

Innovazione vs sostenibilità (e viceversa)

Marco Maffei, Alessandra Allini*, Ilaria Martino**

Abstract

To promote engagement in sustainable development, researchers emphasize that sustainability must be embedded in the organizations' processes. In addition, innovation plays a crucial role in contributing to the achievement of sustainable goals. In this regard, the European Union (EU) has increasingly focused on fostering innovation and sustainability through policies that enhance the digital and energy transformation of businesses while promoting climate neutrality and circular economy.

These EU regulations aim to guide businesses toward more responsible climate and social practices. However, the challenge lies in how companies can adapt their management control systems to meet sustainability goals while balancing profitability and environmental responsibility.

The articles in this issue explore theoretical and practical solutions on how companies can redesign their management and control processes. Most of them focus on sustainability but also on topics such as intellectual capital, digitalization, performance, and business resilience, showing that there is still a need to thoroughly investigate how firms function in practice and how practice can be improved.

Keywords: Innovation, Sustainability, Management Control System, Business models

* University of Napoli Federico II, Department of Economia, Management, Institutional -
E-mail: marco.maffei@unina.it.

* University of Napoli Federico II, Department of Economia, Management, Institutional -
E-mail: alessandra.allini@unina.it.

* University of Napoli Federico II, Department of Economia, Management, Institutional -
E-mail: ilaria.martino@unina.it.

Premessa

Il presente editoriale pone l'attenzione sui concetti di innovazione e sostenibilità, esaminati da diverse prospettive e angolazioni sia nel presente volume della Rivista, sia in edizioni precedenti. Il tema rientra in un dibattito internazionale, diffusamente affrontato dalla comunità italiana (es. Castellano et al., 2025) ed estera (es. Alkaraan et al., 2025).

L'ampia e variegata letteratura sull'argomento non sembra destinata ad esaurirsi. Anzi, sono ancora tanti gli aspetti inesplorati o che meritano approfondimento. La questione non stupisce. Da molto tempo, i concetti di innovazione e sostenibilità si trovano al centro del progetto dell'Unione Europea (UE) e, con diverse sfumature, di Paesi localizzati in altri continenti.

Le politiche economiche europee sono fortemente orientate verso il sostegno alla trasformazione digitale ed energetica delle imprese e verso la transizione a un'economia climaticamente neutra, circolare, resiliente ai cambiamenti climatici, nonché efficiente in termini di risorse. I più discussi (e discutibili) interventi normativi riguardano gli obblighi di rendicontazione (*Corporate Sustainability Reporting Directive* – CSRD 2022/2464 – CE, 2022) e di *due diligence* (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive* – CSDDD 2024/1760 – CE, 2024), che dovrebbero indurre le imprese verso comportamenti più virtuosi e attenti alle questioni climatiche e sociali.

L'attuazione degli obiettivi di sostenibilità fissati dall'UE rappresenta una svolta epocale per il sistema economico e produttivo, ma pone alle imprese sfide complesse e inevitabili criticità che devono essere affrontate con adeguate competenze manageriali e con la disponibilità di risorse finanziarie per sostenere gli investimenti, anzitutto in ricerca e sviluppo.

Prima ancora di accertarsi di essere *compliant* alle nuove regole, il management deve anzitutto individuare gli strumenti di gestione, di monitoraggio e di controllo delle leve aziendali impattate dalla normativa in questione. Le aziende sono tenute a ridefinire il modello di business, che deve essere avallato dalla proprietà e condiviso con tutti gli stakeholder (Cezarino et al., 2022; Tylan et al., 2024). Inoltre, il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi relativi alle pratiche a supporto della rilevazione dei dati non finanziari diventa fondamentale per garantire l'efficacia del processo di integrazione della sostenibilità negli assetti aziendali (Billio et al., 2021).

Anche le scelte di investimento sono condizionate dalla normativa. La questione è evidente, ad esempio, dalla lettura del Regolamento Delegato (UE) 2021/2139 della Commissione del 4 giugno 2021 (CE, 2021), che stabilisce i criteri di vaglio tecnico che consentono di determinare a quali

condizioni un'attività economica possa contribuire, in modo sostanziale, alla mitigazione dei cambiamenti climatici. Appare evidente come le imprese che rientrano nei settori merceologici della richiamata normativa siano indotte (in questo caso, non obbligate) ad attuare degli investimenti finalizzati a contenere gli impatti negativi sull'ambiente.

Da queste prime considerazioni, si evince che l'aspetto normativo ha una ricaduta sulla gestione delle risorse aziendali e sul modo attraverso cui sono gestite. L'UE non ha posto semplicemente dei vincoli normativi alla operatività aziendale, piuttosto ha individuato dei "proto-obiettivi" di lungo termine, che devono essere perseguiti affinché si raggiunga la neutralità climatica. Le imprese che non riescono a raggiungere i "proto-obiettivi" entro le scadenze prefissate dall'UE perderebbero la continuità aziendale e sarebbero estromesse dal mercato.

La norma sta spingendo le imprese a bilanciare due dimensioni della performance in evidente tensione tra loro: la dimensione reddituale e la dimensione ambientale. Di fatto, la normativa sta trasformando le imprese in *dual-purpose entities*, affinché perseguano congiuntamente, da un lato, la redditività in favore degli azionisti e, dall'altro, la sostenibilità in favore della collettività. In un contesto ideale, il management dovrebbe riuscire a garantire un adeguato recupero degli investimenti mentre riduce progressivamente le esternalità negative sull'ambiente. D'altro canto, i due obiettivi si muovono lungo direzioni opposte: in linea di principio, non c'è limite all'ambizione di incrementare la redditività, mentre è molto difficile azzerare le ricadute negative dei cicli produttivi, soprattutto in assenza di adeguati investimenti.

L'innovazione assume un ruolo fondamentale, quale elemento di traino per perseguire gli obiettivi di sostenibilità (Zhang et al., 2022). Gli investimenti in innovazione non sono più finalizzati solo a migliorare il livello di efficienza dell'attività operativa per essere più competitivi sul mercato, ma orientati a trainare le imprese verso il raggiungimento dei "proto-obiettivi", in modo da assicurare la sopravvivenza aziendale nel tempo.

Tuttavia, molte organizzazioni potrebbero trovarsi in difficoltà, incapaci di innovare perché condizionate dalla necessità di recuperare gli investimenti effettuati in un'epoca in cui la sostenibilità non era ancora contemplata nell'agenda Europea. Così come, altre aziende, pur condividendo le novità, si potrebbero scontrare con soluzioni tecniche ancora immature e insufficienti per raggiungere la neutralità climatica. In entrambi i casi, il rischio è che la transizione venga continuamente rinviata per custodire la competitività nel breve periodo, a discapito di un orizzonte temporale di più

ampio respiro. Su questo aspetto, la recente semplificazione normativa prevista dall'UE non può che essere accettata favorevolmente.

Verso una sostenibilità semplificata. Implicazioni dell'Omnibus Package

L'Omnibus Package (di seguito, anche pacchetto) emanato dalla Commissione Europea (CE, 2025) segna una potenziale svolta nel dibattito sulla sostenibilità. Il pacchetto normativo, difatti, prevede una significativa riduzione degli obblighi di disclosure per alcune categorie di imprese, attenuando l'impatto della CSRD. Questa iniziativa è giustificata con la necessità di contenere gli oneri, in particolare per le PMI, tipicamente meno strutturate, e di garantire una transizione progressiva verso un sistema di reporting più robusto.

Nonostante gli obiettivi europei di sostenibilità restino invariati, il rinvio di due anni dell'entrata in vigore dell'obbligo di rendicontazione per talune tipologie aziendali rappresenta una opportunità da cogliere per rivedere e razionalizzare le modalità operative, pianificando gli investimenti (soprattutto in innovazione) con maggiore gradualità e dotando la tecnostruttura di adeguati sistemi di monitoraggio. Inoltre, tale slittamento permette, altresì, di rivedere le strategie aziendali e i sistemi di raccolta e comunicazione delle informazioni non finanziarie (D'Onza, 2022).

Tra le diverse semplificazioni, particolare attenzione merita quella relativa ai *datapoints* richiesti in vista dell'applicazione degli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) forniti dall'EFRAG (2023). Questi ultimi sono stati progettati per offrire un quadro preciso e dettagliato, con l'obiettivo di armonizzare le pratiche di reporting in tutta Europa. Eppure, il sistema di rendicontazione che ne deriva è risultato particolarmente gravoso e complesso. Sicché la semplificazione offre alle imprese un sistema più snello ed efficiente per la rilevazione e misurazione dell'impegno aziendale verso pratiche sostenibili.

In questo contesto, è apprezzabile anche la possibilità di fornire una segnalazione facoltativa dei *Key Performance Indicators* (KPI) legati alla tassonomia ambientale. Ciò in quanto, sebbene la Tassonomia UE (CE, 2021) abbia rappresentato un tentativo pionieristico di definire con precisione ciò che può essere considerato "sostenibile" in ambito economico, all'uopo indirizzando i flussi finanziari verso attività che contribuiscono agli obiettivi ambientali dell'UE, la rilevazione obbligatoria di specifici KPI avrebbe imposto un eccessivo aggravio soprattutto in termini di onerosità di raccolta ed elaborazione dati. Lo snellimento, invece, rappresenta un notevole passo avanti verso la flessibilità, in quanto consente di scegliere se produrre o

meno determinati KPI, a seconda della rilevanza rispetto al modello di business e alla disponibilità di capitali.

Contestualmente, la Commissione Europea ha posticipato la scadenza per il recepimento della direttiva CSDDD (CE, 2024). Questo rinvio permette di ridurre le risorse necessarie per monitorare i rischi lungo la *supply chain*, favorendo una gestione più snella dei processi. Tuttavia, la riduzione degli oneri di controllo dei fornitori appartenenti alla filiera potrebbe, al contempo, alimentare scelte opportunistiche, connesse al coinvolgimento di imprese che operano con pratiche non etiche o non sostenibili.

Nel complesso, l'*Omnibus package* sembra agevolare le imprese coinvolte verso un migliore allineamento agli obiettivi di sostenibilità di lungo termine, senza doversi preoccupare di una *compliance* eccessivamente rigida e difficilmente adattabile al proprio modello di business. Si tratta di una flessibilità che è in grado di potenziare l'ottimizzazione dei processi interni aziendali, rendendo le strategie e i sistemi di controllo della performance più agili e rispondenti alle esigenze in evoluzione del mercato e della normativa. Inoltre, le semplificazioni introdotte dal pacchetto sottendono un approccio proattivo, piuttosto che statico, da parte delle imprese nei confronti dell'ottimizzazione dei propri processi e del ripensamento delle pratiche aziendali, al fine di conseguire obiettivi di sostenibilità. Le imprese, peraltro, sono stimolate nell'indirizzare le risorse verso investimenti in innovazioni tecnologiche, concepite come strumenti chiave per la riformulazione delle politiche strategiche e per il potenziamento dei sistemi di monitoraggio interno, migliorando così la capacità di gestire e rendicontare in modo efficace i propri impatti ambientali e sociali.

Il contenuto del volume

Il primo contributo di questo numero della Rivista affronta il tema dell'*Intellectual Capital* (IC) quale *asset* strategico dell'azienda e, in particolare, si concentra sulle criticità legate agli aspetti della misurazione. Impiegando l'*interventionist approach* e attraverso la disamina di un caso studio relativo a una realtà *knowledge-intensive* operante nel settore aerospaziale, gli Autori propongono un rinnovato modello concettuale sulla base del quale, poi, individuano e sviluppano uno strumento operativo. Quest'ultimo è finalizzato alla valutazione dei processi che supportano la creazione e il mantenimento dell'IC, ad ausilio delle decisioni aziendali per una gestione più efficace degli *asset* intangibili. Il lavoro, in questo modo, contribuisce in maniera fattiva al dibattito scientifico sull'importanza del capitale intellettuale quale risorsa atta a generare vantaggi competitivi fornendo, al contempo, uno strumento pratico in grado di adattarsi alle pecu-

liarità organizzative delle aziende *knowledge-intensive*. Ciò è reso possibile, altresì, dall'approccio metodologico intrapreso che consente di colmare quel divario tra teoria e pratica, attraverso la contestualizzazione delle variabili oggetto di disamina nella precipua realtà organizzativa prescelta.

Muovendo dall'urgenza di ripensare i sistemi di sviluppo economico in chiave sostenibile, il secondo capitolo, invece, si concentra sulla tematica dell'eco-innovazione e analizza se e come le imprese italiane rendicontino tale ambito. Con l'ausilio del costrutto teorico della *legitimacy theory*, mediante il ricorso alla *content analysis* dei report di sostenibilità delle realtà maggiormente attive nella R&S e che esibiscono un elevato rating ESG, gli Autori dimostrano come l'eco-innovazione sia ancora poco integrata nelle pratiche di *accountability*. L'articolo, in parallelo, denuncia il persistere di una elevata eterogeneità sia nei comportamenti aziendali, sia nei contenuti informativi ascrivibili alle azioni di *green innovation*. Questo capitolo arricchisce la letteratura sull'innovazione sostenibile, offrendo una lettura sistematica delle modalità attraverso le quali le imprese italiane comunicano le attività di eco-innovazione, come pure coglie delle criticità legate agli aspetti qualitativi della *disclosure* non finanziaria.

Il ruolo determinante che la sostenibilità assume nelle scelte e nei comportamenti aziendali è ulteriormente approfondito nel terzo articolo. In dettaglio, siffatto contributo esamina, da una diversa angolazione, ossia quella dei fondi pensione aperti e negoziali, in che modo i fattori ESG siano incorporati all'interno delle politiche di investimento, nonché ponderati con obiettivi economico-finanziari. Tenuto conto delle specifiche peculiarità regolamentari che connotano detti fondi, gli Autori – intraprendendo un approccio metodologico quali-quantitativo – dimostrano la presenza di diversi livelli di attenzione ai fattori ESG. Alcuni fondi li integrano chiaramente nelle politiche d'investimento, altri invece li trattano in modo generico, peraltro non conformi ad obblighi normativi. L'articolo chiarisce anche come i fondi aperti siano maggiormente attenti ai temi della sostenibilità, ricorrendo spesso a una nomenclatura ESG *ad hoc*. Del pari, sul piano della *performance*, emerge che i fondi più inclini a investimenti ESG tendono, nella maggior parte dei casi, a conseguire risultati migliori. Anche questo studio intensifica il dibattito scientifico sul tema, confermando la coesistenza di prassi divergenti sulla *disclosure* non finanziaria.

Il quarto capitolo prosegue ancora sul tema della sostenibilità, con riguardo stavolta a quello proprio dell'economia circolare. Gli Autori, segnatamente, analizzano in che modo le grandi imprese europee quotate integrino le tecnologie digitali nei propri modelli di *business*, indagando se esistano differenze settoriali nell'adozione e nel ruolo della digitalizzazione volta

a favorire la transizione verso l'economia circolare. Mediante l'analisi dei report di sostenibilità delle aziende presenti nel Dow Jones Sustainability Index Europe, la ricerca evidenzia la sussistenza di eterogeneità a livello di settore. Se, da un lato, i risultati confermano che il ricorso alle tecnologie digitali è considerato un approccio strategico vincente, poiché favorisce pratiche circolari, dall'altro, mettono in luce la presenza di un grado di integrazione e di loro applicazione significativamente mutevole fra i diversi comparti. In questa visione, lo studio fornisce una chiave di lettura innovativa sulla relazione tra digitalizzazione ed economia circolare in seno alle grandi imprese, segnalando come le tecnologie possano fungere da catalizzatori per l'adozione di modelli sostenibili.

Il contributo del quinto capitolo sposta il *focus* di indagine sulla struttura di *corporate governance* e osserva se e in che modo talune caratteristiche, soprattutto del consiglio di amministrazione, influenzino la *performance* di sostenibilità delle aziende italiane. Coniugando, sul piano teorico, l'*agency* e la *stakeholder theories*, e alla luce del rivisitato Codice di Corporate Governance del 2020, il lavoro enuclea le peculiarità ascrivibili agli *independent directors*, al *CEO duality*, al *board size* e alla presenza del *sustainability committee*, quali probabili determinanti dei livelli di *SDG score*. I risultati dimostrano come la presenza di amministratori indipendenti e di comitati di sostenibilità influenzino positivamente la *performance* non finanziaria. Lo studio offre utili spunti di riflessione, enfatizzando soprattutto come il carattere volontario dell'istituzione dei comitati di sostenibilità rappresenti una manifestazione fattuale dell'impegno aziendale verso politiche sostenibili, al contempo incoraggiando il perseguimento di *performance* più favorevoli.

Il sesto capitolo si orienta su temi differenti della sostenibilità finora considerati, poiché incentra l'attenzione su un ambito specifico, ossia quello del capitale umano nel settore calcistico. L'idea di ricerca nasce dalla consapevolezza di come tale segmento abbia subito una significativa trasformazione delle logiche economiche e finanziarie, in parte riconducibile all'ingresso di nuovi finanziatori, tra cui fondi sovrani e *hedge fund*. In questa direzione, gli Autori si prefiggono di appurare l'impatto delle strategie di gestione del capitale umano sulla *performance* economica delle aziende sportive, approfondendo il ruolo del *talent management*. Lo studio esplora se e in che misura l'adozione di prassi orientate allo sviluppo del capitale umano contribuisca alla creazione di valore economico sostenibile. Partendo dalla *Resource-Based Theory*, viene sviluppato un *two-step machine learning approach* su un campione di aziende appartenenti alle cinque principali leghe europee (Inghilterra, Spagna, Germania, Francia e Ita-

lia). I risultati evidenziano come l'investimento in giovani risorse – se strutturato – sia positivamente associato a risultati economici di medio-lungo periodo. Lo studio enfatizza l'importanza di adottare politiche di sviluppo e di crescita interna del talento per favorire *performance* migliori, anche laddove la presenza combinata delle tipiche scelte di *make* e *buy* possa generare risultati variabili, in parte da ricondurre alla qualità della *governance*. L'articolo alimenta il dibattito scientifico sul legame tra gestione del capitale umano e sostenibilità economica nelle aziende calcistiche, nonché valorizza la risorsa del capitale umano giovanile come leva strategica.

Il settimo capitolo esplora in che modo gli *insights* strategici desumibili dal bilancio possano supportare la gestione e la comunicazione della resilienza organizzativa e quali informazioni gli stakeholder esterni possano desumere su tale ambito. La ricerca poggia su un approccio concettuale, sviluppando uno schema interpretativo che mette in relazione i *driver* economico-finanziari della *performance* (e della loro variabilità) con i *driver* qualitativi della resilienza organizzativa (es. innovazione, adattabilità, efficienza operativa). Il *framework* proposto integra la prospettiva economico-finanziaria con quella strategico-manageriale, colmando il divario tra misurazioni quantitative e aspetti narrativi e descrittivi della resilienza. Gli Autori rivelano come talune grandezze (es. struttura del capitale, leva operativa e finanziaria, redditività), possano fornire una chiave interpretativa strategica della resilienza. Il capitolo arricchisce la letteratura introducendo una prospettiva integrata che risponde alle recenti pressioni sulla concreta implementazione della resilienza nei contesti aziendali, oltre che stimolare una riflessione sul ruolo informativo del bilancio per una sua concreta valutazione.

I due capitoli successivi sono incentrati su peculiari settori, quello automobilistico europeo e quello dei sistemi portuali - storicamente oggetto di attenzione per il loro impatto ambientale - per comprendere come le aziende pianifichino le proprie strategie di sostenibilità in relazione agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

Nel primo dei suddetti lavori, in particolare, ricorrendo a un'analisi qualitativa su venti imprese, gli Autori dimostrano come la tipologia dei *topics* considerati sia riferibile soprattutto agli obiettivi di carattere ambientali (es. energia, *climate*), da ascrivere in buona parte alle pressioni normative in vigore. Per contro, gli aspetti sociali risultano ancora poco considerati. La ricerca fornisce utili spunti poiché evidenzia il ruolo centrale della pianificazione nel tradurre gli impegni di sostenibilità dichiarati dall'azienda in azioni concrete e, al contempo, sottolinea la necessità di ricorrere a strumenti chiari e misurabili.

L'ultimo capitolo, per contro, orienta il *focus* sugli effetti del crimine organizzato sulle *gazelle enterprises*, ovvero startup ad elevata crescita, la cui performance dipende fortemente dalle attività in R&S. Gli Autori, muovendo dalla dimensione spaziale della redditività di queste aziende, intendono comprendere se il contesto territoriale influisca in misura analoga sul livello dei risultati raggiunti e se la vicinanza tra dette realtà possa generare benefici reciproci. In questa prospettiva, verificano pure se fattori contestuali, quali la criminalità, possano impattare negativamente sugli equilibri economici. Il tema si presenta di interesse per la comunità scientifica, poiché promuove il contributo dell'ecosistema all'innovazione. In particolare, viene enfatizzata l'importanza di progettare sistemi informativi integrati per il controllo della performance, che includano anche il rischio connesso all'infiltrazione criminale. Ciò è ancor più urgente per le startup ad alta crescita, in quanto particolarmente vulnerabili a tale tipologia di rischi, stante l'entità del fabbisogno finanziario di cui necessitano.

Riferimenti bibliografici

- Alkaraan, F., Elmarzouky, M., de Sousa Jabbour, A. B. L., Jabbour, C. J. C., & Gulko, N. (2025). Maximising sustainable performance: Integrating servitisation innovation into green sustainable supply chain management under the influence of governance and Industry 4.0. *Journal of Business Research*, 186, 115029.
- Billio, M., Costola, M., Hristova, I., Latino, C., & Pelizzon, L. (2021). Inside the ESG ratings:(Dis) agreement and performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), pp. 1426-1445.
- Castellano, N., De Luca, F., D'Onza, G., Maffei, M., & Melis, A. (2025). Environmental, Social, Governance (ESG): Risk, Performance, Monitoring. *SIDREA Series in Accounting and Business Administration*, XXVIII, 861. Springer Cham. DOI: 10.1007/978-3-031-76618-3.
- Cezarino, L. O., Liboni, L. B., Hunter, T., Pacheco, L. M., & Martins, F. P. (2022). Corporate social responsibility in emerging markets: Opportunities and challenges for sustainability integration. *Journal of Cleaner Production*, 362, 132224.
- Commissione Europea (2020). *Regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo e del Consiglio relativo all'istituzione di un quadro per favorire gli investimenti sostenibili - Tassonomia UE*. -- Available at <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>.
- Commissione Europea (2021). *Regolamento delegato (UE) 2021/2139 della Commissione, del 4 giugno 2021, che integra il regolamento (UE) 2020/852 del Parlamento europeo e del Consiglio fissando i criteri di vaglio tecnico che consentono di determinare a quali condizioni si possa considerare che un'attività economica contribuisce in modo sostanziale alla mitigazione dei cambiamenti climatici o all'adattamento ai cambiamenti climatici e se non arreca un danno significativo a nessun altro obiettivo ambientale*. -- Available at <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX:32021R2139>.
- Commissione Europea (2022). *Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 che modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la diret-*

- tiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità. -- Available at <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX:32022L2464>.
- Commissione Europea (2024). *Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024 relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità e che modifica la direttiva (UE) 2019/1937 e il regolamento (UE) 2023/2859*. -- Available at https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401760.
- Commissione Europea (2025). *Proposta di Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio che modifica le Direttive 2006/43/CE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 sugli obblighi di rendicontazione della sostenibilità delle imprese e di due diligence*. -- Available at https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments-delivering-over-eu6-billion_en.
- D'Onza, G. (2022). L'orientamento delle aziende ad uno sviluppo sostenibile: quale contributo da parte dei sistemi di management e controllo?. *Management Control*, 1, pp. 5-15. DOI: 10.3280/MACO2022-001001.
- EFRAG (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS) Workstreams*. -- Available at <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams>.
- Tyan, J., Liu, S. C., & Fu, J. Y. (2024). How environmental, social, and governance implementation and structure impact sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), pp. 3235-3250.
- Zhang, Z., Zhu, H., Zhou, Z., & Zou, K. (2022). How does innovation matter for sustainable performance?. Evidence from small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 153, pp. 251-265.