

EDITORIALE

GREENWASHING AMBIENTALE: ALCUNE RIFLESSIONI A PARTIRE DALLA DIRETTIVA 825/2024 "GREEN CLAIM" E DALLA PROPOSTA SOSPESA "GREEN CLAIMS DIRECTIVE"*

Gianfranco Rusconi

Introduzione¹

Questo editoriale si collega ai precedenti del medesimo autore pubblicati nel 2021 e nel 2024; nel primo si considera la relazione tra i bilanci sociali/di sostenibilità e la dichiarazione non finanziaria richiesta dall'Unione Europea (da ora in poi UE) per particolari aziende di grandi dimensioni, mentre nel secondo si riflette su termini come responsabilità sociale d'impresa, bilanci sociali/di sostenibilità, Environment, Social and Governance (da ora in poi ESG) e altro. Ciò allo scopo di contrastare confusioni e/o imprecisioni.

In questa sede si restringe il discorso all'attività legislativa e regolamentare dell'UE sulle asserzioni volontarie ambientali², che, per quanto non siano direttamente riferite alla rendicontazione di sostenibilità, sono legate ad essa data la natura unitaria e sistemica dell'azienda.

Sull'argomento sono state proposte due direttive UE:

* DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2026.1.1782

¹ Si ringrazia sentitamente il dottor Antonello Pezzini, membro del CESE (Consiglio Economico Sociale Europeo) a Bruxelles dal 1994 al 2025, per il fondamentale aiuto informativo e di opinioni fornito all'autore di questo editoriale, anche se la responsabilità per eventuali errori e su quanto scritto resta unicamente dello scrivente.

² L'articolo 2, lettera o, della direttiva 2005/29/CE, consolidata con le modifiche successive, definisce l'asserzione ambientale nel contesto di una comunicazione commerciale come: "..., qualsiasi messaggio o rappresentazione **avente carattere non obbligatorio a norma del diritto dell'Unione o nazionale** (nda: grassetto dell'autore dell'editoriale), in qualsiasi forma, compresi testi e rappresentazioni figurative, grafiche o simboliche, quali marchi, nomi di marche, nomi di società o nomi di prodotti, che asserisce o implica che un dato prodotto, categoria di prodotto, marca o operatore economico ha un impatto positivo o nullo sull'ambiente oppure è meno dannoso per l'ambiente rispetto ad altri prodotti, categorie di prodotto, marche o operatori economici oppure ha migliorato il proprio impatto nel corso del tempo".

In particolare, vanno poi distinte:

- le asserzioni ambientali generiche: "qualsiasi asserzione ambientale formulata per iscritto o in forma orale, anche attraverso media audiovisivi, non inclusa in un marchio di sostenibilità e la cui specificazione non è fornita in termini chiari ed evidenti tramite lo stesso mezzo di comunicazione" (punto q dell'articolo 1)
- le asserzioni ambientali esplicite, in cui, attraverso dichiarazioni testuali, marchi ecc., si afferma che un prodotto o un servizio contribuisce alla riduzione dell'impatto ambientale.

- la prima (825/2024, cosiddetto "Green Claim"), approvata il 28.02.2024 e recepita nell'ordinamento italiano nel 2025³;
- la seconda ("Green Claims Directive"), proposta dal Parlamento Europeo e dal Consiglio il 22 marzo 2023, è stata poi sospesa dalla Commissione Europea nel 2025.

Con il presente lavoro non ci si propone di descrivere nei dettagli questi documenti legislativi, ma di esaminarne in generale principi e contenuto.

Fondamentale è considerare il concetto del cosiddetto "greenwashing", essendo esso centrale, sia nella direttiva approvata e poi recepita in Italia, sia in quella proposta e sospesa.

Greenwashing e accountability: alcune riflessioni

Il concetto di greenwashing, utilizzato sia nella letteratura scientifica sia nelle applicazioni pratiche e legislative/regolamentari, si presenta con un ampio ambito di significati.

Si ricorda comunque che, ben prima che si parlasse di greenwashing in senso diffuso, il problema del rischio di manipolazione informativa del pubblico, e quindi della violazione del suo diritto ad una trasparente accountability, era ed è presente, non solo per le tematiche ambientali, ma per l'informazione sul sistema aziendale in tutti i suoi aspetti.

Diverse sono le situazioni in cui si pone l'esigenza di accountability:

- a) in primis la stessa trasparenza dei bilanci d' esercizio, anche se in questo contesto si è facilitati dalla presenza di dati e informazioni "financial", tendenzialmente unidimensionali-quantitativi e legati allo scambio, effettivo o potenziale, di mercato;
- b) nella tematica del bilancio sociale/di sostenibilità, è stato evidenziato in vari autori il rischio di manipolazioni o omissioni nella presentazione di dati e informazioni: questo non solo in campo ambientale, ma anche riguardo all'impatto generale su tutti gli stakeholder interessati dal punto di vista economico e sociale (in senso stretto)⁴ (Rusconi⁵ 1988, Owen e altri 2000).

Nel 2003 Laufer⁶, a proposito della Social Accountability afferma che esiste: "...un corpo di letteratura parallelo che descrive il "greenwashing" e altre forme di

³ La Camera dei Deputati italiana ha approvato in via definitiva il disegno di legge di recepimento del 13 giugno 2025 (Atto della Camera 2280).

⁴ Si usa questa precisazione, perché nella letteratura sull'argomento si è molto spesso usato il termine "sociale" in senso ampio, come relativo all'intera società civile: si parla di bilanci sociali (e di social accounting in lingua inglese) per indicare più o meno i contenuti della sostenibilità, sia sociale (in senso stretto), che economica ed ambientale.

⁵ "il rifiuto netto della "cosmesi aziendale" non significa respingere il fatto che tra gli scopi del documento in questione non possa esserci **anche** [nda: grassetto dell'autore dell'editoriale] quello di migliorare l'immagine presso il pubblico. Si tratta solo di negare ogni fondamento contabile [nda: il bilancio sociale è un documento contabile in quanto esprime una rendicontazione] a dati sin dal principio presentati per arrivare ad un risultato precostituito" (Rusconi 1988, p.46).

⁶ Al 18 marzo 2026, a questo saggio sono attribuite 2.382 citazioni su Google Scholar.

disinformazione aziendale” (Laufer, 2003, p.253), lasciando capire che il greenwashing, per quanto definito in modo ampio, non è l’unica fonte di disinformazione al pubblico. L’autore citato indica, per esempio, anche il cosiddetto “bluewash”, cioè il “...**lavaggio** (nda: grassetto dell’autore dell’editoriale) attraverso la reputazione [nda: indicato dalle United Nations]” (Laufer, 2003, p.255).

Letteralmente “greenwashing” in italiano significa “lavare verde”, che sembrerebbe così rimandare alle sole tematiche ambientali. Questo termine viene talora usato per riferirsi alle questioni di sostenibilità in generale, per esempio anche a quelle sociali in senso stretto, per le quali è più corretto parlare di “socialwashing” (Sobrero, 2024).

In quest’ottica “allargata”, il termine “greenwashing” potrebbe essere usato perfino nell’ambito della rendicontazione economico-finanziaria a proposito di manovre “cosmetiche” sui bilanci, potendosi in teoria parlare di “financial washing”.

Limitandosi al campo ambientale, l’ambito di uso di questo termine è comunque molto vasto, riferendosi sia alla vera e propria affermazione fuorviante, lacunosa o addirittura falsa, sia al possibile uso di rappresentare attraverso asserzioni ambientali un comportamento “positivo” verso l’ambiente naturale, al fine di “lavare” altri aspetti “negativi”.

Sul greenwashing esiste un’ampia letteratura, per esempio il recente lavoro che dichiara di seguire la metodologia di revisione della letteratura di Freitas Netto et al. (2020), Gatti et al. (2019) e Pendse et. al. (2022), presentando un’analisi di molte “...pubblicazioni in inglese soggette a peer-review dal 1995 al 2024” (Feghali et al., 2025, p.18). Questo saggio presenta una tabella in appendice, in cui si distinguono tre categorie di lavori sul greenwashing: concettualizzazione, effetti e strategie di mitigazione; a loro volta queste ultime suddivise in sottocategorie (Feghali et al., 2025, p.31).

Si ricorda la piattaforma “ESG NEWS per un’economia sostenibile”, che presenta, a sua volta, una serie di definizioni di greenwashing ambientale, come la prassi finalizzata a “...dare una percezione di società attenta all’ambiente anche se non è così...” (ESGNEWS, 9 luglio 2025, p.3).

Per capire bene dove, e in che misura, si può avere un tentativo di manipolare gli stakeholder interessati alle comunicazioni aziendali, occorre distinguere preliminarmente i messaggi, documenti ecc. **non di (piena) accountability sull’attività e il ruolo di un ente/organizzazione** (cui si richiede soprattutto **sincerità e trasparenza**), dalla **completezza, neutralità e inclusione** che sono anche essenziali per i documenti di **(piena) accountability, come i bilanci di sostenibilità proposti dalle direttive UE e qualunque altra modalità di rendicontazione trasparente e completa in campo sociale, ambientale ed economico che è stata proposta nel tempo, a partire dagli anni settanta**⁷.

Come esempio di comunicazioni non di (piena) accountability si possono indicare i messaggi pubblicitari e i comunicati stampa, mentre riguardo alle comunicazioni di accountability (completa) si può indicare il bilancio d’esercizio, che istituzionalmente

⁷ Con riferimento a questa parte storica, vedi Rusconi (1988) e Mathews (1997).

è finalizzato a un'informazione completa, neutrale e inclusiva verso tutti gli interessati riguardo all'andamento economico-finanziario dell'azienda sul mercato.

Considerando le tematiche "green", di conseguenza un messaggio pubblicitario deve essere trasparente e veritiero, mentre un bilancio di sostenibilità deve rispettare un'accountability più completa.

Questa distinzione non genera "compartimenti stagni": singole asserzioni poco credibili o false possono mettere a rischio la credibilità di tutta la rendicontazione di un'organizzazione.

È importante precisare che i bilanci di sostenibilità, dichiarando, più o meno esplicitamente, di fornire una rappresentazione corretta e sistemica dei risultati conseguiti dalla gestione (cioè una finalità di accountability completa), richiedono una precisa rendicontazione sulle procedure di comunicazione, in particolare sulle asserzioni ambientali e sociali.

Appare chiaro che anche le comunicazioni non con (piena) finalità di accountability sono in relazione con il resto del sistema: quindi le asserzioni su alcuni aspetti della politica ambientale (anche semplici spot pubblicitari) devono essere considerate come influenti indirettamente sulla presentazione dell'intero sistema aziendale.

La direttiva (UE) numero 825 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 28 febbraio 2024 e la proposta di direttiva (UE) del Parlamento Europeo e del Consiglio del 22 marzo 2023 sospesa dalla Commissione Europea nel giugno 2025.

Direttiva UE 825 del 28 febbraio 2024, "Green Claim"

Questa direttiva, ora recepita anche nell'ordinamento italiano, si propone di integrare le direttive 29/2005 CE⁸ e 83/2011 UE⁹, **"...per quanto riguarda la responsabilizzazione dei consumatori per la transizione verde mediante il miglioramento della tutela dalle pratiche sleali e delle informazioni"** (nda: grassetto dal testo del titolo della direttiva 825 del 28 febbraio 2024) sugli impatti ambientali delle attività umane.

Ciò è espresso chiaramente nel considerando 1:

"Al fine di contribuire al corretto funzionamento del mercato interno, sulla base di un livello elevato di protezione dei consumatori e dell'ambiente, e di compiere progressi nella transizione verde, è essenziale che i **consumatori possano prendere decisioni di acquisto informate e contribuire in tal modo a modelli di consumo più sostenibili** (nda: in questa citazione tutte le frasi in grassetto sono dell'autore

⁸ Direttiva sulle pratiche sleali commerciali con cui si "...intende contribuire al corretto funzionamento del mercato interno e al conseguimento di un livello elevato di tutela dei consumatori mediante l'armonizzazione delle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative degli Stati membri in materia di **pratiche commerciali sleali lesive degli interessi economici dei consumatori** (nda: grassetto dell'autore dell'editoriale)" (Art. 1).

⁹ Direttiva di modifica di precedenti norme europee sui diritti dei consumatori.

dell'editoriale). Ciò implica che gli operatori economici hanno la responsabilità di fornire informazioni **chiare, pertinenti e affidabili**. È pertanto opportuno introdurre nella normativa dell'Unione in materia di tutela dei consumatori norme specifiche volte a contrastare le pratiche commerciali sleali che ingannano i consumatori e impediscono loro di compiere scelte di consumo sostenibili, quali le pratiche associate all'obsolescenza precoce dei beni, le asserzioni ambientali ingannevoli ("greenwashing"), le informazioni ingannevoli sulle caratteristiche sociali dei prodotti o delle imprese degli operatori economici o i marchi di sostenibilità non trasparenti e non credibili [nda: nel considerando 3 ci si riferisce anche ad informazioni non corrette "...sugli aspetti relativi alla circolarità, quali la durabilità, la riparabilità o la riciclabilità.."]. Tali norme consentiranno agli organi nazionali competenti di far fronte efficacemente a tali pratiche. La garanzia che le asserzioni ambientali sono **eque, comprensibili e affidabili** consentirà agli **operatori economici di operare su di un piano di parità** e permetterà ai consumatori di scegliere prodotti che siano effettivamente migliori per l'ambiente rispetto ai prodotti concorrenti. Sarà così **incoraggiata la concorrenza conducendo a prodotti più ecosostenibili**¹⁰, con conseguente riduzione dell'impatto negativo sull'ambiente."

Vi è poi un accenno alla sistemica interrelazione tra sostenibilità ambientale, sociale ed economica, affermando al considerando 3, che:

"...Le informazioni fornite dagli operatori economici sulle caratteristiche sociali di un prodotto lungo tutta la sua catena del valore possono riguardare, ad esempio, la qualità e l'equità delle condizioni di lavoro della forza lavoro interessata, quali salari adeguati, protezione sociale, sicurezza dell'ambiente di lavoro e dialogo sociale. Tali informazioni possono altresì riguardare il rispetto dei diritti umani, la parità di trattamento e di opportunità per tutti, compresi la parità di genere, l'inclusione e la diversità, i contributi ad iniziative sociali o gli impegni etici, quali il benessere degli animali. Le caratteristiche ambientali e sociali di un prodotto possono essere intese in senso ampio, che comprenda gli aspetti, l'impatto e le prestazioni ambientali e sociali di un prodotto".

Vi è qui un riferimento al "socialwashing" che è importante, perché le tre dimensioni della sostenibilità sono strettamente interdipendenti e, se opportunamente considerate (soprattutto nel medio-lungo periodo), possono mostrare forti sinergie: basti pensare al riflesso del risparmio energetico sulle "bollette" (aspetto sociale in senso stretto) e sui bilanci delle imprese e delle istituzioni e delle aziende pubbliche (aspetto economico).

¹⁰ L'articolo 9 del Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio del 18 Giugno 2020 definisce (come si vede ai punti 1 nei successivi articoli dal 10 al 15) quando le **attività economiche (grassetto dell'autore dell'editoriale)** possono dare un **contributo sostanziale a** (nda: grassetto dell'autore dell'editoriale): mitigazione dei cambiamenti climatici, adattamento ai cambiamenti climatici, uso sostenibile e protezione delle acque e delle risorse marine, transizione verso un'economia circolare, prevenzione e riduzione dell'inquinamento, protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi. Mentre negli articoli 16 e 17 del medesimo Regolamento si analizza e si presentano sia le condizioni per parlare di contributo sostanziale, sia ciò che costituisce danno significativo agli obiettivi ambientali.

Elemento importante è la richiesta di verifiche di terzi indipendenti e competenti su: asserzioni ambientali sul clima, neutralità delle emissioni di carbonio e climatica, richiedendo “impegni obiettivi, chiari, oggettivi, pubblicamente disponibili e verificabili fissati dall’operatore economico, e definiti in un piano di attuazione dettagliato e realistico che indichi in quale modo tali impegni e obiettivi saranno conseguiti e che stanzi risorse a tal fine...” (considerando 4).

La **verifica indipendente e la precisione** sono richieste fondamentali in questi “considerando”, che sottolineano i rischi di informazioni ambientali generiche e in termini vaghi come: “consapevole”, “sostenibile” o “responsabile”; si insiste (considerando 13) in particolare sulla necessità di **informazioni attendibili, comparabili e verificabili**, ricordando anche che l’asserzione ambientale deve riferirsi all’intero prodotto o servizio o ad una parte dell’attività aziendale¹¹.

Senza entrare in ulteriori dettagli, appare chiaro che la finalità di questa direttiva, recepita nell’ordinamento italiano, è di informare al meglio il consumatore in un’economia di mercato concorrenziale, con il proposito di orientarlo ad agire **informato** nel collaborare verso la sostenibilità ambientale.

Tra l’altro: “è posto un divieto assoluto di vantare un impatto neutro, ridotto o positivo sull’ambiente (es. “prodotto a zero emissioni”) basandosi esclusivamente **sulla compensazione delle emissioni di gas serra** (come l’acquisto di crediti di carbonio) (nda: grassetto del testo citato)” (Processo di Recepimento della Direttiva UE 2024/825 al 15.03.2025).

Non sono ammessi marchi di sostenibilità non verificati e si contrasta l’obsolescenza volutamente precoce dei prodotti, con l’obbligo di fornire informazioni chiare sulla loro durata e la previsione di un sistema di etichettature europee unico.

La proposta di Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 marzo 2023 Green Claims

Si tratta di una proposta di direttiva che intende fissare criteri comuni UE più severi sulle asserzioni volontarie ambientali (particolari regole di verifica, metodi scientifici¹², certificazioni ex ante ecc.), ad integrazione della direttiva 825/2024. L’obiettivo è di rendere più solide e trasparenti queste asserzioni, per contrastare fortemente quel greenwashing, che, tra l’altro, danneggerebbe sul mercato le imprese ambientalmente consapevoli:

“Al fine di continuare a far fronte alle problematiche individuate dal greenwashing e dei marchi ambientali inattendibili, il quadro attuale potrebbe trarre beneficio da prescrizioni più specifiche in materia di asserzioni non regolamentate, siano esse

¹¹ La traduzione italiana di “greenwashing” si riferisce del resto al “lavaggio”, ben addicendosi alla prassi di cercare di “lavare” qualcosa di “negativo”, presentando solo gli aspetti “positivi”: questo vale sia per le asserzioni (accountability non piena), che per i bilanci di sostenibilità (piena accountability).

¹² “...**Per essere legittimo, il claim deve poggiare su dati scientifici verificabili, metodologie trasparenti (ad esempio LCA)** [nda: Life Cycle assesment, impatto ambientale prodotto lungo l’intero ciclo di vita di prodotti e servizi] **e, idealmente, certificazioni di terze parti indipendenti** (nda: grassetto dell’autore citato) (AI ChatGPT I, Dari 2026)”.

relative a gruppi di prodotti, a settori o a specifici impatti ambientali o aspetti ambientali. **La presente proposta sull'attestazione e sulla comunicazione delle asserzioni ambientali è intesa come *lex specialis*** (nda: corsivo del testo della proposta di direttiva) **ad integrazione della normativa dell'UE attualmente vigente in materia di tutela dei consumatori** (nda: grassetto del testo della proposta di direttiva) ..." (Relazione p.7).

"...Gli obiettivi principali della proposta sulle asserzioni ambientali sono dunque i seguenti:

- -aumentare il livello di tutela dell'ambiente e contribuire ad accelerare la transizione verde verso un'economia circolare, pulita e climaticamente neutra nell'UE;
- -proteggere i consumatori e le imprese dal greenwashing e consentire ai consumatori di contribuire all'accelerazione della transizione verde prendendo decisioni di acquisto informate sulla base di asserzioni e marchi ambientali credibili;
- -migliorare la certezza del diritto per quanto riguarda le asserzioni ambientali e le condizioni di parità nel mercato interno, stimolare la competitività degli operatori economici che si impegnano per aumentare la sostenibilità ambientale dei loro prodotti e delle loro attività e offrire soluzioni meno onerose per gli operatori che operano a livello transfrontaliero" (Relazione, pp.7-8).

In particolare, si intende contrastare quelle asserzioni generiche, e poco documentate, che potrebbero "aggirare" la proibizione, già in buona parte esistente in potenza nella direttiva 29/2005 (e approfondite per gli aspetti ambientali nella direttiva 825/2024) contro le informazioni fuorvianti il consumatore o false.

Riflessioni e conclusioni

In conclusione del raffronto fra le due norme qui considerate:

- 1) la "Green Claims" è stata ritirata o sospesa per forti controversie politiche su possibili troppi gravami amministrativi per le imprese, soprattutto le micro¹³;
- 2) considerati i vari tipi di washing che da sempre incombono sulle asserzioni ambientali¹⁴, l'avvento di una normativa come la direttiva 825/2025, rappresenta già un grande risultato, che dovrà poi essere confermato nelle sue applicazioni;

¹³ Secondo il già citato Dari 2026, i "motori della retromarcia" sarebbero stati:

- 1) il rischio di non rispettare una risposta all'Agenda-Draghi, consistente nel tagliare gli oneri amministrativi del 25%;
- 2) il rifiuto del PPE della verifica preventiva;
- 3) il timore politico della Presidente della Commissione di alimentare le critiche anti- Green Deal.

¹⁴ Come si è osservato nell'introduzione l'uso distorto delle asserzioni sulla sostenibilità non riguarda soltanto l'ambiente naturale, ma anche gli aspetti sociali in senso stretto (vedi socialwashing o forme comunicative varie) e economici (sia "financial" che come economie e diseconomie esterne).

- 3) la sospensione della Green Claims (già approvata da Parlamento e Consiglio) è stata posta in atto dalla Commissione UE con la motivazione di evitare aggravii sulla competitività delle imprese;
- 4) nel medio-lungo periodo la difesa dell'ambiente non può peraltro che tendere ad influenzare positivamente anche gli aspetti economico-sociali, non essendo possibile isolare le tre forme della sostenibilità; resta il problema di come affrontare i costi economico-sociali connessi, soprattutto nel breve-medio periodo, alla transizione ambientale;
- 5) la proposta di direttiva Green Claims può completare la Green Claim riguardo all'attuazione di una trasparente comunicazione ambientale¹⁵; occorre però calibrare bene tempi e modi, per evitare il rischio che una richiesta troppo rigida sui controlli preventivi scoraggi la diffusione di asserzioni volontarie esplicite da parte di operatori ambientalmente sensibili;
- 6) resta il problema dimensionale (soprattutto per le microimprese), sia per i costi che per le modalità burocratiche e organizzative; nella proposta si trovano esoneri per le microimprese e su questo si è anche discusso per evitare sospensioni, ma senza successo.
- 7) Concluso il confronto fra le due direttive, si ritiene doveroso chiudere il discorso con la considerazione che, quantunque i documenti non di piena accountability debbano rispettare solo condizioni etiche e legali di corretta informazione su prodotti e servizi, vi è un necessario legame sistemico tra queste asserzioni e i documenti di piena e completa accountability, come i bilanci di sostenibilità.
- 8) Nei documenti di accountability completa, come ad esempio un bilancio di sostenibilità, si comunica, più o meno esplicitamente, che si sta rappresentando in modo trasparente cosa fa un'organizzazione come sistema: per questo pubblicare un rendiconto definito "trasparente" senza menzionare come ci si comporta con le asserzioni ambientali volontarie (pubblicità, comunicati stampa, ecc.) può rappresentare una forma di greenwashing.
- 9) Non illustrare in modo completo come ci si comporta nelle asserzioni ambientali volontarie danneggia la credibilità piena di un bilancio di sostenibilità.

§§§

Questo numero di *Impresa Progetto* presenta quattro saggi referati e tre contributi liberi che, investendo temi di significativa rilevanza, spaziano attraverso riflessioni teoriche e indagini sul campo dai nuovi modelli di impresa alla *business ethics* in banca, dalla valorizzazione delle conoscenze e della creatività in diversi ambiti di lavoro alle strategie aziendali per la biodiversità, e su altro ancora.

¹⁵ "L'idea era semplice, ma ambiziosa, **obbligare chi vende un prodotto o un servizio a dimostrare, numeri alla mano, ogni promessa verde.....Così la direttiva avrebbe innescato un circolo virtuoso: premiare chi investe davvero nella transizione ecologica e smascherare il marketing cosmetico...** (nda: grassetto dell'autore citato) (AI ChatGPT, Dari, 2025).

Nella Sezione dei Saggi referati:

- Silvia Cervi (*To own or not to own: Theoretical ambiguity and managerial confusion in corporate ownership models*) si chiede come l'*ownership* interagisca con i comportamenti manageriali. Mentre gli approcci *shareholder only* e *instrumental stakeholder* implicano chiarezza nell'individuazione della *ownership*, questa capacità può venir meno se prevale l'approccio *normative stakeholder*, col rischio di fuorviare comportamenti e scelte dei manager. L'Autrice verifica questa ipotesi attraverso un test condotto intervistando un campione di 203 *executives* partecipanti ad un Corso di formazione *post-graduate*.
- Sara Tessitore, Natalia Marzia Gusmerotti, Marco Frey (*Collaborazione e biodiversità: configurazioni partecipative nelle strategie aziendali per la natura. Un'analisi empirica*) approfondiscono il ruolo delle imprese nella tutela e della valorizzazione della biodiversità. L'analisi di 10 casi aziendali fa emergere come la biodiversità stia assumendo un ruolo centrale nelle strategie delle grandi imprese, ed il coinvolgimento di una pluralità di attori (ONG, comunità locali, Università) rappresenta un elemento centrale di tali strategie. Tale la collaborazione può tuttavia assumere una pluralità di configurazioni differenziandosi per livello di impegno e finalità.
- Emanuela Shaba (*Il lavoro ibrido e la mobilitazione verso l'alto delle conoscenze. Una prospettiva di affordance*) affronta il tema delle implicazioni del lavoro ibrido sui processi di apprendimento organizzativo. L'indagine è condotta attraverso uno studio di caso con interviste a 25 *middle manager* operanti in un contesto organizzativo ad alta intensità di conoscenza, impegnato in un rilevante cambiamento strategico. I risultati del lavoro segnalano come le *affordance* del lavoro ibrido condizionino pesantemente i processi di apprendimento organizzativo e la trasmissione verso l'alto delle conoscenze.
- Elena Mazzardo, Domenico Berdicchia, Fulvio Fortezza e Giovanni Masino (*Crafting Creativity: How a Climate for Cooperation Fosters Creative Performance through Job Crafting*) esplorano, con riferimento ad un ampio campione di strutture di *coworking*, le relazioni che intercorrono tra clima cooperativo e creatività mettendo in luce come il *job control* operi nell'amplificare gli effetti positivi di tali relazioni. I risultati conseguiti offrono utili suggerimenti ai fini della gestione degli spazi di *coworking*, ma i meccanismi identificati possono giocare un ruolo importante, ai fini della promozione della creatività, anche in ambiti organizzativi più tradizionali.

Nella Sezione dei Contributi:

- Giorgio Donna e Pier Maria Ferrando (*Alla ricerca della "Buona Impresa"*) presentano i risultati di una ricognizione su alcuni Gruppi di interesse che in modo sistematico ed organizzato si occupano, attraverso attività di ricerca, formazione e divulgazione, dell'evoluzione della natura delle imprese, del loro ruolo nella società e dei nuovi modelli di governo e gestione che ne conseguono. Pur attraverso la differenziazione dei percorsi, si delinea l'emergere di un paradigma ispirato a logiche umanistiche e generative, alla sostenibilità ed al

- purpose*, supportato da un impegno approfondito ed articolato di segmenti importanti dell'azionalismo italiano. Di fronte a ciò non mancano nel mondo delle imprese significativi casi di apertura al cambiamento, sia pure in un contesto ancora largamente dominato da modelli e logiche di tipo tradizionale.
- Marco di Antonio (*Etica e rischio etico in banca: alcune riflessioni*) si misura con il tema di grande rilevanza dell'etica nell'attività delle banche, affrontandolo sul versante del rischio etico. Lo fa dopo aver richiamato analiticamente alcune fondamentali prospettive di inquadramento in tema di etica (il periodo storico, le premesse filosofiche, i contesti sociali che possono renderne la definizione non univoca) che si riflettono anche sulla definizione di rischio etico, e rileva come nel *banking* vi sia una larga sovrapposizione tra rischio etico ed altri tipi di rischio. Ne deriva una attenta classificazione dei rischi etici e delle relative implicazioni per la gestione delle banche.
 - Federico Fontana (*L'orientamento al valore pubblico degli enti locali minori. Una verifica empirica relativa ai comuni liguri*) verifica l'orientamento alla creazione di valore pubblico nei Comuni liguri, alla luce delle informazioni ricavabili dai loro documenti di programmazione e controllo ed utilizzando un modello a sei dimensioni. I risultati segnalano una marcata differenza di approccio tra Comuni di maggiore e minore dimensione, ma una sostanziale validità del modello anche nel caso dei Comuni minori, convalidandone l'efficacia come strumento di generale applicabilità.

Per la Sezione dedicata all'Ospite Davide Bizjak ha intervistato Pina Mengano Amarelli, che è Presidente della "Amarelli sas" oltre a rappresentarne "il volto e la guida strategica". Il caso della "Amarelli", storica impresa familiare calabrese, era stato oggetto di un articolo pubblicato nel precedente numero di *Impresa Progetto* da Mazzotta, Veltri e Rubino che l'avevano esaminato dal punto di vista della resilienza. Nell'intervista, che ne approfondisce ora uno dei motivi di successo, etica familiare e logica di mercato, radicamento territoriale e apertura sul mondo emergono come i cardini di una cultura aziendale che, di generazione in generazione, hanno caratterizzato l'identità dell'impresa e le hanno consentito di navigare con successo nelle acque agitate del cambiamento diventando un simbolo prestigioso del *Made in Italy*.

Per la Sezione delle "Recensioni e riflessioni" Giorgia Moretti ha rivisitato il volume curato da Gianluigi Mangia e Franca Cantoni: *Human Resource Management and Digitalization*, pubblicato nel 2018. Dati i ritmi eccezionalmente rapidi di sviluppo dei processi di digitalizzazione, la scelta di riproporre un lavoro che risale ormai al decennio scorso può apparire fuori luogo; essa tuttavia si spiega alla luce della chiave di lettura adottata nel volume che è quella di osservare la tecnologia non come strumento, ma come determinante "del funzionamento delle organizzazioni". Si tratta dunque di una chiave di lettura valida ieri come oggi anche di fronte alla tendenziale pervasività e dominanza dell'Intelligenza Artificiale. Riproporre oggi la lettura di questo libro rappresenta dunque un richiamo rispetto al rischio "di tornare a una visione tecnocentrica del cambiamento".

Buona lettura a tutti!!!

§§§

Eravamo impegnati nelle fasi finali della chiusura di questo numero di *Impresa Progetto* e nella sua messa *on line*, quando siamo stati raggiunti dalla notizia della scomparsa di Gianfranco Reborà.

Reborà era stato Rettore della LIUCC di Castellanza, era Professore Emerito di Organizzazione e Direttore di Studi Organizzativi, era una figura di riferimento nel campo delle Scienze Organizzative.

Alcuni di noi avevano avuto modo di condividere con Lui alcuni tratti dei rispettivi percorsi accademici, altri avevano avuto con Lui più stretti rapporti di colleganza. Con Lui più recentemente *Impresa Progetto* aveva condiviso idee e preoccupazioni a proposito delle prospettive delle imprese, delle organizzazioni e delle loro relazioni col complessivo sistema economico e sociale. Insieme avevamo presentato in alcune sedi universitarie i Manifesti “L’impresa che vogliamo” e “Illuminare le Organizzazioni”; in alcuni incontri avevamo condiviso le nostre riflessioni in proposito; certamente avremmo continuato a confrontarci e a collaborare lungo questa linea.

Per questo non è fare uso di un’espressione retorica dire che per noi Gianni lascia un vuoto che sarà difficile colmare.

Ci uniamo al dolore della famiglia cui esprimiamo le più sentite condoglianze.

La Direzione e la Redazione di *Impresa Progetto*

BIBLIOGRAFIA

- AI ChatGPT, Dari A. (2025), “Frenata al Green Deal: stop della Direttiva ‘Green Claims’”, www.ingenio-web.it/articoli/stop-direttiva-green-claims-impatti-rischi-scenari, 25 giugno.
- ESGNEWS (2025), esgnews.it/focus/analisi-e-approfondimenti/greenwashing-definizioni-e-esempi, 9 luglio.
- Feghali, K., Najem, R. & Metcalfe, B.D., (2025). Greenwashing in the Era of Sustainability: A Systematic Literature Review. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 9(1), 18-31.
- Freitas Netto, S. V., Falcao Sobral, M. F., Bezerra Ribeiro, A. R. & Luz Soares G. R., (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Science Europe*, 1-12.
- Gatti, L., Seele, P., & Rademacher L., (2019). Grey zone in – greenwash out. A review of greenwashing research and implications for the voluntary-mandatory transition of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-15.
- Laufer, W., (2003). Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 43, 253-261.

- Mathews, M. R., (1997). Twenty-five years of social and environmental accounting research. Is there a silver jubilee to celebrate? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(4), 481-531.
- Owen D., Swift T., Humphrey, C., & Bowerman, M., (2000). The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social accountability. *European Accounting Review*, 9(1), 81-98.
- Pendse, M., Nerlekar, V., & Darda P., (2022). A comprehensive look at greenwashing from 1996 to 2021: A bibliometric analysis. *Journal of Indian Business Research*, 15(1), 157-186.
- Rusconi, G., (1988). *Il bilancio sociale d'impresa, problemi e prospettive*. Giuffrè, Milano.
- Rusconi, G., (2021). Dai bilanci sociali alla Dichiarazione non finanziaria: alcune riflessioni. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, (1), 1-13.
- Rusconi, G., (2024). La rendicontazione sociale/di sostenibilità: terminologia e sostanza, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, (1), 1-12.
- Sobrero, R., (2024). *Pericolo socialwashing: Comunicare l'impegno sociale tra opportunità e rischi*. EGEA, Milano.