

“Sostenibilità sostenibile” e creazione di valore: elementi di pianificazione, gestione, controllo e rendicontazione

*Stefano Garzella**, *Rosita Capurro***

“Sustainable Sustainability” and Value Creation: Elements of Planning, Management, Control and Reporting

Abstract

The uncertainties characterizing the competitive arena, the changes in social dynamics and sustainable regulations have swept away the traditional views about firms' competitiveness, survival, and profitability. The strengthened attention towards social and environmental issues has pushed firms to place sustainability concerns at the top of their strategic agendas, progressively conforming business, organizational, and governance models. The assumption that a cause-and-effect process links the economic growth of firms with the welfare external environment, has involved scholars and practitioners to increase both financial and non-financial disclosure to improve the engagement with their stakeholders. Through multidimensional systems, firms engage to seize the value creation, in its various forms and configurations, as well as the action of various factors. Moreover, the achievement of international Sustainable Development Goals requires the joint collaboration of scholars, practitioners, and regulation authorities. The academic debate on these themes has determined progressive verticalization on topics by extensively offering different paradigms and interpretations of sustainability in terms of theories, methodologies, approaches, and outcomes. The contributions of this issue of Management Control authoritatively enrich this debate. The volume provides the readers with a multifaceted perspective on sustainability and its impact on firms' operations, organizational and governance models, and disclosure. The included papers emphasize the role of sustainability in increasing the firms' value creation process and support an evolution of sustainable business practices and disclosure considering simultaneously the accountability to a wide range of firm's internal and external actors.

Keywords: Sustainability, Value creation, Sustainable Development Goals, Corporate disclosure, Performance measurement systems

* University of Pisa, Department of Economia e Management, stefano.garzella@unipi.it.

** University of Napoli “Parthenope”, Department of Studi Aziendali ed Economici, rosita.capurro@uniparthenope.it.

1. Introduzione

Il termine sostenibilità e le sue più o meno dirette derivazioni - reporting di sostenibilità, economia sostenibile, economia circolare, valore condiviso, *environmental strategy*, strategie sociali e molte altre locuzioni simili - sono ormai di estrema attualità e si ritrovano e nella sostanza di molti lavori scientifici aziendalisti (Donato, 2000; Banerjee, 2001; Lo e Sheu, 2007; Busco *et al.*, 2013; Garzella *et al.*, 2020; Moktadir *et al.*, 2020; Camilleri *et al.* 2023; Capurro *et al.*, 2024).

A ben vedere, tuttavia, il concetto alla base del suddetto termine è tutt'altro che nuovo, specie nella scuola italiana (Vitali, 1978; Bertini 1990; 2006; Ferrara, 1998). Pur riconoscendo che alcuni aspetti della sostenibilità, tra cui quello ecologico ambientale, hanno assunto peculiari accezioni e rilievi nel contesto attuale, la consapevolezza che l'azienda, nel processo di creazione di valore, debba avere cura di remunerare in modo adeguato ogni fattore produttivo utilizzato e nel tempo è, da decenni e a pieno titolo, patrimonio degli studi aziendalisti (Giannessi, 1970; Ferraris Franceschi, 1985; Coda, 1988; Bertini, 1990). Del resto, l'individuazione dell'economicità a valere nel tempo quale finalità istituzionale della stessa azienda qualifica la centralità e la rilevanza assunta dalla sostenibilità economica della combinazione produttiva e dal suo legame con altre dimensioni e sottosistemi, tra cui è pienamente inseribile anche quello tra sostenibilità economica e sostenibilità ecologica (Donato, 2000; Marchi, 2019).

Proprio in questo senso vanno delineati e compresi i limiti – ed anche le potenzialità – del “profitto in senso stretto” a rappresentare un obiettivo di valenza tale da poter quasi incarnare di per sé la finalità istituzionale dell'azienda e la sua capacità di creare valore sostenibile.

Il concetto di creazione di valore, che tende a coincidere con l'economicità a valere nel tempo o durevole così come sopra definita, riqualifica il profitto come il fine di “una parte” dell'azienda – la proprietà – e lo vuole convergere verso la finalità dell'azienda nella sua globalità unicamente nella consapevolezza di due sue ulteriori ineliminabili caratteristiche: la durevolezza e la sua valenza residuale.

Se il concetto di economicità ci dice che la sostenibilità nel tempo della combinazione economica-produttiva deriva dalla capacità di remunerare adeguatamente in virtù delle sue capacità sistemico-sinergiche – e non solo in termini e con modalità monetarie – tutti i fattori produttivi consumati ed utilizzati, il profitto deve qualificarsi e configurarsi come valore residuale: si determina a valle della remunerazione adeguata di tutti gli altri fattori. Una volta che tutti gli altri fattori saranno remunerati adeguatamente nel tempo

rimane il profitto, se anche questo potrà essere adeguato (ossia in grado di remunerare in modo congruo il capitale e il rischio della “proprietà”) è ragionevole sperare che l’azienda possa perdurare nel tempo in condizioni di autonomia economica e sostenibilità (Rappaport, 1989; Donna, 1997). Viceversa, se per avere un profitto adeguato si stressano, sacrificano e non si remunerano adeguatamente altri fattori consumati, allora è ragionevole pensare che l’azienda non stia costruendo le condizioni per la sua sostenibilità “serena” nel tempo.

Con questa logica è chiaro che i vari fattori utilizzati, i vari interlocutori coinvolti e la capacità di remunerazione adeguata devono essere letti nel tempo e in modo sistematico: potendosi talvolta sacrificare, ma garantendo nell’estensione della visione e dell’orizzonte temporale la loro completa e adeguata rigenerazione e remunerazione. Così, nel tempo la sostenibilità ecologica e ambientale non possono essere disgiunte da quella economica, e quest’ultima potrà essere realizzata solo con la sistematica e durevole remunerazione e soddisfazione della molteplicità dei vari interlocutori.

Fisiologica è la necessità di contemperare *stakeholder*, esigenze e valori talvolta diversi, così come quella di inserire la variabile ambientale fra i fattori consumati da dover remunerare.

L’attualità del momento ha posto sotto i riflettori questi aspetti; le criticità che caratterizzano il fattore ambientale in questo periodo hanno destato l’attenzione e l’interesse di legislatori, enti regolatori, studiosi e, più in generale, del pubblico dei consumatori e della collettività (Chiarini, 2017; De Villiers e Sharma, 2017; Salvioni e Gennari, 2017; Green e Cheng, 2019). Studi e ricerche si sono sviluppati con l’intento di integrare la variabile ambientale nei processi aziendali e di collegarla al processo di creazione di valore durevole (Cinquini *et al.*, 2016; Capurro, 2020; Laukkanen e Tura, 2020). Sono stati indagati, spinti anche dall’evoluzione normativa, gli aspetti di governance, i sistemi di pianificazione e controllo, le modalità di rilevazione, reportistica e comunicazione (Epstein e Roy, 2001; Adams e Frost 2008; D’Onza *et al.*, 2016; Monkelbaan, 2019; Capurro 2019; Mio *et al.*, 2023) e tali aspetti sono stati declinati tanto con modalità di valenza generale quanto con verticalizzazioni in specifici settori operativi e in specifiche realtà aziendali (Hahn *et al.*, 2007; Dahlmann *et al.*, 2008; Bocken *et al.*, 2014; Antonelli *et al.*, 2017; Capurro *et al.*, 2023).

I lavori che caratterizzano questo numero della Rivista ne sono un concreto e utile esempio.

2. Gli articoli del volume

Il volume si apre con il contributo di Salvatore Principale, Daniela Cichini, Luigi Andrea Carello e Rubina Michela Galeotti dal titolo “*Integrating ESG issue into performance management system: an analysis of Italian Context*” in cui gli Autori sviluppano un’indagine su un campione di 104 società italiane quotate nel periodo 2018-2021. L’analisi di tali aziende supporta l’obiettivo della ricerca volto ad identificare i principali *driver* in grado di favorire l’integrazione degli indicatori ESG nei sistemi di gestione delle prestazioni aziendali. Utilizzando un approccio quantitativo, lo studio valuta lo stato attuale dei sistemi di misurazione delle performance ESG nel contesto italiano guidando le aziende, da un lato, nel fronteggiare i rischi connessi a tali tematiche e, dall’altro, nell’affrontare le sempre maggiori esigenze di informazione richieste degli *stakeholder* e dei regolatori istituzionali. I risultati della ricerca rivelano alcune interessanti considerazioni. Sebbene vengano osservati progressi gradualmente nel tempo, lo studio evidenzia ancora una scarsa propensione da parte delle aziende italiane ad integrare i parametri ESG nei sistemi di gestione delle prestazioni. In tal senso, la ricerca evidenzia che alcune pressioni esterne, e la presenza di imprese statali, sono fattori che potrebbero incentivare l’integrazione delle metriche ESG.

Nell’evoluzione dei percorsi di sostenibilità e di istituzionalizzazione delle politiche di *Corporate Social Responsibility*, il secondo contributo del volume di Arcangelo Marrone, Lara Oliva, Vincenzo Pontrelli e Angela Rella, “*Il ruolo della governance nella disclosure del beneficio comune: un’analisi empirica nelle aziende benefit*”, focalizza particolare attenzione sul modello di *business* etico rappresentato dalle Società Benefit e sui connessi obblighi di rendicontazione sociale. Il lavoro di ricerca esamina gli effetti di alcune caratteristiche del CdA sui livelli di *disclosure* nelle Relazioni di Impatto. In particolare, basandosi sul *framework* teorico della *Signalling theory*, lo studio ha testato l’effetto delle dimensioni, della diversità di genere, dell’età e dell’indipendenza del CdA come determinanti dei livelli di *disclosure* in tali Relazioni. Mediante un’analisi condotta su un campione di 100 Società Benefit, la ricerca evidenzia alcune particolari caratteristiche dei CdA in grado di impattare positivamente sui livelli di *disclosure*, presentandosi come fattori chiave utili a promuovere la trasparenza informativa a beneficio degli *stakeholder*.

Attraverso uno studio esplorativo di una nota azienda italiana, Caterina Aura ed Eleonora Leandri, nell'articolo “*Sustainable supply chain: the Ferrero spa case*”, si concentrano sul concetto di economia circolare e sulle più recenti evoluzioni della *supply chain* orientata alla sostenibilità. In particolare, l'azienda oggetto di studio, considerata la sua performance sostenibile, viene presentata come un esempio virtuoso per altre aziende evidenziando come l'uso responsabile delle risorse della *supply chain* sia in grado di determinare una riduzione dei costi, di migliorare le relazioni commerciali e di fidelizzare i clienti, promuovendo al contempo impatti sociali ed ambientali positivi. Il sostegno dei decisori politici istituzionali in termini di incentivi pubblici, la chiarezza dei riferimenti legislativi, lo snellimento delle procedure burocratiche, i maggiori investimenti nella formazione e nello sviluppo di nuove competenze, costituiscono elementi cruciali per lo sviluppo di *supply chain* sostenibili. La presenza di figure manageriali in grado di guidare questa trasformazione emerge come facilitatore essenziale.

La crescente attenzione alle tematiche sociali e ambientali ha oramai generato una maggiore consapevolezza nelle aziende spingendole a ridisegnare costantemente i modelli strategici e organizzativi e a definire nuove pratiche manageriali capaci di perseguire non solo i tradizionali obiettivi di profitto, ma anche obiettivi di natura etica, sociale ed ecologica, in modo sempre più integrato. In tale perimetro si inserisce il contributo di Federica Balluchi, Barbara Borgato, Katia Corsi e Marta Fundoni dal titolo “*L'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nei processi di pianificazione strategica: analisi empirica nel contesto italiano*”. Il lavoro si pone l'obiettivo di investigare, mediante *content analysis*, il livello e la modalità di integrazione della prospettiva della sostenibilità nel processo di pianificazione strategica di un campione di 211 società italiane, analizzandone l'output rappresentato dai piani strategici. Nonostante l'apprezzata presenza di temi sociali e ambientali in tali documenti, i risultati rilevano però ancora una forte eterogeneità nelle modalità di presentazione degli stessi. L'analisi delle informazioni strategiche sui temi della sostenibilità condivise con gli stakeholder denotano l'effettivo impegno delle aziende italiane alla creazione di una società più sostenibile.

L'enfasi sulle questioni di CSR e la diffusione di “nuove” prassi orientate alla comunicazione della creazione di valore hanno portato ad ampliare i confini della *disclosure* aziendale ad aspetti sociali e ambientali accanto a quelli economico-finanziari tradizionali. Gli Autori Daniela Rupo, Nicola Rappazzo, Salvatore Loprevite e Giovanna Centorrino, nel loro contributo

“*Does non-financial information matter? Mapping and clustering literature on the value relevance of comprehensive disclosure*”, forniscono una *review* sistematica della Letteratura sul tema della *comprehensive disclosure* e sulla rilevanza del valore delle informazioni non finanziarie. Combinando metodi di analisi quantitativi e qualitativi, la ricerca offre risultati rilevanti e spunti per future ricerche interessanti. Lo studio definisce in modo innovativo lo stato dell'arte della Letteratura sull'argomento, categorizzando riviste, articoli e autori sia attraverso l'analisi delle citazioni che dei contenuti, contribuendo allo sforzo accademico e professionale di superare la dicotomia tra reporting finanziario e non finanziario.

Sempre in tema della *disclosure* si inquadra il contributo di Elisa Bonollo, Costanza Di Fabio, Lorenzo Leto, Paola Ramassa dal titolo “*La rendicontazione economico-finanziaria degli Uffici giudiziari: un'analisi esplorativa*”. In particolare, gli Autori analizzano i dati economico-finanziari pubblicati su base volontaria nell'ambito dei bilanci sociali di Tribunali e Corti d'Appello italiani tra 2010 e 2022. L'obiettivo è comprendere le attuali modalità di rendicontazione delle *performance*, contribuendo a diffondere tra i fruitori una maggiore comprensione delle dinamiche economico-finanziarie degli Uffici giudiziari italiani, e favorendo lo sviluppo di un approccio organico per tale rendicontazione. I risultati evidenziano aree di miglioramento in termini di presenza e completezza di informativa quantitativa e di impiego dell'informativa qualitativa a chiarimento delle determinanti dei valori e della loro dinamica. Lo studio rivela anche spazi di riflessione sul contenuto del bilancio sociale degli Uffici giudiziari, contribuendo così alla letteratura sulla rendicontazione esterna del sistema giustizia in una prospettiva di *accountability*.

Marco Vacca, nel suo contributo “*Life Cycle Costing. Problematiche e soluzioni metodologiche e organizzative nella sua implementazione per la sostenibilità ambientale*”, si focalizza sui sistemi di *management control* orientati alla sostenibilità in grado di supportare e guidare i soggetti aziendali nello sviluppo di comportamenti idonei a rispondere alle nuove istanze sociali e ambientali. Tra i tanti strumenti di controllo di gestione proposti in Dottrina, l'Autore si focalizza sul *Life Cycle Costing*, presentandone una sua applicazione ad un caso aziendale di un'impresa di distribuzione carburanti, evidenziandone gli aspetti caratterizzanti la modalità di applicazione. Con l'intento di valutare la possibilità di realizzare un nuovo punto di vendita, il *Life Cycle Costing* viene applicato per individuare il costo delle attività am-

bientali generato dall'azienda. Il lavoro esamina, dunque, l'applicazione concreta del *Life Cycle Costing*, offrendo soluzioni adeguate per la gestione dei costi ambientali in linea con la strategia aziendale. L'analisi del *business case* individuato è volta a far apprezzare come che tale strumento di controllo, durante il suo utilizzo, nella fase di valutazione di nuovi investimenti, possa essere integrato con le comuni metodologie di valutazione applicate nella dottrina economica e aziendale.

Il volume si conclude con l'articolo “*Un modello sistemico delle relazioni tra azienda, biodiversità ed ecosistemi per gestire la performance ambientale*” di Lino Cinquini, Giacomo Pigatto, Andrea Tenucci e Niccolò Braico. Gli Autori sviluppano un modello sistemico di impatti-dipendenze che enuclea e classifica la relazione tra azienda, biodiversità ed ecosistemi. Tale modello è sviluppato adottando una metodologia interventista, integrando ad una prima fase di revisione della letteratura dei *focus group* con ricercatori esperti in materia e aziende. Il modello di impatti e dipendenze proposto, potenzialmente rilevante per ogni tipologia di azienda, costituisce uno strumento utile per supportare i manager nella valutazione, gestione, monitoraggio e rendicontazione degli impatti delle attività aziendali sul capitale naturale. Inoltre, il modello è funzionale anche ad un utilizzo a fini interni di pianificazione, misurazione e controllo dei rischi derivanti dal deterioramento delle dipendenze dal capitale naturale; esso può essere, pertanto, utile per legare la rendicontazione esterna su questi temi in modo coerente con le informazioni raccolte a fini gestionali interni. Questa ricerca si inserisce all'interno di un progetto più ampio nell'ambito del PNRR che ha visto la creazione di un centro di ricerca dedicato alla biodiversità, di cui gli Autori fanno parte, con la finalità di aggregare la ricerca scientifica nazionale di eccellenza e le moderne tecnologie per supportare interventi operativi volti a monitorare, preservare e ripristinare la biodiversità negli ecosistemi marini, terrestri e urbani della penisola italiana.

3. Conclusioni

La sostenibilità, che nella sua massima e più elevata accezione era nei fatti ricompresa nel concetto di economicità durevole – o a valere tempo – si è attualmente sviluppata in una molteplicità di declinazioni e si è calata nei diversi sottosistemi e nelle diverse funzioni aziendali.

I processi gestionali, quanto i sistemi di pianificazione, controllo e comunicazione si sono evoluti integrando e dando evidenza agli aspetti della sostenibilità durevole. A ben vedere anche negli studi parentali e nei riferimenti legislativi si vanno affermando concetti di ampio respiro temporale, più tipicamente aziendalisti, rispetto ad approcci con visibilità temporale più ristretta (Massa *et al.*, 2015; Ekardt, 2019; Malinauskaite, 2022). La stessa *business continuity*, con respiro tradizionalmente annuale e che ha caratterizzato tanto l'impianto normativo sul bilancio quando quello sulle crisi e sui risanamenti, sta mostrando in molte occasioni i suoi limiti evidenziando la necessità di essere affiancata ed integrata da concetti ed approcci in grado di estendersi maggiormente nel tempo e recepire gli aspetti di sostenibilità (Widianti *et al.*, 2024).

Gli elementi tipici della sostenibilità nelle sue varie declinazioni, tra cui accanto a quella economica generale spicca quella ecologico-ambientale, si sono così diffusi e hanno dato vita ad approcci e a una moltitudine di documenti che hanno "integrato" i modelli e i documenti "tradizionali".

In realtà l'integrazione per adesso avvenuta è da intendersi nel senso di completamento, ma ancora in fase embrionale è l'integrazione intesa in senso pieno, come sistematizzazione delle informazioni e combinazione degli approcci della sostenibilità con quelli strategici ed economico-finanziari.

La reportistica della sostenibilità si è spesso presentata in modo atomistico e, in parte, tutt'altro che integrata generando una proliferazione talvolta eccessiva di documenti. I primi passi di una completa integrazione della reportistica della sostenibilità con quella tradizionale sembrano aver individuato la relazione sulla gestione quale naturale approdo, ma forse la vera integrazione avverrà solo quando la sostenibilità troverà spazio, evidenza e collocamento anche nei più tipici prospetti della rendicontazione gestionale. Sarà in quel momento, che forse, anche la distinzione tra *non-financial* e *financial reporting* perderà realmente di peso a favore di una vera e completa integrazione.

References

- Adams, C.A., Frost, G.R. (2008), Integrating sustainability reporting into management practices, *Accounting forum*, 32, 4, pp. 288-302.
- Antonelli, V., D'Alessio, R., Cuomo, F. (2017). Beyond Stakeholders Theory: Financial reporting and voluntary disclosure in Italian SME according to a System dynamics point of view. *Economia Aziendale Online*, 7, 4, pp. 285-304.
- Banerjee, S.B (2001), Corporate environmental strategies and actions. *Management Decision*, 39, 1, pp. 36-44.

- Bertini, U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Torino, Giappichelli.
- Bertini, U. (2006), Nota sulla “cultura aziendale”, in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*. SIDREA
- Bocken, N.M., Short, S.W., Rana, P., Evans, S. (2014), A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, pp. 42-56.
- Busco, C., Frigo, M. L., Quattrone, P., Riccaboni, A. (2013), Redefining corporate accountability through integrated reporting: what happens when values and value creation meet?. *Strategic Finance*, 8, pp. 33-41.
- Camilleri, M.A., Troise, C., Strazzullo, S., Bresciani, S. (2023), Creating shared value through open innovation approaches: Opportunities and challenges for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 32, 7, pp. 4485-4502.
- Capurro, R. (2019), *Pianificazione e controllo della strategia ambientale: analisi teoriche e proposte operative*. *Management Control*, 2, pp. 67-97. Doi: 10.3280/MACO2019-002004.
- Capurro, R., Fiorentino, R., Galeotti, R.M.; Garzella, S. (2023), The Impact of Digitalization and Sustainability on Governance Structures and Corporate Communication: A Cross-Industry and Cross-Country Approach, *Sustainability*, 15, 2064
- Capurro, R., Fiorentino, R., Garzella, S. (2024), Putting boundaries in the middle of business model innovation: A framework to face megatrends in the digital and sustainable landscape, *Business Process Management Journal*, 30, 8, pp. 49-70.
- Capurro, R. (2020), *Corporate Environmental Strategies and Value Creation: Challenges and Opportunities*, Berlin, Germany, Springer.
- Chiarini, A. (2017), Environmental policies for evaluating suppliers' performance based on GRI indicators. *Business Strategy and the Environment*, 26, 1, pp. 98-111.
- Cinquini, L., Passetti, E., Tenucci, A. (2016), La sostenibilità ambientale in azienda: quale relazione tra disclosure volontaria e gestione interna?, *Management Control*, 2, pp. 15-32, Doi: 10.3280/MACO2016-002002
- Coda, V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, Utet.
- Dahlmann, F., Brammer, S., Millington, A. (2008). Environmental management in the United Kingdom: new survey evidence. *Management Decision*, 46, 2, pp. 264-283.
- De Villiers, C., Sharma, U. (2017), A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting, *Critical Perspectives on Accounting*, 101999.
- Donato, F. (2000), *La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica*. In Collana: Studi economico-aziendali E. Giannessi, Milano, Giuffrè.
- Donna, G. (1997), Creare valore: la nuova sfida per le imprese, in *Amministrazione e Finanza – Serie Oro*, 4.
- D’Onza, G., Greco, G., Allegrini, M. (2016). Full cost accounting in the analysis of separated waste collection efficiency: A methodological proposal, *Journal of environmental management*, 167, pp. 59-65.
- Ekardt, F. (2019), *Sustainability: transformation, governance, ethics, law*, Berlin, Germany, Springer.
- Epstein, MJ, Roy, M. (2001), Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers, *Long Range Planning*, 34, 5, pp. 585-604.
- Ferrara, G. (1998), L’etica ambientale nella economia delle imprese tra conflitti e condivisioni, *Rivista italiana di ragioneria e economia aziendale*, 7/8.
- Ferraris, Franceschi R. (1985), *Finalità dell'azienda e condizioni di funzionamento*, Pisa, Seu.

- Garzella, S., Fiorentino, R., Capurro, R. (2020), Towards new conceptualization and scope of environmental dimension in the strategic formula. In: Garzella, S. (ed.) *Corporate Social Responsibility: Theoretical Analysis and Practical Implications*. Milano, FrancoAngeli.
- Giannessi, E. (1970), *Appunti di Economia aziendale*, Pisa, Pacini.
- Green, W.J., Cheng, M.M. (2019), Materiality judgments in an integrated reporting setting: The effect of strategic relevance and strategy map. *Accounting, Organizations and Society*, 73, pp. 1-14.
- Hahn, T., Figge, F., Barkemeyer, R. (2007), Sustainable Value creation among companies in the manufacturing sector. *International Journal of Environmental Technology and Management*, 7, 5-6, pp. 496-512.
- Laukkanen, M., Tura, N. (2020), The potential of sharing economy business models for sustainable value creation. *Journal of Cleaner production*, 253, pp. 120004.
- Lo, S.F., Sheu, H.J. (2007), Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business?. *Corporate Governance: An International Review*, 15, 2, pp. 345-358.
- Malinauskaite, J. (2022), Competition law and sustainability: EU and national perspectives. *Journal of European Competition Law & Practice*, 13, 5, pp. 336-348.
- Marchi, L. (2019), Governo delle aziende e creazione di valore: da una prospettiva finanziaria ad una prospettiva economico-sociale, *Management Control*, 1, pp. 5-16. Doi: 10.3280/MACO2019-001001.
- Massa, L., Farneti, F., Scappini, B. (2015), Developing a sustainability report in a small to medium enterprise: process and consequences, *Meditari Accountancy Research*, 23, 1, pp. 62-91.
- Mio, C., Cezarino, L.O. (2023), Competencies for Sustainable Development Goals Accounting: Educating public management for disclosure and reporting. *Management Control*, 2, pp. 133-160. Doi: 10.3280/MACO2023-002-S1-007
- Moktadir, M.A., Kumar, A., Ali, S. M., Paul, S.K., Sultana, R., Rezaei, J. (2020). Critical success factors for a circular economy: Implications for business strategy and the environment. *Business strategy and the environment*, 29, 8, pp. 3611-3635.
- Monkelbaan, J. (2019), *Governance for the sustainable development goals*. Singapore, Springer.
- Rappaport A. (1989), *La strategia del valore*, Milano, Franco Angeli.
- Salvioni, D.M., Gennari, F. (2017), CSR, sustainable value creation and shareholder relations. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, pp. 36-49.
- Vitali, P.M. (1978), *Problemi ecologici nella gestione delle aziende*. Milano, Giuffrè.
- Widianti, T., Dinaseviani, A., Ayundyahrini, M., Sumaedi, S., Rakhmawati, T., Astrini, N.J., Bakti, I.G.M.Y., Damayanti, S., Yarmen, M., Jati, R.K., Yaman, A., Pandin, M., Hidayat, M., Prihanto, I.G., Gunawan, H. and Mahmudi, M. (2024), Business continuity management: trends, structures and future issues. *Business Process Management Journal*.