UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA
Dipartimento di Economia “Marco Biagi”

Corso di laurea: Direzione e Consulenza d’Impresa

Dalla compliance all'integrazione strategica: l'evoluzione dei Sistemi di Controllo aziendale nell'era della sostenibilità

Relatore:

Prof. Ennio Lugli

Correlatore:

Dott. Federico Bertacchini

Tesi di:

Davide Bertolani

Anno Accademico 2025-2026

Indice

Introduzione..... 5

CAPITOLO I

Responsabilità Sociale d'Impresa ed evoluzione normativa.....7

1.1 Responsabilità Sociale d'Impresa e criteri ESG: storia, definizioni e contesto.....7

1.2 Le motivazioni alla base della sostenibilità: perché le aziende la fanno?..... 13

1.2.1 Motivazioni di natura etica e relazionale..... 14

1.2.2 Ricerca di legittimità e pressioni degli stakeholder.....15

1.2.3 Motivazioni di natura strategica e competitiva..... 17

1.3 L'evoluzione normativa: dai framework volontari alla NFRD..... 19

1.4 La Direttiva CSRD: novità tecniche, obblighi di compliance e implicazioni strategiche.....23

CAPITOLO II

I Sistemi di Controllo Aziendale..... 31

2.1 I Sistemi di Controllo di Gestione: fondamenti teorici e modelli interpretativi.....31

2.1.1 L'evoluzione concettuale del controllo di gestione.....31

2.1.2 Il framework delle "Levers of Control" di Simons (1995)..... 33

2.1.3 L'approccio "as a package" di Malmi e Brown (2008)..... 35

2.2 Il Controllo Interno e il Risk Management: presidio dei rischi e affidabilità delle informazioni..... 38

2.2.1 Il concetto e l'architettura del Controllo Interno..... 38

2.2.2 Risk Management: dall'approccio tradizionale all'Enterprise Risk Management.....40

2.2.3 Integrazione e distinzione tra IC ed ERM: relazioni e confini teorici.....42

2.3 Gli strumenti operativi e i modelli di misurazione delle performance.....43

CAPITOLO III

L'integrazione della sostenibilità nei sistemi di controllo: indagine empirica e impatto della CSRD.....49

3.1 Analisi della letteratura: la transizione verso i Sustainability Control Systems e l'impatto della CSRD sui sistemi di controllo..... 49

3.1.1 Dai sistemi tradizionali ai Sustainability Control Systems..... 49

3.1.2 L'evoluzione degli strumenti operativi: Materialità, KPI e Budget..... 52

3.1.3 Lo "shock" normativo della CSRD e le nuove sfide organizzative..... 55

3.2 Obiettivi dello studio e domanda di ricerca.....57

3.3 Metodologia della ricerca.....59

3.4 Risultati della ricerca.....63

3.4.1 Le motivazioni alla base dei Sustainability Control Systems e l'effetto della CSRD..... 63

3.4.2 L'asimmetria evolutiva dei sistemi di controllo: la prevalenza del Controllo Interno sul Controllo di Gestione..... 68

3.4.3 I fattori abilitanti e gli strumenti per l'integrazione della sostenibilità nei sistemi di controllo..... 71

3.5 Discussione dei risultati, implicazioni e limiti dello studio..... 75

Conclusioni.....80

Bibliografia.....82

Introduzione

L’attuale panorama economico è attraversato da una profonda evoluzione. La sostenibilità si sta trasformando in un fattore determinante per la sopravvivenza stessa delle organizzazioni, smettendo di rappresentare una scelta etica, filantropica o di facciata. A conferma di ciò, dalla Global CEO Survey condotta da PwC nel 2024, emerge che ben il 45% dei CEO a livello globale ritiene che la propria impresa non sarà più economicamente sostenibile entro dieci anni se continuerà a operare con l'attuale modello di business e in assenza di una radicale riconfigurazione orientata alle nuove sfide tecnologiche, ambientali, sociali e di governance (PwC, 2024).

Ad accelerare questo processo interviene la profonda evoluzione del quadro normativo europeo, culminata con l'introduzione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e degli standard ESRS. Sostituendo la precedente direttiva NFRD, il nuovo quadro normativo ha sancito la fine dell'autoreferenzialità nella rendicontazione di sostenibilità. L'introduzione di nuovi obblighi stringenti, accompagnata dalla necessità di sottoporre le metriche ESG a revisione, ha trasformato la sostenibilità in una esigenza primaria di compliance. Questo cambiamento, rivolto inizialmente a un numero ristretto di imprese di grandi dimensioni, si sta rapidamente diffondendo nell'intero panorama aziendale, arrivando a coinvolgere in modo indiretto (attraverso, per esempio, le dinamiche di filiera) realtà di ogni dimensione, seppur non ancora soggette agli obblighi diretti della direttiva.

Se da un lato la regolamentazione garantisce trasparenza verso l'esterno, dall'altro la vera sfida organizzativa si gioca all'interno delle mura aziendali. Affinché le variabili socio-ambientali diventino parte del sistema operativo dell'impresa, il management deve necessariamente riprogettare l'architettura dei sistemi di controllo aziendale. Tuttavia, l'osservazione dei primi effetti della CSRD solleva un interrogativo cruciale: di fronte all'urgenza normativa e alla complessità tecnica, le organizzazioni stanno realmente integrando la sostenibilità nelle proprie scelte strategiche e di controllo o rischiano di cadere in una sorta di "trappola della conformità", isolando l'adeguamento formale dal reale controllo strategico?

Il presente lavoro di tesi si inserisce esattamente in questa complessa tensione organizzativa, con l’obiettivo di indagare empiricamente attraverso quali dinamiche i sistemi di controllo si stiano modificando per interiorizzare la sostenibilità e di analizzare come le imprese

gestiscono quotidianamente il divario tra la necessità di compliance esterna e l'effettiva integrazione strategica.

Per rispondere a questo interrogativo, l'elaborato si articola in tre capitoli consequenziali:

Il primo capitolo ricostruisce l'evoluzione concettuale della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) fino all'affermazione dei criteri ESG, approfondendo le motivazioni teoriche dell'agire sostenibile e la svolta normativa europea dalla NFRD alla CSRD, con le relative implicazioni strategiche.

Il secondo capitolo esplora l'architettura dei sistemi di controllo aziendale. Viene delineata la struttura dei Management Control Systems (MCS) attraverso l'esame dei framework teorici più conosciuti e dei principali strumenti di controllo formale. Inoltre, viene approfondito il ruolo del controllo interno e del risk management, ponendo particolare attenzione ai confini e alle interazioni necessarie tra le varie forme di misurazione e governo del rischio.

Infine, il terzo capitolo costituisce il fulcro empirico dell'indagine. Attraverso la conduzione di interviste qualitative con professionisti operanti nei settori dell'advisory e dell'auditing, e con figure manageriali di aziende all'avanguardia, il capitolo svela la realtà operativa sottostante ai modelli teorici, portando alla luce i dilemmi attuali e delineando i fattori abilitanti necessari per trasformare la sostenibilità da obbligo normativo a reale leva strategica.

CAPITOLO I

Responsabilità Sociale d'Impresa ed evoluzione normativa

Il presente capitolo si propone di tracciare l'evoluzione del concetto di sostenibilità aziendale, analizzandone il passaggio da iniziativa puramente volontaria fino a diventare un pilastro strategico e normativo vincolante per molte imprese contemporanee. Nella prima parte del capitolo verrà delineato il quadro storico e teorico della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) fino all'affermazione dei moderni criteri ESG, esplorando le diverse motivazioni che spingono oggi le aziende a integrare tali logiche nel proprio modello di business. Successivamente, l'attenzione si sposterà sullo snodo regolamentare europeo: verrà analizzata la transizione dai framework di rendicontazione volontari alla prima Direttiva NFRD, fino ad arrivare alla recente Direttiva CSRD. Di quest'ultima verranno indagate le principali novità tecniche, come l'introduzione degli standard ESRS, il principio della doppia materialità e l'obbligo di assurance. Infine, verranno osservati i primi effetti della direttiva, evidenziando le complesse sfide organizzative che le imprese sono chiamate ad affrontare nei prossimi anni.

1.1 Responsabilità Sociale d'Impresa e criteri ESG: storia, definizioni e contesto

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, noto a livello internazionale con l'acronimo CSR (Corporate Social Responsibility), non costituisce una moda manageriale recente; al contrario, è l'oggetto di uno studio dinamico portato avanti da oltre mezzo secolo di dibattito accademico. Negli ultimi decenni è parso sempre più evidente come le decisioni aziendali abbiano ripercussioni tangibili su una vasta gamma di soggetti: dai dipendenti ai consumatori, dall'ambiente alle istituzioni locali. L'impresa moderna non è più vista come un'entità isolata, il cui unico scopo è massimizzare il profitto per i propri azionisti, ma come un attore sociale profondamente radicato nel territorio e nella comunità in cui opera. In questo contesto di crescente interdipendenza, diventa fondamentale ripercorrere le tappe che hanno guidato l'evoluzione e la progressiva formalizzazione della materia.

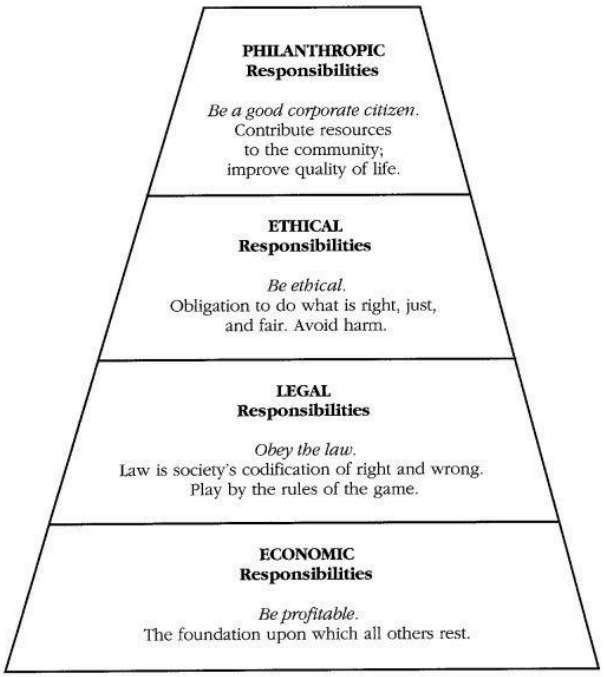
Sebbene le radici storiche dell'interesse aziendale verso la società affondino nei secoli passati, la letteratura accademica moderna sulla CSR prende formalmente avvio negli anni '50 con Howard R. Bowen, diffusamente riconosciuto come il padre della Corporate Social Responsibility. Bowen definì la responsabilità sociale come: "gli obblighi degli uomini

d'affari di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, o di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società" (Bowen, 1953, p. 6).
In questa prima fase la responsabilità aziendale aveva un approccio basato su un imperativo etico e morale: i dirigenti venivano visti come fiduciari della società, e le loro azioni dovevano allinearsi ai valori di quest'ultima.

Nei decenni successivi, il concetto si è ulteriormente sviluppato legandosi alla nozione di influenza e controllo sociale. Keith Davis (1960) formulò la "Legge Ferrea della Responsabilità", asserendo che le responsabilità sociali degli uomini d'affari devono essere commisurate in modo proporzionale al loro potere sociale. Secondo questa logica, l'impresa che sfugge all'assunzione di queste responsabilità è destinata, nel tempo, a vedere erodere la propria legittimazione e influenza. Al tempo stesso gli incarichi etici e morali crescevano all'aumentare dell'importanza e dell'influenza della società nel proprio contesto sociale.

Il passaggio cruciale verso una sistematizzazione del concetto si deve ad Archie B. Carroll, il quale fornì uno dei modelli più influenti e duraturi della letteratura, proponendo una definizione di CSR composta da quattro parti, successivamente schematizzata nella famosa "Piramide della CSR". Alla base della piramide si trova la responsabilità economica (la necessità fondamentale di essere redditizi); salendo, si incontra la responsabilità legale (l'obbligo di operare nel rispetto delle leggi); segue la responsabilità etica (fare ciò che è giusto ed equo, evitando di arrecare danno ad altri o all'ambiente); e infine, al vertice, vi è la responsabilità filantropica (il contributo proattivo in termini di risorse per migliorare la qualità della vita della comunità) (Carroll, 1991).

Figura 1.1: La piramide della Responsabilità Sociale d'Impresa di Carroll



Fonte: A.B. Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, 1991

Al contempo, nel 1984, Freeman elabora la fondamentale "Stakeholder Theory", secondo la quale il successo di un'azienda dipende dalla capacità di generare valore per tutti i soggetti coinvolti o influenzati dalla sua attività (Freeman, 1984). Sotto questa spinta, la Responsabilità Sociale d'Impresa si evolve da un astratto e intangibile obbligo sociale a un rapporto reale con una serie di stakeholder specifici, quali clienti, fornitori e dipendenti. La gestione di tali relazioni diviene così l'architettura operativa attraverso la quale applicare concretamente i principi di responsabilità sociale (Carroll, 1991).

Il crescente impegno accademico di tanti autori come Carroll ha portato, nel corso dei decenni, allo sviluppo di un profondo cambio di mentalità: con l'inizio del nuovo millennio sempre più manager hanno iniziato a considerare la CSR non più come una costosa distrazione dai profitti, ma piuttosto come una vera e propria leva strategica. Gli studiosi hanno iniziato a definire il livello "ideale" di investimenti sociali applicando la stessa analisi costi-benefici di altre decisioni aziendali (McWilliams & Siegel, 2001). Un contributo determinante in questa direzione è giunto da Porter e Kramer (2006), i quali hanno evidenziato come gli approcci prevalenti alla CSR fossero frammentati e disconnessi dalle logiche competitive, spingendo il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa verso la teoria del "valore condiviso". Secondo gli autori, la CSR diviene autenticamente strategica quando l'azienda smette di limitarsi a mitigare i danni e inizia a utilizzare le proprie competenze per

affrontare problemi sociali che intersecano il suo core business. In questo modo, l'intervento sociale si trasforma in una potente fonte di innovazione e vantaggio competitivo (Porter & Kramer, 2006).

Parallelamente, Matten e Moon (2008) hanno analizzato le profonde differenze nella concezione e nella definizione della Responsabilità Sociale d'Impresa, distinguendo tra CSR "esplicita" e CSR "implicita". La CSR esplicita, storicamente prevalente nel modello statunitense, si compone di politiche aziendali, strategie e programmi deliberati e volontari che le imprese articolano apertamente per rispondere alle aspettative dei propri stakeholder. Di contro, la CSR implicita, che ha a lungo caratterizzato i sistemi economici europei, descrive il ruolo delle imprese all'interno di un quadro più ampio di istituzioni formali e informali. In tale contesto, obblighi normativi e network consuetudinari definiscono la responsabilità aziendale in termini collettivi e codificati, riducendo lo spazio per le rivendicazioni discrezionali della singola impresa, ma assicurando, di contro, un'ampia tutela sociale e dei lavoratori (Matten & Moon, 2008).

In questo contesto di progressivo interesse ed evoluzione, sono emerse una sovrabbondanza e una frammentazione definitoria che hanno portato all'assenza di una formulazione condivisa e univoca del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa. Sul tema è intervenuto Dahlsrud (2008) che, attraverso un'analisi di 37 diverse definizioni, ha dimostrato che la confusione teorica è in realtà solo apparente, identificando cinque dimensioni attorno alle quali ruotano tutte le formulazioni: la dimensione ambientale, quella sociale, quella economica, l'attenzione agli stakeholder e, infine, la volontarietà dell'azione (Dahlsrud, 2008). Secondo lo studio, una delle definizioni più rappresentative ed esaustive, in grado di inglobare tutte e cinque le dimensioni, è quella fornita dalla Commissione Europea nel 2001, che descrive la CSR come "un concetto attraverso il quale le aziende integrano le preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nella loro interazione con gli stakeholder su base volontaria" (Commissione Europea, 2001, p. 6). La conclusione di Dahlsrud (2008) è che la vera sfida per le imprese contemporanee non sia tanto definire la CSR, quanto comprendere come essa venga "costruita socialmente" nel proprio specifico contesto aziendale e istituzionale e identificare quali risposte strategiche adottare di conseguenza.

A conclusione di questo percorso storico e concettuale, emerge chiaramente come la Responsabilità Sociale d'Impresa abbia subìto una profonda trasformazione: da attività filantropica e virtù imprenditoriale valorizzata da pochi, tipica degli anni '50 e '60, a elemento

integrante della strategia aziendale contemporanea. Oggi, la letteratura concorda sul fatto che il focus della CSR non sia più limitato alla sola mitigazione dei danni o alla conformità normativa, ma si concentri sull'integrazione proattiva delle questioni sociali con l'obiettivo di generare un vantaggio competitivo.

Come osservato da Carroll (2015), questa evoluzione ha permesso alla CSR contemporanea di raggiungere una maturità tale da riuscire a incorporare e sovrapporsi a concetti affini quali la sostenibilità aziendale e la cittadinanza d'impresa, fungendo da base teorica unificante. Tuttavia, proprio l'affermarsi della visione della CSR come leva di business ha fatto emergere il suo principale limite strutturale: la difficoltà di quantificare in modo oggettivo l'impegno socio-ambientale delle organizzazioni. Per gli stakeholder e il mercato non basta un impegno di facciata limitato a dichiarazioni di intenti e framework qualitativi, ma necessitano piuttosto di parametri standardizzati, comparabili e quantificabili, per valutare i profili di rischio e le performance non finanziarie. È esattamente in questa frattura tra le fondamenta teoriche della sostenibilità e l'esigenza pratica di misurabilità e concretezza che si consuma la transizione più importante degli ultimi anni: il passaggio dalla CSR all'affermazione dei criteri operativi ESG.

Sebbene i termini CSR ed ESG siano spesso utilizzati in modo intercambiabile, essi presentano differenze sostanziali: mentre la Responsabilità Sociale d'Impresa si riferisce tradizionalmente alle attività aziendali focalizzate sull'essere un "buon cittadino" d'impresa con un approccio spesso qualitativo, l'approccio ESG è un concetto più ampio e quantitativo che include esplicitamente la governance all'interno delle valutazioni.

L'acronimo ESG scompone la responsabilità aziendale in tre macro-pilastri fondamentali:

- Environmental: l'impatto dell'organizzazione sul mondo naturale. Include la gestione delle emissioni di carbonio, il consumo energetico, l'economia circolare, lo smaltimento dei rifiuti e le politiche contro il cambiamento climatico.
- Social: come l'impresa gestisce i rapporti con le persone, includendo aspetti come le politiche di genere, la protezione dei diritti umani, gli standard lavorativi, la sicurezza sul luogo di lavoro, la salute pubblica e un'equa distribuzione del reddito.
- Governance: l'etica e le pratiche di gestione aziendale. Include la trasparenza nei processi decisionali, le politiche di retribuzione dei dirigenti, la diversità nella composizione del consiglio di amministrazione e la lotta alla corruzione.

Il termine ESG è stato coniato ufficialmente nel 2004 all'interno del rapporto "Who Cares Wins", un'iniziativa congiunta supportata dal Global Compact delle Nazioni Unite che invitava le istituzioni finanziarie a integrare le questioni ambientali, sociali e di governance nei processi di gestione patrimoniale e di ricerca (United Nations Global Compact, 2004). Da quel momento, un numero sempre crescente di imprese e investitori ha compreso che le questioni ambientali, sociali e di governance possiedono un'influenza tangibile non solo sulla redditività a breve termine, ma anche sulla profittabilità e sulla sopravvivenza finanziaria a lungo termine delle aziende.

L'importanza dei criteri ESG si fonda sulla loro funzione operativa per i mercati: essi servono principalmente come strumenti di misurazione e mitigazione del rischio. La letteratura accademica in ambito di finanza aziendale evidenzia, infatti, che i fattori ESG possono influenzare positivamente molteplici tipologie di rischio affrontate dalle aziende, riducendo ad esempio il rischio sistematico, il rischio legato alla catena di fornitura e il rischio reputazionale, contribuendo di conseguenza ad abbassare il costo del capitale dell'impresa.

Strettamente legata alla mitigazione dei rischi è stata l'analisi, molto dibattuta, sul legame tra i criteri ESG e la performance finanziaria aziendale. Per decenni si è discusso sulla validità dell'approccio neoclassico di Friedman (1970), secondo cui l'unica responsabilità d'impresa era la massimizzazione del profitto e l'impegno sociale rappresentava un mero costo. Oggi, l'evidenza empirica offre risposte robuste a tale dibattito. Tra queste, uno studio condotto da Friede et al. (2015) ha aggregato i risultati di oltre 2.000 ricerche empiriche pubblicate a partire dagli anni '70, dimostrando che circa il 90% degli studi riscontra una relazione "non negativa" tra i criteri ESG e la performance finanziaria aziendale. Inoltre, la stragrande maggioranza di queste ricerche documenta esiti nettamente positivi. Questi risultati empirici dimostrano chiaramente che le buone pratiche non distruggono valore, confermando che l'integrazione dei criteri ESG è, a tutti gli effetti, una leva strategica empiricamente fondata per ottimizzare il valore aziendale a lungo termine.

Al termine di questo breve ed essenziale resoconto della nascita e dell'evoluzione del termine CSR e dei criteri ESG possiamo dire che stiamo attraversando un'epoca in cui il focus su questi concetti è sempre più necessario ed evidente. È fondamentale tuttavia, per potersi mettere nei panni dell'imprenditore e comprendere i possibili rapporti di un'impresa con la sostenibilità, inserire questi concetti in una realtà più concreta e realistica. A tal fine, nel prossimo paragrafo verranno esplorate le molteplici motivazioni che spingono le imprese ad

abbracciare attivamente la sostenibilità. Solo dopo aver decifrato i driver dell'azione aziendale, l'analisi si sposterà sul profondo mutamento del quadro normativo europeo e italiano, il quale sta inevitabilmente trasformando l'architettura e le necessità aziendali in ottica sostenibile.

1.2 Le motivazioni alla base della sostenibilità: perché le aziende la fanno?

Comprendere i motivi che spingono le imprese e i manager verso la sostenibilità e l'applicazione di pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa nelle proprie operazioni è una questione centrale. Dopo aver tracciato l'evoluzione storica e concettuale del fenomeno, appare spontaneo chiedersi: perché le aziende scelgono oggi di essere sostenibili?

Il passaggio da una concezione dell'impresa orientata quasi esclusivamente alla massimizzazione del profitto a una visione allargata, in cui l'azienda è responsabile verso una molteplicità di portatori di interesse, non è avvenuto per un'unica ragione. Al contrario, le determinanti che guidano l'azione aziendale verso la sostenibilità sono molteplici e spesso interconnesse.

In generale, l'adozione di pratiche socialmente responsabili può essere ricondotta a tre grandi filoni motivazionali, che molto spesso coesistono e si intrecciano all'interno della medesima organizzazione:

1. Motivazioni di natura etica e relazionale. In questo caso l'impresa agisce spinta dai valori morali della propria leadership e da un senso di dovere intrinseco.
2. La ricerca di legittimità e le pressioni degli stakeholder. All'interno di un ambiente sociale sempre più attento ed influente, l'azienda si adegua per conformarsi alle aspettative della società.
3. Motivazioni di natura strategica e competitiva. Secondo questa prospettiva, la sostenibilità cessa di essere percepita come un vincolo o un costo e diventa una vera e propria leva di business in grado di generare un vantaggio competitivo.

Di seguito verranno analizzate queste tre direttrici nel dettaglio per comprendere al meglio questa complessa rete di determinanti del comportamento aziendale.

1.2.1 Motivazioni di natura etica e relazionale

Il primo tipo di motivazioni che possono orientare un manager alla sostenibilità è composto da ragioni di natura etica, morale e relazionale.

Come abbiamo potuto osservare nel paragrafo precedente, la concezione etica della sostenibilità affonda le sue radici nelle origini stesse della Responsabilità Sociale d'impresa. Fin da subito, con l'avvento della CSR e di Bowen (1953), l'attenzione dell'impresa verso la società era intesa principalmente come un dovere morale: le imprese erano chiamate ad allineare le proprie decisioni ai valori e agli obiettivi della collettività.

Questa impostazione storica si è evoluta nel tempo, fino a trovare la sua espressione più compiuta nell'approccio "normativo" della Teoria degli Stakeholder. Secondo questa prospettiva, gli interessi degli stakeholder (dipendenti, comunità, ambiente, fornitori) possiedono un valore intrinseco (Donaldson & Preston, 1995). L'impresa non deve comportarsi in modo responsabile solo per ottenere un ritorno d'immagine o un vantaggio economico, ma deve farlo semplicemente per valorizzare quelli che sono gli interessi degli stakeholder. L'etica non può essere un'aggiunta scollegata al business (come spesso accade in alcuni approcci di Responsabilità Sociale d'Impresa), in quanto la gestione degli stakeholder rende la morale parte integrante della creazione stessa del valore (Parmar et al., 2010).

Per comprendere a pieno queste dinamiche, è fondamentale smettere di considerare l'impresa come un'entità impersonale e guardare invece alle persone che la guidano. Le aziende, di per sé, non possiedono una coscienza; sono i singoli individui a compiere scelte morali. La letteratura evidenzia infatti come le iniziative di responsabilità sociale siano molto spesso il riflesso diretto dei valori personali dei singoli manager (Hemingway & Maclagan, 2004). I dirigenti non sono semplici esecutori di istruzioni per massimizzare i ricavi e il successo aziendali, ma sono profondamente orientati da valori, ideali e cultura personale e aziendale.

Questa visione trova conferma nel modo in cui i dirigenti prendono quotidianamente le loro decisioni. Gli studi sul comportamento organizzativo, infatti, distinguono le motivazioni aziendali in due grandi categorie: estrinseche (legate ad un tornaconto finanziario) e intrinseche (basate sul senso del dovere etico e l'altruismo). Analizzando empiricamente il comportamento dei manager, è stato dimostrato che le scelte aziendali relative alle dimensioni più puramente sociali della CSR, come l'inclusione di fasce vulnerabili, il supporto alle comunità locali o le donazioni, sono guidate in misura significativamente

maggiore proprio da motivazioni intrinseche e altruistiche (Graafland & Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, 2012). Molte iniziative di impatto sociale, prima ancora di essere il frutto di una strategia elaborata a tavolino dai vertici, nascono quindi dalla volontà di singole persone di fare la differenza e di contribuire al bene comune (Hemingway & Maclagan, 2004).

In conclusione, le motivazioni etiche spingono l'impresa a superare una visione egoistica: spesso l'adozione di pratiche sostenibili non è imposta dall'esterno, ma scaturisce da una genuina consapevolezza del proprio ruolo all'interno della società.

1.2.2 Ricerca di legittimità e pressioni degli stakeholder

Se da un lato l'etica guida le scelte volontarie, dall'altro molte imprese adottano pratiche sostenibili per rispondere ad una vera e propria necessità: essere accettate dal proprio ambiente sociale di riferimento. Vi è quindi da considerare una seconda tipologia di motivazioni che spingono le imprese all'adozione della Responsabilità sociale d'Impresa: in molti casi la scelta dei manager non nasce dall'altruismo e da uno slancio morale volontario, ma piuttosto dal bisogno di ottenere e mantenere la propria legittimità sociale e organizzativa.

Suchman (1995, p. 574) definisce la legittimità come la "percezione o presunzione generalizzata che le azioni di un'entità siano desiderabili, proprie o appropriate all'interno di un sistema socialmente costruito di norme, valori, credenze e definizioni". Per le organizzazioni è fondamentale ottenere questa approvazione sociale, perché senza di essa appaiono ingiustificate o irrazionali e, di conseguenza, faticano ad attrarre le risorse, i clienti e il supporto necessari per operare nel lungo periodo.

La spinta verso la ricerca di questa accettazione sociale porta le imprese a conformarsi alle aspettative esterne. DiMaggio e Powell (1983) spiegano questo fenomeno attraverso il concetto di "isomorfismo istituzionale", un processo che spinge le organizzazioni che operano nello stesso settore a diventare sempre più simili tra loro strutturalmente e comportamentalmente. Questo adeguamento collettivo avviene a causa di tre diversi fattori: le pressioni formali e informali, esercitate dalle altre organizzazioni da cui l'impresa dipende o dalle aspettative culturali; l'incertezza, che porta a mimetizzarsi e copiare le organizzazioni di maggior successo; e, infine, la professionalizzazione, ossia la spinta all'uniformità dettata dagli standard professionali e dalle associazioni di categoria (DiMaggio & Powell, 1983).

L’adeguamento alle regole istituzionali ed alle aspettative altrui è quindi concepito principalmente come una sorta di meccanismo di difesa, che permette di proteggersi dalle critiche ed evitare lo sfavore del pubblico.

Ma chi esercita materialmente queste pressioni sull’impresa? Le richieste provengono da una rete molto ampia di attori, è perciò fondamentale distinguere quegli stakeholder che effettivamente influiscono sulle decisioni aziendali di implementare attività di CSR. Gli stakeholder primari (come dipendenti, clienti, investitori e governo), essendo essenziali per la sopravvivenza dell’azienda, esercitano un impatto diretto e determinante sull’effettiva implementazione delle attività di CSR. Al contrario, gli stakeholder secondari (come le ONG, i mass media e gli attivisti) hanno un impatto indiretto: essi orientano l’opinione pubblica, mobilitando e influenzando gli stakeholder primari affinché esigano un comportamento aziendale più responsabile (Helmig et al., 2016).

In questo contesto, l’impresa si trova all’interno di una rete di relazioni e interessi molto ampia e complessa, che talvolta vede scontrarsi pressioni tra loro contrastanti. È fondamentale quindi sottolineare che le imprese spesso non si limitano ad assorbire passivamente queste pressioni, ma attuano comportamenti diversi a seconda della situazione che si prospetta e delle proprie risposte strategiche.

Questa dinamica è stata teorizzata da Oliver (1991), che ha evidenziato come in situazioni di questo tipo le organizzazioni adottino cinque diverse risposte strategiche: la piena acquiescenza e conformazione alle norme e pressioni esterne, la ricerca di un compromesso negoziale, il tentativo di un’elusione (spesso celata dietro ad una conformità di pura facciata), fino ad arrivare alla sfida aperta (le pressioni vengono apertamente contestate o ignorate dall’impresa) o alla manipolazione diretta delle pressioni istituzionali. Secondo l'autrice, le organizzazioni abbandonano l'assimilazione passiva per opporre resistenza quando le richieste esterne minacciano la loro autonomia, contrastano con gli obiettivi interni o provengono da attori verso i quali l’azienda non è fortemente dipendente.

Figura 1.2: Le risposte strategiche al processo istituzionale

Strategies	Tactics	Examples
Acquiesce	Habit	Following invisible, taken-for-granted norms
	Imitate	Mimicking institutional models
	Comply	Obeying rules and accepting norms
Compromise	Balance	Balancing the expectations of multiple constituents
	Pacify	Placating and accommodating institutional elements
	Bargain	Negotiating with institutional stakeholders
Avoid	Conceal	Disguising nonconformity
	Buffer	Loosening institutional attachments
	Escape	Changing goals, activities, or domains
Defy	Dismiss	Ignoring explicit norms and values
	Challenge	Contesting rules and requirements
	Attack	Assaulting the sources of institutional pressure
Manipulate	Co-opt	Importing influential constituents
	Influence	Shaping values and criteria
	Control	Dominating institutional constituents and processes

Fonte: C. Oliver, Strategic Responses to Institutional Process, 1991

In sintesi, le motivazioni legate alla legittimità dimostrano come la sostenibilità sia spesso una complessa danza strategica: se da un lato l'impresa deve adattarsi ai valori della società per sopravvivere, dall'altro deve difendere i propri margini di manovra, arrivando talvolta a eludere, sfidare o manipolare apertamente le richieste stesse degli stakeholder.

1.2.3 Motivazioni di natura strategica e competitiva

Oltre al senso del dovere morale e alla necessità di conformarsi alle pressioni istituzionali per ottenere legittimità, l'adozione di pratiche sostenibili è sempre più guidata da scelte strategiche e logiche di natura proattiva. In questa terza prospettiva, la Responsabilità Sociale d'Impresa si trasforma in un vero e proprio investimento strategico, venendo concepita come fonte di vantaggio competitivo sotto vari aspetti.

In primo luogo, la CSR funge da potente leva di differenziazione. Le aziende usano le caratteristiche di responsabilità sociale (applicate sia al prodotto finale che ai processi produttivi) per distinguersi dai concorrenti, intercettare la domanda di specifici segmenti di mercato e giustificare, di conseguenza, l'applicazione di un premium price (McWilliams & Siegel, 2001). In secondo luogo, la sostenibilità rappresenta un driver per la scoperta di nuove efficienze. Le iniziative ecologiche non vanno più viste come costo e svantaggio competitivo,

in quanto la letteratura ha dimostrato come la sostenibilità sia diventata il motore principale per l'innovazione organizzativa e tecnologica, capace di generare sia nuovi ricavi che tagli dei costi (Nidumolu et al., 2009). Il vantaggio competitivo è spesso generato nel medio-lungo termine da fattori di vario tipo, come il miglioramento dell'efficienza energetica, lo sviluppo di nuovi modelli di business o l'anticipazione dei concorrenti nella sperimentazione di tecnologie e materiali sostenibili.

Questo cambio di paradigma avviene nel momento in cui i manager superano un approccio alla sostenibilità puramente "reattivo" o filantropico, a favore della cosiddetta "CSR Strategica". Come anticipato nel paragrafo precedente, Porter e Kramer (2006, 2011) hanno profondamente ridefinito il dibattito introducendo il concetto di "Creazione di Valore Condiviso" (Creating Shared Value). Secondo gli autori, il successo aziendale e il benessere sociale sono strettamente correlati: l'impresa massimizza la propria redditività solo quando identifica e affronta le sfide sociali in modo strettamente connesso al proprio core business (Porter & Kramer, 2011). La sostenibilità diventa quindi parte integrante della strategia aziendale, che permette ai manager di scoprire nuovi mercati e ridefinire la competitività nel lungo periodo.

Questa impostazione strategica è oggi ampiamente supportata dalle reazioni dei mercati dei capitali. Se da un lato è già stata confermata l'esistenza di una relazione solida e positiva tra criteri ESG e performance finanziaria (Friede et al., 2015), dall'altro l'osservazione diretta delle dinamiche di borsa fornisce ulteriori prove strutturali. È stato infatti dimostrato che le aziende classificate ad "alta sostenibilità" (ovvero quelle che hanno storicamente integrato queste politiche nella loro governance) nel lungo periodo tendono ad avere una performance superiore rispetto alle loro controparti tradizionali, registrando migliori risultati sia sul mercato azionario che nei parametri contabili (Eccles et al., 2012).

Al termine di questa breve disamina, possiamo dire che le motivazioni che spingono le imprese alla Responsabilità Sociale d'Impresa sono di vario tipo e spesso si inseriscono in un quadro decisionale complesso e talvolta contrastante. Se in molti casi la scelta delle imprese è dettata da pressioni esterne, dal rispetto di normative e dalle aspettative degli stakeholder, in altri casi deriva da una decisione deliberata e volontaria. Talvolta i manager possono essere motivati alla sostenibilità da una semplice spinta morale ed etica, talvolta invece si tratta di

una scelta strategica e consapevole, volta all'ottenimento di un vantaggio competitivo reale e concreto.

1.3 L'evoluzione normativa: dai framework volontari alla NFRD

Le spinte etiche, sociali e strategiche descritte nel paragrafo precedente hanno portato un numero sempre maggiore di imprese ad adottare pratiche sostenibili e, con esse, alla necessità di effettuare scelte relative alla comunicazione dei propri risultati sul piano ESG. Ad oggi, in Italia, circa il 95% delle imprese di medie e grandi dimensioni pubblica Bilanci di Sostenibilità (Marini, 2025). Questo dato è il risultato di un cambiamento progressivo, che ha visto il passaggio da una comunicazione su base volontaria ad una regolamentazione univoca che soddisfasse gli standard di affidabilità e comparabilità richiesti dagli stakeholder.

Fino ai primi anni duemila le comunicazioni delle performance extra-finanziarie erano lasciate alla quasi totale discrezionalità del management. Le imprese virtuose erano spinte a rendicontare volontariamente i risultati sostenibili per rispondere alle pressioni esterne e segnalare efficienza e buona condotta agli occhi di mercati e stakeholder. Tuttavia, questo approccio ha mostrato rapidamente rilevanti criticità, sollevando dubbi diffusi tra gli investitori circa la comparabilità, la credibilità e l'effettiva utilità delle informazioni divulgate (Tsang et al., 2023). Il problema principale risiedeva nell'elevata discrezionalità metodologica: in assenza di regole standardizzate, i manager godevano di un ampio margine d'azione nella scelta delle metriche, potendo persino variare i criteri di calcolo da un anno all'altro per finalità opportunistiche. Inoltre, la maggioranza delle imprese forniva informazioni prettamente discorsive e generiche nei propri documenti e nelle proprie dichiarazioni (Christensen et al., 2018). Questo scenario ha favorito il fenomeno del Greenwashing: lo sviluppo di una serie di comunicazioni volte a indurre le persone a sovrastimare le prestazioni green e le pratiche ambientali di un'organizzazione (Lyon & Montgomery, 2015).

In questo contesto di vuoto normativo, il mercato ha inizialmente assistito alla proliferazione di numerosi standard-setter privati e organizzazioni internazionali, che hanno sviluppato una pluralità di framework e linee guida, tra cui spiccano, ad esempio, la Global Reporting Initiative (GRI), l'International Integrated Reporting Council (IIRC) e il Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Sebbene questi standard abbiano contribuito a

istituzionalizzare un linguaggio comune sulla sostenibilità, la competizione tra i diversi enti emittenti ha generato confusione metodologica e non è riuscita a garantire la comparabilità e la piena affidabilità delle informazioni (Bernow et al., 2019; La Torre et al., 2018).

Per far fronte a queste problematiche e rispondere alla crescente necessità dei mercati di disporre di dati omogenei, l'Unione Europea ha deciso di intervenire formalmente, compiendo il primo passo verso la regolamentazione della rendicontazione extra-finanziaria. Con l'adozione della Direttiva 2014/95/UE, nota come Non-Financial Reporting Directive (NFRD), il legislatore europeo ha introdotto per la prima volta un obbligo giuridico minimo in materia di trasparenza sulle tematiche ESG.

Il raggio di azione della NFRD è stato circoscritto ad un numero limitato di organizzazioni, cercando di evitare un onere regolamentare eccessivo per le piccole e medie imprese. Nello specifico, l'obbligo è stato imposto alle imprese di grandi dimensioni che costituivano "enti di interesse pubblico" (come società quotate, banche e compagnie assicurative) e che presentavano, alla data di chiusura del bilancio, un numero medio di dipendenti superiore a 500.

Tali imprese venivano obbligate a includere nella propria relazione sulla gestione una "dichiarazione di carattere non finanziario" (DNF) che fornisse le informazioni necessarie per comprendere l'andamento dell'impresa, i suoi risultati, la sua situazione e l'impatto della sua attività sotto vari aspetti legati alla sostenibilità. La normativa richiedeva la divulgazione di informazioni relative ad almeno cinque ambiti fondamentali (Direttiva 2014/95/UE, 2014):

a. Aspetti ambientali (incluso l'uso delle risorse, le emissioni di gas serra e l'uso del territorio).
b. Aspetti sociali e relazioni con le comunità locali.
c. Trattamento del personale e tutela dei diritti dei lavoratori.
d. Rispetto dei diritti umani.
e. Lotta contro la corruzione attiva e passiva.

Per ciascuna di queste tematiche, la DNF doveva contenere una breve descrizione del modello aziendale, le politiche applicate dall'impresa (comprese le procedure di due diligence), i risultati conseguiti, i principali rischi connessi alle attività aziendali e i relativi indicatori fondamentali di prestazione (KPI).

Sotto il profilo concettuale, la NFRD ha introdotto le basi per quello che in seguito prenderà il nome di principio della "doppia materialità", spingendo le imprese a documentare non solo l'impatto delle questioni ESG sui propri risultati finanziari (prospettiva outside-in), ma anche le conseguenze delle proprie azioni operative sull'ambiente e i soggetti esterni (prospettiva inside-out) (Christensen et al., 2021).

Un altro elemento fortemente caratterizzante della Direttiva del 2014 era l'approccio "comply or explain" ("conformati o spiega"): qualora un'impresa non avesse applicato alcuna politica in relazione a uno o più dei predetti ambiti, era necessario e sufficiente che la dichiarazione fornisse una spiegazione chiara e articolata delle ragioni di tale scelta (Direttiva 2014/95/UE, 2014).

La NFRD è stata recepita in tutti gli stati membri dell'Unione Europea, entrando in vigore il 1° gennaio 2017. In Italia la direttiva è stata introdotta con il D.lgs. 254/2016, adottando un approccio parzialmente più rigoroso rispetto agli standard minimi della direttiva: mentre la NFRD lasciava agli Stati membri la facoltà di rendere facoltativa o obbligatoria la verifica di parte terza, l'ordinamento italiano ha stabilito l'obbligo di sottoporre la DNF a un controllo di conformità da parte di un revisore indipendente, finalizzato a rilasciare un'attestazione sul contenuto della relazione.

Nonostante la direttiva del 2014 e i successivi decreti di recepimento nazionali abbiano rappresentato un innegabile punto di svolta per il diritto societario europeo, l'applicazione pratica della normativa ha rapidamente palesato limiti strutturali significativi, dimostrando che gli obiettivi originari erano rimasti in gran parte insoddisfatti (La Torre et al., 2018).

Il parziale fallimento della NFRD è imputabile a diversi fattori, anticipati dalla letteratura accademica (Fiandrino & Tonelli, 2021; La Torre et al., 2018), e successivamente riconosciuti dallo stesso legislatore nei considerando della successiva Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio (CSRD), che sarà oggetto di trattazione nel paragrafo successivo. I principali limiti della normativa possono essere raggruppati in quattro fattori principali.

Il primo fattore risiede nell'estrema flessibilità metodologica concessa alle imprese. Nel richiedere la divulgazione delle informazioni, la direttiva consentiva alle imprese di basarsi su standard nazionali o internazionali preesistenti, limitandosi a richiedere di specificare il framework adottato. Come osservato da Tonelli (2023), questa eccessiva libertà ha impedito

di raggiungere un effettivo livello di comparabilità sul mercato europeo, costringendo gli investitori a confrontarsi con report disomogenei e non idonei a essere integrati nei modelli di valutazione finanziaria.

In secondo luogo, è stata rilevata una diffusa omissione di informazioni essenziali (Direttiva (UE) 2022/2464, 2022). L'Unione Europea ha registrato una forte carenza di dati in merito ai rischi legati al cambiamento climatico, alle emissioni generate lungo l'intera catena del valore e ai fattori di impatto sulla perdita di biodiversità. Molte relazioni apparivano generiche, prive di dati puntuali e caratterizzate da una narrazione per lo più autoreferenziale.

Una terza e importante criticità riguarda la collocazione dell'informativa DNF. La NFRD permetteva agli Stati membri di esentare le aziende dall'includere la dichiarazione all'interno della relazione sulla gestione. Di conseguenza, in molti Stati, tra cui l'Italia, le relazioni venivano spesso pubblicate distintamente o direttamente sui siti web aziendali. Ciò ha ostacolato la reperibilità e l'accessibilità delle informazioni, trasmettendo la percezione che le tematiche di sostenibilità appartenessero ad una categoria secondaria e disconnessa dalle dinamiche reddituali dell'impresa.

Infine, il livello di assurance previsto dalla direttiva si è rivelato debole. Nei paesi che avevano introdotto disposizioni meno severe dell'Italia, era imposto ai revisori unicamente un controllo formale circa l'avvenuta presentazione del documento, escludendo verifiche sostanziali sulla veridicità e l'accuratezza dei dati riportati. Questa carenza ha ridotto la credibilità complessiva delle DNF europee, favorendo un approccio di pura conformità di facciata piuttosto che una reale accountability (La Torre et al., 2018).

A conferma di questi limiti, lo studio condotto da Korca et al. (2021) evidenzia come il passaggio dal regime volontario a quello obbligatorio abbia generato un aumento significativo della quantità di informazioni divulgate dalle imprese, a cui tuttavia non è corrisposto un automatico miglioramento della qualità complessiva della rendicontazione, la quale è rimasta legata esclusivamente alla rilevanza morale o strategica che i singoli temi assumevano all'interno dell'organizzazione. L'insieme di queste asimmetrie e lacune informative ha reso inevitabile l'avvio di una profonda riforma del quadro normativo europeo, concretizzatasi con l'approvazione della Corporate Sustainability Reporting Directive.

1.4 La Direttiva CSRD: novità tecniche, obblighi di compliance e implicazioni strategiche

La riforma regolamentare che ha seguito la NFRD è culminata con l'adozione della Direttiva (UE) 2022/2464, nota come Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Emanata formalmente dal Parlamento europeo e dal Consiglio il 14 dicembre 2022, la CSRD si inserisce all'interno del più ampio quadro strategico del Green Deal europeo con il chiaro obiettivo di elevare la qualità delle informazioni sulla sostenibilità e di equipararne la valenza strategica a quella dell'informativa finanziaria (Direttiva (UE) 2022/2464, 2022).

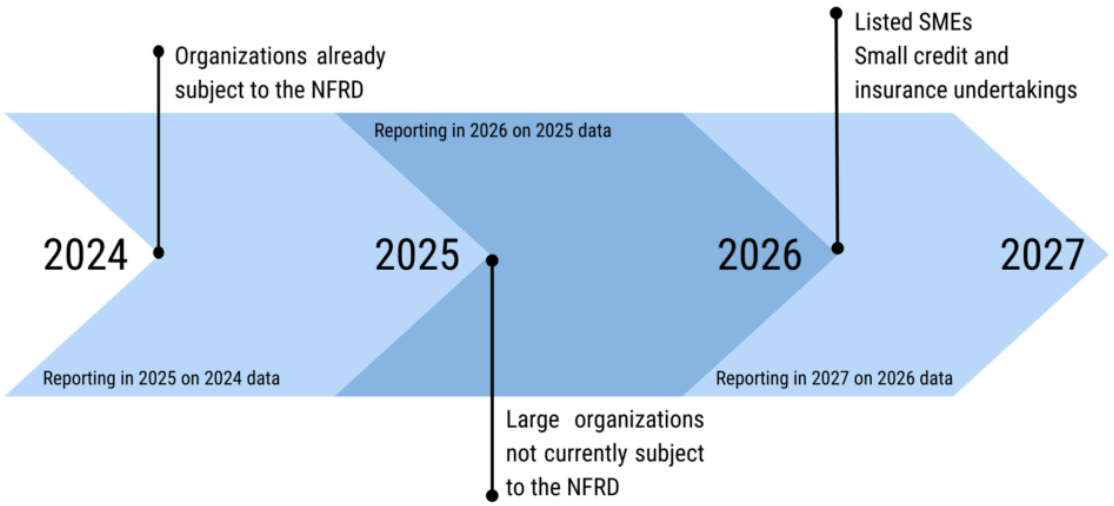
Sul piano concettuale, la CSRD segna un cambiamento terminologico rispetto alla precedente normativa, con l'abbandono definitivo dell'espressione "informazioni di carattere non finanziario", sostituita sistematicamente da quella di "rendicontazione di sostenibilità". Questa ridenominazione riflette la consapevolezza che le questioni ESG possiedono concrete e misurabili implicazioni di natura finanziaria, incidendo in modo diretto sulla capacità di creazione di valore e sulla resilienza dell'impresa nel medio e lungo periodo.

L'elemento di impatto più rilevante originariamente previsto dal nuovo impianto regolamentare era rappresentato dal significativo ampliamento del suo perimetro soggettivo di applicazione. La CSRD, superando l'esclusività legata ai soli "enti di interesse pubblico", mirava ad allargare l'obbligo a tutte le grandi imprese e alle PMI quotate: un ampliamento che, secondo le stime (Capriolo et al., 2024), avrebbe coinvolto quasi 50.000 imprese europee rispetto alle 11.700 precedenti. Tuttavia, per mitigare il gravoso onere normativo, tale perimetro è stato drasticamente ridimensionato dalla Direttiva (UE) 2026/470 (anche nota come "Pacchetto Omnibus I"), pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 26 febbraio 2026. La nuova direttiva ha innalzato le soglie di applicazione, limitando l'obbligo di rendicontazione individuale e consolidata alle sole imprese con ricavi netti superiori a 450 milioni di euro e oltre 1.000 dipendenti, escludendo di fatto le PMI (Direttiva (UE) 2026/470, 2026).

Al fine di consentire alle aziende un adeguamento progressivo, la CSRD originale aveva previsto un'applicazione graduale (phased-in) degli obblighi. In Italia, la CSRD è stata ufficialmente recepita attraverso il D.Lgs. 6 settembre 2024, n. 125, il quale ha delineato un calendario scaglionato: le grandi imprese già soggette alla NFRD (definite "Wave 1") sarebbero state le prime a dover rendicontare a partire dall'esercizio 2024. A seguire, dal 2025 l'obbligo si sarebbe esteso a tutte le altre grandi imprese non precedentemente soggette,

per poi coinvolgere dal 2026 anche le PMI quotate e gli enti creditizi e assicurativi di minori dimensioni, concedendo a questi ultimi un'opzione di esonero volontario fino all'esercizio 2028 (D.Lgs. 125/2024, 2024).

Figura 1.3: La timeline iniziale della CSRD



Fonte: Infografica a cura di Intire (https://intire.nl/csrd-2022-delays/), basata sulle disposizioni normative della Direttiva (UE) 2022/2464.

Questo calendario originario è stato però rapidamente modificato attraverso recenti interventi legislativi che si sono tradotti in un rallentamento normativo a tutela delle imprese. L'approvazione della già citata Direttiva 2026/470 non si è limitata ad innalzare le soglie dimensionali delle imprese soggette alla CSRD, ma ha consentito agli Stati membri di esentare integralmente le nuove imprese coinvolte per gli esercizi 2025 e 2026, testimoniando la difficoltà pratica di implementare un quadro regolamentare così gravoso in tempi ristretti.

Oltre a questo primo provvedimento volto ad ampliare il perimetro di applicazione, la CSRD è intervenuta anche in merito alla collocazione fisica e alla fruibilità dell'informativa di sostenibilità, risolvendo il problema della frammentazione documentale che aveva caratterizzato il decennio precedente. La CSRD e il decreto legislativo di recepimento italiano stabiliscono l'obbligo inderogabile di inserire la rendicontazione di sostenibilità all'interno di un'apposita sezione della relazione sulla gestione, allegata al bilancio d'esercizio. Questa scelta costringe le organizzazioni a presentare i risultati ESG contestualmente a quelli economico-finanziari, sancendone la stretta interdipendenza.

Sempre a supporto di una maggiore comparabilità e affidabilità dei dati di sostenibilità, la direttiva ha imposto un processo di profonda digitalizzazione. Le imprese sono infatti tenute a redigere la relazione sulla gestione nel formato elettronico unico di comunicazione (XHTML)

e a marcare le informazioni di sostenibilità in modo che siano leggibili e processabili meccanicamente (Direttiva (UE) 2022/2464, 2022). Questa innovazione è volta al futuro inserimento dei dati nell'ESAP (European Single Access Point), una piattaforma centralizzata che consentirà a investitori, analisti e stakeholder di estrarre, confrontare e aggregare i parametri ESG delle aziende europee con facilità e tempestività. Il 10 luglio 2026 ha preso ufficialmente avvio l'applicazione delle funzionalità e delle interfacce di raccolta dati dell'ESAP (Regolamento di esecuzione (UE) 2025/1338, 2025), con l'aspettativa che il sistema entri a pieno regime e diventi di pubblico dominio nel giro di pochi anni.

Questo innovativo processo di digitalizzazione e trasparenza è stato sostenuto da una forte riorganizzazione delle metodologie di rendicontazione, ponendo fine a quella frammentazione di standard e framework concorrenti che in passato aveva ostacolato la reale confrontabilità dei dati. A tal fine, la CSRD ha introdotto un set di principi di rendicontazione universale e vincolante per tutte le imprese: gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Sviluppati dall'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) su mandato della Commissione Europea, gli ESRS specificano in modo dettagliato le informazioni che le imprese sono tenute a divulgare in conformità con la direttiva. L'architettura degli ESRS è composta da principi trasversali (come gli standard ESRS 1 e ESRS 2) validi per tutte le imprese, e principi tematici declinati secondo i tre pilastri ESG.

Figura 1.4: La struttura degli ESRS



Fonte: Infografica a cura di Envoria (https://envoria.com/insights-news/how-will-the-european-sustainability-reporting-standards-esrs-affect-your-company), basata sulle linee guida ufficiali EFRAG.

L’innovazione metodologica e concettuale più profonda degli standard ESRS risiede nell’affermazione del principio della “doppia materialità”. Come evidenziato da Baumüller e Sopp (2021), mentre in passato era presente una materialità prevalentemente unidirezionale e veniva lasciato ampio spazio nella scelta di cosa rendicontare e cosa no, la CSRD impone un cambio di concezione esplicito: un'informazione di sostenibilità è considerata “materiale” (e quindi oggetto di obbligo di rendicontazione) se risulta rilevante da una prospettiva di impatto, da una prospettiva finanziaria, o da entrambe.

Nello specifico, la materialità d’impatto adotta una logica di tipo inside-out, richiedendo che l’impresa analizzi e rendiconti i propri impatti materiali, effettivi o potenziali, positivi o negativi, generati sulle persone e sull’ambiente nel breve, medio o lungo termine. La rilevanza di un impatto negativo viene valutata sulla base di tre criteri rigorosi definiti dagli standard: la scala (quanto è grave), la portata (quanto è diffuso) e l'irrimediabilità (la difficoltà nel ripristinare la situazione precedente); quando si tratta degli impatti potenziali, a questi criteri si aggiunge anche la probabilità di accadimento (EFRAG, 2024).
Specularmente, la materialità finanziaria adotta una prospettiva outside-in, focalizzandosi su come le questioni di sostenibilità esterne si traducano in rischi o opportunità capaci di influenzare lo sviluppo, la posizione finanziaria, i flussi di cassa o il costo del capitale dell'impresa nel breve, medio o lungo termine (EFRAG, 2024).

Le due prospettive sono strettamente interconnesse. Gli impatti generati dall’azienda sull’ambiente e sulla società possono trasformarsi, nel tempo, in rischi per l’impresa stessa (ad esempio, attraverso danni reputazionali, sanzioni legali o nuove normative ambientali), delineando la natura dinamica della doppia materialità (Baumüller & Sopp, 2021).

L'applicazione della doppia materialità impone alle aziende di adottare un rigoroso processo di “Materiality Assessment”. Secondo le linee guida attuative dell'EFRAG (2024), le imprese devono mappare sistematicamente i propri IROs (Impacts, Risks, and Opportunities) non solo all'interno dei confini aziendali, ma estendendo l'analisi all'intera catena del valore, sia a monte che a valle. Ciò impedisce diverse condotte elusive, come lo spostamento delle proprie attività ad alto impatto ecologico e sociale a fornitori esterni al fine di migliorare artificialmente la propria informativa. Tuttavia, per limitare il riversarsi di richieste sproporzionate sui fornitori più piccoli, il Pacchetto Omnibus I ha introdotto specifiche tutele: le grandi imprese soggette alla CSRD non possono imporre alle PMI della propria catena del valore (definite “imprese protette”, ovvero con meno di 1.000 dipendenti) di fornire

informazioni aggiuntive rispetto a quelle previste dai principi volontari, conferendo a queste ultime il diritto legale di rifiutarsi (Direttiva (UE) 2026/470, 2026).

Per garantire la credibilità delle informazioni contenute negli IROs rendicontati, la CSRD ha introdotto in maniera obbligatoria in tutta Europa un ulteriore pilastro normativo: l'obbligo di sottoporre l'intera rendicontazione a un processo di revisione esterna da parte di terzi, la cosiddetta "assurance". I revisori assumono un ruolo centrale in quanto sono chiamati a rilasciare una vera e propria attestazione di conformità, dopo aver verificato il rispetto degli standard ESRS, la correttezza del processo di individuazione delle informazioni e la marcatura digitale dei dati (Pantazi, 2024).

Sotto il profilo tecnico, il legislatore aveva previsto un approccio graduale per l'evoluzione dell'obbligo di sicurezza richiesto in fase di assurance. In prima battuta è stato richiesto un obbligo di revisione limitata (limited assurance), in cui il professionista dichiara l'assenza di elementi che facciano ritenere il report non conforme o significativamente errato, per poi passare gradualmente, entro il 2028, a un'attestazione con un livello di garanzia ragionevole (reasonable assurance), che richiede invece verifiche sostanziali del tutto equiparabili a quelle del bilancio finanziario (Direttiva (UE) 2022/2464, 2022). Questo secondo step alla reasonable assurance è stato successivamente accantonato per mitigare il gravoso onere amministrativo sulle imprese, tramite la recente Direttiva 2026/470. La limited assurance è stata quindi confermata come lo standard normativo di riferimento per tutto il primo ciclo di applicazione della CSRD, pur venendo accompagnata dall'introduzione di nuovi e più rigorosi principi di revisione internazionali, come l'ISSA 5000.

Nonostante gli alleggerimenti previsti dal Pacchetto Omnibus I (Direttiva 2026/470), l'impatto dell'obbligo di assurance si è dimostrato dirompente fin dalle prime rendicontazioni della "Wave 1". Le statistiche tratte dai primi cicli di rendicontazione evidenziano come la quasi totalità delle aziende abbia ottenuto con successo la limited assurance sull'intero documento, affidando le verifiche in via pressoché esclusiva al medesimo revisore finanziario già incaricato per il bilancio d'esercizio, piuttosto che a fornitori indipendenti di servizi di assurance (EY, 2026; PwC, 2025).

Sebbene l'introduzione dell'obbligatorietà dell'assurance rappresenti un pilastro centrale per ottenere la credibilità del dato di sostenibilità e limitare i comportamenti opportunistici, la letteratura e i primi studi sul campo evidenziano una forte tensione organizzativa legata alla

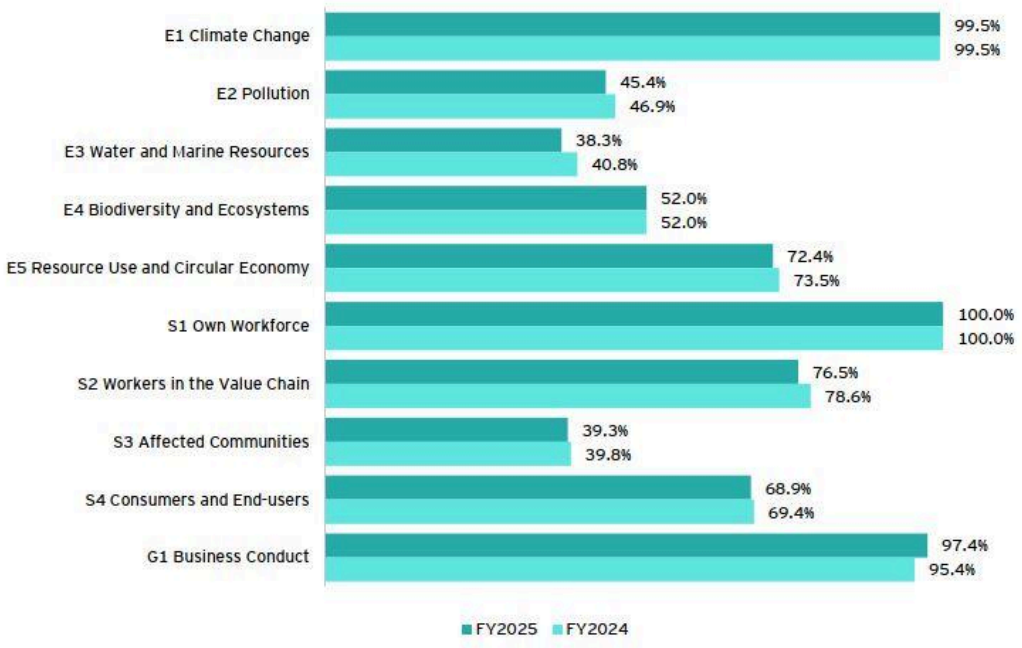
sua applicazione. Sharma (2026) osserva come il passaggio alla revisione obbligatoria richieda investimenti ingenti per la strutturazione di adeguati processi di raccolta dati e nuovi meccanismi di controllo interno, generando due reazioni molto diverse: mentre le grandi multinazionali tendono a considerare questo investimento in chiave strategica per consolidare la fiducia degli stakeholder e aumentare il proprio valore reputazionale sul mercato, le imprese non quotate e le PMI percepiscono spesso questa novità come un costo di conformità burocratica, privo di benefici tangibili immediati. Inoltre, come argomentato da Pantazi (2024), esiste il rischio concreto che l'obbligo di assurance possa spingere involontariamente a un approccio puramente formale ed elusivo, in cui il report di sostenibilità smette di essere uno strumento di dialogo e trasparenza con gli stakeholder per trasformarsi in un freddo documento orientato unicamente all'uso dei revisori legali, senza avere un reale impatto sulla cultura e sulle scelte aziendali.

Un ulteriore problema generato dall'introduzione della CSRD ha le sue radici nella teoria del "sovraccarico informativo", secondo cui un afflusso eccessivo di informazioni esterne e di requisiti normativi può finire per paralizzare le capacità di elaborazione dei sistemi decisionali, generando confusione e inefficienze (Eppler & Mengis, 2004). Come rilevato da Celli et al. (2024), di fronte alla complessità di una mole senza precedenti di nuovi data point quantitativi e qualitativi richiesti dagli standard ESRS, molte PMI rischiano di essere travolte da un vero e proprio "tsunami informativo", per il quale le organizzazioni di minori dimensioni si trovano spesso completamente impreparate. È esattamente per limitare questo problema e prevenire la paralisi amministrativa delle imprese di piccole e medie dimensioni che il legislatore europeo è intervenuto con la Direttiva (UE) 2026/470 (Pacchetto Omnibus I), contribuendo allo sviluppo di una fase di semplificazione e razionalizzazione degli obblighi inizialmente previsti dalla CSRD.

Le evidenze emerse dall'analisi dei report nella prima fase di applicazione della direttiva CSRD confermano la portata di questa sfida organizzativa. I dati aggregati dai principali osservatori internazionali dimostrano come la transizione verso la rendicontazione obbligatoria si sia rivelata, per molte aziende, ben più impegnativa di quanto previsto. Quasi il 90% delle imprese ha adottato opzioni di alleggerimento normativo per omettere temporaneamente i dati più complessi (EY, 2026), ma nonostante ciò, la mole documentale è rimasta massiccia, attestandosi su una media intorno alle 120 pagine per singola rendicontazione di sostenibilità (Deloitte, 2025).

Sul piano contenutistico, l'applicazione della doppia materialità ha portato a notevoli progressi relativamente alla standardizzazione informativa. Tematiche trasversali come il cambiamento climatico (ESRS E1), la forza lavoro (ESRS S1) e la condotta aziendale (ESRS G1) sono state identificate come materiali da percentuali che sfiorano il 100% del campione analizzato (EY, 2026; PwC, 2025). Al contrario, tematiche più complesse e meno standardizzate, come la tutela delle risorse idriche e marine (ESRS E3), sono state identificate come le meno materiali in assoluto, registrando tassi di materialità intorno al 40% (Deloitte, 2025; EY, 2026).

Figura 1.5: Standard tematici ESRS identificati come materiali dalle aziende



Fonte: EY CSRD Barometer 2026

La raccolta, la qualità e la tracciabilità dei dati rimangono infatti una sfida aperta che richiede tempo e strumenti adeguati, rendendo le operazioni di assurance particolarmente gravose. Un dato emblematico del Barometro EY (2026) evidenzia che ben il 42% delle imprese analizzate ha rettificato errori o imprecisioni dei dati relativi al periodo precedente.

Nonostante queste difficoltà, le prime analisi mostrano un impegno concreto nella ricerca di un'integrazione strategica della sostenibilità: il 74% delle imprese ha infatti già inserito nel proprio report un piano di transizione climatica strutturato e il 66% ha definito obiettivi quantitativi di riduzione delle emissioni (PwC, 2025). Inoltre, l'80% delle aziende campionate da PwC (2025) ha iniziato a inserire i rischi di sostenibilità direttamente nelle sezioni

dedicate ai rischi finanziari e operativi dei propri bilanci, compiendo un primo passo verso una percezione integrata del rischio aziendale.

In conclusione, la Corporate Sustainability Reporting Directive sta ridisegnando in modo profondo i confini della trasparenza aziendale, introducendo sfide organizzative e normative, e trasformando la rendicontazione di sostenibilità in un asset strategico. In questo delicato passaggio, i sistemi di controllo aziendale si rivelano strumenti indispensabili non solo per agevolare la conformità alla direttiva, ma anche per favorire il necessario coordinamento operativo (Hristov & Searcy, 2024). Proprio l'analisi di questi strumenti e l'integrazione delle variabili di sostenibilità al loro interno costituiranno il nucleo teorico e operativo delle prossime parti di questo lavoro.

CAPITOLO II
I Sistemi di Controllo Aziendale

Questo capitolo ha l'obiettivo di comprendere come le aziende costruiscono la loro struttura interna per guidare i comportamenti, gestire i rischi e misurare le performance, al fine di raggiungere i propri obiettivi strategici. Nella prima parte verrà descritta l'evoluzione teorica dei sistemi di controllo di gestione, distinguendo controlli formali e informali e presentando i principali framework di riferimento. Successivamente verrà approfondita l'architettura del controllo interno e del Risk Management, necessari per garantire l'affidabilità delle informazioni e gestire l'incertezza. Infine, verranno illustrati due strumenti fondamentali del controllo di gestione e della pianificazione: i Key Performance Indicators e la Balanced Scorecard.

2.1 I Sistemi di Controllo di Gestione: fondamenti teorici e modelli interpretativi

2.1.1 L'evoluzione concettuale del controllo di gestione

Negli ultimi decenni, il modo di concepire, progettare e implementare i meccanismi di controllo all'interno delle organizzazioni ha subito una profonda evoluzione, portando i sistemi di controllo di gestione (Management Control Systems - MCS) ad allontanarsi progressivamente dalla loro accezione puramente contabile per affrontare le complessità delle imprese moderne. Una delle prime definizioni è quella proposta da Anthony (1965), che identificava il controllo di gestione come il processo mediante il quale i manager si assicurano che le risorse aziendali siano ottenute e impiegate in modo efficace ed efficiente per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Questo approccio, oltre a limitare la concezione del controllo ai soli meccanismi formali di natura contabile e finanziaria (come la pianificazione del budget, il monitoraggio delle attività e la misurazione quantitativa degli scostamenti), separava artificialmente il controllo di gestione, il controllo strategico e il controllo operativo (Langfield-Smith, 1997).

Negli anni successivi gli studiosi hanno iniziato ad ampliare la propria visione dei management control systems. Un contributo centrale è stato quello di Ouchi (1979), che ha individuato tre meccanismi fondamentali di controllo organizzativo: il controllo di mercato, che si basa sulla determinazione accurata dei prezzi e sul monitoraggio degli output

finanziari, il controllo burocratico, fondato su autorità e regole formali, e il controllo di clan, radicato nella cultura comune e nei valori condivisi all'interno dell'organizzazione.

Figura 2.1: Prerequisiti delle tre tipologie di controllo di Ouchi (1979)

Type of Control	Social Requirements	Informational Requirements
Market	Norm of Reciprocity	Prices
Bureaucracy	Norm of Reciprocity Legitimate Authority	Rules
Clan	Norm of Reciprocity Legitimate Authority Shared Values, Beliefs	Traditions

Fonte: W.G. Ouchi, A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, 1979

Proprio la presa di coscienza di quest'ultimo meccanismo ha portato all'affermazione della dicotomia tra controlli formali e informali come uno dei pilastri per comprendere il funzionamento complessivo dei MCS. Se i controlli formali si basano su procedure, regole standardizzate e obiettivi di output oggettivamente verificabili, i controlli informali si fondano invece su norme sociali, tradizioni e valori non scritti (Langfield-Smith, 1997).

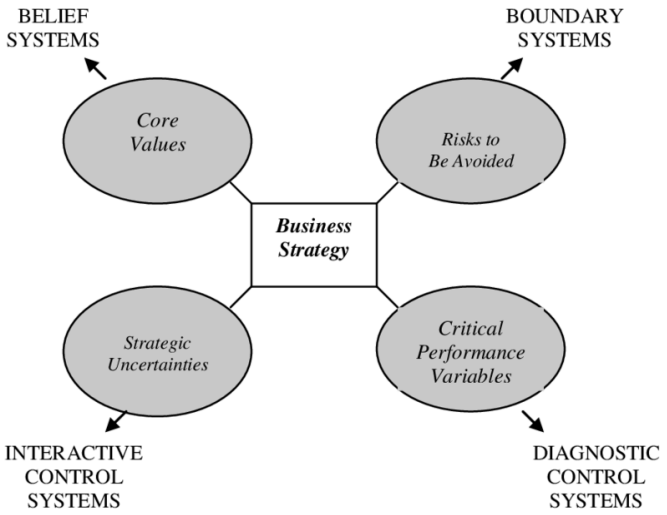
Questo ampliamento dell'orizzonte del controllo ha preparato il terreno per l'affermazione della "Contingency Theory" (Teoria della Contingenza) nella progettazione dei sistemi manageriali. Questo approccio sostiene che non esista un modello di controllo universalmente ottimo o applicabile a priori a qualsiasi organizzazione (il cosiddetto "one best way"); al contrario, il design e l'efficacia di un MCS dipendono dalla sua capacità di adattarsi a una serie di variabili contingenti, ovvero specifici fattori di contesto (Chenhall, 2003; Langfield-Smith, 1997). Tali variabili includono tipicamente l'incertezza e la dinamicità dell'ambiente esterno, la complessità della tecnologia utilizzata, la dimensione organizzativa, la struttura e la strategia di business perseguita. In particolare, la strategia stessa ora viene vista come un fattore attivo ed una scelta intenzionale (Chenhall, 2003): imprese orientate all'innovazione o alla differenziazione richiedono sistemi di controllo più aperti, soggettivi e informali, mentre imprese focalizzate sulla leadership di costo si appoggiano maggiormente a rigidi controlli di budget e procedure formali.

2.1.2 Il framework delle “Levers of Control” di Simons (1995)

Nel panorama della letteratura sul controllo strategico, il modello delle “Levers of Control” sviluppato da Simons (1995) rappresenta uno dei framework più noti e influenti. Dopo aver svolto estese ricerche empiriche, Simons individua la necessità di gestire e bilanciare internamente le inevitabili tensioni organizzative che sorgono tra spinte contrapposte generate da forze positive, ispiratrici di creatività e rinnovamento strategico, e forze negative, legate ai vincoli e alla compliance. Per gestire ciò, è necessario l'uso di quattro leve interdipendenti, distinte ma complementari (Simons, 1995):

- Beliefs Systems (Sistemi di credenze): sistemi comunicativi e organizzativi usati dal management per definire, trasmettere e rafforzare i valori di fondo, lo scopo e la direzione generale dell’impresa. Sono finalizzati a motivare i dipendenti nella ricerca di nuove opportunità coerenti con l'identità dell'organizzazione.
- Boundary Systems (Sistemi di limite): stabiliscono regole e limiti espliciti volti a definire i rischi da evitare per preservare la reputazione e il successo dell'impresa. Essi sono espressi prevalentemente in termini negativi o con standard minimi di conformità, attraverso codici di condotta aziendale, direttive operative e restrizioni.
- Diagnostic Control Systems (Sistemi di controllo diagnostico): i tradizionali flussi informativi utilizzati dai manager per monitorare i risultati organizzativi e correggere gli scostamenti rispetto a standard e obiettivi prestabiliti. Spesso si tratta di budget, indicatori chiave di performance (KPI), report di varianza e cicli di feedback a circuito singolo.
- Interactive Control Systems (Sistemi di controllo interattivo): sistemi informativi formali come incontri periodici e dibattiti faccia a faccia, che i manager utilizzano per coinvolgersi personalmente e regolarmente nelle decisioni dei subordinati, stimolando il dialogo continuo per far fronte alle incertezze strategiche.

Figura 2.2: Variabili chiave delle quattro leve di Simons (1995)

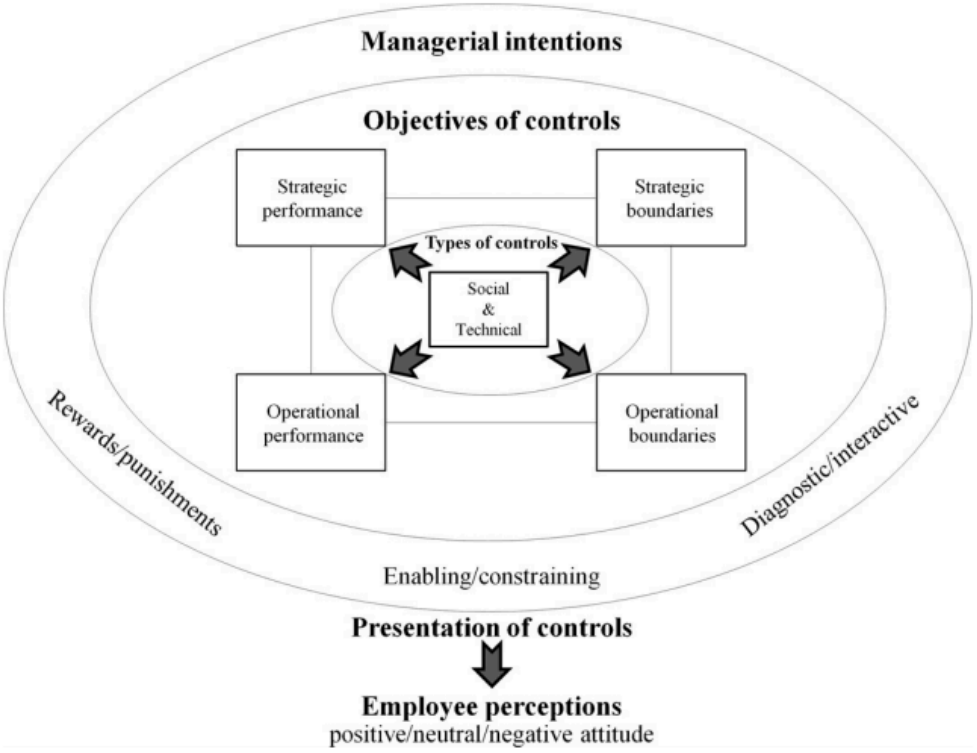


Fonte: R. Simons, Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, 1995

Un aspetto centrale della teoria di Simons (1995) è la creazione di una tensione dinamica generata dall'interazione coordinata delle quattro leve; è solo attraverso il bilanciamento dinamico di queste forze che le imprese possono perseguire simultaneamente obiettivi di stabilità e innovazione.

Tessier e Otley (2012) propongono un'estensione critica del modello, evidenziando la necessità di operare una netta distinzione tra le intenzioni manageriali alla base dell'utilizzo di un controllo e le effettive percezioni dei dipendenti. Secondo la loro revisione del framework, le intenzioni manageriali si articolano su tre livelli concettuali: tipologia del controllo (tecnico o sociale), obiettivi del controllo (orientamento alla performance o alla compliance) e scelte di utilizzo e conseguenze (ad esempio, se portano a meccanismi di ricompensa o di punizione) (Tessier & Otley, 2012). Questa scomposizione chiarisce che le leve di controllo non sono di per sé positive o negative, ma il loro effetto dipende profondamente dalle scelte di progettazione e da come vengono vissute all'interno dell'organizzazione.

Figura 2.3: Il framework rivisitato da Tessier e Otley (2012)



Fonte: S. Tessier, D. Otley, A conceptual development of Simons' Levers of Control framework, 2012

Nonostante questa preziosa evoluzione teorica, come rilevato da Martyn et al. (2016), il modello di Simons si concentra quasi esclusivamente sui sistemi informativi e di controllo formali, faticando a catturare e sistematizzare in modo organico l'impatto dei controlli informali e culturali. Questa limitazione strutturale rende necessaria l'adozione di un approccio ancora più completo per poter mappare compiutamente l'intera architettura aziendale, specialmente quando si affronta una sfida complessa e multidimensionale come l'integrazione della sostenibilità all'interno dei MCS.

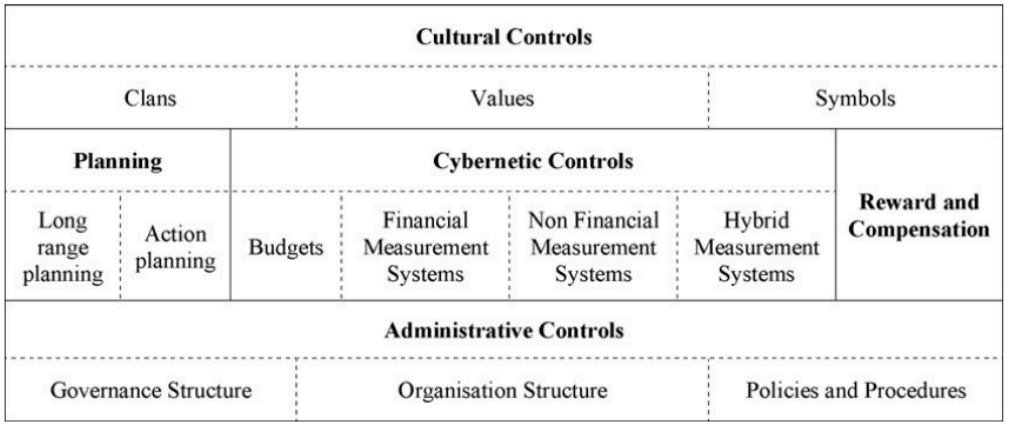
2.1.3 L'approccio "as a package" di Malmi e Brown (2008)

Per superare i limiti legati allo studio isolato dei singoli strumenti di controllo, la presente trattazione adotta come struttura metodologica principale l'approccio del "Management Control System as a package" teorizzato da Malmi e Brown (2008). In questa impostazione, gli autori sostengono che i sistemi di controllo raramente vengono progettati in modo unitario e del tutto simultaneo; ma spesso vengono introdotti nel tempo da attori diversi e per finalità diverse, finendo per operare congiuntamente all'interno dell'organizzazione, come un vero e proprio pacchetto.

La struttura concettuale di Malmi e Brown (2008) organizza il pacchetto di controllo attorno a cinque macro-categorie interdipendenti:

a) Controlli Culturali: includono i valori condivisi, i simboli organizzativi (es. codici di abbigliamento o design del workspace) e le logiche di clan (valori e credenze creati tramite rituali e cerimonie). Questa dimensione è posta in cima al framework poiché simboleggia l'infrastruttura di base, difficile da modificare e che influenza tutti i controlli sottostanti.
b) Pianificazione: controllo ex-ante che definisce gli scopi e i risultati attesi, cercando di allineare le varie aree funzionali alla strategia. Si articola in pianificazione d'azione, focalizzata su obiettivi tattici a breve termine, e pianificazione di medio-lungo periodo.
c) Controlli Cibernetici: meccanismi formali basati sulla quantificazione e misurazione delle attività e sui feedback. Si dividono in budget, misurazioni finanziarie, misurazioni non finanziarie e sistemi ibridi, come la Balanced Scorecard introdotta da Kaplan e Norton (1992).
d) Sistemi di Ricompensa e Compensazione: sistemi volti a motivare e orientare le performance di individui e gruppi, allineando i loro sforzi agli obiettivi organizzativi attraverso incentivi espliciti.
e) Controlli Amministrativi: meccanismi che organizzano e governano il comportamento all'interno dell'impresa. Comprendono i sistemi di governance, la struttura organizzativa e le regole e procedure operative standard.

Figura 2.4: Il pacchetto dei sistemi di controllo di Malmi e Brown (2008)



Fonte: T. Malmi, D.A. Brown, Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions, 2008

La scelta di adottare questo specifico framework come chiave di lettura per i capitoli successivi è motivata da precise ragioni scientifiche. In primo luogo, analizzare singoli strumenti di controllo in modo isolato espone la ricerca al grave rischio di giungere a conclusioni parziali e fuorvianti. L'approccio a pacchetto offre una visione d'insieme che mitiga significativamente i rischi di frammentazione e di sotto-specificazione del modello teorico, risultando ampiamente preferito nei recenti studi sull'integrazione delle tematiche ESG all'interno dei MCS (Crutzen et al., 2017; Ferretti et al., 2024; Guenther et al., 2016). In secondo luogo, sussiste una distinzione concettuale profonda tra i due modelli analizzati: mentre Simons (1995) si concentra in via prioritaria su come il top management utilizzi dinamicamente i sistemi formali per gestire la tensione strategica, Malmi e Brown (2008) offrono una descrizione completa di quali elementi compongono concretamente l'architettura dei controlli aziendali, includendo esplicitamente le dimensioni culturali e amministrative. Il framework proposto da Malmi e Brown (2008) viene anche comparato dagli autori stessi ad altre note tassonomie, come l'"Object of Control" di Merchant e Van der Stede (2007), la quale, pur essendo ampiamente citata, risulta meno adatta a mappare i sistemi di pianificazione e le infrastrutture di governance che compongono le organizzazioni contemporanee.

L'adozione del modello dei MCS come pacchetto quale struttura portante dell'analisi non implica l'abbandono dei modelli analizzati in precedenza. Mentre la tassonomia di Malmi e Brown (2008) risulta ottimale per mappare l'architettura statica e individuare quali strumenti compongono il sistema di controllo in ottica ESG, il framework di Simons (1995) offre una consapevolezza fondamentale su come questi strumenti prendono vita. La distinzione di Simons (1995) tra uso diagnostico (focalizzato sulla compliance e sulla verifica degli scostamenti) e uso interattivo (volto a stimolare l'apprendimento organizzativo e a gestire le incertezze) rimane un monito teorico essenziale. Essa ricorda che l'efficacia del pacchetto di controllo nell'affrontare la transizione ecologica e le richieste di reporting (come la direttiva CSRD) non dipende unicamente dalla presenza formale degli strumenti, ma dall'attenzione e dalle modalità con cui il management sceglie di utilizzarli.

In conclusione, la tesi utilizzerà il framework di Malmi e Brown per definire la struttura del sistema di controllo, mantenendo la consapevolezza che il reale valore strategico della sostenibilità si attiva solo quando questi strumenti vengono vissuti e applicati attivamente dall'intera organizzazione.

2.2 Il Controllo Interno e il Risk Management: presidio dei rischi e affidabilità delle informazioni

2.2.1 Il concetto e l'architettura del Controllo Interno

I sistemi di controllo di gestione, come analizzato nella sezione precedente, sono un importante strumento manageriale per orientare i comportamenti e l'utilizzo delle risorse all'interno dell'azienda. Questo concetto è in stretta relazione con un altro strumento essenziale per la vita aziendale, quell'infrastruttura di base che garantisce che le operazioni aziendali si svolgano in un perimetro di sicurezza, legalità e assoluta affidabilità informativa: il controllo interno (internal control).

Da un punto di vista accademico, l'evoluzione della nozione di Internal Control (IC) ha generato nel tempo molteplici interpretazioni. Come evidenziato da Lakis e Giriūnas (2012), nonostante le definizioni variano a seconda dell'enfasi posta su alcuni aspetti operativi o contabili, l'internal control può essere concettualizzato come quella parte fondamentale del sistema di management aziendale volta a garantire l'efficace performance economico-commerciale, la rigida osservanza dei principi contabili e un efficace presidio dei rischi lavorativi, con il fine ultimo di minimizzare gli errori, sia intenzionali che non intenzionali, e prevenire le frodi da parte del management o dei dipendenti.

Il modello interpretativo di assoluto riferimento per la definizione e la strutturazione del controllo interno è rappresentato dal framework formulato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Il framework COSO (2013) definisce il controllo interno come un processo, strutturato e condotto dal consiglio di amministrazione, dal management e da tutto il personale aziendale, finalizzato a fornire una ragionevole sicurezza (ma non assoluta, date le intrinseche limitazioni umane e procedurali di qualsiasi sistema) circa il conseguimento degli obiettivi aziendali. Tali obiettivi vengono suddivisi in tre macro-categorie, distinte ma parzialmente sovrapponibili (COSO, 2013):

- Obiettivi operativi: riguardano l'efficacia e l'efficienza delle attività operative e finanziarie dell'entità, in particolare la salvaguardia del patrimonio aziendale contro perdite, sprechi o utilizzi impropri.

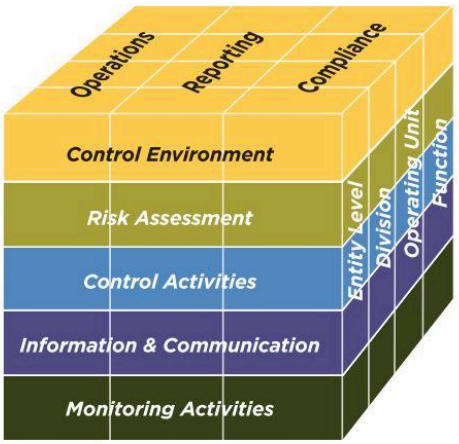
- Obiettivi di compliance: attengono al rigoroso rispetto delle leggi e dei regolamenti a cui l'organizzazione è soggetta, stabilendo gli standard minimi di condotta e legalità.
- Obiettivi di reporting: riguardano la redazione di report affidabili, tempestivi e trasparenti, sia ad uso interno che per la divulgazione esterna.

Tra questi gli obiettivi di reporting hanno assunto una centralità strategica fondamentale nel corso degli ultimi anni, sottolineando in maniera evidente quanto sia importante che le informazioni destinate all'esterno siano precise e affidabili. Un solido sistema di controllo interno è il prerequisito essenziale per la data quality: esso garantisce che le informazioni prodotte rispecchino fedelmente le transazioni e gli eventi sottostanti, essendo queste complete, neutrali, prive di errori materiali e verificabili da osservatori indipendenti. Nel 2013 il framework COSO ha esplicitamente esteso l'ambito del reporting ben oltre il solo dato contabile, abbracciando formalmente anche la reportistica non finanziaria. Questo ampliamento certifica che la qualità e l'integrità del dato sono requisiti imprescindibili per qualsiasi tipo di informativa su cui gli stakeholder fondano le proprie decisioni.

Per supportare il raggiungimento dei tre obiettivi sopra citati, gli internal control systems si strutturano su cinque componenti integrate tra loro:

i) Ambiente di controllo: è il fondamento dell'organizzazione. Comprende l'integrità, i valori etici e lo stile di gestione del personale e dei dirigenti.
ii) Valutazione dei rischi: processo dinamico volto a identificare i pericoli interni ed esterni che minacciano il raggiungimento degli obiettivi.
iii) Attività di controllo: sono le regole, le procedure e i limiti operativi stabiliti per gestire e ridurre i rischi individuati.
iv) Informazione e comunicazione: assicurano che i dati giusti arrivino alle persone giuste in tempo utile per decidere e agire.
v) Attività di monitoraggio: valutazioni continue per accertare che ciascuno dei cinque componenti del controllo interno sia presente e funzionante nel tempo.

Figura 2.5: La struttura del Controllo Interno del framework COSO (2013)



Fonte: COSO, Internal control - integrated framework, 2013

In sintesi, l'IC è la spina dorsale dell'affidabilità aziendale. Creando un ambiente etico, stabilendo procedure di salvaguardia e garantendo un'altissima qualità dei dati di reporting, esso protegge l'azienda e i suoi stakeholder. Tuttavia, per quanto essenziale, la sua natura rimane molto orientata alla salvaguardia dei processi e delle informazioni durante l'esecuzione del piano aziendale, lasciando il compito di definire le strategie e le propensioni al rischio ad approcci gestionali di respiro ancora più ampio.

2.2.2 Risk Management: dall'approccio tradizionale all'Enterprise Risk Management

Il solo controllo interno non è sufficiente a garantire il successo di un'organizzazione nel lungo periodo, in quanto focalizzato prevalentemente sulla salvaguardia e sulla conformità. Per governare l'incertezza legata alle scelte strategiche e ai mutamenti dell'ambiente esterno, le organizzazioni hanno dovuto sviluppare sistemi dedicati alla gestione del rischio, che hanno subito una radicale trasformazione nel corso degli ultimi decenni.

Storicamente, l'approccio classico alla gestione del rischio, anche noto come traditional risk management, si caratterizzava per identificare e trattare i rischi all'interno di compartimenti organizzativi stagni, i cosiddetti "silos" aziendali (come l'area finanziaria, l'ufficio legale, la sicurezza o l'internal auditing), i quali operavano in modo ampiamente indipendente e senza un reale coordinamento reciproco (McShane, 2018). Questa visione si distingue per un approccio puramente difensivo, trascurando le interdipendenze tra le diverse minacce e

limitando la gestione del rischio alle sole categorie di rischio puro, finanziario, o di hazard (come incendi, furti, infortuni) (McShane, 2018).

La transizione verso l'Enterprise Risk Management (ERM) risponde all'esigenza di superare questa visione frammentata, cercando di introdurre una gestione integrata, olistica e proattiva di tutti i rischi a cui l'organizzazione è esposta e di allineare strettamente il risk management con la corporate governance e con la strategia aziendale complessiva (Bromiley et al., 2015; McShane, 2018).

L'approccio dell'ERM introduce tre novità concettuali rispetto all'ottica precedente. In primo luogo, supera la visione frammentata a silos per introdurre la logica di portafoglio (o "portfolio view"). Questo approccio sostiene che sia molto più efficiente affrontare il rischio a livello consolidato e osservare l'intero portafoglio dei rischi, in modo da riconoscere l'effetto di compensazione naturale tra le varie esposizioni, i cosiddetti "natural hedges" (Bromiley et al., 2015; Lu et al., 2020). Un secondo importante fattore è dato dall'integrazione strategica. L'ERM espande il raggio d'azione del risk management includendo i rischi operativi e strategici, come l'obsolescenza dei prodotti o le mosse della concorrenza. Di conseguenza la gestione del rischio entra in stretto contatto con la strategia aziendale: ogni decisione manageriale richiede una valutazione del rischio integrata ex-ante già nella fase di formulazione della strategia (Bromiley et al., 2015; Hopkin, 2017). Infine, l'ERM introduce un terzo cambiamento molto importante nella visione del rischio: la concezione del rischio come opportunità. Il rischio non è più visto solo come un problema da mitigare o da cui difendersi; al contrario, le imprese che possiedono competenze specifiche nella gestione di un determinato rischio dovrebbero sfruttarle come fonte di vantaggio competitivo, abbracciando consapevolmente gli "opportunity risks" per creare valore (Bromiley et al., 2015; Hopkin, 2017).

Per tradurre questi principi in un modello operativo internazionale, il framework di riferimento è quello intitolato "Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance" emanato dal COSO nel 2017. In questo documento l'ERM viene articolato in cinque componenti interconnesse, supportate da venti principi fondamentali progettati per guidare l'organizzazione sotto vari aspetti.

Figura 2.6: I 5 componenti e i 20 principi del COSO ERM (2017)



Fonte: COSO, Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance, 2017

In questa nuova veste, la gestione del rischio smette di essere una funzione secondaria orientata alla compliance e diventa uno strumento dinamico nelle mani del management. Questo passaggio richiede l'introduzione di concetti cardine come il "Risk Appetite" (la propensione al rischio, ovvero la tipologia e la quantità di rischio che un'entità è disposta ad accettare per perseguire i propri obiettivi e creare valore) (COSO, 2017) e la strutturazione di precise metodologie di "Risk Response", che consentano di definire un piano d'azione per tollerare, trattare, trasferire o terminare (il modello delle 4T) un determinato rischio (Hopkin, 2017).

L'enterprise risk management costituisce quindi il ponte fondamentale tra le strategie aziendali e la capacità dell'azienda di governare l'incertezza. Tuttavia, la sua evoluzione e la sua diffusione su scala globale hanno spesso generato confusione sui confini esatti tra il compito dell'ERM e quello del controllo interno, rendendo necessario un chiarimento teorico sulle interazioni e sulle specifiche competenze di queste due architetture all'interno della corporate governance.

2.2.3 Integrazione e distinzione tra IC ed ERM: relazioni e confini teorici

La coesistenza del Controllo Interno (IC) e dell'Enterprise Risk Management (ERM) all'interno della corporate governance solleva frequentemente interrogativi in merito ai loro confini e alla loro specifica sfera di applicazione. Sebbene la letteratura e la prassi manageriale tendano talvolta a sovrapporli, un'analisi teorica rigorosa ne rivela una profonda complementarietà strutturale e, al contempo, una netta differenziazione di scopi e orientamento temporale (Hopkin, 2017).

Come esplicitato dallo stesso COSO nell'"Internal Control - Integrated Framework" (2013), il controllo interno non comprende l'assunzione di decisioni strategiche né la definizione del livello complessivo di rischio accettabile da parte dell'organizzazione, e non si occupa di selezionare quale specifica risposta al rischio adottare. Al contrario, l'IC assume questi elementi come precondizioni, focalizzandosi principalmente sulla mitigazione dei rischi procedurali, operativi e di conformità rispetto a obiettivi aziendali già prefissati (Lakis & Giriūnas, 2012). In altre parole, l'IC è orientato a preservare il valore aziendale assicurando l'affidabilità dei processi e delle informazioni.

L'ERM, invece, opera con un'ottica spiccatamente prospettica e offensiva. Come evidenziato dal COSO nel documento "Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance" (2017), l'ERM è strettamente allineato alla strategia e alla creazione di valore. L'ERM si colloca a un livello superiore e interviene ex-ante, integrandosi direttamente nella fase di definizione delle strategie d'impresa e di monitoraggio delle performance complessive (Bromiley et al., 2015; McShane, 2018). Questo processo determina la propensione e la tolleranza al rischio dell'organizzazione, oltre a considerare il rischio come un potenziale fattore strategico per ottenere un vantaggio competitivo (COSO, 2017).

Possiamo quindi dire che i due framework si integrano operando su livelli sequenziali. L'ERM fornisce il contesto strategico, valutando l'incertezza e definendo le direttrici per la creazione di valore e la propensione al rischio dell'azienda. L'IC, a sua volta, implementa l'infrastruttura di controllo necessaria per presidiare l'esecuzione di tale strategia, garantendo che le operazioni e il reporting si mantengano entro i limiti di tolleranza stabiliti dall'ERM e nel rispetto delle normative vigenti. Questa distinzione è essenziale per comprendere come le organizzazioni moderne possano governare l'incertezza nei complessi processi aziendali, bilanciando la ricerca di nuove opportunità con la tutela del patrimonio e dell'integrità informativa.

2.3 Gli strumenti operativi e i modelli di misurazione delle performance

Attraverso i sistemi di controllo, specialmente il controllo di gestione, l'organizzazione cerca di canalizzare il comportamento dei singoli individui verso gli obiettivi aziendali. Per raggiungere questo traguardo è necessaria un'articolata infrastruttura di misurazione, comunicazione e coordinamento, dotata di strumenti che permettano di governare una

complessa gestione di azioni, dati e persone. Questi meccanismi operativi trovano traduzione in quelli che Malmi e Brown (2008) definiscono come strumenti di controllo cibernetico, uno dei pilastri fondamentali del pacchetto di controllo.

Secondo la definizione di Green e Welsh (1988), un sistema di controllo cibernetico si caratterizza per la presenza di vari elementi: degli standard di performance o target da raggiungere, la misurazione delle attività e dei risultati, il confronto tra i risultati e gli standard predefiniti, un processo di feedback per analizzare le varianze emerse e, infine, la capacità di modificare il comportamento del sistema o le attività sottostanti in risposta a tali varianze.

Tradizionalmente, questa infrastruttura operativa si è fondata in larga parte su strumenti di pianificazione economico-finanziaria, come il budgeting, e su meccanismi di misurazione contabile e analisi degli scostamenti. Tuttavia, la crescente complessità dell'ambiente competitivo ha evidenziato i limiti strutturali di un approccio esclusivamente basato su parametri orientati in via prevalente alla riduzione dei costi piuttosto che alla creazione di valore (Merchant & Otley, 2006). Per superare tale miopia e governare efficacemente la creazione di valore, la moderna gestione aziendale ha progressivamente spostato il proprio baricentro verso modelli di misurazione sintetici e multidimensionali.

Tra gli strumenti più conosciuti e utilizzati per varie pratiche aziendali figurano sicuramente i Key Performance Indicators (KPI). I KPI sono indicatori chiave misurabili che permettono alle organizzazioni di seguire e controllare una propria attività o processo, assicurandosi di raggiungere il risultato desiderato (Atikno et al., 2021). L'utilizzo dei KPI offre molteplici vantaggi: connette la visione aziendale e i suoi valori guida con le attività quotidiane, permette di misurare l'incremento o il decremento delle performance, consente confronti storici e con i competitor e fornisce una base oggettiva per i sistemi di ricompensa e motivazione del personale (Setiawan & Purba, 2020).

Nel moderno controllo di gestione, la scelta degli indicatori più rilevanti (materiali) è fortemente legata alla strategia; i KPI devono essere filtrati per selezionare esclusivamente quelle variabili in grado di fornire informazioni critiche e prioritarie per le decisioni del management (Hristov et al., 2022). Senza KPI adeguati si rischia di creare un pericoloso divario tra l'ideazione strategica e la sua reale esecuzione, portando spesso al fallimento di modelli di business promettenti ancor prima che raggiungano il mercato (Van De Ven et al.,

2023). Per supportare e integrare la scelta dei KPI, spesso le organizzazioni adottano specifici metodi. Una prima metodologia, ad esempio, è data dai criteri SMART, secondo cui qualsiasi indicatore, per essere valido, deve essere specifico (Specific), misurabile (Measurable), raggiungibile (Achievable), rilevante (Relevant) e definito nel tempo (Time-bound). Tuttavia, il framework certamente più diffuso a livello globale, in grado di integrare la scelta dei KPI con la strategia aziendale, è la Balanced Scorecard teorizzata da Kaplan e Norton (1992).

Il culmine dell'evoluzione dei sistemi di misurazione coincide con lo sviluppo di cruscotti direzionali multidimensionali, nati per contrastare l'esclusiva dipendenza da misure finanziarie tradizionali (come il ROI o l'utile per azione), considerate inadeguate nel guidare i percorsi di miglioramento continuo e di innovazione richiesti dall'ambiente competitivo odierno (Kaplan & Norton, 1992).

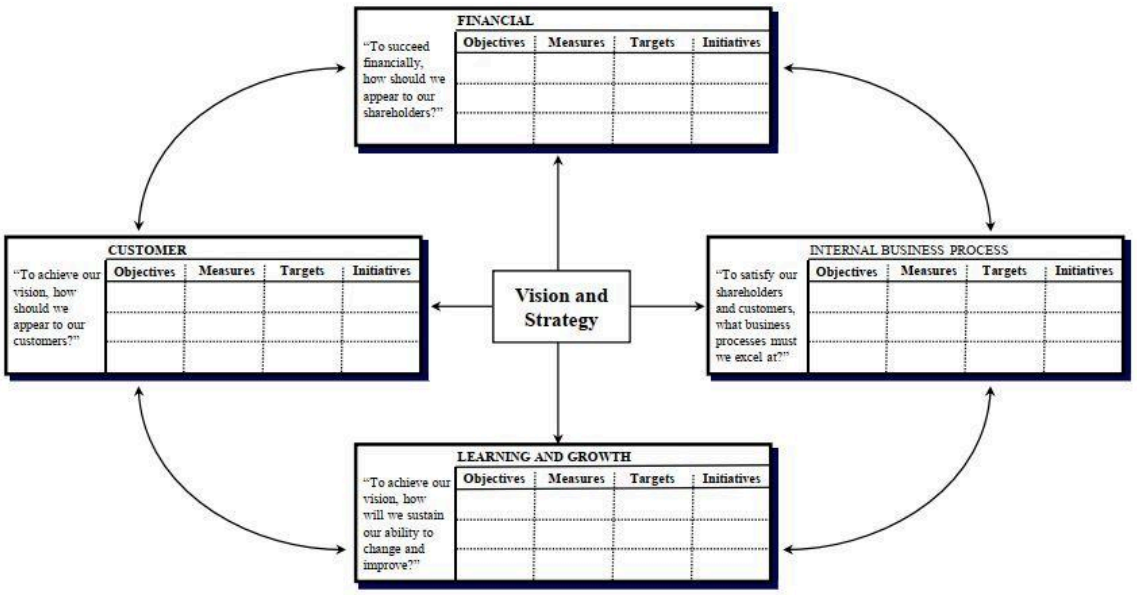
Per superare questo limite, Kaplan e Norton (1992) hanno teorizzato la Balanced Scorecard (BSC), un cruscotto che affianca ai parametri finanziari una serie di misure operative considerate i driver delle performance finanziarie future. La BSC viene metaforicamente paragonata ai quadranti e agli indicatori della cabina di pilotaggio di un aereo, essa permette al manager di monitorare le performance aziendali da quattro prospettive interconnesse (Kaplan & Norton, 1992):

- Prospettiva finanziaria: risponde alla domanda su come l'azienda debba apparire agli azionisti per avere successo finanziario, misurando indicatori di sintesi del risultato economico in termini di redditività e crescita.
- Prospettiva del cliente: traduce la missione in metriche di successo nell'acquisizione, soddisfazione e fidelizzazione dei clienti. Misura fattori quali i tempi di risposta, la qualità del servizio e il costo.
- Prospettiva dei processi interni: individua i processi interni critici in cui l'impresa deve eccellere per soddisfare le aspettative dei clienti.
- Prospettiva dell'apprendimento e della crescita: misura la capacità dell'organizzazione di creare valore nel lungo termine (ad esempio, tramite l'apprendimento e lo sviluppo di nuove competenze o nuovi prodotti).

Una volta individuate queste quattro prospettive, partendo dalla mission e dalla vision vengono definiti gli obiettivi aziendali e articolati secondo queste quattro direttrici. Successivamente avviene una scomposizione a catena degli obiettivi strategici: da ognuno di

essi si ricavano delle metriche per misurare il successo (che non sono altro che i KPI), poi dei target da raggiungere e infine delle iniziative concrete (Kaplan & Norton, 1996).

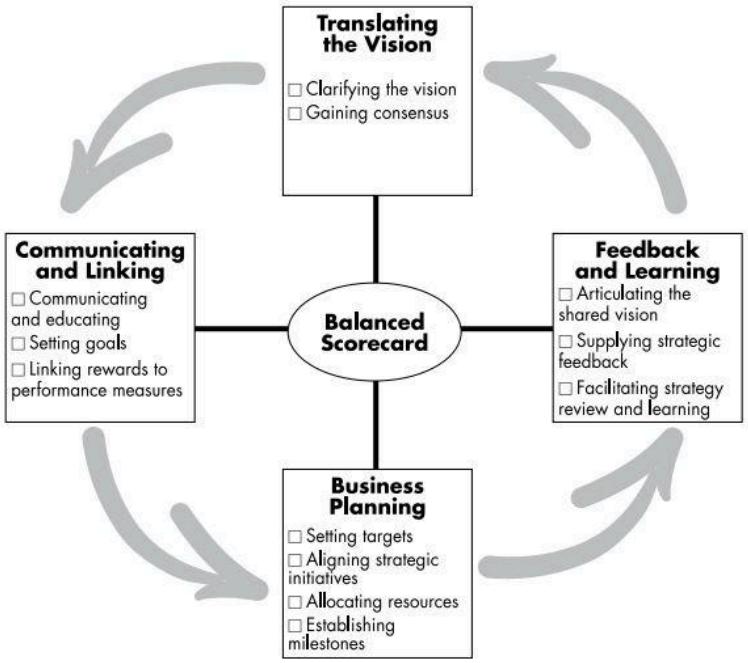
Figura 2.8: Le 4 prospettive della BSC



Fonte: R.S. Kaplan, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, 2009

Grazie a questa struttura, la Balanced Scorecard si configura come uno strumento completo in grado di bilanciare la presenza di indicatori di risultato storici (lagging indicators) con la presenza dei driver operativi della performance futura (leading indicators) (Figge et al., 2002). In questo modo, nel corso degli anni, la BSC si è evoluta da un semplice sistema di misurazione a un vero e proprio sistema di gestione strategica (Kaplan, 2009). Secondo Kaplan e Norton (1996), questo processo si articola in quattro fasi manageriali fondamentali: la traduzione della visione, la comunicazione e il collegamento, il business planning e, infine, il feedback e l'apprendimento.

Figura 2.9: Le 4 fasi della gestione strategica della BSC



Fonte: R.S. Kaplan, D.P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1996

In conclusione, sebbene gli strumenti cibernetici come i KPI e la Balanced Scorecard rappresentino il motore operativo per la misurazione delle performance, essi non possono funzionare in maniera isolata all'interno dell'organizzazione; affinché i sistemi di controllo e i controlli direzionali possano orientare efficacemente i comportamenti manageriali, essi devono essere integrati all'interno di un più ampio pacchetto di controllo (Malmi & Brown, 2008).

Da un lato, le misurazioni formali necessitano del supporto dei controlli culturali, ovvero di quell'insieme di valori e credenze condivise che definiscono l'identità aziendale e guidano informalmente le decisioni quotidiane (Guenther et al., 2016). L'evidenza empirica dimostra infatti che, senza un solido allineamento con la cultura organizzativa, i sistemi formali rischiano di essere aggirati o applicati in modo meramente opportunistico (Crutzen et al., 2017). Dall'altro, le metriche misurate dai cruscotti direzionali, per tradursi in azioni concrete, devono essere esplicitamente legate ai sistemi di incentivazione, al fine di motivare i manager e allineare i loro sforzi agli obiettivi strategici (Kaplan & Norton, 1996).

Risulta evidente quindi che l'efficacia del controllo di gestione non risiede nell'utilizzo del singolo strumento tecnico, ma nell'integrazione di meccanismi formali e informali che siano coerenti tra loro, con la strategia e con i mezzi aziendali. Come verrà analizzato nel prossimo

capitolo, questa sinergia si rivelerà essenziale per affrontare la complessa sfida dell'integrazione della sostenibilità nei processi aziendali.

CAPITOLO III

L'integrazione della sostenibilità nei sistemi di controllo: indagine empirica e impatto della CSRD

Il presente capitolo costituisce il cuore empirico della ricerca e si propone di indagare come le organizzazioni stiano concretamente riconfigurando la propria architettura di controllo per integrare le variabili ambientali, sociali e di governance (ESG) e rispondere alle rilevanti trasformazioni normative introdotte dalla Corporate Sustainability Reporting Directive.

Nella prima parte del capitolo verrà condotta un'approfondita disamina della letteratura economico-aziendale sul tema. Si ripercorrerà la transizione dai tradizionali Management Control Systems (MCS) ai Sustainability Control Systems (SCS), analizzando le diverse dimensioni di integrazione e l'evoluzione dei principali strumenti operativi. Successivamente, l'attenzione si concentrerà sull'impatto regolatorio e organizzativo impresso dalla CSRD e dagli standard ESRS, con particolare riferimento all'estensione del controllo interno e agli obblighi di assurance esterna. In seguito, una volta definita la domanda di ricerca, verrà illustrato il protocollo metodologico fondato su 14 interviste semi-strutturate condotte con testimoni privilegiati provenienti da società di consulenza e aziende B Corp. I contributi delle interviste saranno poi esaminati attraverso l'analisi tematica. Nella sezione conclusiva del capitolo verranno presentati e discussi i risultati empirici emersi sul campo, strutturati attorno a tre filoni tematici chiave. Dopo aver descritto i contributi della ricerca, saranno infine chiariti i limiti del presente lavoro di ricerca e verranno forniti spunti per potenziali indagini future.

3.1 Analisi della letteratura: la transizione verso i Sustainability Control Systems e l'impatto della CSRD sui sistemi di controllo

3.1.1 Dai sistemi tradizionali ai Sustainability Control Systems

L'integrazione delle tematiche ambientali, sociali e di governance (ESG) all'interno delle strategie aziendali ha evidenziato i limiti strutturali dei tradizionali sistemi di controllo di gestione. Storicamente progettati per perseguire la crescita e la redditività finanziaria, i MCS spesso risultano inadeguati a gestire la multidimensionalità dello sviluppo sostenibile: essi faticano infatti a integrare simultaneamente le tre dimensioni ESG, oltre a non riuscire a

rispondere in modo efficace alle crescenti pressioni di una vasta gamma di stakeholder (Lueg & Radlach, 2016).

Per colmare questa lacuna, negli ultimi decenni si è sviluppato un ricco dibattito scientifico in letteratura relativamente all'integrazione delle tematiche ESG nei sistemi di controllo aziendali. Tuttavia, come evidenziato da Guenther et al. (2016), l'assenza di un vocabolario uniforme ha portato gli studiosi ad adottare diverse etichette e acronimi nel tempo.

I primi contributi scientifici hanno introdotto il concetto di Eco-Control (Henri & Journeault, 2010; Schaltegger & Burritt, 2000), focalizzandosi prevalentemente sull'applicazione dei controlli finanziari e strategici tradizionali alla sola gestione della dimensione ecologica/ambientale. Successivamente, con riferimento all'avvento di sistemi di controllo di gestione capaci di integrare le tematiche ESG al loro interno, la dottrina ha coniato diverse denominazioni caratterizzate da sfumature concettuali differenti ma da ampi tratti di sovrapposizione: gli Environmental Management Control Systems (EMCS), che estendono il pacchetto di controllo all'intera sfera ambientale (Guenther et al., 2016), i Socially Responsible Management Control Systems (SRMCS), con un focus primario sulla dimensione etica e sociale della CSR (Durden, 2008; Rahi et al., 2022), e infine i Sustainability Control Systems (SCS), citati anche come Sustainability Management Control Systems (SMCS), concepiti come l'architettura più evoluta e multidimensionale (Beusch et al., 2022; Gond et al., 2012; Lueg & Radlach, 2016).

Nel presente lavoro si adotterà espressamente la dicitura SCS, assumendo la definizione consolidata proposta da Johnstone (2019) e ripresa da Beusch et al. (2022) e Edirisinghe et al. (2025), secondo cui un Sustainability Control System si configura come un insieme articolato di strumenti e procedure di contabilità direzionale situati all'interfaccia tra la strategia e le operations, la cui funzione è fornire informazioni, direzione e motivazione ai dipendenti per sviluppare continuativamente pratiche sostenibili e migliorare nel tempo le performance socio-ambientali dell'organizzazione. Quindi, in sostanza, i manager usano i SCS per assicurarsi che i comportamenti e le decisioni dei dipendenti siano coerenti con gli obiettivi e le strategie di sostenibilità dell'organizzazione.

In quest'ottica, secondo la prospettiva teorica di Guenther et al. (2016), i Sustainability Control Systems non sostituiscono i sistemi di controllo preesistenti, ma si integrano ad essi applicando il modello di Malmi e Brown (2008) alle variabili socio-ambientali. I fattori ESG

vengono quindi incorporati all'interno dei cinque elementi costitutivi del pacchetto di controllo.

Un tema centrale e ampiamente dibattuto riguarda le modalità attraverso cui i SCS si raccordano con i MCS tradizionali già esistenti nell'organizzazione. In uno dei contributi principali sul tema, Gond et al. (2012) sottolineano che la semplice presenza di uno strumento di misurazione della sostenibilità all'interno di un'organizzazione non ne garantisce la reale centralità e rilevanza strategica. Qualora il SCS rimanesse uno strumento autonomo isolato rispetto ai processi di controllo economico-finanziari ordinari, si correrebbe il rischio di creare due "mondi paralleli", in cui le variabili ESG rimangono periferiche e incapaci di indirizzare la strategia e le decisioni di business (Gond et al., 2012). Per superare questo problema, Gond et al. (2012) studiano l'integrazione tra i SCS e i MCS, definendola come un articolato processo socio-tecnico che deve realizzarsi simultaneamente lungo tre dimensioni fondamentali: l'integrazione tecnica, che implica un'infrastruttura comune per raccogliere informazioni sia economiche che ESG; l'integrazione organizzativa, che riguarda la condivisione di pratiche, ruoli e routine; e l'integrazione cognitiva, intesa come lo sviluppo di schemi mentali condivisi e di un linguaggio comune tra i controller finanziari e i responsabili di sostenibilità. Queste tre dimensioni possono compensarsi e rafforzarsi reciprocamente. Ad esempio, la presenza di una forte integrazione organizzativa, se fondata sulla condivisione di pratiche e sostenuta dal dialogo continuo con i manager e i vertici aziendali, può ovviare temporaneamente a un'infrastruttura tecnica non ancora all'altezza di una piena integrazione delle informazioni ESG con quelle economico-finanziarie (Beusch et al., 2022).

In questo contesto, la letteratura ha evidenziato approcci completamente diversi da parte delle aziende, che spaziano da una completa separazione di MCS e SCS a un'integrazione profonda di questi sistemi di controllo. Nella maggior parte dei casi, le organizzazioni sviluppano i propri sistemi di controllo per la sostenibilità parallelamente a quelli tradizionali, spinte prevalentemente da un approccio di tipo reattivo in cui i sistemi di controllo sostenibili assumono un ruolo di facciata volto a proteggersi da pressioni esterne di natura istituzionale e normativa (Edirisinghe et al., 2025). Questo scollamento si manifesta in particolar modo quando si osserva la discrepanza tra il reporting esterno e i processi di controllo interno; Kuruppu et al. (2024) evidenziano infatti come, in molte organizzazioni, la reportistica di sostenibilità mantenga una funzione puramente comunicativa e simbolica, disconnessa intenzionalmente dai reali meccanismi operativi di controllo, limitandone significativamente

l'efficacia nel guidare un reale cambiamento strategico. Tuttavia, il disaccoppiamento tra i sistemi non deriva sempre da un intento di facciata, ma rappresenta spesso una fase transitoria dovuta a limiti tecnici e all'assenza di software integrati (Beusch et al., 2022; Gond et al., 2012).

All'estremo opposto, ci sono imprese in grado di implementare una vera e profonda integrazione dei SCS con i sistemi di controllo tradizionali; per realizzare ciò, è determinante un orientamento manageriale proattivo. Ditillo e Lisi (2016) dimostrano come la "sustainability orientation", ossia una propensione proattiva e strategica del management verso la sostenibilità, porti ad un'implementazione profonda dei sistemi di controllo in ottica ESG, divenendo di fatto la variabile chiave per determinare il grado di integrazione dei SCS.

Oltre all'orientamento strategico del management, ci sono altri fattori di natura organizzativa e relazionale che sostengono la transizione verso un'integrazione profonda dei SCS. In primo luogo, l'adozione di ruoli chiave o strutture formali di collegamento (come il Corporate Sustainability Director o comitati interfunzionali per la sostenibilità) funge da ponte tra i vertici aziendali e le varie funzioni operative, garantendo che gli obiettivi ESG vengano recepiti negli strumenti e nei piani gestionali delle singole unità aziendali (Cantele et al., 2024). Un secondo fattore condizionante risiede nella disponibilità di adeguate risorse umane e finanziarie espressamente destinate alle iniziative di sostenibilità. La presenza di un budget di sostenibilità centralizzato e l'impiego di personale con competenze specialistiche rappresentano un prerequisito fondamentale affinché il SCS esprima una reale capacità d'azione (Ditillo & Lisi, 2016). Infine, Arjaliès e Mundy (2013) sottolineano come in questo processo abbia un ruolo determinante il coinvolgimento attivo e sistematico degli stakeholder, la cui interazione permette di calibrare i KPI e i piani gestionali sulle reali aspettative del contesto esterno, conferendo legittimità alle metriche adottate e orientando l'organizzazione verso la creazione di valore condiviso di lungo periodo.

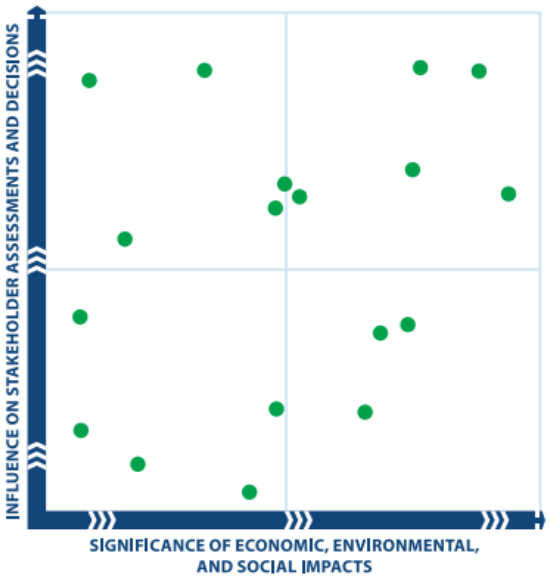
3.1.2 L'evoluzione degli strumenti operativi: Materialità, KPI e Budget

Il passaggio dai sistemi di misurazione tradizionali ai Sustainability Control Systems richiede una profonda revisione degli strumenti operativi e dei meccanismi formali a disposizione del management. Per tradurre l'orientamento strategico alla sostenibilità in azioni concrete,

manager e controller sono chiamati ad adattare i propri meccanismi di pianificazione, misurazione e reporting, al fine di poter accogliere la multidimensionalità delle variabili ESG.

In questo contesto di transizione, un primo strumento di primaria rilevanza strategica è la matrice di materialità, un grafico a due dimensioni che mostra quali temi di sostenibilità sono più importanti sia per l'impresa che per i suoi portatori di interesse. Questa matrice favorisce l'adozione della doppia materialità richiesta dalla normativa CSRD, imponendo alle aziende di valutare non solo l'impatto finanziario dei fattori ESG sull'impresa (prospettiva outside-in) ma anche l'impatto delle attività aziendali sull'ambiente e sulla società (prospettiva inside-out). Secondo Hristov e Searcy (2024), questo dovrebbe essere il primo passaggio fondamentale per integrare la sostenibilità nella gestione e nella strategia dell'impresa. Questo approccio, infatti, funge da filtro fondamentale per il controllo di gestione: esso permette di selezionare, tra le innumerevoli variabili socio-ambientali, esclusivamente quelle che possiedono una reale rilevanza strategica, indirizzando di conseguenza l'allocazione delle risorse e l'attenzione del management.

Figura 3.1: La matrice di materialità



Fonte: Global Reporting Initiative, GRI Standards, 2016

Una volta definite le tematiche strategiche attraverso l'analisi di materialità, l'infrastruttura di controllo necessita di declinarle in metriche quantificabili attraverso l'adozione di specifici Key Performance Indicators (KPI) in chiave ESG. Secondo uno studio di Henri e Journeault (2010), l'impiego di indicatori di performance ambientale assolve a molteplici funzioni all'interno dell'organizzazione: dal monitoraggio della compliance normativa al supporto dei

processi decisionali interni, fino alla motivazione del personale verso il miglioramento continuo. Secondo Perego e Hartmann (2009), più l'azienda è proattiva nella sua strategia ambientale, più utilizza indicatori di performance ESG per la valutazione delle performance e il controllo decisionale. Tuttavia, gli autori sottolineano come l'efficacia di tali metriche dipenda intrinsecamente dalla loro sensibilità e verificabilità: affinché i KPI vengano effettivamente integrati nei processi decisionali e nei sistemi di incentivazione, essi devono essere oggettivamente misurabili e riflettere risultati su cui i manager percepiscono di poter incidere in modo diretto con le proprie azioni, allineando così gli sforzi operativi alla creazione di valore a lungo termine. I dati che emergono dall'analisi delle aziende quotate vanno senza dubbio in questa direzione, evidenziando come gli indicatori legati alla sostenibilità siano strettamente legati agli incentivi manageriali: il 68% delle grandi imprese italiane quotate integra in modo vincolante la presenza di KPI ESG all'interno dei piani di incentivazione dei manager (Dossi & Meloni, 2022).

L'adattamento operativo per interiorizzare i SCS coinvolge inevitabilmente anche il processo di budgeting, che rappresenta il momento centrale dell'allocazione delle risorse aziendali. La tradizionale programmazione economico-finanziaria si evolve per includere i cosiddetti budget ambientali, i quali mirano a quantificare preventivamente i costi legati agli impatti ecologici e a pianificare gli investimenti necessari per la transizione (Schaltegger & Burritt, 2000). Tra gli strumenti di questo tipo più conosciuti figurano, per esempio, il Green Budgeting e il Carbon Budgeting. Come evidenziato da Cantele et al. (2024), le organizzazioni più avanzate, piuttosto che gestire la sostenibilità come un capitolo autonomo soggetto a continui tagli, integrano i vincoli ecologici (es. tetti alle emissioni o target di efficienza) direttamente nella formulazione e approvazione dei budget delle singole unità operative. Questo processo permette di responsabilizzare i manager rendendo le aspettative iniziali in termini di sostenibilità non solo un semplice traguardo, ma anche un vincolo operativo per la tutela socio-ambientale.

Infine, per evitare che i KPI ESG e gli strumenti di misurazione delle performance ambientali operino in modo scollegato e frammentato nel sistema aziendale, Figge et al. (2002) hanno introdotto la Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), evoluzione concettuale della tradizionale Balanced Scorecard di Kaplan e Norton in ottica sostenibile. A seconda del livello di maturità e dell'orientamento strategico dell'impresa, gli studiosi hanno evidenziato diverse architetture di SBSC: alcune organizzazioni scelgono di aggiungere una quinta

prospettiva interamente dedicata alla sostenibilità o agli aspetti “non-market”, mentre altre preferiscono integrare trasversalmente gli obiettivi ESG all'interno delle quattro prospettive tradizionali (Hansen & Schaltegger, 2016). Pur rappresentando uno dei framework concettuali più conosciuti per tradurre la strategia sostenibile in azione, la SBSC è ancora uno strumento poco utilizzato che tende a subordinare la sostenibilità ai risultati economici a breve termine. Per questo motivo la dottrina tende oggi a prediligere approcci più flessibili e semi-gerarchici, preferendo implementare gradualmente le metriche ESG all’interno degli strumenti di controllo già esistenti (Beusch et al., 2022).

3.1.3 Lo “shock” normativo della CSRD e le nuove sfide organizzative

L'entrata in vigore della Corporate Sustainability Reporting Directive e la contestuale introduzione degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) rappresentano un punto di svolta fondamentale per la rendicontazione di sostenibilità. Oltre alla pressione esercitata sulle imprese direttamente soggette alle normative, dal punto di vista della teoria istituzionale, la direttiva esercita una forte pressione coercitiva in grado di modificare l'ambiente in cui le aziende operano, imponendo una profonda riconfigurazione dei sistemi di controllo di gestione (Ferretti et al., 2024).

In questo nuovo scenario, il tradizionale management control system, pur essenziale per tradurre la strategia in obiettivi misurabili, si rivela insufficiente se lasciato operare in isolamento. L'obbligo introdotto dalla CSRD di pubblicare e assoggettare a revisione esterna un'imponente mole di informazioni ESG espone le imprese a significativi rischi reputazionali e sanzionatori in caso di inesattezze o dichiarazioni fuorvianti (Operato et al., 2025). La sfida principale introdotta dalla CSRD è infatti l'obbligo di assurance esterna sui dati ESG, con un passaggio progressivo da una limited a una reasonable assurance. In assenza di metriche rigorose, basate su evidenze scientifiche e oggettivamente verificabili, le aziende rischiano di incorrere in gravi accuse di greenwashing o, sul versante opposto, tendono a omettere informazioni strategiche per timore di sanzioni (il cosiddetto greenhushing) (Operato et al., 2025).

Tale complessità rende perciò indispensabile l'estensione del controllo interno nel perimetro della sostenibilità. Secondo Harasheh e Provasi (2023), l’IC deve poter garantire l'affidabilità e l'integrità delle informazioni non finanziarie prima ancora che queste vengano sottoposte a

verifica esterna, proteggendo così la reputazione aziendale e prevenendo l'asimmetria informativa. A livello internazionale, questa necessità è stata formalizzata dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) con l'introduzione del framework: “Internal Control over Sustainability Reporting (ICSR)” (COSO, 2023). Estendendo i principi storici del controllo finanziario ai dati ESG, l'ICSR mira ad assicurare che le informazioni ambientali e sociali siano complete, accurate e utili alle decisioni sia per il management interno sia per gli stakeholder esterni (COSO, 2023).

Per supportare il rafforzamento del controllo interno e far fronte al gravoso carico amministrativo imposto dalla direttiva, le aziende sono spinte a riprogettare l'architettura dei propri MCS. Come evidenziato dalla letteratura recente, la CSRD agisce come un catalilizzatore che impone una maggiore formalizzazione dei processi e la modernizzazione delle architetture informatiche (Pizzi et al., 2024; Teracino et al., 2026). Le imprese, infatti, sono chiamate a investire in nuovi sistemi informativi e piattaforme dati integrate per automatizzare la raccolta delle informazioni lungo l'intera catena del valore, garantendo così la tracciabilità e la precisione richieste dagli standard ESRS (Pizzi et al., 2024; Teracino et al., 2026). Ciononostante, l'evidenza empirica dimostra che gran parte delle organizzazioni fa ancora un ricorso prevalente a processi manuali ed elaborazioni su fogli di calcolo, una vulnerabilità strutturale che genera elevati rischi di errore umano e compromette l'affidabilità e la qualità delle informazioni richieste dalla nuova normativa (Teracino et al., 2026; Troshani & Rowbottom, 2024).

L'impatto della direttiva, pertanto, non si esaurisce nell'adempimento di un obbligo documentale, ma esige una profonda sinergia interfunzionale tra il controllo di gestione, il controllo interno e i sistemi informativi aziendali. È proprio in questo delicato passaggio che si inserisce uno degli scopi principali della presente ricerca: comprendere attraverso quali dinamiche evolutive le organizzazioni stiano modificando i propri sistemi di controllo per interiorizzare la sostenibilità, e in che modo il management affronta quotidianamente la tensione organizzativa tra l'urgenza della compliance normativa esterna e la necessità di una reale integrazione strategica.

3.2 Obiettivi dello studio e domanda di ricerca

Come emerso dall'analisi della letteratura condotta nei capitoli precedenti, è evidente la crescente attenzione dedicata dalla letteratura scientifica all'integrazione della sostenibilità nei sistemi di controllo aziendale. Tuttavia, l'analisi dei Sustainability Control Systems (SCS) e dell'evoluzione dei tradizionali Management Control Systems (MCS) in ottica ESG presenta ancora rilevanti lacune teoriche ed empiriche.

In primo luogo, nonostante sia riconosciuta l'importanza dei MCS per la sostenibilità, la ricerca ha storicamente trattato il sustainability reporting e il controllo di gestione come due ambiti ampi e disconnessi (Rahi et al., 2022). Come evidenziato da Maas et al. (2016), c'è un urgente bisogno di integrare l'approccio "outside-in" della rendicontazione di sostenibilità, incentrato sulla trasparenza esterna e sulle pressioni degli stakeholder, con la prospettiva "inside-out" del controllo di gestione, focalizzata sul miglioramento delle performance interne e sull'attuazione strategica.
Inoltre, i MCS stanno diventando strumenti fondamentali per gestire elevati livelli di incertezza e regolare le tensioni intrinseche tra le ambizioni di sostenibilità a lungo termine e gli obiettivi a breve termine e di natura finanziaria (Beusch et al., 2022). Tuttavia, dall'analisi della letteratura emerge come la conoscenza delle dinamiche pratiche attraverso cui le organizzazioni ricompongono e riallineano l'intero pacchetto di controllo rimanga limitata e prevalentemente teorica (Ditillo & Lisi, 2016; Ferretti et al., 2024).

In secondo luogo, i recenti cambiamenti normativi innescati dalla CSRD e dai contestuali ESRS hanno fortemente influenzato, in modo diretto e indiretto, l'approccio delle aziende alla sostenibilità. In questo contesto transitorio, la letteratura recente evidenzia come l'impatto delle stringenti normative europee sulla prassi gestionale interna rimanga un campo d'indagine aperto, rendendo necessario esplorare come le imprese modifichino concretamente i propri sistemi di controllo per rispondere alle nuove prescrizioni (Ferretti et al., 2024; Operato et al., 2025). Inoltre, lo shock normativo introdotto dalla CSRD potrebbe rivelarsi controverso: esiste il rischio concreto che l'adozione di pratiche di sostenibilità non venga percepita come una scelta, bensì come un'imposizione amministrativa. Quando la sostenibilità è percepita principalmente come una pressione normativa esterna, le organizzazioni tendono ad adottare un approccio reattivo e orientato alla conformità, che lascia le pratiche di sostenibilità scollegate da un autentico rinnovamento strategico (Ditillo & Lisi, 2016).

A partire dai vuoti di ricerca identificati, la formulazione del lavoro si articola attorno ad alcune chiare aspettative teoriche. In coerenza con la natura qualitativa ed esplorativa dello studio, tali presupposti non costituiscono ipotesi rigide da testare empiricamente, bensì chiavi di lettura volte a orientare la successiva rilevazione empirica e che, come tali, vogliono essere testate e messe alla prova.

In prima istanza, ci si attende che l'evoluzione verso i Sustainability Control Systems si stia manifestando in modo molto più marcato sul piano normativo e teorico rispetto a quanto avvenga nella prassi aziendale concreta, riscontrando varie difficoltà in questa transizione. Il presente studio intende porsi in un'ottica costruttiva, analizzando tali criticità non solo come mancanze, barriere e difficoltà, ma come leve abilitanti che, se adeguatamente presidiate, possono guidare il successo dell'integrazione ESG.

Una seconda aspettativa riguarda la reale motivazione alla base dell'integrazione della sostenibilità nei sistemi di controllo aziendale. Si ipotizza, infatti, che la transizione verso i SCS spesso non sia guidata da un reale obiettivo strategico, ma piuttosto dalla necessità di compliance e legittimazione sociale. In questo contesto, si intende indagare il potenziale effetto controverso dato dall'introduzione della CSRD, il quale rischia di accentuare un approccio reattivo e difensivo verso la sostenibilità. Al fine di verificare questa ipotesi verrà posta particolare attenzione anche al fenomeno opposto, ovvero la presenza di imprese virtuose con un approccio strategico e propositivo alla sostenibilità.

Sulla base di queste considerazioni, lo studio è stato formulato attorno a una domanda di ricerca principale di carattere aperto, concepita per far emergere induttivamente le prassi, le tensioni e i meccanismi di adattamento adottati dalle imprese:

Attraverso quali dinamiche evolutive i sistemi di controllo aziendale si stanno modificando per interiorizzare la sostenibilità, e come le organizzazioni gestiscono il divario tra la necessità di compliance esterna e l'effettiva integrazione strategica?

Questa domanda mette in luce i due principali scopi della ricerca. Il primo obiettivo è indagare lo sviluppo dei sistemi di controllo in ottica ESG. A tal fine, si intendono analizzare gli strumenti e i fattori abilitanti che permettono maggiormente alle imprese di integrare la sostenibilità all'interno dei propri sistemi di controllo. Allo stesso modo, si vuole evidenziare quali siano le principali barriere infrastrutturali, organizzative e culturali che ostacolano l'evoluzione dei sistemi tradizionali in Sustainability Control Systems. La seconda finalità è invece quella di analizzare le vere motivazioni alla base dell'adozione dei SCS, con

l’obiettivo di evidenziare l’impatto della CSRD sulle tensioni e le intenzioni che spingono le imprese ad evolvere i propri sistemi di controllo verso la sostenibilità. La presente ricerca vuole infatti contribuire allo studio di come la sostenibilità possa essere integrata in modo reale e concreto nella strategia aziendale, analizzando l’impatto strategico della direttiva.

3.3 Metodologia della ricerca

Per rispondere alle domande di ricerca, il presente studio utilizza un approccio qualitativo basato su interviste semi-strutturate. Questo metodo è stato scelto per la sua natura esplorativa, ideale per indagare fenomeni complessi e in evoluzione come i Sustainability Control Systems e, più in generale, l’evoluzione dei sistemi di controllo in ottica ESG.

Il disegno metodologico si fonda sul framework concettuale sviluppato da O'Dwyer (2011) nel suo studio sull'evoluzione dei servizi di sustainability assurance. L'approccio di O'Dwyer fornisce un modello flessibile ma rigoroso, progettato per esplorare come i professionisti e le organizzazioni negoziano e costruiscono nella pratica le nuove attività di misurazione e controllo non finanziario, rendendolo l'impianto ideale per strutturare la presente indagine.

La selezione dei partecipanti si è basata su un criterio di campionamento intenzionale (purposive sampling), volto a garantire il coinvolgimento di testimoni privilegiati dotati di un'elevata competenza e di una visione prospettica del fenomeno investigato. Sono state svolte complessivamente 14 interviste semi-strutturate. Al fine di ottenere un campione eterogeneo e coerente con gli interessi di ricerca, sono state analizzate due prospettive: la prospettiva dell’advisory e dell’auditing e la prospettiva aziendale diretta. Per proteggere la privacy degli intervistati, il campione verrà descritto in termini aggregati.

La prima fase della rilevazione ha coinvolto 12 figure di rilievo operanti in sette primarie società di consulenza e revisione, tra cui i network internazionali (le cosiddette Big Four: PricewaterhouseCoopers, KPMG, Ernst & Young, Deloitte) e Mazars, unitamente a società di consulenza strategica globale quali McKinsey e Boston Consulting Group. Tutti i professionisti intervistati operano attivamente nell’ambito della sostenibilità con ruoli diversi. Questa prima fase di interviste è considerata prioritaria per l’obiettivo della ricerca: l'osservazione condotta su un campione eterogeneo di consulenti garantisce infatti un punto di vista esterno, ampio e sistemico sull'intero panorama aziendale italiano. Le diverse prospettive dei professionisti intervistati sono state fondamentali per la comprensione dei

sistemi di controllo e dell'impatto della sostenibilità sia sulle piccole e medie imprese sia sulle grandi società quotate.

Al fine di validare le evidenze emerse e arricchire l'analisi con un riscontro operativo diretto, si è ritenuto di centrale importanza raccogliere il punto di vista interno di imprese considerate all'avanguardia per il proprio approccio alla sostenibilità. Il campione è stato pertanto integrato con due ulteriori interviste a soggetti interni operanti in avanzate realtà manifatturiere italiane certificate B Corp. Entrambi i soggetti intervistati si occupano direttamente di sostenibilità rispettivamente come Impact Manager e ESG Project Advisor.

Nella seguente tabella sono elencati i profili degli intervistati:

Codice	**Tipologia Organizzazione**	**Ruolo dell'Intervistato**	**Durata**
Consulente 1	Società di Consulenza	Sustainability Assistant II	40 min
Consulente 2	Società di Consulenza (Big Four)	Senior ESG & Sustainability Consultant	30 min
Consulente 3	Società di Consulenza	Consultant	35 min
Consulente 4	Società di Consulenza (Big Four)	Partner / Head of ESG Advisory	35 min
Consulente 5	Società di Consulenza (Big Four)	ESG Governance & Strategy Analyst	30 min
Consulente 6	Società di Consulenza (Big Four)	Sustainability Analyst	35 min
Consulente 7	Società di Consulenza	Senior Associate	35 min
Consulente 8	Società di Consulenza (Big Four)	Senior Consultant ESG	30 min
Consulente 9	Società di Consulenza (Big Four)	Senior Assistant ESG	30 min
Consulente 10	Società di Consulenza	Associate Director	35 min
Consulente 11	Società di Consulenza (Big Four)	Assistant Manager Risk Compliance & Sustainability	30 min
Consulente 12	Società di Consulenza (Big Four)	Director ESG	40 min
Manager 1	Azienda Manifatturiera (B Corp)	Impact Manager	45 min
Manager 2	Azienda Manifatturiera (B Corp)	ESG Project Advisor	30 min

Tutte le interviste sono state svolte tramite videocall e hanno avuto una durata compresa tra i

30 e i 45 minuti. La traccia utilizzata per le interviste è stata formulata sulla base del protocollo utilizzato da O'Dwyer (2011).

L'intervista si articola su due macro-temi principali: il primo indaga le motivazioni di fondo e lo scopo percepito dell'adozione dei nuovi sistemi di controllo; il secondo, suddiviso in sei sotto-temi (raccolta dati, relazioni interfunzionali, materialità, processi decisionali, reporting interno e interazione post-processo), esplora l'esperienza operativa e le sfide pratiche incontrate dai professionisti nell'attuazione dei controlli di sostenibilità.

Di seguito, viene fornita la traccia usata per le interviste svolte ai consulenti:

Fase Preliminare:

(0) Prima di entrare nel vivo, potrebbe descrivere brevemente il suo ruolo attuale e raccontarci in che modo le sue attività quotidiane si intersecano con i temi della sostenibilità e del controllo aziendale?

TEMA 1: Lo scopo percepito dei sistemi di controllo 'sostenibili' (Rif. O'Dwyer (2011): "The perceived purpose of sustainability assurance")

(1) Nella sua esperienza recente, quali sono le spinte principali che portano le aziende a rivedere i propri sistemi di controllo in ottica ESG? Cosa è cambiato con l'introduzione della CSRD?

(2) Come descriverebbe l'atteggiamento del management verso l'implementazione di nuovi sistemi di controllo sostenibili?

TEMA 2: L'esperienza di evoluzione e attuazione (Rif. O'Dwyer (2011): "Assurors' experiences of the evolution and enactment of the sustainability assurance process")

(3) Nelle realtà che supportate, quali sono le principali barriere pratiche che vedete emergere nella raccolta e misurazione dei dati ESG rispetto ai dati finanziari tradizionali? Quali strumenti o procedure suggerite di implementare per superare queste difficoltà e garantire l'affidabilità del dato?

(4) Quali sono le principali difficoltà nella relazione con il cliente ed i vari soggetti interni all'azienda?

(5) Quale approccio metodologico suggerite ai clienti per definire in modo pragmatico i KPI da monitorare?

(6) Una volta definiti i KPI da monitorare in ottica ESG, come, dal vostro punto di vista, queste informazioni influenzano il management e la strategia?

(7) Nei progetti che seguite, emerge la difficoltà di far comprendere i dati di sostenibilità?

(8) Concluso un ciclo di reporting o di controllo, cosa succede dopo? Esiste un momento di confronto per capire cosa non ha funzionato e migliorare il processo per l'anno successivo?

TEMA FINALE: Fattori critici di successo (Rif. O'Dwyer (2011): "Key dilemmas/difficulties". Riadattato a fattori critici di successo)

(9) Per concludere, guardando ai progetti di successo che ha seguito: quali sono secondo lei i fattori critici di successo che permettono a un'azienda di integrare davvero la sostenibilità nel controllo di gestione?

Pur mantenendo inalterata la struttura basata sui macro-temi di O'Dwyer (2011), per i due colloqui condotti con le aziende la traccia ha subito leggeri adattamenti. Le tematiche indagate sono infatti rimaste le medesime, ma le singole domande sono state riformulate per calarle nella prospettiva interna aziendale.

L'insieme delle informazioni generate dalle interviste sono state esaminate adottando i principi dell'analisi tematica di Braun e Clarke (2006), declinati attraverso un approccio analitico manuale e iterativo. In una prima fase di familiarizzazione con i dati, le registrazioni sono state trascritte integralmente, per poi essere corrette e sistematizzate; durante questa prima lettura e al momento dello svolgimento delle interviste sono stati annotati i temi e le frasi di maggiore impatto e rilevanza. Successivamente, una volta ultimato l'intero ciclo di interviste, le trascrizioni sono state analizzate in modo congiunto e trasversale. La codifica dei dati è avvenuta manualmente e senza l'utilizzo di un software. In questa fase, i pattern concettuali emergenti e ricorrenti tra i diversi interlocutori sono stati aggregati visivamente tramite un sistema di evidenziazione cromatica (color-coding). Infine, il processo si è concluso con una selezione e definizione dei temi centrali per gli obiettivi di ricerca. A garanzia della trasparenza metodologica, l'esito di tale codifica (con la sintesi dei temi individuati e la frequenza numerica con cui sono emersi all'interno del campione) è riportato in un'apposita matrice consultabile in Appendice A, unitamente alla nota etica sul trattamento dei dati. Su questi nuclei tematici è stata poi condotta un'analisi approfondita, esaminando le

singole dichiarazioni e le prospettive emerse, che andranno a costituire l'oggetto del paragrafo successivo.

3.4 Risultati della ricerca

L'analisi tematica condotta sulle 14 interviste semi-strutturate ha consentito di far emergere un quadro ricco e articolato circa la reale evoluzione dei sistemi di controllo aziendale di fronte alla transizione sostenibile. Dalla codifica e riorganizzazione delle evidenze empiriche sono scaturite tre tematiche chiave, attorno alle quali sono stati sintetizzati i contributi più rilevanti della ricerca sul campo:

- Le motivazioni alla base dei SCS e l'effetto della CSRD.
- L'asimmetria evolutiva dei sistemi di controllo: la prevalenza del controllo interno sul controllo di gestione.
- I fattori abilitanti e gli strumenti per l'integrazione della sostenibilità nei sistemi di controllo.

Nei sotto-paragrafi che seguono verrà analizzata nel dettaglio ciascuna di queste dimensioni, integrando la trattazione teorica con i contributi e le citazioni testuali tratte direttamente dalle interviste ai testimoni privilegiati.

3.4.1 Le motivazioni alla base dei Sustainability Control Systems e l'effetto della CSRD

L’analisi empirica condotta grazie al contributo dei testimoni intervistati evidenzia come il processo di introduzione e integrazione dei SCS sia guidato in via prioritaria da una logica compliance driven. Nonostante la letteratura accademica sottolinei da tempo le potenzialità della sostenibilità come leva strategica di differenziazione e creazione di valore condiviso (Friede et al., 2015; Porter & Kramer, 2006, 2011), la maggioranza delle interviste svolte ha rivelato come l'evoluzione dei meccanismi di monitoraggio interno nasca prevalentemente dall'esigenza di rispondere alle normative. Dalla prospettiva privilegiata delle società di consulenza è emerso chiaramente come la spinta della maggior parte delle aziende derivi dalla conformità regolatoria.

«Sicuramente la compliance normativa è la prima leva che mette in contatto il cliente con l'azienda di consulenza. È molto raro trovare delle aziende che lo facciano per il rispetto dell'ambiente.» - Consulente 5

«Principalmente l'obbligo. Cioè nel senso, se non ci fosse l'obbligo obiettivamente col cavolo che lo farebbero. Questa è proprio una cosa schietta che è anche abbastanza comune ed è il punto di partenza.» - Consulente 8

In questo contesto, l'effetto della CSRD è stato senza dubbio determinante. Se prima le organizzazioni che attuavano la sostenibilità seguivano principi volontari, etici o morali, l'introduzione della direttiva è considerata da molti il vero fattore che ha innescato un approccio alla sostenibilità e ai SCS focalizzato su una logica compliance driven.

«Sarò molto schietto: io credo purtroppo che finora quello che è stata la spinta di tutto questo è stato compliance driven. Vuol dire che fino a 10 anni fa era un fatto di grande aspetto etico-valoriale e di indirizzo strategico per poche aziende. Quello che è successo, può piacere o meno, è che arrivata la normativa è cambiato il mondo su questi aspetti, perché ci si è dovuti adeguare.» - Consulente 4

L'impatto principale della CSRD è avvenuto sui sistemi di controllo interno. La normativa ha indotto le aziende a dotarsi di presidi di controllo adeguati per sviluppare un bilancio di sostenibilità in regola, che potesse soddisfare i requisiti della direttiva e il processo di revisione.

«Inizialmente i sistemi di controllo si basavano sostanzialmente sul bilancio finanziario. Poi a partire dall'introduzione della CSRD, le imprese che sono soggette all'obbligo hanno dovuto dotarsi di un sistema di controllo interno anche relativo al bilancio di sostenibilità. Quindi il driver principale direi che è prettamente normativo.» - Consulente 11

È necessario precisare, come evidenziato in diverse testimonianze, che questo concetto vale per la maggior parte delle imprese, ma non per tutte. Esistono infatti varie società virtuose che riescono a vedere nella CSRD una leva per mitigare i rischi e cogliere le opportunità di business. Questi modelli alternativi proattivi sono riscontrabili sia nei leader di mercato, ovvero quelle grandi imprese particolarmente sviluppate in materia di sostenibilità, sia nelle aziende B Corp e Società Benefit. Esse si differenziano per la loro propensione strategica alla sostenibilità, che consente loro di avere un approccio proattivo ai SCS.

Per quanto riguarda i leader, diversi professionisti hanno analizzato questa fattispecie facendo riferimento ad aziende particolarmente avanzate in ottica ESG, spesso di grandi dimensioni e

già soggette a precedenti obblighi normativi in quanto parte della cosiddetta "Wave 1". Viene inoltre sottolineato come queste organizzazioni abbiano superato una logica puramente difensiva per quantificare il business case della sostenibilità, riconoscendo i vari aspetti sotto cui un'evoluzione in ottica ESG può portare a grandi benefici per l'azienda.

> *«Diverso il discorso invece dei leader. I leader sono quelle società, e comunque ci sono, che hanno già colto e quantificato il potenziale di business legato alla sostenibilità, quindi sono ben consapevoli che la sostenibilità è una leva di business.»* - Consulente 10

Le imprese di grandi dimensioni non sono le uniche a riconoscere la sostenibilità come leva strategica, ma esistono anche realtà di piccole o medie dimensioni propense all'integrazione delle tematiche ESG nella propria strategia e cultura aziendale. In questo senso un esempio evidente è rappresentato dalle aziende del campione aventi lo status di Società Benefit e la certificazione B Corp. Per queste organizzazioni, la strutturazione di nuovi strumenti di monitoraggio non nasce affatto come risposta difensiva all'imposizione della CSRD (dalla quale sono entrambe formalmente escluse per vincoli dimensionali), bensì come un'architettura gestionale e identitaria nativa, radicata nei valori della proprietà e orientata a guidare concretamente le scelte strategiche quotidiane.

> *«Per noi è molto importante questo percorso perché in prima battuta il cambio di statuto in Società Benefit si è trattato di formalizzare quelli che erano gli obiettivi socio-ambientali che l'azienda stava già assumendo. In primis (l'amministratore delegato) sentiva il dovere di lasciare qualcosa di migliore rispetto a quella che poteva essere una semplice attività di business, aggiungendo al valore economico un valore socio-ambientale. Allo stesso tempo però era una richiesta che arriva anche dal mercato.»* - Manager 1

Inoltre, in alcune interviste viene evidenziato come questa interiorizzazione della sostenibilità come leva di business, seppur ancora poco diffusa, stia avviando un processo evolutivo e graduale che coinvolgerà nel tempo maggiori attori all'interno del panorama aziendale. Questo processo potrebbe portare riscontri e contributi positivi sotto tanti punti di vista.

> *«Quello che sta succedendo adesso credo che sia passare da un approccio compliance driven a una logica trasformativa e strategica di posizionamento su queste tematiche che può fare la differenza tra i competitor. Questo dovrebbe essere di stimolo nell'innovazione tecnologica, nell'indirizzo strategico su alcuni prodotti, su una finanza sostenibile, insomma su tanti aspetti.»* - Consulente 4

Nonostante queste testimonianze incoraggianti, come già osservato, ad oggi rimane preponderante un approccio alla sostenibilità volto alla conformazione normativa. Questa difficoltà nel cambiare la propria visione emerge soprattutto in relazione alle PMI. Dalle interviste si evince che per la maggior parte delle imprese di piccole e medie dimensioni la sostenibilità e la relativa strutturazione dei controlli vengono spesso vissute come un costo burocratico e un sovraccarico operativo che non genera ritorni economici diretti nel breve termine.

> *«Dalle società più piccole è visto più come un costo e un effort inutile piuttosto che un qualcosa che porta valore, per il management delle PMI è completamente un costo.»* - Consulente 8

Proprio in relazione alle realtà di minori dimensioni, spicca un risultato di grande rilievo nell'analizzare l'impatto della direttiva su tali soggetti, formalmente esclusi dagli obblighi legali della CSRD. In coerenza con le teorie dell'isomorfismo coercitivo (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991), la CSRD porta ad un effetto "a cascata" su moltissime imprese, le quali non sono soggette a rendicontazione diretta ma subiscono pressioni formali e informali sotto vari aspetti. Dall'analisi delle interviste sono state evidenziate due dinamiche piuttosto comuni.

In primo luogo, l'obbligo delle grandi multinazionali di rendicontare le proprie emissioni e gli impatti lungo l'intera catena del valore si trasmette in modo diretto sui fornitori B2B della filiera. Le imprese di minori dimensioni si trovano pertanto costrette a strutturare sistemi di monitoraggio e tracciabilità del dato per non essere escluse dagli albi fornitori o per poter partecipare alle gare d'appalto private e pubbliche, che spesso richiedono requisiti in ottica ESG.

> *«Nel momento in cui la media azienda rientra all'interno dell'effetto a cascata della grande azienda soggetta a CSRD gli approcci sono due, ovvero quello proattivo oppure quello relativo più alla compliance. Mi verrebbe da dirti che in realtà nella maggior parte dei casi è un aspetto di compliance.»* - Consulente 6

L'esperienza diretta delle aziende B Corp conferma pienamente questo fenomeno, evidenziando sia a valle che a monte la presenza di influenze dai fornitori verso i clienti.

> *«Poiché operiamo prevalentemente in un contesto B2B, siamo inseriti nella catena di fornitura di aziende che sono spesso molto strutturate e quindi, anche se noi non siamo chiamati in causa direttamente in termini di normative sulla sostenibilità, comunque, con un impatto*

“indiretto”, siamo chiamati a rispondere proprio alle esigenze di quelli che sono i nostri clienti.» - Manager 2

«A caduta noi abbiamo valutato i fornitori grazie a una piattaforma realizzata tramite tre questionari abbastanza corposi, per generare un ranking di conformità dei fornitori.» - Manager 1

Tuttavia, è proprio l’intensità di questo "effetto a cascata" ad aver innescato la recente e profonda correzione di rotta del legislatore europeo. L'eccessivo onere burocratico richiesto dalle grandi aziende ai piccoli fornitori, perfettamente descritto dalle testimonianze raccolte, ha trovato un argine normativo nell'approvazione della Direttiva (UE) 2026/470, anche conosciuta come “Pacchetto Omnibus I”. Come anticipato nel primo capitolo, la nuova disciplina vieta ora esplicitamente alle grandi imprese di esigere dalle PMI della propria catena del valore informazioni che eccedano le metriche definite dagli standard volontari europei. Questa novità legislativa conferma la rilevanza delle dinamiche di filiera osservate e denunciate dagli intervistati, modificando radicalmente le dinamiche future e tutelando le PMI dal rischio di essere travolte da uno “tsunami informativo” come quello descritto da Celli et al. (2024).

A mantenere viva la pressione indiretta sulle PMI, tuttavia, contribuisce un secondo elemento fondamentale e non direttamente mitigato dalla nuova direttiva: il canale bancario e finanziario. In linea con le direttive dell'Autorità Bancaria Europea e l'integrazione dei fattori ESG nelle valutazioni del merito di credito, gli istituti finanziari richiedono metriche di sostenibilità certe e verificabili. In diversi casi, le aziende vengono incentivate all'adozione di rigorosi presidi di monitoraggio attraverso la concessione di condizioni finanziarie agevolate o la riduzione dei tassi di interesse sui finanziamenti:

«Un'altra spinta che c'è stata per i più piccoli che non credono nella sostenibilità è il fatto che fornitori e banche sono andati a chiedere dei dati. Un esempio pratico è quello delle banche: ci sono adesso alcune aziende a cui arriva la banca e gli chiede 'Se hai la revisione su un certo KPI, noi ti facciamo un tasso di interesse più basso’. Quindi è ovvio che l'azienda lì si è interessata alla sostenibilità.» - Consulente 9

Infine, l'analisi empirica rivela come i recenti interventi del legislatore europeo, in particolare l'innalzamento delle soglie e le esenzioni previste dalla Direttiva (UE) 2026/470, abbiano generato un impatto duplice sulle dinamiche di adozione dei controlli. Da un lato, il differimento degli obblighi può essere visto come una frenata e una rinuncia del legislatore a

una forte e impattante introduzione della direttiva. Dall'altro lato, uno dei professionisti intervistati nella consulenza ha sottolineato come questa pausa normativa stia offrendo un'opportunità strategica per stabilizzare flussi informativi spesso caotici e riorganizzarsi, superando la fase di improvvisazione che ha caratterizzato le prime rendicontazioni.

> *«Questa frenata io non la vedo in maniera negativa, sinceramente. Perché è un momento che permette di stabilizzare un po' le cose e di selezionare anche gli improvvisati, sia lato aziende che lato consulenti, rispetto a quelli che invece sono dei percorsi solidi.»* - Consulente 4

In sintesi, quello che emerge dall'analisi di questo primo tema è che le motivazioni alla base dell'adozione dei Sustainability Control Systems siano nettamente dominate da logiche di conformità diretta o di isomorfismo coercitivo indiretto. Nella maggior parte dei casi, la sostenibilità penetra nei sistemi di controllo non come scelta strategica autonoma, bensì come infrastruttura informativa necessaria per preservare la legittimità organizzativa, l'accesso al mercato B2B e le condizioni di finanziabilità dell'impresa.

3.4.2 L'asimmetria evolutiva dei sistemi di controllo: la prevalenza del Controllo Interno sul Controllo di Gestione

Un risultato centrale e altamente significativo emerso dall'indagine empirica riguarda la presenza di un netto sbilanciamento architetturale nella configurazione dei sistemi di controllo aziendali. Mentre la letteratura economico-aziendale e i modelli teorici di riferimento (Figge et al., 2002; Hansen & Schaltegger, 2016; Schaltegger & Burritt, 2000) ipotizzano un'integrazione bilanciata e sistemica delle variabili non finanziarie all'interno degli strumenti cibernetici di pianificazione e controllo direzionale, primo fra tutti la Sustainability Balanced Scorecard, le evidenze raccolte sul campo disegnano una realtà operativa marcatamente diversa. L'evoluzione dei controlli non sta avvenendo dal lato del management control o della pianificazione strategica, ma sembra avere un impatto molto maggiore nel campo dei sistemi di controllo interno connessi all'informativa di sostenibilità. Le organizzazioni stanno mutuando ed estendendo i framework tipici della contabilità finanziaria per rendere il dato verificabile, soddisfare i requisiti di assurance esterna vincolante prescritti dalla CSRD e proteggere gli organi amministrativi da rischi sanzionatori e reputazionali.

Interrogati sulla diffusione di strumenti avanzati di controllo di gestione integrato, i professionisti dell'advisory e dell'auditing hanno confermato come la Sustainability Balanced Scorecard rappresenti un costrutto teorico sostanzialmente assente nella prassi aziendale italiana, in linea con le evidenze riscontrate da Beusch et al. (2022). L'impressione ricavata durante i colloqui è che molti testimoni ignorassero persino l'esistenza di tale strumento.

> *«Se ho mai visto applicare la Sustainability Balanced Scorecard? No.»* - Consulente 11

Dalle interviste emerge una realtà ben diversa sull'integrazione della sostenibilità nei MCS tradizionali: il controllo di gestione continua a operare su logiche e cadenze prevalentemente economico-finanziarie, faticando a riconoscere l'importanza dei temi ESG. A differenza dei dati economici e finanziari, soggetti a monitoraggi mensili o trimestrali, i dati e i KPI di sostenibilità vengono rilevati ed esaminati a consuntivo soltanto una volta all'anno, in concomitanza con la chiusura del bilancio di esercizio e del report di sostenibilità. In linea con le dichiarazioni di Perego e Hartmann (2009), questa scelta è indice di uno scarso orientamento alla sostenibilità, in quanto il raggiungimento di una vera strategia ambientale nella maggior parte dei casi passa dall'incremento degli indicatori di performance ESG.

> *«Un'attenzione da parte del controllo di gestione a determinati dati di sostenibilità è ancora veramente poco sviluppata. Non è come il conto economico con i ricavi, i costi, l'EBITDA e l'utile netto che viene monitorato ogni mese, ogni trimestre, eccetera. I dati di sostenibilità purtroppo vengono monitorati una volta all'anno, se non nelle società all'avanguardia.»* - Consulente 11

L'integrazione dei SCS avviene quindi in via eccezionale. Dalle interviste è emersa la scarsa diffusione di strumenti di controllo di gestione strutturati che integrino la sostenibilità e permettano di modificare la strategia aziendale. Spesso, anche per le aziende più virtuose, ci si limita a definire KPI ESG che trovano poi complessa applicazione in chiave preventiva e strategica. Per i manager l'impegno verso la sostenibilità, anche se spesso dichiarato ed esplicitato, rimane comunque secondario rispetto all'impegno finanziario in fase di definizione strategica, risultando di conseguenza meno monitorato e prioritario.

> *«Ad oggi non siamo ancora riusciti a integrare quelli che sono i KPI e gli obiettivi (ESG) nella strategia aziendale. Quello che stiamo cercando di fare è proprio arrivare a prendere decisioni a monte in ottica di riduzione. Al momento è più un lavoro in corso nel senso che per adesso siamo un po' 'alla rincorsa' di quelli che sono i nostri obiettivi definiti con i KPI»* - Manager 2

«C'è ancora tanta strada da fare, serve una sensibilità che deve essere ancora sviluppata alla stregua dei dati finanziari. Perché nel momento in cui si capirà che questi dati devono essere monitorati, perché si portano dietro un tema di ritorno all'investimento su quegli investimenti che sono stati fatti a livello di sostenibilità, nel momento in cui ci sarà questo 'click', allora insieme ai KPI finanziari ci sarà il monitoraggio dei KPI ESG» - Consulente 1

Nonostante questa diffusa complessità operativa, non mancano primi tentativi da parte delle aziende leader o B Corp volti a superare la dimensione meramente consuntiva, introducendo la sostenibilità direttamente nelle dinamiche di programmazione finanziaria attraverso la definizione di budget e centri di costo dedicati.

«Su questo noi ci stiamo già iniziando a strutturare: stiamo ragionando in termini di budget sull'assegnazione di un budget puntuale, con centri di costo dedicati, cercando di splittare le voci di costo dettagliate per quest'area. In modo che l'analisi dei dati che vengono gestiti dai manager abbia dietro una struttura che parte dai centri di costo» - Manager 1

In netto contrasto con la marginalità del controllo di gestione, la ricerca empirica registra un'espansione accelerata dei sistemi di controllo interno legati alla sostenibilità. Spinte dalla necessità di conformarsi agli standard ESRS, le grandi imprese quotate e di rilevanti dimensioni stanno estendendo al reporting di sostenibilità gli stessi principi di raccolta dati e controllo interno adottati per l'informativa finanziaria, basati sui framework COSO.

«Per quanto riguarda la strutturazione di un framework di controllo, tendenzialmente tu parti da quelli che sono dei framework internazionali di riferimento e in particolare dal COSO framework. Se una società ha già un suo modello di controllo finanziario, quindi ha già adottato il COSO framework, tu sei facilitato. Che cosa fai? Ti prendi tutto ciò che di buono hai a livello finanziario e poi lo cali a livello del bilancio di sostenibilità.» - Consulente 11

«Quello che ti posso dire è che ho visto un progressivo incremento di questi sistemi di controllo interno nelle grandi quotate. Nel senso che se prima partivano con dei controlli più blandi, ora li hanno implementati con procedure effettivamente tecniche, pratiche formalizzate con matrici di controllo.» - Consulente 8

Gli esperti sottolineano quindi l'evoluzione dei sistemi di controllo interno in ottica ESG. In varie interviste emerge infatti come alcune imprese virtuose stiano iniziando ad adottare la Risk Control Matrix, un documento operativo e strutturato utilizzato per identificare, valutare e gestire i rischi, collegando ogni potenziale rischio ai controlli interni implementati per mitigarlo (Fritze & Jockel, 2025). Tuttavia, come chiarito in alcuni interventi, persino nel

perimetro delle società quotate e soggette alla Wave 1, la formalizzazione completa delle matrici di rischio è un cantiere ancora aperto e poco maturo.

> *«Da qui ad arrivare ad avere delle Risk Control Matrix, delle matrici con dei rischi specifici e delle attività di controllo specifico per ogni area, la strada è ancora veramente lunga. Di tutte quelle che ho visto in questi due anni, ne avrò viste una dozzina, solo in Wave 1, solo una aveva delle Risk Control Matrix un po' dettagliate, ma solo su un processo.»* - Consulente 12

Questa netta prevalenza architetturale del controllo interno rispetto al controllo di gestione rappresenta la diretta conseguenza strutturale delle logiche compliance driven analizzate nel paragrafo precedente. Poiché la finalità primaria dei vertici aziendali non è (ancora) utilizzare le informazioni ESG per riorientare le scelte gestionali quotidiane, ma unicamente garantire la revisionabilità del dato di sostenibilità, le risorse vengono concentrate sui presidi di assurance e tracciabilità richiesti dalla CSRD. Per tale ragione, nella maggior parte dei casi, i SCS non risultano ancora pienamente integrati nel tessuto operativo aziendale.

3.4.3 I fattori abilitanti e gli strumenti per l'integrazione della sostenibilità nei sistemi di controllo

A fronte di quanto analizzato nei capitoli precedenti, l'analisi empirica si conclude interrogandosi sulle condizioni che consentono a un'organizzazione di superare la dimensione della sola compliance burocratica per approdare a una reale e sistemica interiorizzazione della sostenibilità nei propri strumenti di monitoraggio e decisione. L'individuazione dei fattori abilitanti è scaturita direttamente dall'esame delle risposte fornite dagli intervistati alla domanda conclusiva (9) della traccia di ricerca. Dalla sistematizzazione dei contributi emersi da parte dei 12 esperti di advisory ed auditing e dei 2 manager d'impresa, sono stati identificati tre pilastri fondamentali, concepiti come le leve chiave per la costruzione di Sustainability Control Systems (SCS) efficaci: la leadership e la cultura aziendale, i meccanismi di governance e di incentivazione e, infine, l’infrastruttura tecnologica e la tracciabilità dei dati.

Un primo elemento fondamentale, secondo gli intervistati, risiede nel ruolo della leadership e della cultura aziendale. Come teorizzato nel pacchetto di controllo di Malmi e Brown (2008), i controlli informali e culturali sono un elemento essenziale, condizione preliminare e abilitante senza la quale gli strumenti formali si riducono ad azioni prive di significato.

Questa concezione trova conferma nei contributi delle interviste svolte: gli intervistati sono concordi nel definire la cultura e l'approccio dei vertici alla sostenibilità come elementi fondamentali per l'integrazione dei SCS. Come anche esplicitato da Ditillo e Lisi (2016), la "sustainability orientation" ha un ruolo centrale: per permettere che si sviluppi una cultura aziendale profondamente orientata alla sostenibilità, assumono una rilevanza primaria la figura del manager e il ruolo dei dirigenti.

> *«Solitamente tutto dipende dall'imprenditore, quindi dal "padrone", e dall'amministrazione e/o dall'amministratore delegato. Perché? Perché l'esempio arriva da lì. E c'è un ultimo aspetto importante ed è un aspetto che non si risolve nel breve periodo: è un tema di cultura interna e di cultura generale che devo avere internamente, che devo esportare anche verso l'esterno, verso i clienti e verso i fornitori.»* - Consulente 4

La presenza di un vertice convinto è indispensabile anche per garantire lo stanziamento di adeguate risorse umane e finanziarie dedicate. È la leadership che assegna i compiti e sceglie il personale, perciò viene sottolineato come i leader debbano evitare di considerare le mansioni ESG come un compito accessorio assegnato a personale già saturato dalla gestione ordinaria.

> *«Quello che fa la vera differenza è avere una leadership che crede nella sostenibilità perché è consapevole del fatto che c'è un business case positivo dietro, e che però è lungimirante e concreta al punto da dire 'Ok, però se devo fare A, B, C ho bisogno di persone che lo facciano. Chi lo fa? Ci sono delle persone che si possono assumere questo compito, ma non come un extra time, cioè ho il numero di FTE sufficiente per fare cose in più legate alla sostenibilità?'. Quella è la cosa che serve. Ed è quello che tipicamente non succede.»* - Consulente 10

A conferma di ciò, la testimonianza interna delle aziende B Corp evidenzia che, nelle proprie realtà, la continuità dei risultati è garantita proprio dalla combinazione tra la visione valoriale del fondatore, il coinvolgimento trasversale di tutti i reparti e programmi di formazione obbligatoria dedicati al personale.

> *«Il nostro Presidente è quello che ha sempre creduto in questi valori ed è quello che ha portato avanti tutto quello che siamo oggi. Anche tutti i collaboratori vengono formati, abbiamo proprio un programma di formazione annuale per i dipendenti in cui tocchiamo ovviamente varie tematiche (legate alla sostenibilità).»* - Manager 2

In stretta connessione con il primo fattore esaminato, è emerso un secondo presupposto molto importante per l'integrazione dei SCS: la governance e l'allineamento dei meccanismi di

incentivo economico del management. Dalle interviste svolte viene messo in luce un altro dei cinque elementi che compongono il pacchetto di controllo di Malmi e Brown (2008): i sistemi di ricompensa e incentivazione. L'approccio alla sostenibilità, infatti, dipende molto dal coinvolgimento e dall'ingaggio dei manager quando eseguono scelte in ottica ESG. Un principio ampiamente condiviso dai professionisti dell'advisory risiede nella necessità di legare il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità ai sistemi di retribuzione variabile e di valutazione delle prestazioni dei manager (MBO - Management by Objectives). L'inserimento dei KPI ESG nelle schede MBO dei dirigenti e dei responsabili di funzione agisce come una leva decisiva che porta il management a dare una maggiore priorità operativa ai target di sostenibilità rispetto a quanto faceva in precedenza.

> *«Due: la capacità, e qui è un tema di governance, di dare degli obiettivi a tutto il management collegati agli obiettivi di sostenibilità. Perché questo? Perché se io non tocco il portafoglio delle persone, con gli incentivi MBO con tematiche di governance di questo tipo, le priorità sono sempre altre. Quindi questo è una leva che aiuta a raggiungere gli obiettivi.»*
> - Consulente 4

Inoltre, per la governance diventa un fattore chiave l'introduzione di ruoli precisi o di organi collegiali di sintesi, come ad esempio i Comitati ESG, responsabili di vigilare sui sistemi di misurazione e controllo ESG e di effettuare revisioni periodiche sulle performance non finanziarie prima della chiusura formale dei bilanci. Come già teorizzato da Cantele et al. (2024), l'adozione di ruoli chiave e strutture formali facilita l'integrazione della sostenibilità. Dalle dichiarazioni di una delle due aziende B Corp emerge che l'aver istituito un comitato ESG ha avuto un impatto positivo a livello strategico e organizzativo.

> *«Sì, allora, sicuramente direi una governance ben definita. Quindi capire quali sono le funzioni che se ne devono occupare e quali sono i flussi di informazione, avere delle responsabilità ben definite.»* - Consulente 2

> *«È stato istituito il comitato ESG in cui rientrano diverse figure aziendali compresa la direzione, che si ritrova almeno una volta all'anno se non due per proprio valutare tutti questi aspetti. Esso cerca, appunto, di usare tutti questi dati non soltanto come valutazione postuma ma proprio come metodo decisionale, questo è sempre l'obiettivo.»* - Manager 2

Il terzo ed ultimo pilastro abilitante riguarda la dimensione tecnico-infrastrutturale e la gestione della materia prima del sistema di controllo: il dato. L'indagine empirica evidenzia che la qualità, la stabilità e la tracciabilità delle informazioni rappresentano il prerequisito

materiale indispensabile senza il quale nessuna architettura di controllo interno o di gestione può sussistere.

> *«Ti rispondo con un articolo e una parola: i dati. Io ti consiglio di fare veramente leva su questa questione all'interno della tua ricerca, perché senza dati non si va veramente da nessunissima parte. Nel momento in cui invece il dato è pulito, ordinato, si sa da dove viene, si sa dove si vuole andare, si può fare tanto.»* - Consulente 6

Per garantire l'accuratezza e la corretta gestione del dato è necessario disporre di strumenti di gestione dei flussi informativi adeguati. Dai contributi raccolti è emerso che ancora tante imprese fanno i conti con l'inefficienza di una gestione connessa a fogli di calcolo manuali; un'evidenza empirica che conferma quanto anticipato in letteratura da Troshani e Rowbottom (2024) in merito all'elevato rischio di errore umano e alla frammentazione delle informazioni. Per superare questa situazione, le imprese si stanno orientando verso la digitalizzazione dei flussi informativi ESG, adottando software gestionali dedicati, un passaggio evolutivo auspicato anche da Pizzi et al. (2024) e Teracino et al. (2026) per garantire le logiche di integrazione e tracciabilità imposte dalla CSRD.

> *«C'è la possibilità di sfruttare queste nuove tecnologie digitali, penso soprattutto a tutto ciò che è GenAI powered, per ottimizzare i processi di raccolta dei dati, per migliorare il dato in sé.»* - Consulente 10

Allo stesso modo, l'esperienza delle aziende conferma che l'impiego di piattaforme automatizzate allineate agli standard EFRAG rappresenta lo strumento principale per garantire la continuità del tracciamento dei dati di impatto.

> *«Usiamo appunto questa piattaforma Envify che mi restituisce il report in linea con il VSME oppure abbiamo anche la Scorecard di EcoVadis che appunto ci dà un punteggio su varie aree sempre all'interno delle tematiche ESG.»* - Manager 2

Infine, in aggiunta ai tre fattori analizzati in precedenza, dall'analisi empirica condotta sulle realtà B Corp e Società Benefit emergono due ulteriori elementi abilitanti di rilievo per sostenere la transizione verso reali Sustainability Control Systems: la formalizzazione di uno statuto aziendale vincolante e l'inserimento in una rete territoriale di interdipendenza.

In primo luogo, la modifica statutaria legata all'assunzione della qualifica di Società Benefit trasforma gli obiettivi socio-ambientali da generiche intenzioni in veri e propri vincoli di governance formali, risultando un fattore capace di generare un vero e proprio "cambio di paradigma".

> *«Il cambio di statuto è stato fondamentale e ci permette di rimanere con un focus preciso. I quattro principi di beneficio comune che abbiamo messo nel nostro statuto ci guidano nelle scelte. Banalmente, per finanziare un progetto noi ci focalizziamo su quello che abbiamo specificato e questo ci permette di avere maggiore chiarezza, di essere molto più efficaci. È veramente il cambio di paradigma che si attua.»* - Manager 1

Oltre a ciò, l'evoluzione dei sistemi di controllo di queste organizzazioni trae forza dal superamento dell'isolamento aziendale mediante la partecipazione attiva a reti locali tra B Corp. Questo ecosistema collaborativo favorisce lo scambio sistematico di strumenti gestionali, best practice e metodologie di misurazione dell'impatto, dimostrando come la condivisione tra imprese costituisca un acceleratore fondamentale per l'apprendimento organizzativo.

> *«A noi ha aiutato molto anche l'interdipendenza. Con il progetto B Local abbiamo creato una rete di imprese che effettivamente si supporta. Anche se i settori merceologici a volte sono gli stessi, quindi ci troviamo anche a essere competitor con un paio di aziende, non guardiamo questo aspetto economico, guardiamo la parte ESG e lavoriamo bene insieme. Ci scambiamo esperienze, cresciamo dagli esempi degli altri, prendiamo spunto e creiamo impatti positivi ulteriori rispetto a quelli che singolarmente potremmo creare.»* - Manager 1

In conclusione, secondo i pareri raccolti, l'integrazione della sostenibilità nei sistemi di controllo aziendali non si configura come un evento istantaneo, ma come un bisogno articolato che può essere soddisfatto solamente tramite un reale coinvolgimento strategico. Nell'analisi empirica effettuata, i fattori maggiormente rilevanti per facilitare e supportare questa evoluzione sono una leadership culturalmente ingaggiata, una governance formale fondata su responsabilità chiare ed incentivi economici, e un'infrastruttura tecnologica solida capace di trasformare i dati grezzi in informazioni affidabili e rilevanti per le decisioni strategiche d'impresa. A questi elementi si affiancano due considerazioni emerse dalle società B Corp e approfondibili come ulteriori leve per le imprese più virtuose e mature: l'efficacia del vincolo statutario e la forza dell'interdipendenza di rete.

3.5 Discussione dei risultati, implicazioni e limiti dello studio

La presente ricerca ha cercato di analizzare in modo concreto come le organizzazioni stiano cambiando i propri sistemi di controllo per incorporare la sostenibilità, indagando la tensione

tra la necessità di compliance esterna e l'effettiva integrazione strategica. Rispondendo alla domanda principale, i dati raccolti mostrano un quadro organizzativo in cui la transizione verso la sostenibilità avviene con una forte asimmetria strutturale. Se da un lato la letteratura economico-aziendale e i modelli teorici di riferimento auspicano un'integrazione sistemica e bilanciata, in cui i fattori ESG permeano l'intero pacchetto di controllo (Malmi & Brown, 2008) e guidano le decisioni attraverso strumenti elaborati e completi, quali meccanismi di budgeting e pianificazione ex-ante (Schaltegger & Burritt, 2000) e cruscotti multidimensionali come la Sustainability Balanced Scorecard (Figge et al., 2002), dall'altro la realtà operativa si dimostra profondamente diversa. Dalle percezioni degli intervistati, l'evoluzione avviene soprattutto nei sistemi di controllo interno, che si concentrano sul rispetto delle normative e sulla gestione dei rischi. Il controllo di gestione, se si escludono le specifiche best practice di alcune aziende leader, rimane prevalentemente legato a logiche e orizzonti temporali di natura strettamente economico-finanziaria.

Questo sbilanciamento trova la sua principale determinante nello shock normativo innescato dalla Corporate Sustainability Reporting Directive. La necessità di rendicontare, monitorare e far revisionare un gran numero di dati ESG ha costretto le aziende a un approccio basato sulla conformità, in cui l'obiettivo principale diventa proteggersi da rischi sanzionatori e danni alla reputazione. Si assiste, pertanto, alla concretizzazione operativa del fenomeno del disaccoppiamento (decoupling) teorizzato in letteratura (Gond et al., 2012; Kuruppu et al., 2024): per molte imprese, la redazione dei rapporti di sostenibilità rischia di restare un esercizio formale, separato dalle decisioni strategiche. In questo modo, il processo non riesce a creare quel ciclo continuo di apprendimento che è fondamentale per un vero cambiamento del modello di business.

Le evidenze emerse dalla ricerca confermano il rischio di uno "tsunami informativo" precedentemente espresso da Celli et al. (2024), mettendo chiaramente in luce l'inadeguatezza strutturale delle imprese nel far fronte ai requisiti originari imposti dalla CSRD. L'introduzione della direttiva ha avuto un impatto evidente, richiedendo una mole di dati che le organizzazioni non erano ancora in grado di fornire o di gestire con presidi affidabili. Tale criticità è emersa con particolare forza per le Piccole e Medie Imprese (PMI), le quali, pur essendo escluse dagli obblighi diretti della normativa, si sono trovate a dover integrare le metriche sostenibili per rispondere a un isomorfismo coercitivo indiretto, dettato dalle stringenti richieste delle banche e dalle aziende capofiliera. Sono proprio queste diffuse inefficienze operative e l'evidente rischio di una paralisi amministrativa a rappresentare i

fattori che, verosimilmente, hanno spinto il legislatore europeo a intervenire mitigando le scadenze e i perimetri con l'emanazione della Direttiva (UE) 2026/470, anche chiamata Pacchetto Omnibus I.

A valle di questi risultati oggettivi, un'ulteriore chiave di lettura interpretativa che può essere avanzata, condivisa peraltro con uno dei consulenti intervistati, evidenzia come il rallentamento generato dai recenti alleggerimenti e rinvii normativi possa non essere interpretato unicamente come una "frenata" o un fallimento del percorso europeo verso la sostenibilità. Al contrario, esso può essere visto positivamente come una fase strutturale essenziale. Concedendo il tempo necessario per adeguarsi alla CSRD, questo periodo offre infatti alle aziende l'opportunità fondamentale di riorganizzarsi, stabilizzare i flussi informativi e costruire strutture di controllo adeguate per una reale integrazione strategica futura.

In questa prospettiva, l'analisi delle realtà più virtuose del campione (come le aziende certificate B Corp e i leader individuati dai consulenti) cessa di essere una semplice eccezione statistica per delinearsi come un vero e proprio modello di riferimento. Queste organizzazioni dimostrano tecnicamente e culturalmente come sia possibile uscire da un approccio compliance driven. Affinché l'utilizzo di Sustainability Control Systems non sia più orientato al mero adeguamento normativo, ma venga percepito come un reale vantaggio competitivo, la ricerca ha individuato tre pilastri abilitanti fondamentali: una cultura aziendale orientata alla sostenibilità supportata dall'ingaggio valoriale della leadership, una governance strutturata e motivata (anche attraverso incentivi manageriali), e l'utilizzo di strumenti tecnici adeguati per la raccolta del dato. In aggiunta, due ulteriori spunti emersi dalle società B Corp a favore dell'integrazione di sistemi di controllo sostenibili sono l'evoluzione dello statuto societario con la formalizzazione degli scopi socio-ambientali al suo interno e l'attivazione di reti di collaborazione che permettano alle aziende la condivisione di informazioni, strumenti e best practice in chiave ESG.

Nel complesso, il lavoro offre un triplice contributo: sul piano teorico, arricchisce la letteratura sui Sustainability Control Systems colmando il divario tra i modelli concettuali ideali e la realtà operativa e analizzando l'effetto della CSRD; sul piano manageriale, fornisce ai dirigenti e agli ESG manager indicazioni pratiche su strumenti e decisioni che favoriscono l'integrazione della sostenibilità nei sistemi di controllo, evidenziando come questa sia possibile solo superando un approccio compliance driven; sul piano delle implicazioni

normative, lo studio offre preliminari spunti di riflessione sull'impatto che la tempestività e la densità regolatoria della CSRD generano sulle routine aziendali, fornendo elementi di contesto utili a comprendere le difficoltà di assorbimento delle PMI e il senso di interventi di razionalizzazione temporale quale il Pacchetto Omnibus I.

Nonostante la rilevanza di tali evidenze, è doveroso esplicitare i limiti fisiologici che caratterizzano la presente indagine. In primo luogo, il campione preso in considerazione presenta un marcato sbilanciamento verso figure esterne: ben 9 intervistati su 14 appartengono a società che, oltre alla consulenza, si occupano di revisione, mentre si registra l'assenza nel campione di figure aziendali interne che governano operativamente tali processi e presentano una propensione più marcata al controllo di gestione, quali Controller e Chief Financial Officer (CFO). Questo costituisce un limite specifico e determinante dello studio, in quanto la lente di osservazione risulta naturalmente sbilanciata verso le tematiche legate all'assurance, al controllo interno e alla conformità normativa. Sebbene l'inclusione di professionisti operanti in società di consulenza strategica (come Boston Consulting Group e McKinsey) e di soggetti interni a realtà aziendali strutturate abbia parzialmente controbilanciato tale asimmetria, confermando l'importanza delle dinamiche osservate, l'assenza di decisori finanziari interni invita a una lettura cauta delle evidenze raccolte. In secondo luogo, considerata la stretta convergenza tra le ipotesi esplorative di partenza e i risultati maggioritari emersi dalla ricerca, si rileva il potenziale rischio di un bias di conferma. Per limitare tale rischio metodologico e garantire un'interpretazione rigorosa e oggettiva dei dati, in fase di analisi si è provveduto a mitigarlo attivamente portando alla luce le risposte contrastanti e valorizzando i modelli strategy driven delle aziende leader e delle B Corp. In terzo luogo, la natura qualitativa ed esplorativa della metodologia adottata, pur garantendo profondità di analisi, non consente la generalizzazione statistica dei risultati all'intera popolazione aziendale italiana. Infine, lo studio presenta un limite legato al fattore temporale: la ricerca si colloca in una delicata fase transitoria dell'applicazione della CSRD. Le evidenze emerse in questa sede potrebbero rappresentare una prima reazione difensiva delle organizzazioni di fronte allo shock normativo. In un contesto in rapida evoluzione come quello riportato, le dinamiche descritte potrebbero subire profondi cambiamenti nei prossimi anni.

Sulla base dei limiti identificati e delle evidenze emerse, si suggeriscono tre principali direttrici per gli studi futuri:

- Indagini quantitative su larga scala: Sviluppare ricerche di tipo quantitativo su campioni rappresentativi, per misurare statisticamente il grado di penetrazione dei KPI ESG, la presenza di incentivi manageriali (MBO) sostenibili e la correlazione tra l'adozione di SCS e le performance finanziarie d'impresa. In questo senso, sarebbe opportuno svolgere analisi anche sulle PMI, al fine di comprendere meglio come queste organizzazioni possano evolversi in quest'ottica affrontando i loro limiti strutturali e dimensionali.
- Studi longitudinali sull'evoluzione della CSRD: Condurre analisi longitudinali pluriennali per osservare se, con il consolidamento della direttiva, l'avvento delle prossime Waves e l'entrata a pieno regime della piattaforma pubblica europea ESAP, avverrà una maggiore integrazione della sostenibilità nei sistemi di controllo e nella strategia. Sarà opportuno analizzare se e come lo sbilanciamento architetturale rilevato tra controllo interno e controllo di gestione tenderà a riequilibrarsi verso modelli di pianificazione integrata. Inoltre, per testare i risultati di questo studio, si consiglia lo svolgimento di ricerche che coinvolgano figure con una maggiore responsabilità e visione operativa nella strutturazione e nel monitoraggio dei sistemi di controllo di gestione, quali Controller o CFO.
- Impatto delle tecnologie emergenti: Approfondire l'impatto dell'Intelligenza Artificiale Generativa e dei software di estrazione automatica dei dati nel ridurre l'effort burocratico di raccolta e gestione dei dati e far evolvere i propri sistemi di controllo.

Conclusioni

Il presente lavoro di tesi ha inteso ricostruire, analizzare e interpretare uno dei processi di trasformazione organizzativa più rilevanti del panorama economico contemporaneo: l'integrazione delle variabili socio-ambientali e di governance (ESG) all'interno dell'architettura dei sistemi di controllo aziendale.

Ripercorrendo il filo conduttore dell'opera, la traiettoria di indagine si è sviluppata lungo un percorso rigoroso e sequenziale. Il primo capitolo ha mostrato come la sostenibilità abbia superato la sua passata concezione puramente etica, filantropica o volontaria, analizzando l'evoluzione storica del concetto di Corporate Social Responsibility. L'introduzione della CSRD e degli standard ESRS ha segnato un profondo cambiamento nell'approccio alla sostenibilità; questo shock normativo ha fatto sì che le imprese non si avvicinassero più alle tematiche ESG principalmente su base morale e volontaria.

Il secondo capitolo ha posto al centro dell'analisi l'impalcatura teorica dei Management Control Systems (MCS), esaminando i principali strumenti di monitoraggio direzionale, che permettono di tradurre la strategia aziendale in una direzione operativa. In questo contesto, è stato fondamentale delineare i confini di controllo di gestione, controllo interno e risk management, analizzando i framework principali utilizzati per definire gli strumenti di controllo di ognuno.

Infine, il terzo capitolo ha condotto la ricerca sul campo, calando i presupposti teorici nella realtà operativa del tessuto imprenditoriale. L'analisi tematica svolta sulle quattordici interviste semi-strutturate condotte con auditor delle Big Four, consulenti di direzione strategica e manager di aziende B Corp, ha consentito di far emergere la reale dinamica evolutiva in atto, offrendo una risposta concreta all'interrogativo iniziale della tesi.

Ciò che la ricerca empirica suggerisce è un quadro organizzativo caratterizzato da una spiccata asimmetria evolutiva. Secondo i soggetti intervistati, la transizione in corso non si sta configurando come uno sviluppo armonico e simultaneo di tutti gli strumenti del pacchetto di controllo, bensì come un'avanzata a velocità differenti. Oggi la maggioranza delle organizzazioni si trova in una fase reattiva e difensiva: la spinta prioritaria ad adempiere agli obblighi della CSRD ha determinato un maggiore sviluppo dei sistemi di controllo interno, volti a garantire la tracciabilità e la revisionabilità dell'informazione di sostenibilità. Al contrario, i meccanismi tradizionali del controllo di gestione, dal budgeting alla contabilità analitica, fino agli strumenti avanzati di pianificazione integrata, continuano a operare

basandosi prevalentemente su obiettivi economico-finanziari, senza includere davvero le variabili ESG.

Tuttavia, sebbene il disaccoppiamento tra reportistica e strategia rappresenti l'evidenza oggettiva del presente studio, partendo dai dati raccolti è possibile avanzare una personale interpretazione prospettica. Questo sbilanciamento architetturale non deve per forza essere letto esclusivamente come un fallimento del processo di integrazione dei SCS, né come dimostrazione definitiva dell'incapacità dei manager di percepire la sostenibilità come leva strategica. Al contrario, si ipotizza che l'ipertrofia del controllo interno rappresenti in realtà una fase infrastrutturale preparatoria di questa transizione. Le imprese hanno infatti bisogno di tempo per organizzare la propria raccolta e gestione dei dati, individuare gli strumenti e le decisioni migliori per sviluppare un'infrastruttura di controllo adeguata e poter passare ad un approccio proattivo e strategico.

Per facilitare questa transizione e guidare l'evoluzione verso reali Sustainability Control Systems, la ricerca ha evidenziato tre leve abilitanti fondamentali: un'autentica cultura e propensione dei vertici aziendali alla sostenibilità, la strutturazione della governance con incentivi manageriali dedicati e l'adeguamento dell'infrastruttura tecnologica utilizzata dalla gestione. A queste si affiancano due ulteriori elementi emersi dall'esperienza delle aziende B Corp: la formalizzazione statutaria degli scopi socio-ambientali e la collaborazione all'interno di reti di interdipendenza.

In conclusione, l'integrazione della sostenibilità nei sistemi di controllo non è un evento istantaneo, ma consiste in un profondo cambiamento di paradigma culturale, organizzativo e tecnologico. I sistemi di controllo del futuro saranno quelli capaci di superare l'attuale divergenza tra performance finanziaria e impatto socio-ambientale, creando un "linguaggio comune" in grado di orientare la strategia aziendale verso un modello di reale e duratura creazione di valore condiviso.

Bibliografia

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Arjaliès, D.-L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, *24*(4), 284–300. https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003

Atikno, W., Setiawan, I., & Taufik, D. A. (2021). Key Performance Indicators Implementation: Literature Review and Development for Performance Measurement. *IJIEM - Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management*, *2*(3), 189. https://doi.org/10.22441/ijiem.v2i3.12067

Baumüller, J., & Sopp, K. (2021). Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: Review, outlook and implications. *Journal of Applied Accounting Research*.

Bernow, S., Godsall, J., Klempner, B., & Merten, C. (2019). *More than values: The value-based sustainability reporting that investors want*. McKinsey & Company.

Beusch, P., Frisk, J. E., Rosén, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*, *54*, 100777. https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, *48*, 265–276.

Cantele, S., Valcozzena, S., Campedelli, B., De' Stefani, C., & De Luca, M. (2024). The Interaction of Sustainability Governance Structure and Sustainability Management Control Systems: An Italian Case Study. *MANAGEMENT CONTROL*, (2), 53–74. https://doi.org/10.3280/MACO2024-002-S1004

Capriolo, A., Alani, R., & Frittelloni, V. (2024). *La sfida ambientale per la finanza sostenibile: Metodologie, informazioni e indicatori ambientali* (Manuali e Linee guida 208/2024). ISPRA - Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), 39–48.

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, *44*, 87–96.

Celli, M., Arduini, S., & Beck, T. (2024). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and His Future Application Scenario for Italian SMEs. *International Journal of Business and Management*, *19*(4), 44–57.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, *28*(2–3), 127–168. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7

Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2018). *Economic analysis of widespread adoption of CSR and sustainability reporting standards*. Sustainability Accounting Standards Board (SASB). https://ssrn.com/abstract=3315673

Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, *26*(3), 1176–1248.

Commissione Europea. (2001). *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* (Libro Verde, COM(2001) 366 definitivo). Commissione Europea.

COSO. (2013). *Internal control—Integrated framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

COSO. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

COSO. (2023). *Achieving Effective Internal Control over Sustainability Reporting (ICSR): Building Trust and Confidence through the COSO Internal Control-Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Crutzen, N., Zvezdov, D., & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, *143*, 1291–1301.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *15*(1), 1–13.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, *2*(3), 70–76.

Decreto Legislativo 6 settembre 2024, n. 125. Attuazione della direttiva 2022/2464/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022, recante modifica del regolamento 537/2014/UE, della direttiva 2004/109/CE, della direttiva 2006/43/CE e della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilita', Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (2024).

Deloitte. (2025). *Beyond compliance: Enhancing trust through reporting. Observations on practices following Wave 1 of CSRD reporting*. Deloitte.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160.

Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 22 ottobre 2014, recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni [NFRD], L 330/1 Gazzetta ufficiale dell'Unione europea (2014).

Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 dicembre 2022, che modifica il regolamento (UE) n. 537/2014, la direttiva 2004/109/CE, la direttiva 2006/43/CE e la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la rendicontazione societaria di sostenibilità [CSRD], L 322/15 Gazzetta ufficiale dell'Unione europea (2022).

Direttiva (UE) 2026/470 del Parlamento europeo e del Consiglio del 24 febbraio 2026 che modifica le direttive 2006/43/CE, 2013/34/UE, (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 per quanto riguarda taluni obblighi relativi alla rendicontazione societaria di sostenibilità e taluni obblighi relativi al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità, L 2026/470 Gazzetta ufficiale dell'Unione europea (2026).

Ditillo, A., & Lisi, I. E. (2016). Exploring Sustainability Control Systems' Integration: The Relevance of Sustainability Orientation. *Journal of Management Accounting Research*, *28*(2), 125–148. https://doi.org/10.2308/jmar-51469

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, *20*(1), 65–91.

Dossi, A., & Meloni, G. (2022, maggio 23). *Cercasi KPI per la sostenibilità d'azienda*. SDA Bocconi Insight. https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/opinioni/cercasi-kpi-per-la-sostenibilita-dazienda/

Durden, C. (2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *21*(5), 671–694. https://doi.org/10.1108/09513570810872969

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). *The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance* (NBER Working Paper No. 17950). National Bureau of Economic Research.

Edirisinghe, U. C., Hossain, M. M., & Alam, M. (2025). Sustainability integration in management control systems: Evidence from a developing country. *Journal of Management Control*, *36*(2), 163–204. https://doi.org/10.1007/s00187-025-00395-8

EFRAG. (2024). *EFRAG IG 1 Materiality Assessment Implementation Guidance*. EFRAG.

Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines. *The Information Society*, *20*(5), 325–344.

EY. (2026). *EY CSRD Barometer 2026. Sustainability transformation: Reporting the progress in second year sustainability statements*. EY.

Ferretti, P., Gonnella, C., & Martino, P. (2024). Integrating sustainability in management control systems: An exploratory study on Italian banks. *Meditari Accountancy Research*, *32*(7), 1–34.

Fiandrino, S., & Tonelli, A. (2021). A text-mining analysis on the review of the non-financial reporting directive: Bringing value creation for stakeholders into accounting. *Sustainability*, *13*(2), 763.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, *11*(5), 269–284. https://doi.org/10.1002/bse.339

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, *5*(4), 210–233.

Friedman, M. (1970, settembre 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 122–126.

Fritze, L., & Jockel, O. (2025). Developing a Model for an Internal Control System for Usage in Financial Accounting and Controlling. *Journal of Financial Risk Management*, *14*(01), 18–36. https://doi.org/10.4236/jfrm.2025.141002

Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, *23*(3), 205–223. https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003

Graafland, J., & Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, C. (2012). Motives for corporate social responsibility. *De Economist*, *160*(4), 377–396.

Green, S. G., & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *The Academy of Management Review*, *13*(2), 287. https://doi.org/10.2307/258578

Guenther, E., Endrikat, J., & Guenther, T. W. (2016). Environmental management control systems: A conceptualization and a review of the empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*, *136*, 147–171.

Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, *133*(2), 193–221. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3

Harasheh, M., & Provasi, R. (2023). A need for assurance: Do internal control systems integrate environmental, social, and governance factors? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *30*(1), 384–401. https://doi.org/10.1002/csr.2361

Helmig, B., Spraul, K., & Ingenhoff, D. (2016). Under positive pressure: How stakeholder pressure affects corporate social responsibility implementation. *Business & Society*, *55*(2), 151–187.

Hemingway, C. A., & Maclagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *50*(1), 33–44.

Henri, J.-F., & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, *35*(1), 63–80. https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.001

Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (4ª ed.). Kogan Page.

Hristov, I., Appolloni, A., & Chirico, A. (2022). The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel five‐dimensional framework. *Business Strategy and the Environment*, *31*(7), 3216–3230. https://doi.org/10.1002/bse.3072

Hristov, I., & Searcy, C. (2024). Integrating sustainability with corporate governance: A framework to implement the corporate sustainability reporting directive through a balanced scorecard. *Management Decision*, *63*(2), 443–467.

Johnstone, L. (2019). Theorising and conceptualising the sustainability control system for effective sustainability management. *Journal of Management Control*. https://doi.org/10.1007/s00187-019-00277-w

Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. In *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 3, pp. 1253–1269). Elsevier. https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, *70*(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, *74*(1), 75–85.

Korca, B., Costa, E., & Farneti, F. (2021). From voluntary to mandatory non-financial disclosure following Directive 2014/95/EU: An Italian case study. *Accounting in Europe*, *18*(3), 353–377.

Kuruppu, S. C., Milne, M. J., & Tilt, C. A. (2024). Sustainability control systems in short-term operational and long-term strategic decision-making. *Meditari Accountancy Research*, *32*(1), 234–265. https://doi.org/10.1108/MEDAR-12-2021-1548

La Torre, M., Sabelfeld, S., Blomkvist, M., Tarquinio, L., & Dumay, J. (2018). Harmonising non-financial reporting regulation in Europe: Practical forces and projections for future research. *Meditari Accountancy Research*, *26*(4), 598–621.

Lakis, V., & Giriūnas, L. (2012). The concept of internal control system: Theoretical aspect. *Ekonomika*, *91*(2), 142–152.

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, *22*(2), 207–232.

Lu, H., Liu, X., & Falkenberg, L. (2020). Investigating the impact of corporate social responsibility (CSR) on risk management practices. *Business & Society*, *61*(2), 496–534.

Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, *34*(2), 158–171. https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, *28*(2), 223–249.

Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, *136*, 237–248. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.008

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, *19*(4), 287–300.

Marini, A. (2025, luglio 17). Il 95% delle aziende medie e grandi pubblica bilanci di sostenibilità. *Il Sole 24 Ore*, 17.

Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, *12*(3), 281–324.

Matten, D., & Moon, J. (2008). «Implicit» and «explicit» CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, *33*(2), 404–424.

McShane, M. (2018). Enterprise risk management: History and a design science proposal. *The Journal of Risk Finance*, *19*(2), 137–153.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, *26*(1), 117–127.

Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. In *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 2, pp. 785–802). Elsevier. https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (2ª ed.). Pearson Education.

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, *87*(9), 57–64.

O'Dwyer, B. (2011). The Case of Sustainability Assurance: Constructing a New Assurance Service: The Case of Sustainability Assurance. *Contemporary Accounting Research*, *28*(4), 1230–1266. https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01108.x

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, *16*(1), 145–179.

Operato, L., Gallo, A., Marino, E. A. E., & Mattioli, D. (2025). Navigating CSRD reporting: Turning compliance into sustainable development with science-based metrics. *Environmental Development*, *54*, 101138. https://doi.org/10.1016/j.envdev.2025.101138

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, *25*(9), 833–848.

Pantazi, T. (2024). The Introduction of Mandatory Corporate Sustainability Reporting in the EU and the Question of Enforcement. *European Business Organization Law Review*, *25*, 509–532.

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, *4*(1), 403–445.

Perego, P., & Hartmann, F. (2009). Aligning Performance Measurement Systems With Strategy: The Case of Environmental Strategy. *Abacus*, *45*(4), 397–428. https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2009.00297.x

Pizzi, S., Mastroleo, G., Venturelli, A., & Caputo, F. (2024). The digitalization of sustainability reporting processes: A conceptual framework. *Business Strategy and the Environment*, *33*(2), 1040–1050. https://doi.org/10.1002/bse.3544

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, *84*(12), 78–92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, *89*(1–2), 62–77.

PwC. (2024). *PwC's 27th Annual Global CEO Survey: Thriving in an age of continuous reinvention*.

PwC. (2025). *In search of sustainable value: The CSRD journey begins. Early analysis of 250 corporate sustainability statements*. PwC.

Rahi, A. F., Johansson, J., Fagerström, A., & Blomkvist, M. (2022). Sustainability Reporting and Management Control System: A Structured Literature Review. *Journal of Risk and Financial Management*, *15*(12), 562. https://doi.org/10.3390/jrfm15120562

Regolamento di esecuzione (UE) 2025/1338 della Commissione del 10 luglio 2025 che stabilisce norme tecniche di attuazione per l'applicazione del regolamento (UE) 2023/2859 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda le funzionalità del punto di accesso unico europeo, L 2025/1338 Gazzetta ufficiale dell'Unione europea (2025).

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2000). *Contemporary Environmental Accounting*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351282529

Setiawan, I., & Purba, H. H. (2020). A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, *1*(3), 200–208.

Sharma, R. (2026). Unveiling the effects of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) on company sustainability reporting practices: A case of German companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *17*(3), 922–960.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, *20*(3), 571–610.

Teracino, E. A., Legner, C., & Bhuiyan, R. (2026). Managing Sustainability Data Proactively: Corporate Sustainability Reporting (Directive) as a Driver. *Information Systems Journal*, isj.70043. https://doi.org/10.1111/isj.70043

Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, *23*(3), 171–185.

Tonelli, A. (2023). *Environmental, Social and Governance issues: A journey towards the integration of financial and sustainability information* [Tesi di dottorato]. Università degli Studi di Torino.

Troshani, I., & Rowbottom, N. (2024). Corporate sustainability reporting and information infrastructure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *37*(4), 1209–1237. https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2023-6244

Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2023). Environmental, Social, and Governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*, *55*(2), 101149.

United Nations Global Compact. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. United Nations Global Compact.

Van De Ven, M., Lara Machado, P., Athanasopoulou, A., Aysolmaz, B., & Turetken, O. (2023). Key performance indicators for business models: A systematic review and catalog. *Information Systems and E-Business Management*, *21*(3), 753–794. https://doi.org/10.1007/s10257-023-00650-2

Appendice A - Matrice dell'analisi tematica e nota etica

Macro-Tema	Sotto-Tema	N. Intervistati	N. (%) Intervistati
1 Motivazioni alla base dei SCS e impatto della CSRD	**1.a** Approccio prevalentemente compliance driven	11	78,6%
	1.b Approccio strategico e proattivo in poche imprese leader di mercato e B Corp	9	64,3%
	1.c Pressioni indirette sulle PMI (Isomorfismo coercitivo)	7	50%
2 Asimmetria evolutiva dei sistemi di controllo	**2.a** Marginalità del Controllo di Gestione	8	57,1%
	2.b Sviluppo prioritario del Controllo Interno	7	50%
	2.c Difficoltà di integrazione ex-ante e "rincorsa" dei KPI	6	42,9%
	2.d Primi tentativi di integrazione operativa	5	35,7%
3 Fattori abilitanti e strumenti di integrazione	**3.a** Cultura aziendale e ingaggio della leadership	12	85,7%
	3.b Governance strutturata e incentivazione (MBO)	6	42,9%
	3.c Digitalizzazione e Data Quality	10	71,4%
	3.d Vincoli statutari e interdipendenza di rete	2	14,3%

Nota etica sulla conduzione della ricerca e il trattamento dei dati

Nel rispetto dei principi etici della ricerca accademica, si precisa che la raccolta dei dati primari tramite interviste è avvenuta in stretta conformità con le direttive sulla tutela della privacy e della riservatezza. Tutti i testimoni coinvolti sono stati preventivamente informati circa gli obiettivi dello studio, le modalità di svolgimento e l'utilizzo accademico dei risultati, rilasciando il proprio consenso informato prima dell'inizio di ciascun colloquio. È stato altresì richiesto e accordato il consenso esplicito per la registrazione audio degli incontri, finalizzata esclusivamente alla trascrizione e all'analisi tematica dei contenuti. Al fine di garantire il totale anonimato dei partecipanti e delle organizzazioni di appartenenza, i dati personali e societari sono stati rigorosamente oscurati. All'interno dell'elaborato, gli intervistati sono stati identificati unicamente tramite codici alfanumerici e pseudonimi legati al ruolo.