen**

Il Gruppo Volkswagen è definito come il più influente produttore automobilistico tedesco, una realtà aziendale i cui valori rispecchiano quelli di un popolo di grandi lavoratori.<sup>48</sup> Per comprendere appieno l'impatto del Dieselgate, è essenziale conoscere la storia di Volkswagen, una storia complessa e segnata da episodi di corruzione, lotte di potere e

---

<sup>48</sup> Meck Georg, *Volkswagen Story*, Egea, 2018.

scandali. Fin dalla sua fondazione negli anni '30, l'azienda ha avuto legami controversi, inclusa l'associazione con Hitler e l'applicazione delle leggi razziali durante il regime nazista. Questi aspetti oscuri del passato hanno gettato un'ombra sulla reputazione del marchio, influenzando la percezione pubblica nel corso dei decenni. Nonostante i successi industriali e commerciali, questi trascorsi hanno contribuito a creare una base instabile, sia finanziaria che reputazionale.

La storia di Volkswagen ha un forte legame con la famiglia Porsche. Il capostipite, Ferdinand Porsche, nato nel 1875 in Boemia, manifestò fin da giovane un'incredibile abilità manuale e una profonda passione per le automobili. A soli vent'anni, poco dopo aver iniziato a lavorare presso la multinazionale svizzero-svedese ABB, divenne responsabile del settore collaudo dei motori elettrici. Durante la sua carriera, Ferdinand collaborò con importanti case automobilistiche come Austro-Daimler, dove progettò e pilotò le prime auto da corsa in competizioni ufficiali, Mercedes e Steyr, ricoprendo in entrambe il ruolo di direttore tecnico. Ferdinand Porsche fu spesso oggetto di critiche per la sua disinvoltura finanziaria poiché per raggiungere ambiziosi obiettivi prestazionali, trascurava totalmente la sostenibilità economica dell'azienda accumulando sempre più debiti. Nonostante ciò, l'ampia esperienza accumulata lo rese un veterano dell'industria automobilistica e gli conferì la reputazione di grande ingegnere in tutta Europa. Nel 1930, decise di intraprendere la strada dell'imprenditoria aprendo uno studio di progettazione indipendente a Stoccarda che, un anno dopo, decise di iscrivere nel registro delle imprese tedesco con il nome *Dr. Ing. h. c. F. Porsche GmbH*.

Questa decisione segnò l'inizio di una nuova era, che avrebbe visto la nascita di Volkswagen e il suo sviluppo in un gigante dell'industria automobilistica. La visione e le capacità ingegneristiche di Ferdinand Porsche furono fondamentali nella creazione della prima auto di

Volkswagen, che incarnava l'idea di un veicolo economico e accessibile a tutti. Tuttavia, è importante sottolineare che le radici di Volkswagen non furono esenti da controversie, legate sia al contesto storico del regime nazista che alle politiche aziendali dell'epoca, elementi che avrebbero avuto ripercussioni sulla reputazione del marchio negli anni a venire.

Per Hitler, l'auto rappresentava uno strumento ideale per guadagnare il consenso di un'ampia fetta di elettori e questo fu il motivo principale del suo interesse per il settore automobilistico.

Nel marzo del 1934, Hitler convocò Ferdinand Porsche per discutere del progetto che voleva attuare e nell'estate dello stesso anno, Porsche ricevette l'incarico di sviluppare il prototipo dell'*auto del popolo*, un veicolo che, per essere accessibile a tutti, doveva, secondo il Führer, costare meno di 1000 marchi.

Dopo che l'associazione dei costruttori di automobili tedesca bocciò il progetto nel luglio 1935, citando il prezzo troppo elevato, Ferdinand Porsche decise di rivolgersi direttamente a Hitler per ottenere supporto.

Tra il 1935 e il 1936, Porsche presentò personalmente al Führer i primi tre prototipi (V1 e V2 e V3), ricevendo da quest'ultimo approvazione ed elogi per il suo straordinario talento ingegneristico. Così, il 4 luglio 1936, si decise di costruire una fabbrica apposita per produrre la così detta *auto del popolo*. Fu la nascita di Volkswagen: il nome, infatti, significa proprio *vettura del popolo*. Il Fronte del lavoro tedesco, sotto il controllo nazista, assunse la gestione del progetto nel 1937, dopo aver confiscato i beni dei sindacati per finanziare in parte la costruzione della nuova fabbrica Volkswagen.

Nello stesso anno, Ferdinand Porsche si recò a Detroit per visitare lo stabilimento della Ford. Dopo sei settimane, tornò in Germania portando con sé metodi di produzione avanzati e dirigenti con radici tedesche, che

vennero poi inseriti nel personale della nuova fabbrica. La Volkswagen, quindi, nacque ispirandosi ai modelli produttivi della Ford. La sede scelta per il nuovo impianto fu Fallersleben (diventata in seguito Wolfsburg), una piccola cittadina situata tra Hannover e Berlino. Questa località rappresentava un punto strategico poiché la linea ferroviaria che la attraversava consentiva di accedere facilmente ad entrambe le città. Inoltre, la presenza di collegamenti autostradali e fluviali, come il canale del Mittelland, semplificava ulteriormente il trasporto. Nelle aree vicine a Fallersleben, vi erano anche stabilimenti metallurgici che avrebbero fornito a Volkswagen numerosi componenti indispensabili per la produzione.

Il 26 maggio 1938 si tenne una grande manifestazione propagandistica alla quale assistettero 50.000 spettatori. L'evento durò più di quattro ore e venne trasmesso per intero dalla radio nazionale. Durante una parata, un'auto scoperta con a bordo Hitler, guidata da Ferry Porsche, secondo figlio di Ferdinand, passò davanti ai treni che trasportavano migliaia di operai verso il nuovo cantiere. Non era un'auto qualsiasi, ma il primo Maggiolino Volkswagen. Il termine *Kafer*, cioè *Maggiolino*, comparve per la prima volta una settimana dopo in un articolo del New York Times e Hitler era estremamente soddisfatto nel vedere la concretizzazione della sua idea ad un prezzo contenuto.

Hitler nutriva grandi ambizioni per Volkswagen e promise che la fabbrica avrebbe prodotto 1,5 milioni di veicoli all'anno una volta raggiunta la piena capacità entro il 1946. Affascinati da questa promessa, 336.000 tedeschi iniziarono a versare fedelmente 5 marchi a settimana per garantirsi un'auto futura. Tuttavia, l'invasione della Polonia da parte dell'esercito tedesco nel 1939 segnò l'inizio della Seconda Guerra Mondiale e l'entrata in guerra della Germania. Il partito nazionalsocialista impose a Volkswagen di concentrare le proprie risorse sullo sviluppo

bellico. Ferdinand e Ferry progettarono veicoli per uso militare, come la Kübelwagen, una versione militarizzata del Maggiolino, e un prototipo del carro armato Tiger Tank.

Le promesse dei nazisti non furono mantenute, poiché il focus si spostò verso la produzione di veicoli militari e armamenti, trascurando la produzione di veicoli civili. Alla fine della guerra, furono prodotti solo 640 veicoli civili, destinati esclusivamente all'élite tedesca. I cittadini che avevano faticosamente pagato cinque marchi a settimana per tutta la durata del conflitto videro i loro sogni infrangersi e i soldi non furono mai restituiti.

La collaborazione con il regime nazista portò Ferdinand Porsche ad accettare la brutale applicazione della politica razziale all'interno della fabbrica. Durante la guerra, furono impiegati prigionieri russi, donne dei paesi occupati ed ebrei provenienti dai campi di concentramento, inclusi quelli di Auschwitz che furono costretti a lavorare in condizioni disumane.

Nel 1944 infatti, circa ventimila persone, due terzi della forza lavoro di Volkswagen, si trovavano costrette a lavorare in condizioni estremamente difficili. In quell'anno, la fabbrica subì due pesanti bombardamenti, il primo avvenuto l'8 aprile e il secondo il 5 agosto. Nel mentre, Ferdinand Porsche e suo genero Anton Piëch, marito di Louise, la primogenita di Ferdinand, che aveva assunto un ruolo di rilievo nella gestione dello stabilimento, si erano ritirati nella loro tenuta di famiglia a Zell am See, in Austria, con una certa rassegnazione. Da lì, cercarono di continuare a gestire la fabbrica, anche dopo l'arrivo delle truppe alleate.

Tuttavia, i loro sforzi per mantenere il controllo amministrativo dalla distanza furono di breve durata. Ferdinand, Ferry e Anton furono arrestati e successivamente rilasciati nel settembre del 1945. Dopo aver trascorso

due mesi in un campo di concentramento a nord di Francoforte, Ferdinand poté fare ritorno in Austria.

Solo due mesi dopo il loro rilascio, i tre uomini furono catturati dalle truppe militari francesi. Ferry venne liberato nel marzo 1946, Ferdinand e Anton furono trasferiti a Parigi, ospitati da Louis Renault e costretti a lavorare alla progettazione di una nuova autovettura. L'intento principale dei francesi era ottenere idee, metodi e conoscenze da poter utilizzare nell'industria automobilistica francese. Porsche e Piëch furono infine liberati nell'agosto 1947.

Nel giugno 1945 le truppe britanniche assunsero il controllo degli stabilimenti Volkswagen. Gli inglesi eseguirono rapidamente le riparazioni agli edifici danneggiati dai bombardamenti e, nel tentativo di superare il passato, ribattezzarono la giovane città dove sorgeva la fabbrica con il nome di Wolfsburg. Dall'agosto del 1945, la gestione della fabbrica fu affidata a Ivan Hirst, che divenne il primo amministratore delegato di Volkswagen del dopoguerra. Dopo le difficoltà belliche, dal mese di dicembre, l'auto Volkswagen ritornò ad essere il prodotto principale.

Venne creata un efficiente rete di assistenza e concessionari a livello nazionale che permise, già nell'agosto del 1947, l'esportazione di veicoli in altri paesi europei. Successivamente, Hirst decise che Volkswagen avrebbe dovuto avere un amministratore delegato di nazionalità tedesca e così assunse Heinrich Nordhoff, già manager di una delle principali fabbriche Opel durante la guerra.

Nordhoff assunse la carica il primo gennaio 1948 e da subito la Volkswagen iniziò a crescere sotto la sua guida. La produzione aumentò, raggiungendo quota 2.500 auto al mese, mentre il numero di dipendenti crebbe fino a 10.000 nel 1949. In quell'anno, il 15% dei veicoli prodotti a Wolfsburg veniva venduto all'estero.

Nel 1949, ad ottobre, il controllo dell'azienda passò dal governo britannico al governo tedesco, che affidò la gestione allo stato della Bassa Sassonia. Questo status di proprietà statale perdurò fino al 1960.

A novembre del 1950, tre mesi prima della sua scomparsa, Ferdinand Porsche fece ritorno per l'ultima volta nella fabbrica.

Alla fine della guerra Ferdinand e la sua famiglia vennero fortemente criticati, ciònonostante riuscirono a ottenere quello che desideravano: mantennero la licenza del design Volkswagen e nel 1948 Ferdinand e Nordhoff negoziarono un accordo noto come *patto di Bad Reichenhall* con il binomio Porsche-Piëch. Secondo questo accordo, l'ufficio di progettazione Porsche avrebbe ricevuto una royalty dell'1% sui primi 500.000 marchi dalle vendite di Volkswagen; superata questa soglia, il guadagno sarebbe stato di 1 marco per veicolo venduto. Inoltre, l'ufficio di progettazione avrebbe continuato a svolgere l'attività di ricerca e sviluppo per conto di Volkswagen, che al momento non disponeva di un proprio dipartimento dedicato, in cambio di un compenso mensile.

Ma forse il beneficio più significativo concesso alla famiglia Porsche-Piëch fu il diritto esclusivo per la vendita di autovetture Volkswagen in Austria. Per comprendere al meglio l'importanza di questa concessione, è utile ripercorrere alcuni eventi precedenti. Verso la fine del conflitto, mentre i nazisti ordinavano la resistenza, Louise Piëch, moglie di Anton, scorporò le partecipazioni dall'azienda di Stoccarda e le trasferì in una nuova società situata in Austria, precisamente a Gmünd in Kärnten, in Carinzia, chiamata "Porsche Salzburg". Questa mossa astuta, completamente legale, permise all'azienda di non essere considerata una proprietà tedesca e quindi di evitare la nazionalizzazione.

Nella nuova sede, il clan Porsche conservava le risorse finanziarie di Volkswagen. L'accordo di Bad Reichenhall si dimostrò cruciale per la



stabilità economica delle famiglie Porsche e Piëch, dando origine alla Porsche Salzburg. Questa azienda, guidata da Louise e Anton Piëch almeno fino alla prematura scomparsa di Anton nel 1952, si occupava di coordinare l'importazione, la distribuzione e l'assistenza ai clienti Volkswagen in Austria. Inoltre, si dedicava alla progettazione delle proprie auto sportive, assemblando parti di Volkswagen. In cambio delle numerose concessioni date a Porsche, l'accordo stabilì la fine del monopolio di Porsche sullo sviluppo di Volkswagen, favorendo Nordhoff.

Gli anni Cinquanta rappresentarono un periodo di notevole crescita sia per Porsche che per Volkswagen. Quest'ultima era gestita con abilità da Heinrich Nordhoff, che incrementò significativamente la produzione e i salari, stabilì impianti produttivi all'estero ed espandendo l'export del Maggiolino. Tra i paesi che importarono le prime Volkswagen vi fu anche gli Stati Uniti.

Durante gli stessi anni, emerse gradualmente l'idea di rendere Volkswagen una società aperta a tutti, non più esclusivamente di proprietà statale. Questo percorso verso la trasformazione in una società per azioni privata giunse a compimento solo nel 1960, quando il governo tedesco decise di cedere il 60% delle azioni di Volkswagen sul mercato azionario, segnando così l'entrata dell'azienda in borsa con il nuovo nome *Volkswagen AG*.

Tuttavia, l'ansia per l'arrivo di nuovi azionisti interessati solo al profitto, senza tener conto del bene della società, spinse il legislatore a varare la cosiddetta *Legge Volkswagen*, che entrò in vigore il 28 luglio 1960. Questa legge stabilì che nessun azionista potesse detenere più del 20% dei diritti di voto, indipendentemente dal volume delle azioni possedute. Tale disposizione garantiva che il Land della Bassa Sassonia e la Repubblica Federale, detentori del 40% delle azioni non vendute con una quota del 20% ciascuno, potessero mantenere un certo grado di controllo

sull'azienda e che nessun investitore esterno potesse esercitare un potere decisionale superiore al loro.

Inoltre, la Legge Volkswagen conferiva al Governo federale e allo stato della Bassa Sassonia due seggi ciascuno nel consiglio di sorveglianza, composto da 20 membri, con la clausola che tale rappresentanza fosse garantita fintanto che fossero azionisti. In aggiunta, stabilendo che le decisioni riguardanti l'apertura di nuovi stabilimenti o il trasferimento dei lavoratori richiedesse il voto favorevole di almeno due terzi dei membri del consiglio di sorveglianza, venne anche garantito un potere di veto ai lavoratori, i quali detenevano già la metà dei seggi.

Questa ampia partecipazione dei lavoratori era il risultato della forte influenza di IG Metall, il sindacato tedesco che rappresentava l'industria automobilistica e che all'epoca contava oltre il 90% dei dipendenti di Volkswagen. Inoltre, Volkswagen era debitore nei confronti dei sindacati fin dal momento della sua fondazione, quando i nazisti decisero di sottrarre i fondi a loro destinati al fine di costruire la prima fabbrica. La concessione di una maggiore partecipazione alle decisioni aziendali rappresentava quindi anche una forma di riparazione per la rinuncia dei sindacati alla rivendicazione dei fondi espropriati dopo la guerra.

In sostanza, la legge Volkswagen pose un vincolo significativo sulla capacità di prendere decisioni senza il consenso dello Stato o del sindacato, discriminando così gli altri investitori. I privilegi e i diritti concessi ai lavoratori presso Volkswagen erano di gran lunga superiori a quelli dei dipendenti di altre aziende, dove ogni investitore con diritto di voto avrebbe avuto inevitabilmente un impatto sul destino dell'impresa. Questa legge costituiva un'evidente limitazione alla libera circolazione dei capitali e di conseguenza non rispettava le norme del mercato unico europeo. Inizialmente, però, non vi furono opposizioni significative, anche perché i politici tedeschi difendevano strenuamente la sua validità.

Nel mentre cresceva un giovane con una fervida aspirazione di seguire le orme del nonno Ferdinand Porsche e di lasciare un'impronta indelebile nell'industria automobilistica. Si tratta Ferdinand Piëch, colui che avrebbe dato una nuova linfa a Volkswagen. Nato nel 1937, a soli 5 anni visitò la fabbrica di Fallersleben, un'esperienza che lo affascino profondamente.

È da considerare che nel 1942, durante gli anni della guerra, la produzione di automobili era cessata e le principali attività della fabbrica riguardavano la riparazione di aeroplani e la manutenzione dei treni. A quell'età, Ferdinand probabilmente non comprendeva appieno la difficile situazione degli operai, molti dei quali erano prigionieri di guerra ridotti alla fame.

Tuttavia, era evidente sin da allora che il giovane Piëch aveva ereditato dalla sua illustre famiglia non solo il nome, ma anche la passione per i motori e le automobili. Come suo nonno, aveva anche un atteggiamento riservato verso la politica, preferendo mantenere le proprie convinzioni personali. Tuttavia, a differenza dei suoi predecessori, almeno riconobbe apertamente le atrocità commesse dai nazisti.

Nella primavera del 1963, Ferdinand Piëch fece il suo ingresso in Porsche assumendo il ruolo di capo dello sviluppo e responsabile del programma corse, segnando così l'inizio della sua carriera nell'industria automobilistica. Dotato di grande ambizione e propenso a correre rischi, Piëch investiva ingenti risorse nella progettazione di auto con l'obiettivo di portare Porsche alla vittoria nelle competizioni. Tuttavia, questo atteggiamento audace e spregiudicato nell'utilizzo delle risorse finanziarie lo portò in conflitto con il resto della famiglia, preoccupata per l'accumularsi dei debiti che minacciavano l'integrità finanziaria dell'azienda.

Quello che inizialmente sembrava essere un disaccordo tecnico tra Ferdinand e Peter Porsche, uno dei suoi cugini responsabile della

produzione, si trasformò presto in un dibattito più ampio sul ruolo e la direzione futura dell'azienda all'interno della famiglia. Questo fu solo il primo di una serie di scontri tra il ramo Porsche e il ramo Piëch della famiglia.

Nell'autunno del 1970, nella speranza di risolvere le tensioni, Ferry Porsche riunì l'intera famiglia nella tenuta a Zell Am See. Tuttavia, le discussioni non portarono ai risultati sperati e, non riuscendo a trovare un accordo, la famiglia prese la difficile decisione di rinunciare ai propri ruoli dirigenziali all'interno dell'azienda, affidandola a manager professionisti. Di conseguenza, Ferdinand Piëch lasciò l'azienda l'anno successivo, nonostante fosse ancora relativamente piccola all'epoca.

Sotto la guida di Nordhoff, la Volkswagen continuava il suo inarrestabile percorso di crescita a Wolfsburg. Negli anni Sessanta, diventò un'icona di affidabilità e semplicità, guadagnandosi il titolo di auto straniera più venduta negli Stati Uniti. La sua attenzione meticolosa ai dettagli garantiva una maggiore longevità e minori necessità di manutenzione rispetto alle altre vetture, elemento fondamentale del suo successo anche oltre oceano. Il Maggiolino rimase il modello più venduto e importante per lungo tempo. L'impatto della Volkswagen sulla vita quotidiana fu così significativo che persino Walt Disney decise di dedicarle un film nel 1969, intitolato *The Love Bug*, segnando una svolta nel cinema con un'auto protagonista per la prima volta. Il 17 febbraio 1972, la produzione del Maggiolino superò le 15.007.034 unità, diventando l'auto più prodotta di sempre, un traguardo storico per la Volkswagen.

Nel 1964, la Volkswagen acquisì la Auto Union GmbH di Ingolstadt che nel 1969 divenne nota come Audi. Nel 1972, dopo essere stato escluso dalla Porsche, Ferdinand Piëch trovò impiego proprio presso Audi, assumendo il ruolo di caporeparto dello sviluppo tecnico con mansioni speciali. All'epoca, Audi non godeva della stessa reputazione di prestigio

che ha oggi e per questo Piëch considerò la sua nuova posizione umiliante. Inoltre, i lavoratori di Audi, già sospettosi nei confronti della famiglia Porsche a causa del suo passato controverso, non gli fecero certo una calda accoglienza. Tuttavia, Piëch presto si convinse che lavorare in Audi rappresentava un'opportunità per dimostrare che il suo successo alla Porsche non era dovuto solamente ai suoi legami familiari.

Dopo la scomparsa di Nordhoff nell'aprile 1968, Volkswagen si dedicò con insistenza alla ricerca di un successore per il Maggiolino, ma senza successo. Questa mancanza di alternativa rappresentava un serio rischio per Volkswagen nel caso in cui il Maggiolino avesse iniziato a mostrare segni di vulnerabilità. Infatti, nei primi anni Settanta, le vendite del Maggiolino iniziarono lentamente a diminuire, causando un impatto negativo iniziale per Volkswagen.

Per affrontare questa situazione, nel 1973 fu introdotta la berlina Passat, seguita nel 1974 dalla sportiva Scirocco, ma nessuna delle due riuscì a raggiungere lo stesso successo del Maggiolino. Tuttavia, il 1974 segnò una svolta significativa con il lancio della Golf, un'auto progettata dall'ingegnere italiano Giorgetto Giugiaro, che catturò rapidamente l'attenzione del pubblico.

La collaborazione tra Volkswagen e Porsche portò vantaggi tangibili, dimostrando che era possibile utilizzare molti componenti comuni nella realizzazione dei modelli, continuando comunque a mantenere l'identità delle marche distinte, un aspetto che poco interessava all'acquirente medio.

Nel 1975, con l'ascesa di Toni Schmücker a capo del gruppo VW, Ferdinand Piëch assunse la carica di capo dello sviluppo presso Audi, entrando nel consiglio di gestione dell'azienda. In questa veste, Piëch divenne noto per aver introdotto la trazione integrale (4x4) sulle berline

prodotte ad Ingolstadt, migliorando notevolmente la loro maneggevolezza e aderenza al terreno.

Nel frattempo, dietro le quinte della Volkswagen, Piëch lavorava a un'innovazione tecnologica destinata a rivoluzionare l'intero settore automobilistico e il futuro dell'azienda stessa: i motori diesel per autovetture. Nonostante le numerose sfide e le critiche riguardanti gli impatti negativi dei motori diesel sulla salute umana, Piëch rimase sempre un ardente sostenitore di questa tecnologia per il resto della sua carriera.

Nel 1982, Volkswagen raggiunse il quinto posto tra i produttori automobilistici europei. Quell'anno segnò l'ascesa di Carl Hahn, ex assistente di Heinrich Nordhoff, alla presidenza dell'azienda, subentrando a Toni Schmücker. Contrariamente al suo predecessore, Schmücker, noto per un periodo di gestione relativamente inattivo, Hahn condusse l'azienda con destrezza fino al 1993. Durante il suo mandato, la produzione di vetture crebbe da 2 a 3,5 milioni, nuovi impianti furono aperti in Europa e Asia, e furono completate importanti operazioni internazionali.

Nel 1985, Volkswagen acquisì SEAT, casa automobilistica spagnola precedentemente legata a FIAT. Questa mossa strategica, dopo la rottura dei legami tra SEAT e FIAT, ampliò il portafoglio aziendale. Allo stesso modo, l'acquisizione di Skoda, dal governo ceco dopo la caduta del comunismo, rappresentò un'opportunità di espansione verso l'Europa orientale.

Nonostante l'espansione e il raddoppio del fatturato di VW sotto la gestione di Hahn, i risultati economici non furono soddisfacenti. Questo a causa degli elevati costi di produzione e sviluppo, nonché dei salari alti. Inoltre, l'azienda dovette affrontare la sfida della concorrenza nel mercato nordamericano, dove la Toyota e altre case automobilistiche asiatiche minavano la sua posizione. Questa concorrenza portò a un calo

significativo delle vendite, costringendo Volkswagen a chiudere l'impianto di Westmoreland, in Pennsylvania, nel 1988.

Nel 1992, i profitti complessivi di Volkswagen appena superarono il punto di pareggio. C'era il timore che l'anno successivo l'azienda avrebbe potuto registrare ingenti perdite o addirittura fallire. Era evidente che il mandato di Hahn era vicino alla fine.

Nel 1983, Ferdinand Piëch assunse il ruolo di CEO di Audi, proseguendo con determinazione nello sviluppo dei motori diesel. Nel settembre 1989, alla fiera automobilistica di Francoforte, Audi presentò con grande enfasi la sua prima berlina TDI, la Audi 100. Il TDI (Turbocharged Direct Injection) rappresentava un notevole passo avanti nella tecnologia dei motori diesel, permettendo una significativa riduzione dei consumi grazie a un sofisticato sistema di iniezione diretta del carburante, che regolava con precisione tempi e volumi di erogazione ai cilindri. Accanto a questo, un turbocompressore garantiva una migliore fornitura di aria, mentre un sofisticato sistema di controllo elettronico del motore ottimizzava l'efficienza del combustibile.

L'insieme di questi componenti consentiva al motore di adattarsi dinamicamente alle diverse condizioni di guida, garantendo il massimo risparmio di carburante e riducendo al minimo le emissioni nocive, come il fumo nero dal tubo di scarico, indipendentemente dal contesto, sia in città che su strada. Nonostante le significative innovazioni come il TDI e la trazione integrale, Audi manteneva un modesto margine di profitto del 2% e non aveva ancora raggiunto la posizione dominante che oggi detiene nel settore automobilistico. In termini di efficienza produttiva, rimaneva indietro rispetto ai rivali giapponesi, i quali si distinguevano per costi di produzione più contenuti, specialmente per quanto riguardava la manodopera.

L'ascesa di Ferdinand Piëch come CEO di Audi lo posizionò come un candidato naturale per assumere il ruolo di amministratore delegato di Volkswagen. Carl Hahn, che aveva orchestrato l'espansione di Volkswagen in Cina e le acquisizioni di SEAT e Skoda, si trovava ad affrontare sfide gestionali gravi simili a quelle riscontrate in Audi, ma che in quest'ultima erano state in parte risolte attraverso il massiccio ridimensionamento deciso da Piëch. Per Hahn, la complessità della gestione era aggravata dalla mancanza di sistemi di allerta precoce, che avrebbero consentito alla direzione di intervenire tempestivamente su problemi critici prima che diventassero irrimediabili. Purtroppo, questo problema non venne risolto negli anni successivi e rappresentò uno dei fattori scatenanti dello scandalo Dieselgate.

Era quindi giunto il momento per Piëch di assumere il timone dell'azienda fondata da suo nonno. Vi erano diverse ragioni per considerarlo il candidato ideale per sostituire Hahn alla guida di Volkswagen. In primo luogo, aveva dimostrato una grande determinazione nel ridurre i costi in Audi, risolvendo in modo spietato ma efficace una situazione altrettanto critica. Inoltre, la sua passione per l'ingegneria automobilistica, la produzione e la sperimentazione avevano portato un livello di eccellenza tecnica in Audi che i modelli Volkswagen non avevano mai raggiunto.

Il 1° gennaio 1993, Ferdinand Piëch assunse formalmente la carica di CEO di Volkswagen. Il suo primo anno di gestione fu segnato da una drastica caduta delle vendite del 10% e da una perdita finanziaria di 1,9 miliardi di marchi (equivalenti a 1,2 miliardi di dollari). Volkswagen, tra gli esportatori negli Stati Uniti, scivolò al quindicesimo posto, un collocamento umiliante per un marchio di tale rilevanza. Fu un periodo sicuramente tra i più bui nella storia dell'azienda, ma Piëch, con il suo atteggiamento positivo, ambizioso e sicuro di sé, vide in questa crisi



un'opportunità di rilancio, un'occasione per apprendere dagli errori commessi e per far valere il proprio nome.

Consapevole che il potenziale di gloria è maggiore in un'azienda che necessita di una svolta, Piëch si sentiva chiamato a compiere un'impresa straordinaria, qualcosa che lo avrebbe reso memorabile per sempre. Riportare Volkswagen tra i più grandi produttori mondiali di automobili rappresentava la sfida perfetta per coronare i suoi sogni. Per iniziare, il nuovo CEO, ammiratore dei metodi produttivi giapponesi, decise di emularli, quasi come suo nonno Ferdinand Porsche aveva fatto adottando le pratiche di Ford per la nascente fabbrica di Wolfsburg. Piëch diede un forte impulso all'efficienza aziendale intensificando la condivisione tra i vari modelli di veicoli, una strategia spesso sottaciuta ai clienti ma cruciale per migliorare l'operatività dell'azienda.

La strategia della piattaforma, adottata da Volkswagen, rappresentava il fondamento del nuovo corso dell'azienda, focalizzato sull'impiego ottimale delle componenti comuni per il maggior numero possibile di veicoli. Questa strategia offriva indubbi vantaggi in termini di risparmio ed efficienza, consentendo di massimizzare le economie di scala. Tuttavia, comportava anche un rischio significativo: se si fosse verificato un problema con un componente condiviso, sarebbe stato necessario rivalutare o rivedere l'intero processo produttivo. Un componente difettoso avrebbe richiesto la revisione o la modifica di ogni veicolo equipaggiato con esso.

Negli anni '90, Volkswagen adottò questa strategia, impiegando una piattaforma unificata per modelli come la Golf, la Audi A3, la Skoda Octavia e la Audi TT. Nel 1997, venne introdotto sul mercato il New Beetle, erede del Maggiolino, basato sulla stessa piattaforma della Golf. Piëch, consapevole dell'importanza di ravvivare la linea di prodotti dell'azienda, mirava a conferire alle Volkswagen un'identità distintiva in

un mercato europeo affollato da marchi concorrenti. L'obiettivo era creare un'auto accessibile alle masse, ma dotata di lusso, prestazioni eccellenti e dinamicità di guida.

La versione GTI della Golf, commercializzata a soli 19000 dollari, incarnava appieno questa visione di Piëch. Inoltre, consapevole degli impatti delle crisi petrolifere passate sull'industria automobilistica, Piëch puntò a superare i limiti tecnici. Nel 1998, Volkswagen presentò la Lupo, un'utilitaria la cui versione TDI con soli tre litri di carburante poteva percorrere fino a 100 chilometri, stabilendo un nuovo standard di efficienza. Per quanto riguarda i risultati finanziari, nel 1994 l'azienda tornò in utile e nel 1997 registrò nuovamente un profitto di un miliardo di marchi tedeschi (corrispondenti a 650 milioni di dollari). Le vendite crebbero del 55% nel 1998 negli Stati Uniti, trainate soprattutto dal successo del New Beetle, e raggiunsero complessivamente le 382000 unità in Canada, Messico e negli stessi Stati Uniti, il miglior risultato dal 1974.

In Volkswagen non si registrarono licenziamenti di massa, poiché Piëch aveva giurato che ciò che era accaduto in Audi non si sarebbe mai ripetuto. Questa decisione era stata presa anche considerando che il consiglio di sorveglianza di Volkswagen era sotto il controllo non solo dello stato della Bassa Sassonia, ma anche di una coalizione di leader sindacali che non avrebbero mai acconsentito a una tale azione a Wolfsburg. In Volkswagen, a differenza di molte altre aziende, i dipendenti godevano di un notevole potere decisionale, tanto da dover approvare qualsiasi decisione e persino selezionare il CEO dell'azienda.

Tuttavia, fu trovata una soluzione per affrontare i costi del lavoro elevati: in collaborazione con i dipendenti, Hartz, il nuovo capo del personale nominato da Piëch, ridusse i salari a 2025 dollari al mese e la settimana lavorativa a quattro giorni, equivalenti a 28,8 ore invece delle precedenti 36.

Durante i primi anni di leadership di Piëch, Volkswagen si trovò coinvolta in uno scandalo che la portò di fronte ai tribunali. In quel periodo, il principale rivale dell'azienda in Germania era Opel. Piëch, sempre ambizioso, non si accontentava della semplice leadership di mercato ma mirava a eliminare completamente la concorrenza, senza preoccuparsi delle possibili conseguenze. Agli inizi del 1993, Piëch iniziò a corteggiare in segreto José Ignacio López de Arriortúa, il capo degli acquisti di General Motors. Volkswagen aveva l'intenzione di ridurre i costi dei componenti e López era noto per la sua abilità nel negoziare prezzi con i fornitori.

Dopo mesi di trattative riservate, il 16 marzo 1993 López annunciò la sua decisione di passare a Volkswagen, portando con sé sette membri del suo team da General Motors. La reazione di GM fu di grande indignazione, accusando López di aver sottratto documenti contenenti segreti commerciali, accordi con i fornitori, prezzi e piani di consegna. Piëch negò queste accuse, sostenendo di non aver incoraggiato López a prendere i documenti. Tuttavia, le prove di spionaggio industriale furono così consistenti che i pubblici ministeri tedeschi e il Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti avviarono indagini penali.

La disputa legale tra GM e Volkswagen si protrasse per anni, e nel gennaio 1997 le due aziende raggiunsero un accordo. Volkswagen accettò di versare a GM 100 milioni di dollari e di acquistare dalla sussidiaria Delphi diverse componenti per un miliardo di dollari. López fu costretto a dimettersi da Volkswagen e a donare circa 190.000 dollari in beneficenza. Questo accordo rappresentò uno dei più grandi casi di spionaggio aziendale mai registrati. Si sperava che questo caso sarebbe servito a Volkswagen sui rischi di pratiche aziendali troppo aggressive, ma l'azienda non adottò misure adeguate per prevenire futuri episodi simili.

Non furono implementate misure di controllo sufficienti per proteggere l'azienda da comportamenti illeciti dei suoi dirigenti, e nonostante la necessità di stabilire standard aziendali etici, non vennero emanate linee guida chiare per i dipendenti Volkswagen. Questa mancanza di organizzazione e controllo contribuì in seguito allo scandalo del Dieselgate.

Nonostante i notevoli costi sostenuti a causa dello scandalo, Volkswagen aveva ripreso a crescere. Nel 1998, il gruppo acquisì Bentley, Lamborghini e Bugatti, ampliando ulteriormente la sua portata. Piëch dimostrò al mondo la sua seria determinazione e il continuo ardore per le auto di lusso e da corsa. Queste acquisizioni rappresentavano l'evoluzione dell'azienda, passata dalla produzione di auto pratiche come il Maggiolino alla realizzazione di veicoli di prestigio e potenza ineguagliabili.

Negli anni successivi, sotto la guida di Volkswagen, vennero sviluppate nuove versioni della berlina Arnage e della coupé Continental GT di Bentley, insieme alla Lamborghini Gallardo e alla Bugatti Veyron. Nel 2000, Volkswagen presentò il nuovo SUV Touareg, frutto della collaborazione con Porsche.

Piëch regnava incontrastato all'interno di Volkswagen, caratterizzato da uno stile di leadership autoritario o addirittura dittatoriale. Un ex stagista di Wolfsburg descrisse l'ambiente aziendale come simile alla Corea del Nord senza campi di lavoro, dove si richiedeva semplicemente obbedienza agli ordini senza possibilità di esprimere opinioni. Il principale rischio derivava dalla mancanza di controlli sulle decisioni di Piëch, data la sua stretta presa sul controllo dell'azienda.

Nel 2002, all'età di sessantacinque anni, Piëch decise di lasciare il ruolo di amministratore delegato e di assumere la presidenza del consiglio di sorveglianza di Volkswagen. Al suo posto, scelse Bernd Pischetsrieder, ex

amministratore delegato di BMW. Pischetsrieder cercò di introdurre un approccio meno autoritario in Volkswagen, incoraggiando i dipendenti a assumersi maggiori responsabilità e iniziative.

Tuttavia, stava per scatenarsi un nuovo scandalo che avrebbe portato alla caduta di Hartz, il capo del personale designato da Piëch, di cui quest'ultimo si fidava ciecamente. Nei primi anni del nuovo millennio, Hartz iniziò a frequentare un club a Praga poco affidabile e tra i frequentatori abituali del club c'era Helmuth Schuster, capo del personale della Skoda, con cui Hartz aveva stretto rapporti. Nel giugno 2005, la stampa tedesca riportò che Schuster era stato licenziato dalla Skoda e presto trapelarono i dettagli sulle circostanze della sua partenza.

Secondo le accuse penali successive, Schuster aveva portato funzionari sindacali e rappresentanti del consiglio dei lavoratori al club, addebitando le spese alla Volkswagen. Queste uscite erano considerate un modo per ottenere il sostegno e i favori dei rappresentanti dei lavoratori. Emerse presto che Hartz e Klaus Volkert, capo del consiglio dei lavoratori di Volkswagen, erano coinvolti nel caso.

Volkert fu accusato di aver ricevuto milioni di euro in *bonus speciali* dalla Volkswagen, mentre Hartz fu accusato di aver autorizzato pagamenti all'amante di Volkert per viaggi regolari in Germania. Anche Klaus-Joachim Gebauer, responsabile dei rapporti con il consiglio dei lavoratori, fu coinvolto nello scandalo. Secondo le testimonianze successive al tribunale, Gebauer controllava un fondo nero utilizzato per finanziare visite ai bordelli e per fornire prostitute ai funzionari sindacali durante i loro viaggi fuori Wolfsburg. Aveva anche un'amante, inserita nel libro paga della Skoda, che guadagnava 50000 euro in venti mesi, nonostante non svolgesse alcun lavoro nell'azienda.

Nel giugno 2005, Volkert si dimise, seguito da Hartz il mese successivo, che ammise in tribunale di aver trasferito denaro a Volkert dal 1995 al 2004. Hartz fu condannato a due anni con sospensione della pena e al pagamento di una multa considerevole, mentre Volkert ricevette una sentenza più severa di 2 anni e 9 mesi di carcere. Successivamente, Pischetsrieder ordinò un'indagine interna affidata alla società di contabilità KPMG, che rivelò prove di finanziamenti illeciti verso conti privati di Schuster e Gebauer per avviare una nuova fabbrica in India. Inoltre, si scoprì che Gebauer e Schuster possedevano segretamente aziende che fornivano servizi alla Volkswagen, compresa una società per la creazione di una rete di vendita VW e Skoda in Angola.

Infine, si ipotizzò che anche Piëch potesse essere coinvolto nella corruzione, sebbene Hartz continuasse a sostenere la sua completa ignoranza degli illeciti. Tuttavia, l'assenza di documenti compromettenti esentò Piëch da qualsiasi condanna. Nonostante lo scandalo non avesse avuto un impatto sulle vendite, il danno finanziario per Volkswagen fu significativo, stimato intorno ai 5 milioni di euro. Ancora una volta, emerse una dolorosa mancanza di supervisione finanziaria ed etica all'interno dell'azienda, evidenziando un vero e proprio deficit nella cultura aziendale di Volkswagen.

Dopo lo scandalo, Pischetsrieder si impegnò a rendere Volkswagen più trasparente sia internamente che esternamente. Ammise che, rispetto a BMW e Daimler, l'azienda era indietro nei controlli interni e cercò di utilizzare lo scandalo come un'opportunità per introdurre riforme. Tuttavia, prima che potesse portare a termine il suo progetto, entrò in conflitto con Piëch, il quale appariva intimidito dalla crescente autonomia di Pischetsrieder e dalle sue iniziative per rendere la cultura aziendale più aperta e partecipativa.

Quando il mandato quinquennale di Pischetsrieder giunse al termine nel 2007, i rappresentanti dei dipendenti decisero di non rinnovargli la fiducia. Piëch, pur avendo scelto con attenzione Pischetsrieder come suo successore, non intervenne a difenderlo. Pischetsrieder lasciò l'azienda entro la fine dell'anno, sottolineando il crescente potere di Piëch nel liberarsi di un amministratore delegato che aveva osato sfidarlo.

Con la partenza di Pischetsrieder, Volkswagen perse un leader che avrebbe potuto rafforzare i controlli interni, promuovere un comportamento etico più elevato e creare un ambiente in cui i dipendenti si sentissero incoraggiati a esprimere liberamente le proprie opinioni. La storia dell'azienda avrebbe potuto prendere una direzione diversa se Pischetsrieder avesse mantenuto il suo ruolo all'interno dell'azienda.

L'unica eredità di Pischetsrieder fu l'istituzione di difensori civici, assunti da Volkswagen su sua richiesta, ai quali i dipendenti avrebbero potuto segnalare eventuali problemi. Tuttavia, come dimostrarono gli eventi successivi, questa misura si rivelò insufficiente a prevenire ulteriori illeciti.

Dopo l'epoca di Pischetsrieder, il consiglio di sorveglianza designò Martin Winterkorn, allora presidente del consiglio di amministrazione di Audi, come nuovo CEO. Winterkorn riportò in auge il metodo di gestione autocratico, caratteristico di Piëch, che il suo predecessore aveva cercato di ridimensionare. In quel periodo, Volkswagen si posizionava come la terza casa automobilistica più grande al mondo, seguendo General Motors e Toyota. L'audace piano di Winterkorn era ambizioso: portare Volkswagen al vertice della classifica entro un decennio, con l'obiettivo di superare la soglia di dieci milioni di unità vendute di auto e camion.

Winterkorn puntava a fare del diesel la chiave per il raggiungimento di questo traguardo. Già nel 2007, Volkswagen aveva lanciato una serie di

modelli compatti alimentati a gasolio, come la Jetta e tre nuove versioni della Golf. Il diesel era al centro della strategia di espansione, con l'obiettivo di conquistare sia il mercato statunitense che quello europeo. Winterkorn riteneva che il diesel sarebbe stato il punto di forza distintivo rispetto alla concorrenza, soprattutto in America, dove i modelli TDI di Volkswagen offrivano un risparmio di carburante paragonabile a quello della Toyota Prius, senza sacrificare le prestazioni. Questa strategia si rivelò efficace, tanto che entro il 2012 le vendite complessive raddoppiarono raggiungendo le 400.000 unità, il miglior risultato registrato dalla metà degli anni '70.

Nel settore dei veicoli commerciali, Volkswagen ampliò la propria presenza acquisendo nel 2008 Scania e nel 2011 MAN. Nel 2012, il gruppo si espanse ulteriormente con l'acquisizione di Porsche. L'annullamento della cosiddetta Legge Volkswagen da parte della Corte di giustizia europea nel 2007 permise alle famiglie Porsche e Piëch, azioniste della casa automobilistica di Stoccarda, di uscire dall'accordo possedendo più del 50% delle azioni Volkswagen aventi diritto di voto. Sempre nel 2012, il gruppo scelse di espandersi nel settore delle due ruote acquistando il rinomato marchio italiano Ducati.

Sotto la guida di Winterkorn, Volkswagen stava vivendo un periodo di crescita costante. Tuttavia, nel 2015, prima dello scoppio dello scandalo Dieseldate, un evento imprevisto portò nuovamente i riflettori su Volkswagen, con l'ex CEO Ferdinand Piëch protagonista di un'incredibile dichiarazione rilasciata alla rivista tedesca Der Spiegel in cui afferma di essersi allontanato da Winterkorn. Si diffuse persino la voce che Piëch avesse già contattato Matthias Müller, all'epoca CEO di Porsche, per assumere la stessa posizione in Volkswagen.

Per coloro che conoscevano entrambi, Piëch e Winterkorn, l'annuncio risultò stupefacente. Il loro legame era sempre stato forte, sin dagli anni



'80 quando collaboravano in Audi, con Winterkorn che considerava Piëch un mentore, se non addirittura una figura paterna. La mossa di Piëch, apparentemente senza motivo, generò confusione e speculazioni, con varie teorie che cercavano di spiegarne le ragioni.

Una di queste ipotesi suggeriva che Piëch vedesse la crescente autonomia di Winterkorn come una minaccia al suo potere, preferendo che sua moglie Ursula, già membro del consiglio di sorveglianza dal 2012, lo sostituisse. Un'altra teoria riguardava lo scandalo Dieselgate: si ipotizzava che Piëch, avendo previsto le turbolenze in arrivo, volesse dissociarsi preventivamente da Volkswagen e dalle responsabilità legate allo scandalo.

Infine, la terza spiegazione, forse la più credibile, suggeriva che Piëch fosse insoddisfatto del lavoro di Winterkorn negli Stati Uniti, nonostante gli sforzi per l'espansione, come l'investimento nello stabilimento di Chattanooga, Tennessee, e la promozione del diesel pulito. Volkswagen, infatti, non riusciva a raggiungere gli obiettivi di vendita negli USA e la sua quota di mercato era scesa al 2%, al di sotto delle aspettative.

La Bassa Sassonia e il consiglio dei lavoratori di Volkswagen si schierarono dalla parte di Winterkorn e sostenendo il rinnovo del suo contratto. Piëch si rese ben presto conto che il suo tentativo di rimuovere Winterkorn non avrebbe avuto successo e, meno di due settimane dopo aver scatenato la polemica, rassegnò le dimissioni dal consiglio di sorveglianza insieme alla moglie Ursula. Berthold Huber, ex presidente di IG Metall, fu nominato presidente ad interim al suo posto.

Entro il 2015, Volkswagen aveva consolidato la sua posizione tra i leader del settore automobilistico a livello mondiale, con una gamma diversificata di veicoli che spaziavano dalle utilitarie alle auto di lusso.

Tuttavia, proprio quando l'azienda sembrava aver raggiunto l'apice del successo, stava per affrontare una delle crisi più gravi della sua storia: lo scandalo dieselgate, che avrebbe sconvolto non solo la reputazione del marchio ma anche l'intero settore automobilistico.

### **3.2 L'impegno sociale prima dello scandalo**

Nel 2002, Volkswagen ha iniziato a parlare del suo impegno sociale e ambientale nel suo report annuale. I report precedenti contenevano solo informazioni sul posizionamento dell'azienda negli indici di sostenibilità internazionali, senza ulteriori dettagli. A partire dal report del 2002, tuttavia, il gruppo ha cominciato a condividere apertamente la propria visione, tuttora vigente, in merito alla sostenibilità e alla responsabilità sociale d'impresa.

Durante il Vertice Mondiale di Johannesburg del 2002, in Sudafrica, Volkswagen ha rilasciato una dichiarazione sull'iniziativa del Global Compact delle Nazioni Unite, delineando il proprio modello di società sostenibile affermando di rispecchiarsi nei principi dettati dall'iniziativa.

Per Volkswagen non è l'automobile ad essere al centro di tutte le attività aziendali ma è l'uomo. Sebbene lo sviluppo tecnologico abbia un ruolo cruciale per un'azienda che fa della tecnologia uno dei suoi tratti distintivi, è il capitale umano a permettere di innovare, competere e apportare nuove idee a livello manageriale, produttivo e ingegneristico. L'azienda ritiene che tutti gli stakeholder aziendali siano ugualmente importanti e meritevoli di considerazione.

Per quanto riguarda i clienti e i consumatori, è fondamentale sviluppare prodotti che rispondano pienamente a tutte le loro esigenze. Già nei primi anni 2000, la multinazionale tedesca parlava di personalizzazione dei prodotti. Inoltre, Volkswagen ritiene che la sostenibilità debba essere

applicata su scala globale e non limitata ai confini nazionali. Nel 2002 inaugurò a Wolfsburg il centro di formazione *AutoUni*, che offriva corsi sulla sostenibilità e sulla salute umana nel contesto automobilistico.

Nel 2003, Volkswagen dichiarò nel suo report che la sua politica aziendale a lungo termine era in linea con il principale obiettivo dello sviluppo sostenibile: soddisfare le esigenze delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di fare lo stesso. L'azienda affermò che la sostenibilità poteva garantire e rafforzare la competitività globale, poiché il successo economico a lungo termine si basava sull'integrazione degli obiettivi sociali e ambientali. Sempre nel 2003, Volkswagen stipulò una partnership con altri costruttori di automobili per il recupero e l'uso di carburanti alternativi, come il *SunDiesel*, derivato dal legno, e il *Synfuel*, un combustibile sintetico. L'obiettivo di questa collaborazione era ridurre significativamente le emissioni di anidride carbonica.

Il 2005 si rivelò un anno particolarmente significativo per il gruppo automobilistico tedesco, ricco di iniziative eco-sostenibili.

Per cominciare, venne pubblicato il primo bilancio sociale, dimostrando chiaramente l'intenzione di Volkswagen di instaurare una maggiore trasparenza nei confronti degli stakeholder, specialmente i consumatori. Successivamente, l'azienda organizzò numerosi seminari sulla tutela ambientale in Cina, Brasile e Argentina. Questi incontri avevano l'obiettivo di potenziare le misure di protezione ambientale adottate nei vari stabilimenti, sensibilizzare i dipendenti sull'importanza del tema, trasferire il know-how necessario e fissare obiettivi futuri.

Il messaggio la compagnia intendeva comunicare attraverso queste iniziative, che era chiaramente espresso anche nel rapporto annuale, era che l'innovazione e la trasparenza nelle comunicazioni rappresentano le

chiavi per un successo duraturo e sostenibile. Questo approccio consentiva di garantire la sicurezza dei posti di lavoro per i dipendenti e di soddisfare appieno le esigenze dei clienti.

Oltre alla collaborazione con SiCon GmbH, avviata nel 1999 con l'obiettivo di riciclare i veicoli a fine vita, nel 2006 Volkswagen intraprese una partnership con l'Università Tecnica di Braunschweig, in Germania, per avanzare ulteriormente nello sviluppo dei biocarburanti. A metà anno, il gruppo aderì al CEP, *Clean Energy Partnership*, un'iniziativa globale che mira alla mobilità a emissioni zero, testando la fattibilità dell'idrogeno come combustibile per l'uso quotidiano. Nel mese di giugno, Volkswagen fu riconosciuta dalla Commissione Europea come l'azienda europea più sostenibile, grazie alla collaborazione con SiCon.

Gli anni 2008 e 2009 furono particolarmente premianti dal punto di vista della sostenibilità: nel 2008, sotto l'egida del Presidente della Repubblica Federale Tedesca, Volkswagen ricevette il riconoscimento come brand più sostenibile di Germania e nel 2009 la rivista britannica *Engine Technology International* le conferì il premio per il motore più ecologico dell'anno.

Nel 2010, la multinazionale ha varato la politica *Think Blue*, mirando a promuovere una mobilità eco-sostenibile in tutte le sue operazioni. Questa strategia ha dato il via a una vigorosa campagna di marketing ecologico, focalizzata principalmente sul mercato statunitense, con l'intento di posizionare Volkswagen come il marchio preferito dai conducenti sensibili all'ambiente.

Durante il Super Bowl, l'evento sportivo più seguito negli Stati Uniti, è stato trasmesso uno spot pubblicitario di Audi che ha catturato l'attenzione. In questo spot, la polizia arrestava persone per comportamenti dannosi all'ambiente, come l'uso di lampadine a incandescenza e sacchetti di plastica. Alla fine, un'auto Audi A3, alimentata a diesel, veniva

considerata pulita dagli ufficiali della polizia, suggerendo che il diesel potesse essere una scelta ecologica.

Successivamente, un altro spot mostrava un'anziana signora che testava la pulizia dello scarico di una Passat TDI, evidenziando il concetto che il diesel non fosse inquinante come si pensava. Queste campagne pubblicitarie sono state efficaci nel persuadere anche gli attivisti ambientali della sostenibilità delle vetture Volkswagen.

Nel 2011, Volkswagen è stata insignita di importanti premi per il suo impegno nella responsabilità sociale d'impresa e per essere stata riconosciuta come la casa automobilistica più ecologica dalla rivista commerciale tedesca *Firmenauto*. In aggiunta, lo stabilimento di Chattanooga, negli Stati Uniti, ha ottenuto la prestigiosa certificazione LEED, *Leadership in Energy and Environmental Design*, dallo U.S. Green Building Council, il massimo riconoscimento per un edificio sostenibile.

La strategia Think Blue, introdotta nel 2010, ha dato vita a diversi programmi, tra cui il *Think Blue Factory* nel 2012. L'obiettivo del gruppo Volkswagen con questo programma era ridurre del 25% le emissioni nocive prodotte dai suoi stabilimenti entro il 2018. Per raggiungere tale traguardo, venivano utilizzati cinque indicatori ambientali per individuare le aree in cui apportare miglioramenti: consumo energetico, emissioni di anidride carbonica, gestione dei rifiuti, utilizzo dell'acqua ed emissioni di composti organici volatili.

Il programma prevedeva l'adozione di operazioni on-demand in ogni fabbrica per utilizzare i macchinari solo quando necessario, la riduzione dell'uso di solventi dannosi per la salute umana e l'ambiente, un maggior riciclo dell'acqua e l'acquisto di nuovi impianti con un impatto ambientale ed economico ridotto. A livello logistico, il Think Blue Factory ha favorito l'utilizzo di trasporti ferroviari e marittimi rispetto a quelli su strada,

poiché le navi utilizzano combustibili a gas naturale e i treni energia elettrica. Queste iniziative non solo hanno contribuito a contenere i costi, ma anche a migliorare i cinque indicatori ambientali precedentemente menzionati.

### **3.3 Lo scandalo Dieseldgate**

Il gruppo automobilistico Volkswagen, il 18 settembre 2015, è stato accusato dall'EPA, agenzia per la protezione dell'ambiente, di aver falsificato i dati relativi alle emissioni di alcune auto diesel Volkswagen e Audi vendute tra il 2009 e il 2015. I modelli citati dall'agenzia americana includevano le Volkswagen Jetta, Beetle, Golf e le Audi A3, oltre alle Volkswagen Passat immatricolate nel biennio 2014-2015. L'accusa riguardava la presenza di una centralina chiamata *defeat device*, che era in grado di rilevare quando l'auto era sottoposta a test in laboratorio e di attivare un regime di funzionamento con consumi ed emissioni molto inferiori rispetto a quelli registrati durante l'uso su strada. L'EPA ha sostenuto che il dispositivo era stato installato intenzionalmente e volontariamente per alterare i dati delle emissioni e ottenere valori più favorevoli. Questi dati sono stati utilizzati dal gruppo Volkswagen nelle sue campagne pubblicitarie per promuovere i propri prodotti come fra i più puliti della categoria. Inoltre, la sanzione era molto elevata: secondo la normativa, per ogni veicolo coinvolto nel mercato americano, era prevista una multa di 37.500 dollari. Considerando che inizialmente erano coinvolte circa 482.000 auto, l'ammenda raggiungeva i 18 miliardi di dollari.

Le radici di questo scandalo affondano molto più indietro del 18 settembre 2015, il giorno in cui è stata formalmente comunicata l'apertura dell'indagine contro il gruppo automobilistico.

Il motore diesel, inventato alla fine del XIX secolo da Rudolf Diesel, un ingegnere tedesco, trovò ampio impiego su camion e navi nei primi decenni della sua esistenza, grazie al suo maggiore rendimento e alla durata prolungata del motore rispetto ad altri carburanti. La spinta per il suo sviluppo per le autovetture derivò dalla crisi petrolifera del 1973, quando l'embargo imposto dai produttori arabi di petrolio fece aumentare drasticamente il prezzo del petrolio e della benzina. Questo evento spinse le case automobilistiche a focalizzarsi maggiormente sul risparmio di carburante, rendendo il diesel un'opzione allettante grazie alla sua capacità di migliorare l'efficienza senza compromettere le prestazioni.

I motori diesel, con il loro rapporto di compressione più elevato, consentivano una combustione più completa della miscela di carburante e aria rispetto ai motori a benzina, aumentando così l'efficienza termica e consentendo di percorrere distanze maggiori con meno carburante. Inoltre, il diesel godeva di vantaggi fiscali, con tasse sulle vendite inferiori rispetto alla benzina, rendendolo più economico da utilizzare. I produttori di auto e camion, per giustificare questi vantaggi fiscali, convinsero molti governi europei che il diesel fosse anche più ecologico.

Nonostante questi motori fossero inizialmente noti per essere più rumorosi, pungenti e vibranti rispetto ai motori a benzina, ciò non fermò la loro diffusione. Grazie agli sforzi di Volkswagen e di altre case automobilistiche, che lavorarono per attenuare queste caratteristiche, i motori diesel divennero una scelta sempre più popolare, sfruttando i vantaggi del risparmio di carburante e delle minori imposte come punti di forza nella loro commercializzazione.

Tuttavia, nonostante il diesel abbia raggiunto un notevole successo in Europa, dove più della metà dei veicoli erano dotati di questo tipo di motore, negli Stati Uniti le auto a benzina continuavano a dominare il mercato e la presenza di modelli con motore diesel rimaneva ancora

limitata, sebbene in crescita. Questa disparità era dovuta a diversi fattori, tra cui il costo del diesel negli Stati Uniti, che spesso superava quello della benzina a causa delle imposte simili, e alle politiche ambientali adottate dalle autorità europee tra il 1990 e il 2000.

Le politiche europee avevano messo un'enfasi maggiore sul controllo delle emissioni di monossido di carbonio, favorendo indirettamente l'uso del diesel rispetto alla benzina. D'altra parte, negli Stati Uniti, la priorità era stata posta sul contenimento degli ossidi di azoto per limitare la formazione di piogge acide, il che manteneva la benzina come scelta predominante per i veicoli a motore negli Stati Uniti.

Nel 2014, il Centro per i Carburanti Alternativi dell'Università della West Virginia, negli Stati Uniti, ha iniziato a condurre test sulle emissioni di alcune auto diesel su richiesta della sede europea dell'ICCT, il consiglio internazionale per il trasporto pulito. Lo scopo principale di questi studi era rispondere alle discrepanze tra i test in laboratorio effettuati in America e quelli eseguiti in Europa. Le auto utilizzate nello studio erano una BMW X5 del 2013, una Volkswagen Jetta 2.0 TDI del 2012 e una Volkswagen Passat 2.0 TDI del 2013. I test sono stati condotti prima in laboratorio, seguendo le specifiche normative, e successivamente su strada per una distanza totale di circa 1.900 chilometri. Dopo pochi mesi di test, nel maggio 2014, i risultati erano pronti. Tra tutti i dati raccolti dall'università americana, due erano di particolare rilevanza: i consumi e le emissioni registrate su strada dai due modelli del gruppo Volkswagen erano completamente incoerenti rispetto ai dati di laboratorio e a quelli dichiarati dal costruttore. I risultati erano sorprendenti, poiché i due motori diesel tedeschi testati su strada emettevano quantità di ossido di azoto, molto elevate, da 10 a 40 volte superiori rispetto ai limiti imposti dalla legge.

In seguito, queste informazioni sono state trasmesse all'EPA e al CARB, l'equivalente californiano dell'agenzia federale per la protezione



dell'ambiente. Entrambi gli enti hanno richiesto spiegazioni al gruppo Volkswagen, il quale inizialmente ha attribuito le discrepanze dei dati a questioni strutturali e alle particolari condizioni climatiche locali dei luoghi in cui sono stati condotti i test. Successivamente, il gruppo ha proceduto al richiamo di circa mezzo milione di auto negli Stati Uniti per aggiornare il software installato nei veicoli. Nel maggio 2015, l'EPA, in collaborazione con il CARB, ha condotto ulteriori test sulle vetture richiamate dal costruttore tedesco per verificare se le emissioni NOx rientravano nei limiti previsti dalla legge. Purtroppo, i risultati sono stati poco soddisfacenti e l'EPA ha comunicato alla Volkswagen Group che non avrebbe rilasciato certificati di omologazione per le auto modello 2016 finché il problema delle emissioni di NOx non fosse stato risolto.

Alla luce di questi eventi, il 3 settembre 2015, la Volkswagen ha ammesso davanti all'EPA che alcuni dei suoi modelli venduti negli Stati Uniti erano dotati di un software in grado di rilevare se l'auto era soggetta a test in laboratorio e, di conseguenza, modificare il funzionamento del motore per ridurre le emissioni di ossido di azoto. Solo il 18 settembre, le due agenzie governative, EPA e CARB, hanno reso pubblica la questione del *dieselgate*, consegnando un avviso di violazione alla sede legale del gruppo Volkswagen e formalmente accusandolo di violare il Clean Air Act, la legge ambientale degli Stati Uniti, vendendo auto non conformi a tale normativa.

La risposta della Volkswagen non si è fatta attendere molto: il 21 settembre 2015, è stato pubblicato un comunicato stampa firmato dall'allora CEO Martin Winterkorn. Nel comunicato si evinceva che il consiglio di amministrazione della Volkswagen prendeva molto seriamente le violazioni accertate e che il gruppo era molto dispiaciuto per aver deluso i propri clienti e il pubblico nel suo complesso. Inoltre, il

comunicato assicurava piena collaborazione con le autorità per chiarire la situazione con chiarezza e rapidità.

Nello stesso comunicato, il gruppo Volkswagen ha confermato che il software defeat device segnalato dall'EPA era presente in circa 11 milioni di veicoli in tutto il mondo, precisamente in tutti i motori della famiglia EA189, anche se probabilmente attivo solo su alcuni modelli. In particolare, le auto da adattare includevano 5 milioni di Volkswagen, 2,1 milioni di Audi, 1,2 milioni di Skoda, 1,8 milioni di veicoli commerciali e 700 mila Seat.

### **3.4 Le conseguenze del Dieseldate e l'impegno sociale dopo lo scandalo**

L'emergere dello scandalo generò immediatamente timori tra le imprese e il governo tedesco, preoccupati che l'essenza del marchio *made in Germany* potesse essere compromessa. Volkswagen, infatti, rappresentava l'azienda più importante della Germania e incarnava perfettamente il prestigio dell'ingegneria tedesca. Tuttavia, con lo scandalo, sembrava che questa reputazione fosse diventata un grande inganno.

Il 21 settembre del 2015, il valore delle azioni di Volkswagen crollò del 20%, e alla fine del mese, la perdita ammontava al 45%. Negli Stati Uniti, le vendite rimasero stabili in ottobre, ma registrarono un crollo del 25% a novembre e di un ulteriore 9% a dicembre. Anche il valore delle auto Volkswagen usate diminuì del 16% all'inizio del 2016. In Europa, invece, nonostante nel mese di dicembre le vendite totali del gruppo aumentarono, la quota di mercato scese dal 25% al 22%. Inoltre, nazioni come la Svizzera proibirono la vendita dei modelli diesel di Volkswagen subito dopo la rivelazione della frode. Il calo delle vendite portò l'azienda al secondo posto per numero di auto vendute a livello mondiale. A

novembre, la società annunciò una riduzione di circa 1 miliardo di euro nelle spese per nuovi modelli e progetti, scendendo da 13 a 12 miliardi.

Le leggi europee non prevedevano sanzioni rigorose, come quelle imposte dall'EPA per le violazioni della normativa ambientale negli Stati Uniti, ed erano piuttosto vaghe, offrendo margini di interpretazione. Se l'intenzione fosse stata quella di salvaguardare il motore da eventuali danni, i produttori di automobili avrebbero potuto impiegare componenti extra senza la necessità di informare le autorità di regolamentazione. Inoltre, Volkswagen godeva di numerosi contatti influenti a Berlino, incluso il Ministero dei Trasporti tedesco. Pertanto, il peggio che potesse accadere era che Volkswagen dovesse riparare le auto, e così fu. Nel novembre 2015, l'azienda annunciò un piano per rendere conformi alle norme UE in materia di aria pulita 8,5 milioni di auto in Europa a un costo relativamente modesto. La soluzione consisteva in un semplice aggiornamento del software e, per alcuni modelli, nell'installazione di un tubo di plastica con la funzione di raddrizzatore di flusso. Nonostante lo scetticismo dei gruppi ambientalisti, le autorità di regolamentazione tedesche approvarono il piano. Di conseguenza, l'accettazione da parte della Germania rese automaticamente legale la modifica in tutti i paesi membri, come stabilito dalla normativa comunitaria.

Nonostante la maggior parte delle Volkswagen dotate di software manipolato fosse in Europa, l'azienda dovette affrontare problemi legali molto più gravi oltreoceano. Nel gennaio 2016, il Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti denunciò Volkswagen per aver installato il software illegale e per aver continuato a tenerlo nascosto dal 2014. Inoltre, i proprietari di auto Volkswagen, come consentito dalla legge statunitense, avviarono un'azione collettiva chiedendo risarcimenti danni superiori alla perdita effettiva, una pratica non permessa nella maggior parte dei paesi europei. Le azioni legali non furono intentate solo dai proprietari, ma

anche dai concessionari di auto usate Volkswagen, la cui vendita era stata sospesa, e dai concessionari di altre marche. Tutti questi soggetti desideravano che il colosso tedesco fosse obbligato a riacquistare i veicoli con il dispositivo di manipolazione al prezzo di acquisto originale.

Nel gennaio 2016, durante la prima udienza, il giudice Charles Breyer del tribunale di San Francisco, assegnato al caso, chiarì che la sua priorità sarebbe stata il richiamo e la riparazione delle auto, oltre al risarcimento dei proprietari, piuttosto che punire severamente Volkswagen. Nel mese di marzo, Volkswagen e il Dipartimento di Giustizia raggiunsero un accordo: la società si sarebbe impegnata a riacquistare o riparare tutti i veicoli diesel a partire dal modello dell'anno 2009, in base alla volontà del proprietario. Se il proprietario avesse desiderato mantenere l'auto, Volkswagen avrebbe dovuto apportare gratuitamente l'aggiornamento, approvato da EPA e CARB, necessario a renderla conforme. Se il proprietario non avesse più voluto il veicolo, Volkswagen avrebbe dovuto riacquistarlo, pagando una somma basata sull'età e sul chilometraggio dell'auto. Tutti i proprietari sarebbero stati risarciti. In questo contesto, i negoziatori concordarono un compenso aggiuntivo per ogni proprietario, indipendentemente dalla decisione presa riguardo al proprio veicolo. L'accordo prevedeva una spesa totale di 14.7 miliardi di dollari: 10 miliardi destinati ai proprietari, 2.7 miliardi a un fondo fiduciario per sostenere programmi di riduzione degli ossidi di azoto nell'atmosfera e 2 miliardi per un programma di Volkswagen volto a promuovere i veicoli elettrici, inclusi ricerca, sviluppo e installazione di stazioni di ricarica pubbliche. Per quanto riguarda i proprietari, chi avesse deciso di vendere l'auto a Volkswagen avrebbe ricevuto un importo pari al valore dell'auto a settembre 2015. Inoltre, ogni proprietario, anche chi intendeva mantenere l'auto, avrebbe avuto diritto a un risarcimento compreso tra 5.100 e 10.000 dollari, a seconda del valore del veicolo. Infine, i leasing di Volkswagen

avrebbero potuto restituire le auto senza penali, ricevendo circa la metà del risarcimento previsto per i proprietari.

In Europa, la situazione si presentò in modo diverso. Anche qui i clienti erano insoddisfatti e non si accontentavano di un semplice aggiornamento del software o dell'installazione di un tubo di plastica. Tuttavia, diversamente della legge statunitense, quella europea comportava il rischio, per tutti i proprietari di auto Volkswagen che avessero citato in giudizio la multinazionale tedesca, di dover pagare le spese legali di Volkswagen in caso di sconfitta. Questi ostacoli legali dissuasero inizialmente i clienti europei dall'intraprendere azioni collettive, lasciandoli senza alcun risarcimento. Solo nell'aprile del 2020, grazie a una class action promossa dall'Associazione dei Consumatori Tedesca, il gruppo iniziò a risarcire i proprietari di Volkswagen in Germania.

Nel resto del mondo, la sua esposizione legale fu meno grave, dato che non aveva venduto molti veicoli diesel. In seguito all'accordo con le autorità statunitensi, dirigenti e dipendenti di Volkswagen iniziarono a chiedersi se fosse giusto pagare così tanto, considerando che, poco prima della denuncia dell'EPA, un difetto di prodotto che aveva causato oltre 100 morti era costato a General Motors meno della metà di quanto Volkswagen dovette pagare solo per i risarcimenti dei proprietari statunitensi. All'interno dell'azienda tedesca, inoltre, si lamentava il fatto che Volkswagen non fosse l'unica a violare i limiti di emissione; la differenza sostanziale era che Volkswagen aveva commesso illeciti, mentre altre case automobilistiche avevano adottato strategie legali, pur producendo comunque eccessive emissioni.

Secondo uno studio pubblicato sull'*International Journal of Environmental Research and Public Health*, nel mese di settembre del 2016, le auto Volkswagen avrebbero prodotto annualmente tra le 3.400 e le 15.000 tonnellate di ossido di azoto in più rispetto a quanto previsto, causando la

morte di quasi 50 persone per disturbi respiratori e provocando gravi attacchi d'asma e bronchiti acute a centinaia di altre. Inoltre, Volkswagen fu considerata la principale responsabile dell'inquinamento da autovetture diesel negli Stati Uniti per due motivi: le vendite di auto diesel erano molto basse prima della sua promozione del diesel pulito e i test sulle poche altre case automobilistiche che vendevano diesel, come BMW, non rivelarono comportamenti scorretti. Prendendo in considerazione la superficialità della normativa ambientale comunitaria e la scarsa attenzione verso la sostenibilità in Europa, è probabile che l'Agenzia Europea dell'Ambiente non avrebbe mai scoperto la frode. Tuttavia, dopo lo scandalo che colpì Volkswagen, i governi europei iniziarono almeno a esaminare più frequentemente gli altri produttori.

È opportuno riportare alcuni dati sulla sostenibilità di Volkswagen AG nel periodo 2013 - 2017, per evidenziare l'impegno sociale del gruppo prima e dopo lo scandalo. Per questo, ho effettuato una breve ricerca empirica, in cui ho analizzato i risultati delle valutazioni di RobecoSAM, società di investimento globale focalizzata sugli investimenti sostenibili, in relazione al rapporto tra Volkswagen e al Dow Jones Sustainability World Index, seguiti dai costi operativi sostenuti e dagli investimenti effettuati per la protezione dell'ambiente. In particolare, l'attenzione sarà rivolta al DJSI World, il più importante benchmark di sostenibilità a livello globale. Le aziende vengono inserite nel DJSI World in base a una valutazione sui criteri economici, ambientali e sociali effettuata da RobecoSAM, attribuendo uguale peso a ciascuna di queste tre dimensioni.

Nel 2013, la presenza di Volkswagen nel Dow Jones Sustainability World Index è stata confermata da RobecoSAM che le ha attribuito punteggi molto elevati, intorno ai 90, per le dimensioni economiche, ambientali e sociali. Volkswagen ha ottenuto un punteggio complessivo di 89, lo stesso valore registrato nel 2012.

**RESULTS OF THE RobecoSAM 2013 ASSESSMENT**  
in percent

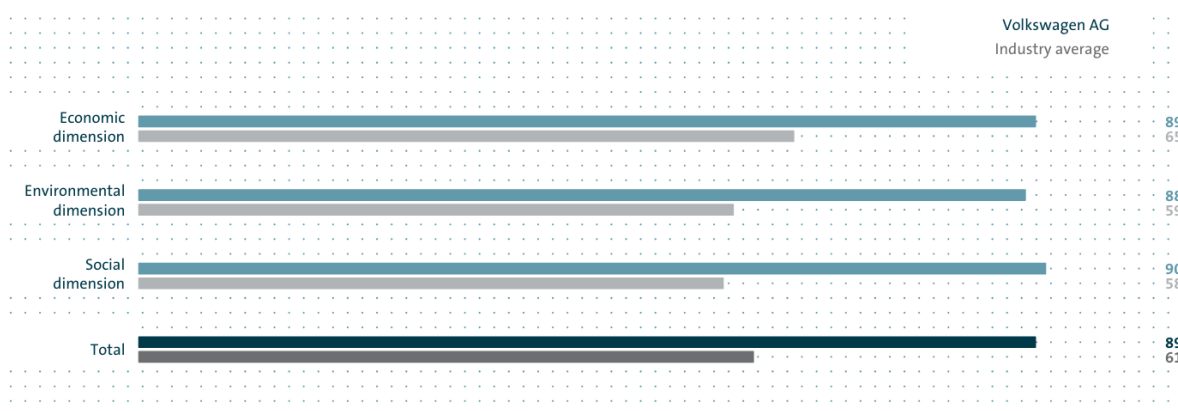


Figura 4: Risultati delle valutazioni di RobecoSAM del 2013

Fonte: Volkswagen Annual Report, 2013

Le spese per la protezione ambientale di Volkswagen sono suddivise tra investimenti e costi operativi. I costi operativi per la protezione ambientale riguardano esclusivamente le misure legate alla produzione che proteggono l'ambiente da fattori nocivi mediante l'evitare, ridurre o eliminare le emissioni dell'azienda, o conservando le risorse.

**VOLKSWAGEN AG EXPENDITURE ON ENVIRONMENTAL PROTECTION**

€ million	2013	2012	2011	2010	2009
Investments	14	9	18	12	10
Operating costs	224	216	200	197	180

Figura 5: Spese per la tutela ambientale di Volkswagen AG nel 2013

Fonte: Volkswagen Annual Report, 2013

Nel 2014, Volkswagen ha ancora una volta raggiunto posizioni elevate nei principali ranking internazionali e negli indici di sostenibilità, affermandosi come leader del settore. Il grafico di seguito evidenzia che il punteggio più elevato è stato attribuito alla dimensione economica sia per Volkswagen, sia per l'intero settore. Per quanto riguarda quest'ultimo, i punteggi medi si sono ulteriormente ridotti. Il punteggio relativo alla sostenibilità sociale dell'azienda è diminuito rispetto agli anni precedenti, mentre la valutazione dell'aspetto ambientale è rimasta sostanzialmente invariata.

**RESULTS OF THE RobecoSAM 2014 ASSESSMENT**  
in percent

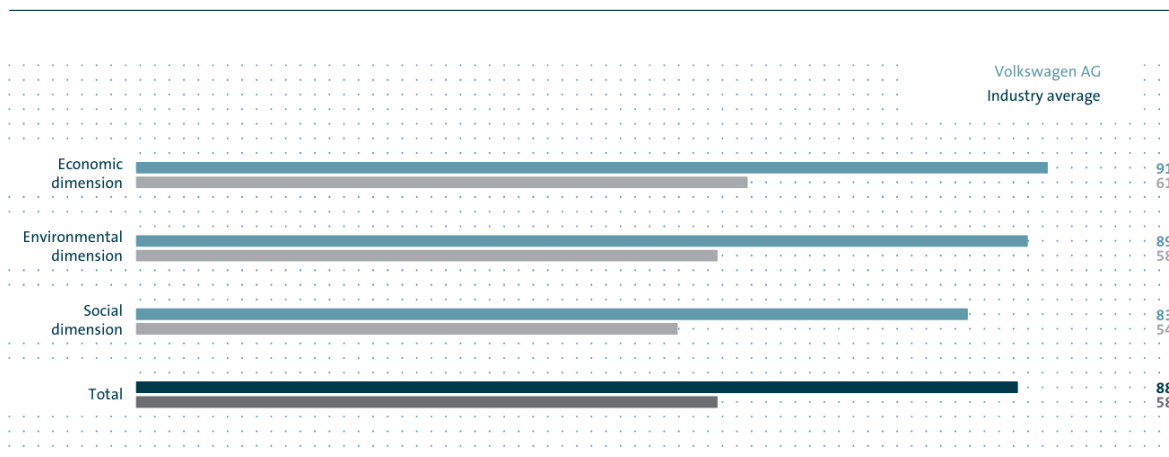


Figura 6: Risultati delle valutazioni di RobecoSAM del 2014

Fonte: Volkswagen Annual Report, 2014

Sia gli investimenti che i costi operativi di Volkswagen sono cresciuti rispetto all'anno precedente, rispettivamente di 5 e di 2 milioni di euro.



VOLKSWAGEN AG EXPENDITURE ON ENVIRONMENTAL PROTECTION

€ million	2014	2013	2012	2011	2010
Investments	19	14	9	18	12
Operating costs	226	224	216	200	197

Figura 7: *Spese per la tutela ambientale di Volkswagen AG nel 2014*

Fonte: Volkswagen Annual Report, 2014

Nel 2015, con la scoperta dello scandalo, Volkswagen è stata rimossa dai principali indici di sostenibilità, incluso il DJSI World.

Gli investimenti e i costi operativi spesi dal gruppo per la protezione dell'ambiente sono aumentati rispettivamente di 2 e di 18 milioni di euro rispetto al 2014.

VOLKSWAGEN AG EXPENDITURE ON ENVIRONMENTAL PROTECTION

€ million	2015	2014	2013	2012	2011
Investments	21	19	14	9	18
Operating costs	244	226	224	216	200

Figura 8: *Spese per la tutela ambientale di Volkswagen AG nel 2015*

Fonte: Volkswagen Annual Report, 2015

VOLKSWAGEN AG EXPENDITURE ON ENVIRONMENTAL PROTECTION

€ million	2016	2015	2014	2013	2012
Investments	11	21	19	14	9
Operating costs	223	244	226	224	216

Figura 9: *Spese per la tutela ambientale di Volkswagen AG nel 2016*

Fonte: Volkswagen Annual Report, 2016

Gli investimenti di Volkswagen per la salvaguardia ambientale nel 2016 sono diminuiti principalmente a causa delle conseguenze finanziarie dello scandalo. A seguito delle rivelazioni sul software illegale utilizzato per manipolare i test sulle emissioni, Volkswagen ha dovuto affrontare multe, sanzioni e rimborsi significativi, come discusso in precedenza. Questi costi elevati hanno probabilmente ridotto la disponibilità di risorse finanziarie per gli investimenti in altre aree, inclusi quelli per la protezione ambientale. Inoltre, l'azienda potrebbe aver riorganizzato e rivalutato le sue priorità di spesa in risposta alla crisi, concentrando risorse sulla gestione delle conseguenze legali ed economiche dello scandalo.

VOLKSWAGEN AG EXPENDITURE ON ENVIRONMENTAL PROTECTION

€ million	2017	2016	2015	2014	2013
Investments	17	11	21	19	14
Operating costs	227	223	244	226	224

Figura 10: *Spese per la tutela ambientale di Volkswagen AG nel 2017*

Fonte: Volkswagen Annual Report, 2017

Fatta eccezione per l'anno 2016, con una riduzione degli investimenti di circa 11 milioni di euro rispetto all'anno precedente, l'impegno del gruppo è evidente e in continuo aumento. Come mostra la tabella sopra, nel 2017 gli investimenti e i costi operativi destinati alla salvaguardia ambientale sono aumentati rispettivamente di 6 e di 4 milioni di euro.

Dopo lo scandalo Dieselgate, Volkswagen ha intrapreso una serie di iniziative concrete per migliorare la sua reputazione e dimostrare un impegno serio verso la sostenibilità ambientale.

Alcune delle principali azioni adottate dalla casa automobilistica negli anni successivi allo scandalo sono:

- Transazione verso la mobilità elettrica: il gruppo ha lanciato un piano strategico chiamato *Roadmap E*, con l'obiettivo di diventare un leader globale nella produzione di veicoli elettrici. Entro il 2025, l'azienda prevede di avere più di 80 nuovi modelli elettrici. Questo include la famiglia di veicoli ID, come la ID.3 e la ID.4, che rappresentano il cuore della sua nuova gamma elettrica. Volkswagen ha investito oltre 30 miliardi di euro nello sviluppo di veicoli elettrici e ha pianificato di vendere 1 milione di auto elettriche all'anno entro il 2025.
- Riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>: l'azienda si impegna a diventare carbon neutral entro il 2050. Per raggiungere questo obiettivo, ha adottato misure per ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> lungo l'intera catena del valore, includendo l'ottimizzazione dei processi produttivi, l'uso di materiali sostenibili e la promozione di tecnologie innovative come i motori ibridi plug-in.
- Investimenti in energie rinnovabili: Volkswagen ha aumentato significativamente l'uso di energie rinnovabili nei suoi stabilimenti di produzione. Ad esempio, l'impianto di Zwickau, dove viene

prodotta la ID.3, è alimentato al 100% da energia rinnovabile. Inoltre, l'azienda ha anche investito nella costruzione di parchi solari e impianti eolici per supportare le sue operazioni globali.

- **Economia circolare e gestione dei rifiuti:** ha implementato una serie di iniziative per migliorare il riciclaggio e la gestione dei rifiuti. Questo include il riciclaggio delle batterie dei veicoli elettrici e l'adozione di materiali riciclati nei nuovi modelli. L'azienda ha sviluppato un sistema di gestione dei rifiuti che mira a ridurre al minimo gli scarti e a promuovere il riutilizzo dei materiali.
- **Collaborazioni e partnership strategiche:** per accelerare lo sviluppo di tecnologie sostenibili, Volkswagen ha stretto alleanze con altre aziende e istituzioni. Una delle più significative è Ionity, una joint venture tra Volkswagen, BMW, Ford e Daimler, che mira a creare una rete paneuropea di stazioni di ricarica rapida per veicoli elettrici.
- **Governance e trasparenza:** ha implementato nuove politiche di governance per garantire la conformità alle normative ambientali e migliorare la trasparenza. Ha rafforzato il suo sistema di compliance e aumentato la comunicazione con gli stakeholder. L'azienda ha pubblicato rapporti dettagliati sulla sostenibilità, evidenziando i progressi e gli obiettivi futuri.
- **Innovazione e ricerca:** l'azienda ha intensificato gli investimenti in ricerca e sviluppo per promuovere l'innovazione tecnologica, ha lavorato su nuovi materiali leggeri, sistemi di propulsione alternativi e tecnologie di guida autonoma che migliorano l'efficienza energetica e riducono l'impatto ambientale ed ha anche esplorato l'uso di intelligenza artificiale e big data per ottimizzare i processi produttivi e migliorare la sostenibilità.

In sintesi, dopo lo scandalo, Volkswagen ha intrapreso un percorso di trasformazione focalizzato sulla sostenibilità ambientale e l'innovazione tecnologica. Le sue azioni riflettono un impegno serio e continuo verso la riduzione delle emissioni e la promozione di una mobilità più sostenibile. Inoltre, le iniziative adottate indicano una chiara volontà di superare gli errori del passato e di costruire un futuro più verde e responsabile.

La risposta di Volkswagen allo scandalo, caratterizzata da riforme strutturali, investimenti strategici e un impegno rafforzato verso la sostenibilità, ha permesso all'azienda non solo di mantenere la sua posizione di leadership nel settore automobilistico, ma anche di tracciarsi una strada verso un futuro più sostenibile e innovativo.

Oggi Volkswagen si conferma come una delle più grandi case automobilistiche del mondo, con una struttura complessa che comprende diverse marche, divisioni e unità operative e che opera in tutto il mondo con una presenza significativa in Europa, Asia, America del Nord e del Sud. Il suo futuro successo nel perseguire la sostenibilità dipenderà dalla sua capacità di mantenere gli impegni presi e di continuare a innovare nel rispetto dell'ambiente e della società.

## **Conclusioni**

Il presente studio ha fornito un'analisi dettagliata e critica di tre aspetti cruciali relativi alla sostenibilità aziendale: il greenwashing, la rendicontazione ambientale e lo scandalo Dieselpgate che ha coinvolto Volkswagen. Attraverso questa esplorazione approfondita, emergono diverse riflessioni che offrono spunti importanti per comprendere il ruolo delle aziende nel contesto della sostenibilità.

Innanzitutto, il greenwashing si presenta come un fenomeno insidioso nel panorama aziendale contemporaneo. Le pratiche di marketing ambientale spesso tendono a mascherare strategie aziendali poco sostenibili, alimentando la sfiducia dei consumatori e minando l'integrità del mercato. Questo solleva interrogativi critici sull'etica e la trasparenza aziendale, sottolineando l'importanza di un approccio autentico e responsabile alla sostenibilità. È fondamentale che le aziende adottino pratiche di comunicazione trasparenti e verificabili, evitando esagerazioni e falsi messaggi di sostenibilità.

La rendicontazione ambientale si è dimostrata un elemento fondamentale per promuovere la trasparenza e l'accountability aziendale. Una rendicontazione accurata e completa non solo fornisce informazioni cruciali agli stakeholder, ma può anche fungere da motore per il miglioramento continuo delle pratiche sostenibili all'interno delle aziende stesse. Le aziende devono impegnarsi nella divulgazione di dati precisi e verificabili sulle proprie performance ambientali, consentendo una valutazione accurata da parte degli stakeholder.

Tuttavia, il caso Dieselpgate ha messo in evidenza le gravi conseguenze derivanti da pratiche aziendali poco etiche e irresponsabili. Le violazioni ambientali e le frodi commesse da Volkswagen hanno danneggiato la fiducia dei consumatori, l'immagine dell'azienda e le sue finanze. Questo

episodio rappresenta un monito chiaro sull'importanza di un approccio etico e trasparente alla sostenibilità, evidenziando la necessità di una maggiore vigilanza e regolamentazione per prevenire simili episodi in futuro. È essenziale che le aziende operino in conformità con le leggi e gli standard etici, assumendosi la responsabilità delle proprie azioni e adottando pratiche di gestione del rischio e di conformità rigorose.

Il 20 febbraio 2024, è stata approvata dal Consiglio europeo la direttiva sulla responsabilizzazione dei consumatori, che mira a fornire ai consumatori stessi diversi strumenti per valutare e comprendere meglio le affermazioni ambientali delle aziende. In questo modo, essi potranno accedere ad informazioni attendibili e saranno protetti dalle dichiarazioni ambientali sleali delle imprese.

In Italia, il Codice del Consumo recepisce le normative europee e prevede misure specifiche contro le pratiche commerciali scorrette e ingannevoli, inclusi i casi di greenwashing. L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), organo amministrativo autonomo italiano, vigila sulle aziende intervenendo contro le informazioni fuorvianti sui benefici ambientali dei prodotti, garantendo così che i consumatori ricevano informazioni veritiere e accurate.

Queste misure, in aggiunta a quelle già affrontate nel secondo capitolo, sono essenziali, sia a livello europeo che nazionale, per promuovere la trasparenza e la fiducia nel mercato, proteggendo i consumatori da affermazioni ambientali ingannevoli e assicurando una concorrenza leale tra le imprese.

Guardando al futuro, è essenziale che le aziende adottino un'impostazione autentica e impegnata verso la sostenibilità, integrandola nella propria cultura aziendale e nei processi decisionali. Ciò richiede un cambiamento culturale e strutturale che coinvolga tutte le parti interessate, dalle aziende

ai governi, dalla società nel suo complesso agli investitori. Solo attraverso un impegno collettivo è possibile affrontare le sfide ambientali e promuovere un futuro sostenibile per tutti. Le aziende devono integrare la sostenibilità nei loro modelli di business, adottando pratiche di produzione sostenibili, riducendo le emissioni e investendo in tecnologie pulite e rinnovabili.

In conclusione, la sostenibilità aziendale rappresenta una sfida e un'opportunità cruciale per le imprese del XXI secolo. La sostenibilità non è solo una responsabilità aziendale, ma anche un'opportunità per innovare, crescere e creare valore a lungo termine per tutte le parti interessate.



## Bibliografia

Adams C. A., The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2004.

Aggarwal Priyanka, *Greenwashing: The Darker Side Of CSR*, *Indian Journal of Applied Research* n. 4 (3), 2011, pp. 61-66. Disponibile online al link: [https://www.researchgate.net/publication/275755662\\_Greenwashing\\_The\\_Darker\\_Side\\_Of\\_CSR](https://www.researchgate.net/publication/275755662_Greenwashing_The_Darker_Side_Of_CSR).

Agudelo Latapí M. A., Lára Jóhannsdóttir e Brynhildur Davídsdóttir, *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, volume 4, 2019. Disponibile online al link: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0039-y>.

Banerjee S., Gulas C. S. e Iyer E., (1995). *Shades of Green: A Multidimensional Analysis of Environmental Advertising*, *Journal of Advertising*, 1995, pp. 21-31. Disponibile online al link: <https://corescholar.libraries.wright.edu/marketing/9>.

Baumol William J., Likert Rensis, Wallich Henry C., McGowan John J. , *A new rationale for corporate social policy*, USA, Committee for Economic Development, 1970. Disponibile online al link: <https://www.ced.org/pdf/A-New-Rationale-for-Corporate-Social-Policy.pdf>.

Bowen Howard R., *Social responsibilities of the businessman*, Iowa, University of Iowa Press, 2013.

Brundtland Gro H., *Our common future*, Oslo, World Commission on Environment and Development, 1987. Disponibile online al link:

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

Carroll Archie B., *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*, Business & Society, 1999, pp. 268-295.

Carroll Archie B., *Corporate Social Responsibility: the centerpiece of competing and complementary frameworks*, Organizational Dynamics, n. 44, 2015, pp. 87-96. Disponibile online al link: <https://www.terry.uga.edu/wp-content/uploads/Carroll.2015.pdf>.

Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde*, Bruxelles, Commissione delle Comunità Europee, 2001. Disponibile online al link: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf).

Committee for Economic Development, *Social responsibilities of business corporations*, USA, Committee for Economic Development, 1971. Disponibile online al link: [https://www.ced.org/pdf/Social\\_Responsibilities\\_of\\_Business\\_Corporations.pdf](https://www.ced.org/pdf/Social_Responsibilities_of_Business_Corporations.pdf).

Delmas Magali A. e Burbano Vanessa C., *The drivers of greenwashing*, California Management Review, 2011. Disponibile online al link: [https://www.researchgate.net/publication/228133505\\_The\\_Drivers\\_of\\_Greenwashing](https://www.researchgate.net/publication/228133505_The_Drivers_of_Greenwashing).

Eccles R. G., Krzus M. P., Rogers J., e Serafeim G., *The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards*, Journal of Applied Corporate Finance, 2012.

Elkington J., *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Capstone, 1997.

Freeman Robert E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010.

Gray R., Owen D., e Adams C., *Accounting & Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice Hall, 1996.

Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, *Il Bilancio Sociale - GBS 2013 - Standard, Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano, Giuffrè, 2013.

Haytko D. L. e Matulich E., *Green Advertising and Environmentally Responsible Consumer Behaviors: Linkages Examined*, Journal of Management and Marketing Research, volume 1, 2008. Disponibile online al link: [https://www.researchgate.net/publication/237506901\\_Green\\_Advertising\\_and\\_Environmentally\\_Responsible\\_Consumer\\_Behaviors\\_Linkages\\_Examined](https://www.researchgate.net/publication/237506901_Green_Advertising_and_Environmentally_Responsible_Consumer_Behaviors_Linkages_Examined).

Lyon Thomas P. e Maxwell John W., *Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit*, Journal of Economics & Management Strategy, 2011.

Matacena A., *Il bilancio sociale d'impresa*, Bologna, Clueb, 1984.

Meck Georg, *Volkswagen Story*, Egea, 2018.

Molteni Mario, *Responsabilità sociale e performance d'impresa - Per una sintesi socio-cooperativa*, Milano, Vita e Pensiero, 2004.

Porter Michael E., Kramer Mark R., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 2011.

Porter Michael E., Kramer Mark R., *Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard, Harvard Business Review, 2006.

## Sitografia

<https://www.businessinsider.nl/how-businesses-leverage-influence-support-black-community-martin-luther-king-2020-6/>, Taylor Nicole Rogers, “Atlanta businesses backed Martin Luther King, Jr.’s civil rights movement in the ’60s. Here’s how companies can support racial equality today, according to his son”, *Business Insider US*, pubblicato il 5 giugno 2020, consultato il 9 marzo 2024.

[https://www.twosides.info/wp-content/uploads/2018/05/Terrachoice\\_The\\_Sins\\_of\\_Greenwashing\\_-\\_Home\\_and\\_Family\\_Edition\\_2010.pdf](https://www.twosides.info/wp-content/uploads/2018/05/Terrachoice_The_Sins_of_Greenwashing_-_Home_and_Family_Edition_2010.pdf), “The Sins of Greenwashing: Home and Family Edition”, *TerraChoice*, 2010, consultato il 10 marzo 2024.

<https://www.ftc.gov/legal-library/browse/federal-register-notices/guides-use-environmental-marketing-claims-green-guides>, “Guides for the Use of Environmental Marketing Claims (Green Guides)”, Federal Trade Commission, 2012, consultato il 10 marzo 2024.

<https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/disclosure-of-non-financial-and-diversity-information-by-large-companies-and-groups.html>, “Disclosure of non-financial and diversity information by large companies and groups”, *European Commission*, 2014, consultato il 10 marzo 2024.

<https://www.renewablematter.eu/articoli/article/tutto-il-greenwashing-dei-mondiali-di-calcio-in-qatar>, Simone Fant, “Tutto il greenwashing dei mondiali di calcio in Qatar”, *Renewable Matter*, pubblicato il 18 novembre 2022, consultato il 13 marzo 2024.

<https://www.theguardian.com/global-development/2021/feb/23/revealed-migrant-worker-deaths-qatar-fifa-world-cup-2022>, “Revealed: 6,500

migrant workers have died in Qatar since World Cup awarded”, *The Guardian*, pubblicato il 23 febbraio 2021, consultato il 13 marzo 2024.

<https://carbonmarketwatch.org/publications/poor-tackling-yellow-card-for-2022-fifa-world-cups-carbon-neutrality-claim/>, Gilles Dufrasne, “Poor trackling: Yellow card for 2022 FIFA World Cup’s carbon neutrality claim – Updated”, *Carbon Market Watch*, pubblicato il 31 ottobre 2022, consultato il 13 marzo 2024.

<https://www.reuters.com/lifestyle/sports/qatars-world-cup-turf-needs-chilled-stadiums-desalinated-water-thrive-2022-02-21/>, Andrew Mills, “Qatar's World Cup turf needs chilled stadiums, desalinated water to thrive”, *Reuters*, pubblicato il 21 febbraio 2022, consultato il 13 marzo 2024.

<https://www.renewablematter.eu/moda-insostenibile-h-and-m-sotto-accusa-per-greenwashing>, Giorgia Marino, “Moda (in)sostenibile: H&M sotto accusa per greenwashing”, *Renewable Matter*, pubblicato il 23 agosto 2022, consultato il 14 marzo 2024.

<https://qz.com/2180075/hm-showed-bogus-environmental-higg-index-scores-for-its-clothing>, Amanda Shendruk, “Quartz investigation: H&M showed bogus environmental scores for its clothing”, *Quartz*, pubblicato il 29 giugno 2022, consultato il 14 marzo 2024.

<https://altreconomia.it/lautorita-britannica-per-la-pubblicita-sanziona-il-greenwashing-di-shell/>, Ilaria Sesana, “L’autorità britannica per la pubblicità sanziona il greenwashing di Shell”, *Altra Economia*, pubblicato il 22 giugno 2023, consultato il 16 marzo 2024.

<https://www.greenpeace.org/italy/storia/16096/le-compagnie-aeree-come-easyjet-ryanair-e-lufthansa-fanno-greenwashing-mentre-continuano-ad-aggravare-la-crisi-climatica/>, “Le compagnie aeree come Easyjet, Ryanair e Lufthansa fanno greenwashing mentre continuano ad

aggravare la crisi climatica”, *Greenpeace*, pubblicato il 1 giugno 2022, consultato il 17 marzo 2024.

<https://brandaudit.breakfreefromplastic.org/brand-audit-2023/>,

“BRANDED 6 - Holding the World’s Worst Plastic Polluters Accountable Annually Since 2018”, *Break Free from Plastic*, 2023, consultato il 18 marzo 2024.

<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/bilancio-sociale/>, “Bilancio sociale”, *Italia non profit* - official website, consultato il 19 marzo 2024.

<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/enti-terzo-settore/>, “Enti del terzo settore”, *Italia non profit* - official website, consultato il 19 marzo 2024.

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2019/08/09/19A05100/sg>, *Gazzetta Ufficiale* - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Decreto del 4 luglio 2019, consultato il 19 marzo 2024.

<https://www.globalreporting.org/>, *GRI* - official website, consultato il 19 marzo 2024.

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>, “UN Global Compact”, *Global Compact Network Italia*, consultato il 23 marzo 2024.

<https://www.gcerti.it/iso-26000/>, “UNI EN ISO 26000 – Guide to Social Responsibility”, *GCERTI*, consultato il 24 marzo 2024.

<https://sasb.ifrs.org/>, “SABS Standards Overview”, *IFRS Foundation - SABS Standards*, consultato il 24 marzo 2024.

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>, *Gazzetta Ufficiale* - Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, consultato il 24 marzo 2024.

[https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en#what](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#what), “Corporate Sustainability Reporting”, *European Commission*, consultato il 24 marzo 2024.

[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en) “The European Green Deal”, *European Commission*, consultato il 25 marzo 2024.

<https://integratedreporting.ifrs.org/resource/international-ir-framework/>, “Integrated Reporting Framework”, *IFRS Foundation - Integrated Reporting*, consultato il 25 marzo 2024.

<https://www.volkswagen.it/it.html>, Volkswagen - official website, consultato nel mese di aprile 2024.

<https://www.volkswagen-group.com/en>, Volkswagen Group - official website, consultato nel mese di aprile 2024.

<https://takeielts.britishcouncil.org/volkswagen-autouni>, “Volkswagen Autouni”, *British Council IELTS*, consultato il 5 aprile 2024.

<https://www.economist.com/briefing/2015/09/26/a-mucky-business>, “A mucky business”, *The Economist*, pubblicato il 26 settembre 2015, consultato il 9 aprile 2024.

<https://www.cleanenergywire.org/factsheets/dieselgate-timeline-car-emissions-fraud-scandal-germany>, Sören Amelang e Benjamin Wehrmann, “Dieselgate - a timeline of the car emissions fraud scandal in Germany”, *Clean Energy Wire*, pubblicato il 25 maggio 2020, consultato il 10 aprile 2024.

<https://www.rinnovabili.it/clima-e-ambiente/caso-volkswagen-quanto-inquinato-333/>, “Caso Volkswagen: ecco quanto ha inquinato l’azienda in

7 anni”, *Rinnovabili*, pubblicato il 23 settembre 2015, consultato il 10 aprile 2024.

<https://www.caranddriver.com/news/a15339250/everything-you-need-to-know-about-the-vw-diesel-emissions-scandal/>, Clifford Atiyeh, “Everything You Need to Know about the VW Diesel-Emissions Scandal”, *Car and Driver*, pubblicato il 4 dicembre 2019, consultato il 10 aprile 2024.

<https://www.bbc.com/news/business-34324772>, Russell Hotten, “Volkswagen: The scandal explained”, *BBC*, pubblicato il 10 dicembre 2015, consultato il 12 aprile 2024.

[https://www.ansa.it/canale\\_motori/notizie/industria/2015/09/14/secondo-dow-jones-vw-e-il-costruttore-auto-piu-sostenibile\\_22e1b9cb-8fa4-4031-87b3-b7ca141a0839.html](https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/industria/2015/09/14/secondo-dow-jones-vw-e-il-costruttore-auto-piu-sostenibile_22e1b9cb-8fa4-4031-87b3-b7ca141a0839.html), “Secondo Dow Jones Vw è il costruttore auto più sostenibile”, *Ansa*, pubblicato il 14 settembre 2015, consultato il 12 aprile 2024.

<https://www.volkswagen-group.com/en/reporting-15808#>, “The Volkswagen Group Sustainability Report 2023”, *Volkswagen Group* - official website, consultato il 15 aprile 2024.

<https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2024/02/20/consumer-rights-final-approval-for-the-directive-to-empower-consumers-for-the-green-transition/>, “Diritti dei consumatori: approvazione definitiva della direttiva sulla responsabilizzazione dei consumatori per la transizione verde”, *Consiglio dell’Unione europea*, consultato il 17 aprile 2024.

<https://www.mimit.gov.it/mercato-e-consumatori/tutela-del-consumatore/codice-del-consumo>, “Codice del consumo (decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206)”, *Ministero delle imprese e del Made in Italy*, consultato il 17 aprile 2024.