

L'orientamento delle aziende ad uno sviluppo sostenibile: quale contributo da parte dei sistemi di management e controllo?

*Giuseppe D'Onza**

The evolution of management control systems to support sustainability management

Abstract

To ensure a real engagement of organizations toward sustainable development, and to avoid them perhaps falling into the trap of “sustainability washing,” researchers agree that the goal of being a sustainable organization should first of all be embedded in the values and beliefs of company business leaders.

Through the combination of formal and informal controls, the Sustainability Management Control System (SMCS) can support the development of the sustainability DNA of organizations. Studies have also argued that an effective SMCS should help companies translate the sustainability strategy into action. In fact, the SMCS can be used to direct actions of all organization members toward the achievement of the sustainability strategy objectives; to monitor the organization's progress toward economic, social, and environmental objectives and targets; and to develop a sustainability culture within organizations.

Yet, little is known about how organizations should redesign their traditional management control system (MCS) to effectively support the formulation and implementation of a sustainability strategy. The articles collected in this issue provide theoretical and practical contributions on how management and control tools and processes can be reconfigured to support the integration of sustainability into the manner in which organizations do their business. The articles therefore also enhance the debate not only on the manners in which to integrate environmental, social, and economic goals into the performance measurement systems but also on the influence that organizational variables exercise to favor/hinder the development of sustainability-oriented management.

Keywords: Sustainability management control systems, Sustainability strategy, Sustainability-oriented management

* University of Pisa, Department of Economia e Management – DEM. E-mail: giuseppe.donza@unipi.it.

1. Introduzione

Il contributo dei sistemi di management e controllo allo sviluppo sostenibile delle aziende è tra i temi di maggiore attualità nel dibattito sulle tendenze evolutive di queste due fondamentali componenti che orientano le organizzazioni verso la creazione di valore socio-economico.

Nei numeri precedenti della rivista sono stati esaminati alcuni dei cambiamenti in atto. Si è detto dei vantaggi derivanti dall'integrazione tra le pratiche manageriali, i sistemi di *accounting* e la disclosure esterna sui temi ambientali (Cinquini et al., 2015), dell'evoluzione dei controlli diagnostici per monitorare le performance aziendali in una prospettiva *triple bottom line* (Fiorentino et al., 2016) e sono stati illustrati i molteplici contributi che i *management control systems* (MCS) possono fornire per sostenere le aziende lungo la rotta della sostenibilità (Castellano, Felden, 2021).

Dal dibattito in corso emerge che il radicamento nei valori e nelle ideologie degli attori chiave del governo di una visione dell'organizzazione orientata a creare benessere condiviso per tutti gli stakeholder valorizzando, secondo una logica integrata, i profili economici, sociali e ambientali della sua attività, costituisce la condizione fondamentale e qualificante delle aziende vocate alla sostenibilità.

Lo sviluppo di questa visione che è il preludio alla formulazione di strategie orientate allo sviluppo sostenibile poggia su alcuni assunti di base che definiscono le coordinate di riferimento dell'azione di governo. Di seguito se ne individuano tre.

Il primo è quello che gli azionisti non possano vantare nella soddisfazione dei loro interessi una posizione di supremazia rispetto agli altri stakeholder per il fatto di apportare il capitale di rischio. L'azienda, com'è stato ampiamente evidenziato dalla dottrina economico-aziendale italiana, necessita del consenso di tutti i portatori di interesse per raggiungere condizioni di economicità durevole. Anche gli studi sulle condizioni di successo delle aziende evidenziano che il capitale di rischio è solo uno dei fattori in grado di determinare condizioni di superiorità reddituale, finanziaria e competitiva dell'impresa sul mercato (Bertini, 1990). Ad esso devono abbinarsi altre condizioni riferibili ad ulteriori portatori di interesse, dai manager ai dipendenti, dai clienti ai fornitori con i quali l'azienda sviluppa relazioni di partnership ed altre forme di collaborazione. Conseguentemente, un'azione di governo orientata alla creazione del valore di lungo termine deve ricercare un equilibrio tra le legittime aspettative dei numerosi portatori di interesse, componendoli a sistema nell'ottica di conseguire lo scopo istituzionale dell'azienda, nella sua veste di istituzione autonoma ed indipendente rispet-

to ai suoi stakeholder. Lo scopo dell'impresa è, infatti, quello di continuare ad essere nel tempo 'l'impresa stessa', da gestire in modo responsabile per il bene comune di tutti gli stakeholder (Coda, 2020). In questa prospettiva è necessario rafforzare, dunque, la visione dell'azienda come "sistema", capace di ricercare punti di equilibrio tra istanze diverse e di ottimizzare la creazione di valore sociale ed economico per tutte le parti in gioco, nel quadro del sovraordinato obiettivo dello sviluppo dell'azienda in una prospettiva di lungo-termine (Marchi, 2019).

Il secondo assunto riguarda la natura degli impegni che le aziende si assumono nei confronti dei loro molteplici stakeholder. È noto che questi non siano solo di tipo economico (Rusconi, 2019). Tutte le aziende incrociano delle aspettative sociali espresse da una pluralità di stakeholder e le loro attività hanno un impatto sull'ambiente naturale, che può essere più o meno marcato. Il riconoscimento di questi impegni, la volontà e la convenienza nel darvi risposta deve ispirare la definizione del sistema di obiettivi da perseguire tramite la formulazione e l'implementazione delle strategie aziendali, che dovranno tendere ad un armonico bilanciamento tra obiettivi economici, sociali ed ambientali. Se nel breve termine si possono verificare delle situazioni in cui una categoria di obiettivi possa prevalere sulle altre, nel medio-lungo termine l'azione di governo deve assegnare eguale peso e rilevanza a ciascuna categoria (Coda, 2020).

L'assimilazione di questi due assunti nell'area del governo aziendale tende ad essere favorita dallo sviluppo di un nuovo modello di capitalismo, che taluni chiamano il "capitalismo sostenibile", fondato su valori ben diversi da quelli del "turbocapitalismo", che ha animato finora lo sviluppo economico mondiale (Matacena, 2021). Quest'ultimo ha portato le imprese profit verso la ricerca "ad ogni costo" della crescita del valore azionario di breve termine, anche a prescindere dalle reali performance economico-finanziarie dell'azienda. In molti settori, si è assistito alla tendenza verso la finanziarizzazione del *core business* dell'impresa, nella logica della massimizzazione della bottom line del rendiconto finanziario ("cash is the king"). Questi valori hanno portato, non di rado, al diffondersi di comportamenti socialmente irresponsabili e, talvolta, anche illegali da parte delle imprese (D'Onza, 2014).

Il modello di "capitalismo sostenibile" punta invece ad affermare un modello di economia circolare e sostenibile, i cui principali termini di riferimento sono in parte identificabili con gli obiettivi di sviluppo sostenibile, individuati dall'Agenda 2030 dall'Organizzazione delle Nazioni Unite di cui si dirà a breve.

Il terzo assunto di base su cui fondare lo sviluppo di una visione della sostenibilità nell'area del governo si fonda sulla concezione di creazione di valore condiviso (Porter, Kramer, 2006). Tra gli aspetti chiave che la caratterizzano vi è l'idea che le aziende dovrebbero puntare a creare valore economico di lungo termine, attraverso innovazioni imprenditoriali, organizzative, di processo e di prodotto che permettano di soddisfare i nuovi bisogni sociali dei clienti e dei vari stakeholder e le esigenze di salvaguardia ambientale che emergono nel contesto di riferimento.

Un'efficace azione di governo nelle aziende sostenibili parte, dunque, dal forte radicamento di questi tre assunti nelle idee guida dei capi azienda e si sviluppa attraverso una visione della sostenibilità che orienta la definizione della *mission* aziendale e la formulazione di strategie finalizzate a conseguire obiettivi di natura economica, sociale ed ambientale.

In letteratura si ritiene che i sistemi di management e controllo orientati alla sostenibilità (SMCS) possano svolgere un ruolo importante per favorire lo sviluppo di organizzazioni vocate alla sostenibilità, partendo dalla creazione di un "DNA della sostenibilità" nell'area del governo. I SMCS, tramite i sistemi di credo (Simon, 1995), possono essere utilizzati per stimolare la ricerca da parte dei membri dell'organizzazione delle nuove istanze sociali ed ambientali che si delineano nel contesto di riferimento o delle esigenze che sono state sempre sottovalutate. Al tempo stesso, gli strumenti del controllo interattivo possono favorire, attraverso il dialogo e il confronto tra i vari livelli organizzativi, lo sviluppo di forme di apprendimento in modo da cogliere le nuove esigenze e ricercare soluzioni innovative per creare benessere economico e sociale e ridurre gli impatti ambientali dell'attività anche rompendo le convinzioni dominanti in un settore. Anche la progettazione dei sistemi di controllo diagnostico, con l'introduzione in sede di impostazione dei sistemi di misurazione delle performance di obiettivi-indicatori-target di natura sociale ed ambientale può stimolare la riflessione sugli scopi verso cui orientare l'azione di governo.

Nel contesto odierno l'importanza di potenziare i SMCS delle aziende cresce anche per effetto di alcuni cambiamenti che spingono le organizzazioni a bilanciare nel quadro delle loro strategie gli obiettivi economico-finanziari, la creazione del valore sociale e la salvaguardia delle risorse naturali (Mio, 2006).

Mi riferisco ad esempio alle crescenti aspettative che le imprese orientate al profitto dimostrino un impegno concreto e "misurabile" verso il rispetto degli obiettivi di sviluppo sostenibile (*sustainable development goals - SDGs*), come definiti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Alcuni commentatori si spingono nel ritenere che i 17 obiettivi individuino già oggi,

ma ancor di più nel prossimo futuro, il framework di riferimento nel quale si muoveranno le aziende per sviluppare le loro strategie di sostenibilità. Anche se appare prematuro ipotizzare le reali traiettorie che le imprese seguiranno per definire le loro strategie, non vi è dubbio, però, che la crescente attenzione ai temi della sostenibilità fa sì che il conseguimento di una vitalità duratura dell'impresa passi sempre più attraverso la capacità di definire e realizzare strategie in grado di rafforzare la consonanza tra quello che l'impresa fa e offre al mercato e le aspettative di uno sviluppo più sostenibile che va radicandosi nei diversi ambiti della società.

Alcune evidenze empiriche mostrano, inoltre, che alcune aziende (es. Tesla) che hanno puntato su innovazioni per soddisfare esigenze sociali o per valorizzare la sostenibilità ambientale del loro modo di fare impresa sono riuscite a conseguire vantaggi competitivi sostenibili che si traducono anche in superiori performance economico-finanziarie (in linea con i concetti di *shared value* di Porter e Kramer (2006)).

Nel momento in cui si scrive, lo scenario internazionale è, inoltre, ancora segnato dal perdurare della pandemia da COVID-19 che, negli ultimi due anni, ha avuto effetti molto gravi sia sul piano sociale, con la perdita di numerose vite umane, la crescita della disoccupazione, della povertà e delle disuguaglianze, che su quello economico, con crolli del PIL molto marcati e l'esplosione del debito pubblico in diversi Paesi.

È opinione condivisa che il “ripristino della normalità” non sarà per le aziende un ritorno alla situazione pre-Covid, poiché sono emerse nuove esigenze sociali che creano rischi ed opportunità per le imprese, costringendole a rivedere i loro processi gestionali, il sistema prodotto e, talvolta, in modo radicale il loro modello di business.

Si tratterà, dunque, di valutare come evolvono le esigenze sociali dei diversi stakeholder per capire come innovare il modello di attività delle imprese puntando al soddisfacimento degli obiettivi sociali ed ambientali non secondo una logica *stand alone*, ma coniugandoli con le imprescindibili esigenze di equilibrio economico-finanziario della gestione aziendale.

Si ritiene che in questo percorso verso uno sviluppo sostenibile delle aziende e del sistema economico in cui esse sono collocate, anche gli Studiosi di strategia, management e controllo possano assolvere un ruolo molto importante per supportare le organizzazioni nel pregevole intento di contribuire ad un mondo in cui il soddisfacimento dei bisogni della generazione corrente non comprometta la possibilità delle generazioni future di realizzare le proprie necessità (Brundtland, 1987). Le aree di intervento sono molteplici e spaziano nei tre diversi ambiti in cui si articola la missione delle università: la didattica, la ricerca e la terza missione.

Per quanto riguarda, in particolare, l'ambito della ricerca, i sistemi di management e controllo, coerentemente con quanto indicato in altri numeri della rivista, per contribuire all'affermazione del modello dell'azienda orientata alla sostenibilità, devono evolversi nella loro architettura, negli strumenti e nei processi che li alimentano.

È necessario intervenire sui vari elementi che compongono il pacchetto del SMCS, sia su quelli formali che informali, secondo con una visione unitaria e coordinata (Riccaboni, Leone, 2010; Corsi, Arru, 2020).

Si è già detto del contributo dei SMCS per l'affermazione dei principi della sostenibilità nelle idee e nei valori guida che ispirano l'azione di governo e lo sviluppo delle strategie.

È necessario, inoltre, ridisegnare gli strumenti del controllo direzionale per favorire comportamenti nell'organizzazione coerenti con gli obiettivi e le strategie di sostenibilità deliberate dal vertice e per poter favorire lo sviluppo della cultura della sostenibilità ai diversi livelli in cui si articola l'organizzazione. Quest'ultimo cambiamento risponde all'esigenza di favorire la declinazione degli obiettivi strategici orientati alla sostenibilità nei programmi e nelle azioni che compongono la gestione operativa ma anche per agevolare l'innovazione ed il miglioramento continuo dei prodotti e processi in un'ottica di maggior sostenibilità. Anche in questo caso occorrerà far leva simultaneamente sui diversi elementi che compongono il *sustainability management control system (SMCS)*, così come definiti in letteratura, ossia i sistemi di credo, di limite, diagnostici e interattivi (Simon, 1995), ma anche su altri fattori che arricchiscono il "pacchetto" di controllo, come i sistemi premiali, gli incentivi ed i meccanismi sanzionatori.

Tra questi interventi ci sono le esigenze di cambiamento dei sistemi di controllo diagnostico (o cibernetico), necessari per misurare il raggiungimento degli obiettivi sociali ed ambientali, arricchendo sia il sistema di misurazione delle performance che assumerà, pertanto, una logica sempre più multidimensionale, sia potenziando il sistema informativo gestionale che dovrà alimentarlo con dati ed informazioni attendibili (Castellano, Felden, 2021).

Si rileva anche la necessità di intervenire su altre componenti dei sistemi di management e controllo. Ci riferiamo, in particolare, ai sistemi di gestione dei rischi che, già oggi, nelle aziende maggiormente orientate alla sostenibilità vede nei modelli di *Enterprise risk management* la crescente importanza della prevenzione dei rischi in chiave ESG. Un altro ambito è rappresentato dai sistemi di auditing, sia esterno, per rafforzare la credibilità dell'informativa sociale ed ambientale nelle sue diverse forme (Dichiarazione non finanziaria, Integrated Reporting, Bilanci di sostenibilità), quale

requisito fondamentale per l'accountability esterna dell'azienda sostenibile, sia interno, quale strumento di assurance per valutare e migliorare nel tempo la gestione strategica ed operativa di un'azienda vocata alla sostenibilità.

In questo numero della rivista i lavori presentati affrontano tre macroaspetti dei sistemi di management e controllo in contesti aziendali differenti nell'ottica comune di favorire un più forte orientamento delle aziende verso uno sviluppo sostenibile.

Il primo è quello dell'imprenditorialità e della gestione strategica. Un orientamento sostanziale e non formale alla sostenibilità deve partire, come ampiamente evidenziato in dottrina, dalle idee e dai valori guida che ispirano l'azione di governo delle aziende, traducendosi in un'*imprenditorialità sostenibile* in cui già nella fase di formulazione delle strategie si ricerca l'integrazione tra obiettivi economici, sociali ed ambientali.

Il secondo ambito riguarda, invece, i sistemi di *misurazioni della performance* che per essere funzionali al monitoraggio della rotta dell'azienda verso la sostenibilità e rispondere alle esigenze di accountability interne ed esterne, devono assumere natura multidimensionale e multistakeholder, includere indicatori affidabili per misurare sia i risultati sociali che quelli ambientali ed integrare, infine, tali risultati con le performance economico-finanziarie dell'azienda.

Il terzo ambito riguarda, invece, alcune *variabili di natura organizzativa* che possono agire da fattori abilitanti per migliorare il contributo dei sistemi manageriali e di controllo dell'azienda cosiddetta sostenibile. Le variabili esaminate riguardano: la *cultura individuale ed organizzativa* nel quadro dei processi di risk management, con riferimento ad alcuni valori culturali (es. orientamento al lungo termine) in grado di ridurre l'esposizione l'azienda a rischi che potrebbero minare la sua "triplice" sostenibilità; i *modelli organizzativi basati su una logica di processo*, che rispetto a quelli costruiti su una logica funzionale, appaiono più idonei per consentire un maggior orientamento delle aziende alla soddisfazione dei bisogni economici e sociali coniugandoli con l'economicità gestionale e, infine, le *organizzazioni agili*, fondate sul rispetto di alcuni principi (es. orientamento al cliente, piccole squadre, network) che consentono di assicurare reattività, velocità e flessibilità rispetto alle nuove esigenze economiche, sociali ed ambientali che nel contesto di riferimento in cui l'azienda è collocata mutano con estrema rapidità.

2. Il contenuto del volume

Il primo contributo di questo numero della rivista affronta il tema della trasformazione sostenibile dell'azienda per puntare sull'integrazione virtuosa tra valore economico, sociale e ambientale. L'articolo ad invito del Prof. Olivotto individua *nell'imprenditorialità sostenibile* e nella *ristrutturazione sostenibile* dell'assetto aziendale i due elementi cardine per favorire l'adozione da parte delle aziende di business model capaci di rendere compatibili gli effetti delle innovazioni sociali e ambientali con le condizioni di equilibrio economico, secondo delle logiche *win-win* che favoriscono lo sviluppo sostenibile delle aziende.

Sotto l'ombrello della ricerca della sostenibilità si colloca anche il secondo contributo ad invito, realizzato dai Prof. Lattanzi e Dal Maso, che analizza il rapporto tra le performance economiche ed ambientali. Tra le azioni che le aziende devono attuare per rafforzare il loro orientamento verso la sostenibilità, l'articolo evidenzia l'importanza, in prima battuta, delle cosiddette strategie di *decoupling* che, facendo leva sull'innovazione tecnologica, hanno l'obiettivo di dissociare (da cui il concetto di *decoupling*) tre fenomeni che, nel modello dello sviluppo economico tradizionale, sono correlati positivamente tra loro: la crescita della produzione, il consumo delle risorse naturali e l'impatto ambientale delle attività aziendali. In secondo luogo, l'articolo evidenzia l'esigenza di sviluppare un sistema di misurazione delle performance coerente con il suddetto orientamento strategico, attraverso l'integrazione della dimensione economica e di quella ambientale, l'arricchimento del quadro di controllo delle imprese con obiettivi, indicatori e target che consentano di misurare il consumo delle risorse naturali e i diversi impatti che l'attività aziendale ha sull'ambiente naturale, allo scopo di creare un sistema di reporting che permetta di monitorare ed eventualmente correggere la rotta dell'azienda verso la sostenibilità.

Il contributo dei sistemi di misurazione delle performance per supportare la sostenibilità economica e sociale delle aziende è ulteriormente approfondito nel terzo articolo ad invito, realizzato dal Prof. Fabio Donato. In particolare, questo contributo esamina l'importanza di introdurre sistemi di misurazione delle performance multidimensionali nel contesto delle Knowledge Innovation Communities (KICs), per favorire la sostenibilità nel medio-lungo termine dei consorzi istituiti nell'ambito delle KICs, che devono essere governati perseguendo l'obiettivo di coniugare scopi sociali (promuovere la capacità innovativa e lo sviluppo imprenditoriale nell'Unione Europea, favorendo la nascita di start up e lo sviluppo di innovazioni di processo e di prodotto) con condizioni di equilibrio economico-finanziario.

Per monitorare il simultaneo conseguimento di obiettivi sociali ed economico-finanziari, i sistemi di misurazione delle performance adottati dai consorzi devono essere sviluppati secondo una logica multidimensionale, volta ad integrare indicatori impiegati per monitorare il raggiungimento di obiettivi di carattere "sociale", definiti a livello normativo ed istituzionale (es. il numero di innovazioni lanciate sul mercato, il numero di studenti formati e le start up sostenute), con indicatori riguardanti la sostenibilità economico-finanziaria di queste realtà, che risulta necessaria per assicurare la continuità operativa dei consorzi nel medio-lungo termine, svincolandoli dalla dipendenza finanziaria delle risorse pubbliche.

Al tema della misurazione delle performance è dedicato anche il quarto contributo, realizzato dalle Dott.ssa Bruno e Dal Molin che, come il precedente, riguarda aziende del settore pubblico, concentrandosi su un ambito particolare, che è quello delle Università. Anche in questo caso, si evidenzia un percorso in cui le Università sono sempre più attente nel misurare e rendicontare all'esterno, il valore generato nei tre diversi ambiti istituzionali che caratterizzano la mission dell'università (didattica, ricerca e terza missione), utilizzando sistemi di misurazione della performance multidimensionali, impiegati per monitorare i risultati sociali e quelli economico-finanziari.

Gli ultimi tre contributi di questo numero riguardano alcune variabili organizzative che possono fungere, come detto, da fattori abilitanti dei sistemi di management e controllo orientati alla sostenibilità.

La prima si riferisce al ruolo della cultura, individuale ed organizzativa, che nel contributo dei Proff. Allini, Maffei e dei Dott. Casciello e Prisco è esaminata nel contesto dei processi di risk management delle aziende bancarie. In questo studio si esamina, in particolare, come alcune tendenze culturali, individuate nel modello di Hofstede, quali il collettivismo, orientamento al lungo termine, l'avversione all'incertezza riducano l'esposizione delle aziende bancarie ai rischi legati ad operazioni di finanza speculativa ed a comportamenti illeciti o socialmente irresponsabili. L'assunzione di minori rischi contribuisce a rafforzare il capitale reputazionale delle banche e la sostenibilità del loro modello di business nel medio-lungo termine.

La seconda variabile riguarda i modelli organizzativi basati su una logica di processo esaminati nel contributo proposto dai Dott. Vinci, dalla Dott.ssa Biscotti e dal Prof. D'Amico riguardante le aziende sanitarie. Il lavoro evidenzia l'importanza di accelerare il passaggio da un modello organizzativo-gestionale di tipo burocratico-formale ad uno fondato sulla logica dei processi interfunzionali ed interorganizzativi, maggiormente in grado di armonizzare l'obiettivo di soddisfare le esigenze sociali degli utenti (effica-

cia delle prestazioni sanitarie rispetto alla domanda di salute) con quello di ricercare equilibri economico-finanziari con riferimento sia all'unità aziendale (azienda sanitaria) che al più ampio sistema sanitario nazionale. Per favorire questi cambiamenti si evidenzia l'esigenza di introdurre sistemi di pianificazione e controllo che affermino la logica del *management by objectives* considerando sia obiettivi sociali che economici. Tutto questo in un contesto in cui l'emergenza sanitaria provocata dal Covid-19 ha fatto emergere ancor di più il fondamentale ruolo sociale delle aziende sanitarie e l'esigenza di un sensibile cambiamento dei sistemi manageriali e di controllo presenti in queste aziende, per renderli maggiormente funzionali alle gestioni delle emergenze rafforzando una logica operativa di "sistema".

Il numero si chiude con l'ultimo lavoro sviluppato dal Prof. De Rosa che esamina le caratteristiche delle cosiddette *organizzazioni agili* e propone delle riflessioni su come modificare la dimensione strutturale e dinamica dei sistemi di controllo per assicurarne la coerenza con questo modello organizzativo. L'obiettivo è quello di rafforzare la velocità di risposta delle aziende ai rapidi cambiamenti che caratterizzano il loro contesto di riferimento e, dunque, anche alle nuove esigenze sociali, ambientali ed economiche che vanno delineandosi.

Bibliografia

- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Torino, Giappichelli editore.
- Brundtland G.H. (1987), *Our Common Future*, Oxford, Paperbacks.
- Castellano N., Felden C. (2021), Management Control Systems for Sustainability and Sustainability of Management Control Systems, *Management Control*, 2, pp. 5-10. Doi: 10.3280/MACO2021-002001.
- Cinquini L., Passetti E., Tenucci A. (2016), La sostenibilità ambientale in azienda: quale relazione tra disclosure volontaria e gestione interna? *Management Control*, Suppl. 2, pp. 15-32. Doi: 10.3280/MACO2016-002002.
- Coda V. (2020), Lo scopo dell'impresa, *Impresa progetto*, pp. 1-26
- Corsi K., Arru B. (2020), Role and implementation of sustainability management control tools: critical aspects in the Italian context, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Dodd Jr E.M. (1931), For whom are corporate managers trustees, *Harvard Literature Review*, 45, 1145.
- D'Onza G. (2013). *La prevenzione delle frodi aziendali: alle radici della responsabilità sociale*, Milano, FrancoAngeli.
- Fiorentino R., Garzella S., Lamboglia R., Mancini D. (2016), Strategie di sostenibilità: dalle motivazioni ai sistemi di misurazione della performance, *Management Control*, Suppl. 2, pp. 115-142. Doi: 10.3280/MACO2016-002006.
- Marchi L. (2019), *La creazione e la misurazione del valore dalla prospettiva finanziaria alla prospettiva economico-sociale*, Lectio Magistralis tenuta presso l'Università di Pisa

- Matacena A. (2021), Responsabile e valori delle imprese profit, in *Scritti in onore di Luciano Marchi, Creazione di valore nella prospettiva economico-aziendale*, Volume I, Torino, Giappichelli editore.
- Mio C. (2006), *Integrated reporting. A New Accounting Disclosure*, London, Macmillan.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2019), *Creating shared value*. In *Managing sustainable business* (pp. 323-346). Dordrecht, Springer.
- Riccaboni A., Leone E.L. (2010), Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability, *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Rusconi G. (2019), Ethical Firm System and Stakeholder Management Theories: A Possible Convergence, *European Management Review*, 19, pp. 147-166.