

Architetture di Governance per la Sostenibilità: Il ruolo del CEO e dei meccanismi organizzativi

Vincenzo Riso¹, Ernest Paapa Kwaku Kyereh², Silvia Cantele³

1. Introduzione

Nel dibattito contemporaneo sulla sostenibilità d'impresa emerge con crescente intensità la necessità di ripensare la funzione della governance aziendale. Le aspettative normative, la crescente attenzione degli investitori, la pressione degli stakeholder e l'evoluzione dei modelli competitivi hanno reso evidente che la sostenibilità non può più essere trattata come un'estensione volontaria delle attività di responsabilità sociale, né come un mero adempimento formale: occuparsi di sostenibilità implica una ridefinizione coerente dei processi decisionali, delle strutture organizzative e dei meccanismi che orientano la strategia (Klettner et al., 2014; Zhu et al., 2025).

La governance è chiamata quindi a svolgere un ruolo diverso rispetto al passato, non limitandosi alla trasparenza o al controllo dei rischi ma richiedendo una capacità di integrare la sostenibilità nella definizione degli obiettivi strategici, nella distribuzione delle responsabilità e nella costruzione di modelli organizzativi coerenti. Si osserva una transizione da modelli di governance of sustainability, focalizzati sulla rendicontazione e sulla gestione dei rischi ESG, verso modelli di governance for sustainability che assumono la sostenibilità come capacità strategica fondamentale e dimensione costitutiva dell'identità aziendale (Lu et al., 2025; Tron et al., 2025).

Nonostante questo sviluppo concettuale, la letteratura mostra ancora limiti rilevanti. Le ricerche sul ruolo del board e quelle sui ruoli manageriali dedicati alla sostenibilità evolvono spesso separatamente, senza una piena comprensione di come diversi meccanismi operino congiuntamente per favorire l'istituzionalizzazione della sostenibilità nei processi decisionali (Coffie et al., 2018; Ebele et al., 2023). Inoltre, il ruolo del CEO è stato frequentemente analizzato attraverso indicatori indiretti – come la dualità o la partecipazione proprietaria – che non riflettono il mandato formale attribuito al CEO in materia di sostenibilità. Si tratta di un punto critico, poiché l'effettiva capacità del CEO di orientare la strategia dipende dalla legittimazione formale della sua autorità, non solo dalla sua posizione strutturale.

Partendo da queste riflessioni, il presente contributo si propone di rispondere alla seguente domanda di ricerca: In che misura la formalizzazione dei ruoli aziendali dedicati alla sostenibilità, come comitati, responsabili e delega al CEO, influenza il livello di implementazione della sostenibilità della governance nelle imprese?

Per rispondere, l'analisi si concentra su tre elementi: la presenza di un comitato per la sostenibilità a livello di consiglio di amministrazione, l'esistenza di un responsabile della sostenibilità o team dedicato e la delega formale al CEO. L'obiettivo è comprendere come questi strumenti influenzino la Governance Sustainability, concetto che identifica la misura in cui la sostenibilità è incorporata nella struttura di governo dell'impresa (Cantele et al., 2024).

¹ Ricercatore, ECON-06/A, Università di Verona; vincenzo.riso@univr.it – corresponding author

² Dottorando di ricerca, ECON-06/A, Università di Verona; ernestpaapakwaku.kyereh@univr.it

³ Professoressa ordinaria, ECON-06/A, Università di Verona; silvia.cantele@univr.it

2. Governance sustainability e stewardship theory

La letteratura ha tradizionalmente analizzato la governance come antecedente della performance ESG, indagando se attributi del board, quali diversità di genere (Bear et al., 2010; Yahya, 2025), indipendenza (Hossain & Reaz, 2007; Khan et al., 2013), proprietà del CEO (Ben Fatma & Chouaibi, 2021) o dualità (Rechner & Dalton, 1991; Biswas et al., 2022), influenzino la qualità della disclosure o la performance sociale e ambientale. Sebbene tali variabili abbiano mostrato associazioni rilevanti, esse non colgono pienamente il modo in cui le imprese incorporano la sostenibilità nei loro processi interni.

Per avanzare nella comprensione del fenomeno è necessario assumere una prospettiva diversa: la governance non è solo un antecedente della sostenibilità, ma una sua dimensione costitutiva. In questa cornice, la Governance Sustainability (GS) rappresenta l'insieme di pratiche, procedure, ruoli e meccanismi che integrano etica, strategia sostenibile e trasparenza nei processi decisionali apicali (Cantele et al., 2024). In questa concezione, la GS comprende tre dimensioni: pratiche operative eque, formalizzazione della strategia di sostenibilità e trasparenza nella rendicontazione. Rappresenta quindi un indicatore diretto della maturità organizzativa con cui la sostenibilità è istituzionalizzata nel sistema di governo.

Per interpretare come i meccanismi analizzati contribuiscano a sviluppare tale dimensione, la lente teorica adottata è la stewardship theory. A differenza della teoria dell'agenzia, che considera i dirigenti come soggetti opportunistici da monitorare (Jensen & Meckling, 1976), la stewardship theory assume che i manager possano agire nell'interesse dell'organizzazione quando godono di fiducia, legittimazione e un mandato chiaro (Donaldson & Davis, 1991; Davis et al., 1997). In questa prospettiva, quindi, la capacità dei CEO, del Board o dei Managers di orientare l'impresa verso obiettivi collettivi deriva dalla combinazione di motivazione intrinseca, identificazione con lo scopo organizzativo e chiarezza dei ruoli (Hernandez, 2008; 2012).

La delega formale al CEO rappresenta un esempio emblematico di questa prospettiva: non è meramente un segnale di accentramento del potere ma un meccanismo che chiarisce le competenze decisionali, legittima il ruolo del CEO nella definizione delle priorità di sostenibilità e responsabilizza il vertice nel coordinare le iniziative ESG (French & Raven, 1959; Cannella et al., 2008; Duong et al., 2023).

Questa cornice consente di formulare le ipotesi analizzate:

H1. La presenza di un comitato per la sostenibilità è associata positivamente alla Governance Sustainability.

H2. L'esistenza di un responsabile o team di sostenibilità contribuisce positivamente alla Governance Sustainability.

H3. La delega formale al CEO in materia di sostenibilità è positivamente associata alla Governance Sustainability.

3. Metodologia

L'analisi empirica si fonda sui dati raccolti attraverso una survey e somministrata a un ampio campione di imprese manifatturiere italiane, che ha portato ad avere un campione di 297 imprese rispondenti. Le imprese osservate rappresentano il tessuto tipico dell'industria italiana, caratterizzato da assetti proprietari concentrati, una prevalenza di imprese familiari e una differente maturità nei percorsi legati alla sostenibilità. Il questionario è stato elaborato per intercettare diverse informazioni relative alla struttura organizzativa della governance e, quale variabile dipendente del modello, al livello di implementazione delle pratiche di sostenibilità riconducibili al costrutto di Governance proposto da Cantele et al. (2024), che misura il grado di integrazione della sostenibilità nei processi di governo aziendale, includendo pratiche operative eque, formalizzazione della strategia e trasparenza nella rendicontazione. L'indice deriva dagli

undici item individuati ed è costruito aggregando i pesi normalizzati derivati dal modello PLS-SEM originario, mantenendo la scala di rilevazione a cinque punti.

Le variabili indipendenti introducono tre meccanismi centrali del governo societario, ovvero la presenza di un comitato per la sostenibilità all'interno del Board, l'esistenza di un responsabile o team di sostenibilità e la delega formale al CEO: queste variabili rappresentano diversi modi di istituzionalizzare la sostenibilità, collocandola tanto nella sfera di controllo e supervisione del board quanto in quella esecutiva e operativa. La loro misurazione è diretta e non sovrapposta alla variabile dipendente (in scala), garantendo la possibilità di cogliere gli effetti organizzativi di tali meccanismi.

Sono stati inclusi vari controlli relativi alle caratteristiche delle imprese, tra cui la dimensione (misurata tramite il logaritmo dei ricavi), l'età, l'appartenenza a settori socialmente o ambientalmente sensibili, la natura familiare della proprietà, la quota di donne nel consiglio, la presenza di amministratori indipendenti, la dualità del CEO e la proprietà detenuta dal CEO stesso. La stima dell'impatto delle variabili esplicative è stata condotta mediante modello OLS. Le verifiche diagnostiche mostrano l'assenza di collinearità e non rilevano problemi di eteroschedasticità.

4. Risultati e discussione

Come riportato in tabella 1, i risultati mostrano una relazione positiva tra dimensione aziendale e livello di GS, segnalando che le imprese più grandi tendono ad avere strutture più mature. Le imprese familiari evidenziano una minore formalizzazione delle pratiche di governance della sostenibilità, probabilmente a causa del prevalere di logiche informali e della persistenza di assetti decisionali centrati sulla proprietà. L'appartenenza ai settori socialmente o ambientalmente sensibili mostra invece un effetto positivo, coerente con una maggiore pressione regolatoria e reputazionale.

Ipotesi testate

Comitato di sostenibilità	0.310 (0.190)
Manager della sostenibilità	0.909*** (0.131)
CEO con delega per la sostenibilità	0.404*** (0.111)

Variabili di controllo

Essi (Industrie sensibili a tematiche ambientali e sociali)	0.235** (0.104)
Dimensioni aziendali	0.504*** (0.107)
Età aziendale	0.0001

	(0.002)
Azienda familiare	-0.280**
	(0.137)
Donne nel board	-0.133
	(0.218)
Consiglieri indipendenti	0.099
	(0.192)
CEO donna	0.148
	(0.156)
CEO socio	-0.036
	(0.142)
Dualità del CEO	0.109
	(0.117)

Nota: *p* value: **p*<0.1; ***p*<0.05; ****p*<0.01

Tabella 1. Modello di regressione OLS

Entrando nel merito delle ipotesi, tutte e tre trovano riscontro positivo. La presenza di un comitato per la sostenibilità risulta associata a un maggiore livello di implementazione delle pratiche di governance sostenibile. Sebbene la loro diffusione rimanga limitata, quando presenti tali comitati sembrano svolgere una funzione significativa nel radicare la sostenibilità nel processo deliberativo del consiglio. È un risultato che richiama quanto evidenziato da Klettner et al. (2014), secondo cui la strutturazione dei ruoli all'interno del board contribuisce a stabilizzare l'attenzione verso i temi ambientali e sociali. Un'associazione ancora più marcata emerge per la presenza di un responsabile o team di sostenibilità. Il ruolo di tali figure è centrale: queste professionalità agiscono come traduttori della strategia in processi, coordinano le attività interfunzionali e alimentano la qualità della rendicontazione, contribuendo così a costruire una sostenibilità operativa più solida (Bang & Ramachandran, 2025; Yadav & Jain, 2023). Anche la terza ipotesi è confermata: la delega formale al CEO, infatti, risulta significativamente associata alla Governance Sustainability. Questo risultato è rilevante perché offre la possibilità di andare oltre le tradizionali proxy utilizzate per misurare il potere del CEO. Nel nostro studio la delega rappresenta un atto organizzativo che conferisce al vertice esecutivo un mandato chiaro e legittimato, fondamentale per coordinare e integrare le iniziative legate alla sostenibilità (Shui et al., 2022; Duong et al., 2023). Un aspetto ulteriore che merita attenzione riguarda il modo in cui questi meccanismi possono interagire tra loro. Anche se l'analisi empirica non esplora effetti combinati o moderati, l'osservazione dei coefficienti suggerisce che la presenza congiunta di un comitato e di un responsabile dedicato potrebbe creare un sistema di rinforzo reciproco: il comitato fissa indirizzi e priorità, mentre il responsabile presidia il livello operativo, riducendo il rischio che la sostenibilità si riduca a un esercizio formale: in questo modo la delega al CEO può fungere da ponte tra i due livelli, coordinando il processo complessivo. Questa ipotesi, non testata ma suggerita dai dati, apre spazi per futuri approfondimenti, poiché permette di considerare la

governance non come un insieme di elementi isolati ma come un sistema di meccanismi che, se coerenti, generano un potenziale trasformativo maggiore della somma delle singole parti.

Un ultimo elemento di riflessione riguarda il contesto culturale delle imprese, soprattutto quelle familiari. I risultati mostrano una tendenza a formalizzare meno le strutture di sostenibilità. Tuttavia, la *stewardship theory* suggerisce che proprio in questi contesti, caratterizzati da forti valori identitari e visione di lungo periodo, la sostenibilità potrebbe trovare terreno fertile. La sfida, quindi, non è soltanto introdurre meccanismi formali ma accompagnarli con una definizione chiara dell'architettura organizzativa capace di connettere sostenibilità e continuità imprenditoriale, mostrando come le scelte sostenibili rafforzino la capacità dell'impresa di prosperare nel tempo.

5. Conclusioni, limiti e linee di ricerca future

La lettura di queste evidenze attraverso la *stewardship theory* consente di coglierne ulteriormente il significato. In questa prospettiva, gli attori che operano per la sostenibilità aziendale non sono mossi esclusivamente da finalità opportunistiche, come ipotizzato dalla teoria dell'agenzia (Jensen & Meckling, 1976), ma possono agire nell'interesse dell'organizzazione quando dispongono della legittimazione necessaria, di un ruolo chiaramente definito e del supporto istituzionale adeguato (Donaldson & Davis, 1991; Davis et al., 1997). La delega al CEO, ad esempio, non è soltanto un trasferimento formale di responsabilità ma un meccanismo che abilita comportamenti orientati al bene collettivo permettendogli di assumere una posizione di guida nella definizione delle priorità di sostenibilità, di mobilitare risorse e coordinare le funzioni interne in modo coerente e favorire l'allineamento tra visione strategica e dimensione operativa. Allo stesso modo, la presenza di un comitato di sostenibilità e di manager o team dedicati crea un contesto che promuove la responsabilizzazione diffusa e l'adozione di pratiche che trascendono l'adempimento formale, mostrando come la sostenibilità possa diventare parte integrante del "modo di decidere" dell'impresa.

L'insieme di tutti questi meccanismi, operando su livelli distinti del sistema di governo, contribuisce alla costruzione di una governance più attenta all'etica, alla trasparenza e alla formalizzazione di ruoli e procedure. L'impatto osservato suggerisce che la sostenibilità non si affermi spontaneamente ma richiede un'infrastruttura organizzativa chiara, in cui la supervisione del board, la professionalizzazione e la leadership esecutiva cooperano in modo complementare.

Alla luce dei risultati emersi si può affermare che la governance della sostenibilità non può essere ridotta a un antecedente della performance ESG, ma rappresenta essa stessa un risultato organizzativo, una capacità che si costruisce attraverso ruoli e meccanismi coerenti.

Sul piano teorico, i risultati offrono un contributo rilevante alla letteratura sulla sostenibilità e sulla corporate governance, sottolineando l'importanza di trattare la governance non solo come struttura di controllo ma come dimensione dinamica e costitutiva dell'integrazione della sostenibilità. La misurazione diretta della delega al CEO amplia inoltre le modalità con cui la ricerca può analizzare la leadership esecutiva, superando le limitazioni delle proxy tradizionali. Infine, la valorizzazione dei ruoli professionali dedicati arricchisce la comprensione del modo in cui le imprese traducono gli impegni strategici in pratiche organizzative.

Dal punto di vista pratico e manageriale, i risultati offrono la possibilità di fare alcune riflessioni: in primis, le pratiche organizzative analizzate non rappresentano semplici dispositivi di conformità ma leve strategiche che migliorano la capacità dell'impresa di orientare e coordinare le sue iniziative. Ad esempio, le imprese familiari, tradizionalmente più orientate a logiche informali, potrebbero trarre beneficio dall'introduzione di ruoli e comitati dedicati, che contribuirebbero ad aumentare la continuità e la trasparenza delle pratiche. Inoltre, l'adozione di strutture di governance più strutturate non solo risponde alle pressioni esterne ma aiuta a costruire un percorso di maturazione interna verso una sostenibilità più coerente.

Sicuramente la ricerca presenta alcuni limiti. Il campione analizzato, pur rappresentativo dell'industria manifatturiera italiana, non consente estensioni automatiche a contesti differenti. Inoltre, la misurazione della delega, basata su informazioni autoriferite, potrebbe essere approfondita tramite ricerche qualitative che esplorino più da vicino i processi decisionali legati alla sua attribuzione.

Tuttavia, questi aspetti aprono la strada a futuri sviluppi di ricerca: in prima battuta, potrebbe essere utile ampliare il campo di analisi a settori e contesti istituzionali differenti, per comprendere, ad esempio, come fattori quali la regolazione, la pressione degli investitori e la cultura nazionale influenzino la configurazione dei meccanismi interni. Approcci longitudinali potrebbero inoltre cogliere l'evoluzione della governance della sostenibilità nel tempo, mettendo in luce come le organizzazioni maturano nella definizione e nell'implementazione delle loro pratiche. Infine, un'attenzione maggiore potrebbe riguardare l'analisi delle interazioni tra board, CEO e responsabili di sostenibilità, per cogliere come si costruisce, si negozia e si consolida la coerenza delle decisioni nel tempo.

Keywords: Governance della sostenibilità; sustainability governance; stewardship theory; CEO delegation; sustainability committee

Bibliografia

- Bang, NP, Ramachandran, K, 2025. Inaction is Not an Option: ESG and Family Firms. *Vikalpa* 50(1), 21–36.
- Bear, S, Rahman, N, Post, C, 2010. The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics* 97(2), 207–221.
- Biswas, PK, Roberts, H, Whiting, RH, 2022. Female directors and CSR disclosure in Bangladesh: The role of family affiliation. *Meditari Accountancy Research* 30(1), 163–192.
- Cantele, S, Landi, S, Vernizzi, S, 2024. Measuring corporate sustainability in its multidimensionality: A formative approach to integrate ESG and triple bottom line approaches. *Business Strategy and the Environment* 33(7), 7383–7408.
- Coffie, W, Aboagye-Otchere, F, Musah, A, 2018. Corporate social responsibility disclosures (CSRD), corporate governance and the degree of multinational activities: Evidence from a developing economy. *Journal of Accounting in Emerging Economies* 8(1), 106–123.
- Davis, JH, Schoorman, FD, Donaldson, L, 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review* 22(1), 20–47.
- Donaldson, L, Davis, JH, 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management* 16(1), 49–64.
- Duong, KD, Truong, PH, Van Nguyen, D, Le, ANN, 2023. The trilogy between CEO overpower, green credit, and core competence: Evidence from commercial banks in Vietnam. *Heliyon* 9(10).
- Ebele, NE, Bae, SM, Kim, JD, 2023. The impact of chief sustainability officers on environmental performance of Korean listed companies: The mediating role of corporate sustainability practices. *Sustainability* 15(20), 14819.
- French, JR, Raven, B, Cartwright, D, 1959. The bases of social power. *Studies in Social Power* 150, 167.
- Hernandez, M, 2008. Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics* 80(1), 121–128.
- Hernandez, M, 2012. Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review* 37(2), 172–193.

- Hossain, M, Reaz, M, 2007. The determinants and characteristics of voluntary disclosure by Indian banking companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 14(5), 274–288.
- Jensen, MC, Meckling, WH, 1919. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: *Corporate Governance*, 77–132.
- Khan, A, Muttakin, MB, Siddiqui, J, 2013. Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. *Journal of Business Ethics* 114(2), 207–223.
- Klettner, A, Clarke, T, Boersma, M, 2014. The governance of corporate sustainability: Empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. *Journal of Business Ethics* 122(1), 145–165.
- Lu, Q, Wan, G, Xu, L, 2025. Generalist versus specialist CEOs and the scope of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 197(1), 143–158.
- Shui, X, Zhang, M, Smart, PK, Ye, F, 2022. Sustainable corporate governance for environmental innovation: A configurational analysis on board capital, CEO power and ownership structure. *Journal of Business Research* 149, 786–794.
- Tron, A, Colantoni, F, Celentano, N, Caputo, A, 2025. Delving into the influence of sustainability strategy: Exploring the influence of sustainability committees on company performance. *Business Strategy and the Environment* 34(2), 1551–1573.
- Yadav, P, Jain, A, 2023. Sustainability disclosures and corporate boards: a stakeholder approach to decision-making. *Journal of Applied Accounting Research* 24(5), 1027–1047.
- Yahya, H, 2025. Female leadership and ESG performance of firms: Nordic evidence. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 25(1), 109–127.
- Zhu, C, Villar, AS, Balderrama, MJP, 2025. Toward sustainability: ESG bridging socioemotional wealth and sustainable financial in family firms. *Sustainable Futures* 9, 100470.