



Tertiarization & sustainability new challenges for management in the digital era

Conference Proceedings

Long Papers

Genova (Italy)

12-13 June 2025

Sinergie-SIMA Management Conference Proceedings

Tertiarization & sustainability new challenges for management in the digital era 12-13 June 2025

University of Genova - Italy

ISBN 978-88-94-7136-4-0

The Conference Proceedings are published online on <https://www.sijmsima.it>

© 2025 FONDAZIONE CUEIM

Via Interrato dell'Acqua Morta, 26

37129 Verona - Italy

Tertiarization & sustainability new challenges for management in the digital era

12-13 June 2025

Conference Proceedings

Long Papers

edited by

Arabella Mocciaro Li Destri, Marta Ugolini and Lara Penco

Conference chairs

GUIDO CRISTINI	<i>University of Parma</i>
BEATRICE LUCERI	<i>University of Parma</i>
ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI	<i>University of Palermo - SIMA</i>
MARTA UGOLINI	<i>University of Verona - Sinergie Italian Journal of Management</i>

Scientific Committee

BEATRICE LUCERI (COORDINATOR)	<i>University of Parma</i>
CLAUDIO BACCARANI	<i>University of Verona</i>
DANIELA BAGLIERI	<i>University of Messina</i>
ANGELO BONFANTI	<i>University of Verona</i>
FRANCESCA CABIDDU	<i>University of Cagliari</i>
SANDRO CASTALDO	<i>Bocconi University</i>
ELENA CEDROLA	<i>University of Macerata</i>
MARIA CHIARVESIO	<i>University of Udine</i>
FRANCESCO CIAMPI	<i>University of Florence</i>
DANIELE DALLI	<i>University of Pisa</i>
GAETANO M. GOLINELLI	<i>Sapienza University of Roma</i>
MONICA GROSSO	<i>Emlyon Business School, France</i>
CHARLES HOFACKER	<i>Florida State University, USA</i>
GENNARO IASEVOLI	<i>University of Roma LUMSA</i>
JACQUES MARTIN	<i>University of Toulon, France</i>
UMBERTO MARTINI	<i>University of Trento</i>
CLELIA MAZZONI	<i>University of Campania Vanvitelli</i>
ANTIGONI PAPADIMITRIOU	<i>Lehigh University, USA</i>
ALBERTO PASTORE	<i>Sapienza University of Roma</i>
TONINO PENCARELLI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
RICCARDO RESCINATI	<i>University of Sannio</i>
ELITA SCHILLACI	<i>University of Catania</i>
ALFONSO VARGAS-SÁNCHEZ	<i>University of Huelva, Spain</i>
DONATA VIANELLI	<i>University of Trieste</i>
ROBERTO VONA	<i>University of Naples Federico II</i>

Organizing committee

MICHELE BADOLATO	<i>University of Genova</i>
CLARA BENEVOLO	<i>University of Genova</i>
NICOLETTA BURATTI	<i>University of Genova</i>
ANDREA CIACCI	<i>University of Genova</i>
ALICE MANTOVANI	<i>University of Genova</i>
SIMONE POLEDRINI	<i>University of Genova</i>
GIORGIA PROFUMO	<i>University of Genova</i>
ROBERTA SCARSI	<i>University of Genova</i>
RICCARDO SPINELLI	<i>University of Genova</i>
GINEVRA TESTA	<i>University of Genova</i>
FRANCESCO VITELLARO	<i>University of Genova</i>
FABIO MUSSO	<i>University of Urbino</i>

Editorial staff

FABIO CASSIA	<i>University of Verona</i>
NICOLA COBELLI	<i>University of Verona</i>
LAURA CIARMELA	<i>Sinergie Italian Journal of Management</i>
ADA ROSSI	<i>Sinergie Italian Journal of Management</i>
ADELE FERRAGAMO	<i>SIMA</i>

Registration and invoicing

ANNALISA ANDRIOLO	<i>Sinergie Italian Journal of Management</i>
-------------------	---

**The Conference Chairs and the Scientific Committee
are grateful to the following reviewers who have actively
contributed to the peer review process**

GIANPAOLO ABATECOLA	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
TINDARA ABBATE	<i>University of Messina</i>
GRAZIANO ABRATE	<i>University of Piemonte Orientale</i>
GAETANO AIELLO	<i>University of Firenze</i>
SIMONE AIOLFI	<i>University of Parma</i>
ANTONELLA ANGELINI	<i>University of Pisa</i>
NORA ANNESI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
ELEONORA ANNUNZIATA	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
GINEVRA ASSIA ANTONELLI	<i>Luiss Guido Carli - Roma</i>
ALESSIA ANZIVINO	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
BARBARA AQUILANI	<i>University of Tuscia</i>
ELISA ARRIGO	<i>University of Milano Bicocca</i>
ANDREA BAFUNDI	<i>University of Padova</i>
GIOVANNA BAGNATO	<i>University of Torino</i>
GABRIELE BAIMA	<i>University of Torino</i>
FABRIZIO BALDASSARRE	<i>University of Bari</i>
BENEDETTA BALDI	<i>University of Verona</i>
MARCO BALZANO	<i>Ca' Foscari University of Venice</i>
MARIASOLE BANNO'	<i>University of Brescia</i>
AUGUSTO BARGONI	<i>University of Torino</i>
DOMENICA BARILE	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
ALESSANDRO BARONCELLI	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
CLARA BASSANO	<i>University of Salerno</i>
NICOLA BELLINI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
SILVIA BELLINI	<i>University of Parma</i>
VALERIA BELVEDERE	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
LARA BENEVOLO	<i>University of Genova</i>
MARCO BERARDI	<i>University of Chieti e Pescara</i>
MARA BERGAMASCHI	<i>University of Bergamo</i>
CRISTINA BETTINELLI	<i>University of Bergamo</i>
FRANCESCO BIFULCO	<i>University of Napoli Federico II</i>
ANIELE BINCI	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
SILVIA BIRAGHI	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
SILVIA BLASI	<i>University of Padova</i>
ROBERTA BOCCONCELLI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
MICHELLE BONERA	<i>University of Brescia</i>
ANGELO BONFANTI	<i>University of Verona</i>
GUIDO BORTOLUZZI	<i>University of Trieste</i>
ANTONIO BOTTI	<i>University of Salerno</i>
ANTONIA BRANDONISIO	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
FEDERICO BRUNETTI	<i>University of Verona</i>
CLEMENTINA BRUNO	<i>University of Piemonte Orientale</i>
FEDERICA BUFFA	<i>University of Trento</i>
NICOLETTA BURATTI	<i>University of Genova</i>
ANNA CABIGIOSU	<i>Ca' Foscari University of Venice</i>
FEDERICA CABONI	<i>University of Cagliari</i>
MARIA ROSITA CAGNINA	<i>University of Udine</i>
ANTONELLA CAMMAROTA	<i>University of Sannio</i>
RAFFAELE CAMPO	<i>University of Bari</i>
ELENA CANDELO	<i>University of Torino</i>
ROSSELLA CANESTRINO	<i>University of Napoli Parthenope</i>
CHIARA CANNAVALE	<i>University of Napoli Parthenope</i>

ARTURO CAPASSO	<i>University of Sannio</i>
FRANCESCO CAPPÀ	<i>Luiss Guido Carli - Roma</i>
GIUSEPPE CAPPIELLO	<i>University of Bologna</i>
ANDREA CAPUTO	<i>University of Trento</i>
MARIA GRAZIA CARDINALI	<i>University of Parma</i>
SILVIO CARDINALI	<i>University Politecnica delle Marche</i>
ANGELA CARIDÀ	<i>University Magna Graecia di Catanzaro</i>
FRANCESCO CARIGNANI DI NOVOLI	<i>University of Napoli Federico II</i>
CECILIA CASALEGNO	<i>University of Torino</i>
FRANCESCO CASARIN	<i>Ca' Foscari University of Venice</i>
ELENA CASPRINI	<i>University of Siena</i>
FABIO CASSIA	<i>University of Verona</i>
LAURA CASTALDI	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
SANDRO CASTALDO	<i>Bocconi University</i>
PAOLA CASTELLANI	<i>University of Verona</i>
ELENA CEDROLA	<i>University of Macerata</i>
RICKY CELENTA	<i>University of Salerno</i>
MARA CERQUETTI	<i>University of Macerata</i>
FABRIZIO CESARONI	<i>University of Messina</i>
MARIA CHIARVESIO	<i>University of Udine</i>
FRANCESCO CIAMPI	<i>University of Firenze</i>
MARIA VINCENZA CIASULLO	<i>University of Salerno</i>
MARIA CRISTINA CINICI	<i>University of Messina</i>
NICOLA COBELLI	<i>University of Verona</i>
CHIARA COLAMARTINO	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
FRANCESCA COLLEVECCHIO	<i>University Politecnica delle Marche</i>
MARIA COLURCIO	<i>University Magna Graecia di Catanzaro</i>
GIORGIA CONDOMITTI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
ILENIA CONFENTE	<i>University of Verona</i>
FRANCESCA CONTE	<i>University of Salerno</i>
EMANUELA CONTI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
ELISA CONZ	<i>University of Pavia</i>
DANIELA CORSARO	<i>IULM University</i>
FILIPPO CORSINI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MARIA COSCIA	<i>University of Napoli Parthenope</i>
SILVIA COSIMATO	<i>University of Napoli Federico II</i>
ALESSANDRA COZZOLINO	<i>Sapienza University of Roma</i>
KAROLINA CRESPI GOMES	<i>University of Padova</i>
FRANCESCO CRISCI	<i>University of Udine</i>
MATTEO CRISTOFARO	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
CHIARA CRUDELE	<i>University of Salerno</i>
ANTONIO CRUPI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
NICOLA CUCARI	<i>Sapienza University of Roma</i>
VALENTINA CUCINO	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MARIAPIA CUTUGNO	<i>University of Messina</i>
DAVID D'ACUNTO	<i>University of Verona</i>
GIOVANNI BATTISTA DAGNINO	<i>University of Rome Lumsa - Palermo Campus</i>
DANIELE DALLI	<i>University of Pisa</i>
GIORGIA D'ALLURA	<i>University of Catania</i>
EDOARDO D'ANDRASSI	<i>University of Pegaso</i>
ALFREDO D'ANGELO	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
EUGENIO D'ANGELO	<i>University of Pegaso</i>
VIVIANA D'ANGELO	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
MARIO D'ARCO	<i>University of Sannio</i>
ERNESTO D'AVANZO	<i>University of Trento</i>
CHIARA DE BERNARDI	<i>IUSS - Scuola Universitaria Superiore Pavia</i>
FRANCESCA DE CANIO	<i>University of Modena e Reggio Emilia</i>

ALESSANDRA DE CHIARA	<i>University of Napoli L'Orientale</i>
DOMENICO DE FANO	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
MARIA ROSA DE GIACOMO	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
PIETRO DE GIOVANNI	<i>Luiss Guido Carli - Roma</i>
VALENTINA DE MARCHI	<i>University of Padova</i>
SARA DE MASI	<i>University of Firenze</i>
ALFREDO DE MASSIS	<i>Dalmine - Ex Enel</i>
SABINA DE ROSIS	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
IVANO DE TURI	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
GIACOMO DEL CHIAPPA	<i>University of Sassari</i>
GIOVANNA DEL GAUDIO	<i>University of Napoli Federico II</i>
PASQUALE DEL VECCHIO	<i>University of Salento</i>
EMANUELA DELBUFALO	<i>University Europea Di Roma</i>
BICE DELLA PIANA	<i>University of Salerno</i>
STEFANO DE NICOLAI	<i>University of Pavia</i>
CINZIA DESSI	<i>University of Cagliari</i>
ANGELA DETTORI	<i>University of Cagliari</i>
ELEONORA DI MARIA	<i>University of Padova</i>
NADIA DI PAOLA	<i>University of Napoli Federico II</i>
FRANCESCA DI PIETRO	<i>University of Milano Bicocca</i>
DOMENICO DI PRISCO	<i>Luiss Guido Carli - Roma</i>
FRÉDÉRIC DIMANCHE	<i>Toronto Metropolitan University</i>
MAURO DINI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
GIULIA DORE	<i>University of Trento</i>
SAIDA EL ASSAL	<i>University of Bari</i>
ENG TECK-YONG	<i>Henley Business School University</i>
MONICA FAIT	<i>University of Salento</i>
MARIA FEDELE	<i>University of Cassino and Southern Lazio, Italy</i>
ROSANGELA FEOLA	<i>University of Salerno</i>
ROSARIA FERLITO	<i>University of Catania</i>
MICHELA FLORIS	<i>University of Cagliari</i>
BARBARA FRANCIONI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
STEFANO FRANCO	<i>Luiss Guido Carli - Roma</i>
DOMENICO FRASCATI	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
MARTHA MARY FRIEL	<i>IULM University</i>
AMBRA GALEAZZO	<i>University of Padova</i>
SILVANA GALLINARO	<i>University of Torino</i>
MARCO GALVAGNO	<i>University of Catania</i>
ROSSELLA GAMBETTI	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
MARIA EMILIA GARBELLI	<i>University of Milano Bicocca</i>
VITTORIO MARIA GARIBBO	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
ANTONELLA GAROFANO	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
BARBARA GAUDENZI	<i>University of Verona</i>
FRANCESCO GHEZZI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
SONIA CATERINA GIACCONE	<i>University of Catania</i>
CHIARA GIACHINO	<i>University of Torino</i>
ELENA GIARETTA	<i>University of Verona</i>
BENEDETTA GRANDI	<i>University of Parma</i>
ALBERTO GRANDO	<i>Bocconi University</i>
SIMONE GUERCINI	<i>University of Firenze</i>
NATALIA MARZIA GUSMEROTTI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
RADA GUTULEAC	<i>University of Torino</i>
BIRGIT HAGEN	<i>University of Pavia</i>
LEA IAIA	<i>University of Chieti e Pescara</i>
GABRIELE IANIRO	<i>University of Molise</i>
FABIO IANNONE	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MARCO IEVA	<i>University of Parma</i>

ANNA RITA IRIMIAS	<i>Corvinus University of Budapest, Ungheria</i>
FILOMENA IZZO	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
DIALA KABBARA	<i>University of Pavia</i>
NORIFUMI KAWAI	<i>University of Bergamo</i>
ELVIRA TIZIANA LA ROCCA	<i>University of Messina</i>
MAURIZIO LA ROCCA	<i>University of Calabria</i>
HU LALA	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
SABRINA LATUSI	<i>University of Parma</i>
FRANCESCO LAVIOLA	<i>Sapienza University of Roma</i>
CRISTINA LEONE	<i>University of Palermo</i>
LUNA LEONI	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
GABRIELLA LEVANTI	<i>University of Palermo</i>
DAVIDE LIBERATO LO CONTE	<i>Sapienza University of Roma</i>
LETIZIA LO PRESTI	<i>University Telematica Unitelma Sapienza</i>
PIERPAOLO MAGLIOCCA	<i>University of Foggia</i>
GIOVANNA MAGNANI	<i>University of Pavia</i>
MATS MAGNUSSON	<i>KTH Royal Institute of Technology in Stockholm</i>
RICCARDO MAIOLINI	<i>John Cabot University</i>
ANTONIO MAJOCCHI	<i>University of Pavia</i>
FILIPPO MARCHESANI	<i>University of Chieti e Pescara</i>
GIANLUCA MARCHI	<i>University of Modena e Reggio Emilia</i>
NANCY ELONA MARKU	<i>University of Cagliari</i>
MICHELA MARI	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
MARCELLO MARIANI	<i>University of Bologna</i>
ALBA MARINO	<i>University of Messina</i>
VITTORIA MARINO	<i>University of Sannio</i>
VERONICA MAROZZO	<i>University of Messina</i>
ELISA MARTINELLI	<i>University of Modena e Reggio Emilia</i>
UMBERTO MARTINI	<i>University of Trento</i>
ALICE MARTINY	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MICHELA CESARINA MASON	<i>University of Udine</i>
MARTINA MATTIOLI	<i>University of Chieti e Pescara</i>
CHIARA MAURI	<i>University LIUC</i>
LEONARDO MAZZONI	<i>University of Padova</i>
MARCO FRANCESCO MAZZÙ	<i>Luiss Guido Carli - Roma</i>
DOMENICO MECCA	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
OLIMPIA MEGLIO	<i>University of Sannio</i>
MONIA MELIA	<i>University Magna Graecia di Catanzaro</i>
ANNA MENOZZI	<i>University of Piemonte Orientale</i>
ANTONIO MESSENI PETRUZZELLI	<i>Politecnico di Bari</i>
LAURA MICHELINI	<i>University LUMSA of Roma</i>
MARGHERITA MIETTO	<i>University LIUC</i>
MATILDE MILANESI	<i>University of Firenze</i>
MARGHERITA MILOTTA	<i>University of Pavia</i>
ANNA MINÀ	<i>University of Rome Lumsa - Palermo Campus</i>
MICHELE MODINA	<i>University of Molise</i>
LUDOVICA MOI	<i>University of Cagliari</i>
MARIA GABRIELA MONTANARI	<i>University of Vienna</i>
DOMENICO MORRONE	<i>University LUM Jean Monnet</i>
ALESSIA MUNNIA	<i>University of Catania</i>
GRAZIA MURTARELLI	<i>IULM University</i>
FABIO MUSSO	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
GIULIA NEVI	<i>Sapienza University of Roma</i>
MELITA NICOTRA	<i>University of Catania</i>
SANDRA NOTARO	<i>University of Trento</i>
MIRKO OLIVIERI	<i>IULM University</i>
BEATRICE ORLANDO	<i>University of Ferrara</i>

LINDA OSTI	<i>University of Bolzano</i>
ALESSANDRO PAGANO	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
MARCO UGO PAIOLA	<i>University of Padova</i>
CHIARA PALAGONIA	<i>LUMSA University</i>
MARIA PALAZZO	<i>University of Salerno</i>
ADELE PARMENTOLA	<i>University of Napoli Parthenope</i>
CECILIA PASQUINELLI	<i>University of Napoli Parthenope</i>
MARIACARMELA PASSARELLI	<i>University of Calabria</i>
PIERLUIGI PASSARO	<i>University of Bari</i>
GIUSEPPE PEDELIENTO	<i>University of Bergamo</i>
TONINO PENCARELLI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
REBECCA PERA	<i>University of Torino</i>
MIRKO PERANO	<i>Reald University College</i>
FRANCESCO ANTONIO PEROTTI	<i>University of Torino</i>
ANDREA PICCALUGA	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
PASQUALE MASSIMO PICONE	<i>University of Palermo</i>
MARCO PIRONTI	<i>University of Torino</i>
GIUSEPPE PIRRONE	<i>University of Pavia</i>
ROBERTA PISANI	<i>Bocconi University</i>
VINCENZO PISANO	<i>University of Catania</i>
ALESSIA PISONI	<i>University of Insubria</i>
GABRIELE PIZZI	<i>University of Bologna Sede Di Rimini</i>
SARA POGGESI	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
SIMONE POLEDRINI	<i>University of Perugia</i>
LORENZO PRATAVIERA	<i>LUMSA University</i>
ANGELO PRESENZA	<i>University of Molise</i>
LUDOVICA PRINCIPATO	<i>University of Roma Tre</i>
GIORGIA PROFUMO	<i>University of Genova</i>
TOMMASO PUCCI	<i>University of Siena</i>
FRANCESCA PUCCIARELLI	<i>University of Turin</i>
SEBASTIAN PUSCEDDU	<i>Sapienza University of Roma</i>
ANDREA QUINTILIANI	<i>University Telematica Pegaso</i>
SILVIA RANFAGNI	<i>University of Firenze</i>
ANGELA RELLA	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
SABRINA RESTANTE	<i>Sapienza University of Roma</i>
SABINA RIBOLDAZZI	<i>University of Milano Bicocca</i>
MARIO RISSO	<i>Unicusano</i>
ANGELO RIVIEZZO	<i>University of Sannio</i>
FRANCESCO RIZZI	<i>University of Perugia</i>
CRISTIAN RIZZO	<i>University of Torino</i>
RUBINA ROMANELLO	<i>University of Udine</i>
MARCO ROMANO	<i>University of Catania</i>
STEFANIA ROMENTI	<i>Iulm University</i>
STEFANO ROMITO	<i>University of Milano</i>
EMANUELA RONDI	<i>University of Bolzano</i>
PIERFELICE ROSATO	<i>University of Salento</i>
CHIARA ROSSATO	<i>University of Verona</i>
MARCO VALERIO ROSSI	<i>University of RomaTre</i>
ANDREA RUNFOLA	<i>University of Perugia</i>
FRANCESCO RUSSO	<i>University of Catania</i>
IVAN RUSSO	<i>University of Verona</i>
TIZIANA RUSSO SPENA	<i>University of Napoli Federico II</i>
FEDERICA SACCO	<i>University of Pavia</i>
EL ASSAL SAIDA	<i>LUM University</i>
KAROLINA SALLAKU	<i>LUM University</i>
GIADA SALVIETTI	<i>University of Parma</i>
ANDREA SANGERMANO	<i>University of Bergamo</i>

FRANCESCA SANGUINETI	<i>University of Pavia</i>
ERICA SANTINI	<i>University of Trento</i>
SAVINO SANTOVITO	<i>University of Bari</i>
MARIALUISA SAVIANO	<i>University of Salerno</i>
ROSA MARTINA SCHENA	<i>University of LUM</i>
FRANCESCO SCHIAVONE	<i>University of Napoli Parthenope</i>
ROBERTO SCHIESARI	<i>University of Torino</i>
CARMELA ELITA SCHILLACI	<i>University of Catania</i>
MAURO SCIARELLI	<i>University of Napoli Federico II</i>
PAOLA SCORRANO	<i>University of Salento</i>
PETER ŠEDÍK	<i>Slovak University of Agriculture in Nitra</i>
SILVIA RITA SEDITA	<i>University of Padova</i>
FRANCESCA SERRAVALLE	<i>University of Torino</i>
FABIOLA SFODERA	<i>Sapienza University of Roma</i>
PAOLA SIGNORI	<i>University of Verona</i>
RAFFAELE SILVESTRI	<i>University of Bari</i>
FRANCESCA SIMEONI	<i>University of Verona</i>
MARIO SORRENTINO	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
SONIA MARIACARMELA STRANO	<i>University of Messina</i>
LENKA SVAJDOVA	<i>VŠB-Technical University of Ostrava</i>
ANNUNZIATA TARULLI	<i>University of LUM</i>
FRANCESCO TESTA	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MARCO TREGUA	<i>University of Napoli Federico II</i>
ORONZO TRIO	<i>University of Salento</i>
REBECCA TRIVELLI	<i>University of Chieti e Pescara</i>
ANNA MARIA TUAN	<i>University of Bologna</i>
ANNALISA TUNISINI	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
GIANLUCA VAGNANI	<i>Sapienza University of Roma</i>
NICOLA VARRONE	<i>University Magna Graecia di Catanzaro</i>
ŠÁRKA VELČOVSKÁ	<i>VŠB-Technical University of Ostrava</i>
DONATA TANIA VERGURA	<i>University of Parma</i>
MASSIMILIANO VESCI	<i>University of Salerno</i>
MILENA VIASSONE	<i>University of Torino</i>
VANIA VIGOLO	<i>University of Verona</i>
FRANCESCO VITELLARO	<i>University of Genova</i>
FILIPPO VITOLLA	<i>University of LUM</i>
AGOSTINO VOLLERO	<i>University of Salerno</i>
ROBERTO VONA	<i>University of Napoli Federico II</i>
SIMONE VONA	<i>University of Chieti e Pescara</i>
CLODIA VURRO	<i>University of Milano</i>
ALESSANDRA ZAMPARINI	<i>University della Svizzera Italiana</i>
LORENZO ZANNI	<i>University of Siena</i>
CRISTINA ZERBINI	<i>University of Parma</i>
CRISTINA ZILIANI	<i>University of Parma</i>
ANTONELLA ZUCHELLA	<i>University of Pavia</i>

To the reader,

this volume contains the long papers of the Sinergie-SIMA 2025 Management Conference, hosted by the University of Genova on June 12th and 13th 2025.

Tertiarization is one of the most salient profiles of the structural change and economic development that have characterized the recent decades (Jorgenson & Timmer, 2011). The growth of the service industry affects multiple sectors, e.g. wholesaling/retailing, tourism/hospitality, transport and logistics, health services, public administration, education, communication, banking and financial services, and B2B services (Baines *et al.*, 2017; Barrett *et al.*, 2015).

This growing relevance of services in the economy and the society has stimulated a broader interdisciplinary debate, e.g., the impact of tertiarization on the performance of the entire economic system, the innovation and digitalization of services, and the applicability of service management issues for the transformation of product-based business models.

Based on these premises, the 2025 Sinergie-SIMA Conference aims to explore the role of services as part of the evolution of society in terms of relevance, growth, competitiveness, innovation, but also sustainability and well-being. The lens of analysis used to explore this phenomenon will be digitalization, as it is shaping service innovation in more traditional sectors (e.g., social and sanitary services, tourism, retailing, etc.) and it is boosting knowledge-intensive business services (KIBS). Thus, digitalization is a key driver of the business model transformation, facilitating the transition of manufacturing firms towards digital servitization, enabling a new automation frontier (Frank *et al.*, 2019; Kastalli & Van Looy, 2013; Liu *et al.*, 2024), and paving the way for new opportunities for value creation within the global economy (Ostrom *et al.*, 2015).

The application of digital technologies to services (e.g., Artificial Intelligence, Big Data Analytics, Internet of Things, Machine Learning, Additive Manufacturing, Virtual Reality, Augmented Reality, Metaverse) also facilitates the pursuit of relevant environmental and social issues, for example contributing significantly to the achievement of greater systemic efficiency that help attain the Sustainable Development Goals (SDGs) and circular economy (Xing & Liu, 2023). Leveraging advanced technologies enables the extraction of valuable insights from vast amounts of information, facilitating informed decision-making, personalized service offerings, optimizing service delivery processes, and enhanced customer experiences (Chauhan *et al.*, 2022). Big data plays a strategic role in developing novel solutions that address evolving societal challenges, while driving sustainable growth and innovativeness in the digital era (Cappa *et al.*, 2022; Ciampi *et al.*, 2021; Mikalef *et al.*, 2019). Therefore, the real challenge today is to harness the application of digitalization to enhance the service-oriented approach and empower companies' economic, social, and environmental performances, generating and consolidating greater trust and loyalty among their employees, customers, and suppliers for a more sustainable, inclusive, and better society (Shaukat *et al.*, 2016).

AIDEA devoted a Conference to the tertiarization and new challenges for management and governance 25 years ago in Genoa, and many scholars focused on these topics from multiple perspectives and with original approaches.

The 2025 Sinergie-SIMA Genoa Conference, in continuity with the past, is an excellent opportunity to discuss our community's research efforts in the service economy and management, in order to identify new effective solutions suitable to face the current digital era. Different theories, methodological approaches, and units of analysis are required to generate scientific research impacting theories but also outlining wide-ranging strategies that can offer valuable insights to business leaders, companies, and institutions. More precisely, the Conference was a great occasion to discuss the research efforts of our research community within tracks related to the:

- Conference theme (Tertiarization & sustainability. New challenges for management in the digital era),
- SIMA thematic groups (Artificial intelligence in management, Entrepreneurship, Innovation & Technology Management, International Business, Marketing, Purpose-driven Businesses,

Retailing & Service Management, Small & Family Business, Strategic Communication, Strategy & Governance, Supply Chain Management, Logistics & Operations, Sustainability, and Tourism & Culture Management),

- Management Case Studies.

The Conference call for papers gave the opportunity to submit either short and long papers. Overall, the editorial staff received 311 submissions of which 263 short papers and 49 long papers.

For the *short and long papers*, the evaluation followed the peer review process, with a double-blind review performed by, respectively, one and two referees - university lecturers and experts about the topic - selected among SIMA and the community of Sinergie members.

In detail, the referees applied the following criteria to evaluate the submissions:

- clarity of the research aims,
- accuracy of the methodological approach,
- contribution in terms of originality/innovativeness,
- theoretical and practical contribution,
- clarity of communication,
- significance of the bibliographical basis.

The *peer review* process resulted in full acceptance or rejection of the submissions. In the case of disagreement among reviewers' evaluations, the decision was taken by the Chairs of the SIMA thematic groups or conference track. Each work was then sent back to the Authors together with the referees' reports. The suggestions received by the referees were used by the Authors during the presentation of their research works at the Conference.

The evaluation process ended with the acceptance of 293 papers (249 short papers and 44 long papers). This volume proposes the short papers whose Authors have authorized their publication.

All the short papers published in this volume were presented and discussed during the Conference and published online on the web portal of Sinergie-SIMA Management Conference (<https://www.sijmsima.it/>).

While thanking all the Authors, Chairs, and participants, we hope that this volume will contribute to advancing knowledge about tertiarization and sustainability in management.

The Conference Chairs

Lara Penco, Arabella Mocciaro Li Destri, and Marta Ugolini

SUMMARY

Track 1 - Artificial Intelligence in Management

Harnessing Human and Artificial Intelligence for Firm Resilience: Developing a Preliminary Conceptual Framework

ALESSANDRA RUSSO, GABRIELLA LEVANTI, PASQUALE MASSIMO PICONE PAG. 3

AI-Driven Decision-Making in Entrepreneurship: A Systematic Review and Research Agenda

DOMITILLA MAGNI, ALESSANDRO BARONCELLI “ 21

Oh my, AI! How to foster Artificial Intelligence maturity for third-party logistics service providers?

LORENZO PRATAVIERA, IVAN RUSSO “ 41

Track 2 – Entrepreneurship

L'Etica imprenditoriale: verso un approccio armonico tra strategie, innovazione e inclusione

GIUSEPPE BONGIORNO, ALESSIA BENNARDO, MARIACARMELA PASSARELLI, NICOLA ROTUNDO “ 57

Entrepreneurial attitude for social inclusion across AI-driven Phygital solutions

VALENTINA MALLAMACI, DANIELE VIRGILLITO, MELITA NICOTRA, MARCO ROMANO “ 75

The Role of Private Equity Sponsorship in Private Debt Financing: Evidence from Italian Firms

ANNA GERVASONI, MICHELE LERTORA, MARGHERITA MIETTO “ 91

Stay, leave, or linger? A study on family power changes after Private Equity investment

MICHELE LERTORA, JONATHAN BAUWERAERTS, SOFIA BRUNELLI, ANNA GERVASONI, SALVATORE SCIASCIA “ 99

Track 3 - Innovation & Technology Management

Entrepreneurship and Innovation Ecosystem: The Contamination Lab Experience

MICHELE MODINA, ARI GINSBERG, SARA KULLAFI “ 109

A Modular and Stakeholder-oriented Theory for Ecosystem Leadership and Governance.

GIANPAOLO BASILE, MARIO TANI, MARIA ANTONELLA FERRI “ 123

Track 6 - Marketing

Corporate communication and marketing: dynamics of specialization and coordination towards a holistic approach

ALESSANDRA MAZZEI, SIMONE D'ONOFRIO, ALFONSA BUTERA “ 141

Track 7 - Purpose-driven Businesses

Leveraging Digital Technologies in Social Entrepreneurship: A Multiple Case Study

ALBERTO BONGIORNO, MARIA CRISTINA CINICI, GIUSEPPE IOPPOLO, KATARZYNA SZOPIK-DEPCZYŃSKA “ 159

From Shareholder primacy to Stakeholder governance: rhetoric or reality?

SALVATORE ESPOSITO DE FALCO, FERNANDO CAMASTRA, GIACINTO CONIGLIO, ANTONIO BLASOTTI “ 175

Track 10 - Strategic Communication

Communicating mitigation strategies in SMEs manufacturing firms

GRETA BUOSO, ELEONORA DI MARIA, MARCO BETTIOL “ 195

<i>Powerful social media tools and use for boosting customer engagement in B2B companies</i> ELENA SARTI, ELISA MARTINELLI	PAG.	213
Track 11 - Strategy & Governance		
<i>Promuovere l'uguaglianza di genere nelle organizzazioni complesse attraverso una governance partecipativa: risultati dell'indagine Mixed Method condotta presso l'Università degli Studi di Brescia</i> ANNA BRESCIANINI, MARIASOLE BANNO', CAMILLA FEDERICI	“	227
<i>Symbolism or substance? The alignment of ESG Strategy and ESG Pay in Italian listed companies</i> Salvatore Esposito De Falco, Nicola Cucari, Sergio Carbonara, Estelina Dalipi	“	239
<i>The Innovation Effect: Friend, Foe, or Force in Corporate Governance?</i> SALVATORE ESPOSITO DE FALCO, FRANCESCO LAVIOLA, GIACINTO CONIGLIO, ANNABELLA CONTURSO	“	261
Track 12 - Supply Chain Management, Logistics & Operations		
<i>Bridging micro to meso: the effect of team tenure on dispersion of individual proactivity at team level</i> DAVIDE BONFIO, ANDREA FURLAN	“	283
<i>Direttiva europea sulla sustainability due diligence della supply chain e PMI: un framework a supporto del cambiamento</i> SILVIA BRUZZI, CLAUDIO BRUGGI	“	303
Track 13 - Sustainability		
<i>Outward Foreign Direct Investment and ESG Performance: The Moderating Role of CSR Sustainability Committees</i> CHIARA LEGGERINI, MARCO ALBERTO MUTINELLI	“	323
<i>ESG and Financial Performance: Unveiling the market impact in the Stoxx Europe 600</i> SEBASTIAN PUSCEDDU, CORRADO GATTI, FRANCESCO RICOTTA	“	335
<i>Dal consiglio di amministrazione alla performance sociale: Come la qualità del consiglio di amministrazione promuove la performance sociale in risposta a feedback di performance negativi e positivi</i> EMILIA FILIPPI, MARIASOLE BANNÒ, SANDRO TRENTO, MASSIMILIANO VATIERO	“	353
<i>Scoring Environmental Social Governance Ability: A model of sustainability assessment in the blue economy</i> NICOLA CUCARI, RAFFAELLA MONTERA, VICTORIA GIANNETTI, LEONARDO PAONE, MARIA D'ALTERIO	“	371
<i>Bridging Digital Technologies and Environmental Sustainability at Firm and Ecosystem Levels: The Mediating Role of Innovation</i> SALMA LOTFI, MELITA NICOTRA, VALENTINA MALLAMACI	“	389
<i>Guilt, goals, and green choices: understanding sustainable fashion app usage through goal-framing theory</i> ANTONELLA BOZZI, MARIO D'ARCO, VITTORIA MARINO	“	411
<i>Reducing Food waste through the secondary shelf life indication: exploring consumer motives and behaviors</i> ELISA MARTINELLI, DE CANIO FRANCESCA, ELENA SARTI	“	427
<i>Il ruolo dell'eterogeneità del board nell'adozione di pratiche di economia circolare: un focus sulle imprese quotate europee.</i> MAURO SCIARELLI, CHIARA LEGGERINI, MARTINA PERCUOCO, ANNA PRISCO, LORENZO TURRIZIANI	“	443

<i>Ethical Perceptions as catalysts for Corporate Sustainability: Unveiling the managerial impact on Sustainable Policies</i>		
ERNESTO D'AVANZO, ROBERTO VONA, ELIO BORGONOVÌ	PAG.	459
<i>Carbon Transition in the Automotive Industry: what are stakeholders' expectations?</i>		
FEDERICA GASBARRO, FORSTER JUNIOR SHITSI	“	473
<i>The invisible wage gap: Gender Disparities in Adjunctive Salary Components Across Firm Sizes and Sectors</i>		
LETIZIA LO PREIATO	“	493
<i>Certificazione di genere UNI PdR 125:2022 e standard di rendicontazione di sostenibilità GRI ed ESRS: Strumenti complementari</i>		
MARCO TRAVERSI, TOMMASO FORNASARI, MARIASOLE BANNÒ	“	511
 Track 14 - Tourism & Culture Management		
<i>Exploring the cultural heritage dimension of the country image: A textual analysis of web narratives across twenty-four countries</i>		
GIADA MAINOLFI, ALESSANDRO DE NISCO, MYRIAM CARATÙ, GENNI PERLANGELI	“	529
<i>Neutralità Carbonica, Sostenibilità e Climate Change nel Settore della Ristorazione: Uno Studio Supply-side in Sardegna</i>		
ANNA G. SATTÀ, GIACOMO DEL CHIAPPA	“	545
 Track 15 - Tertiarization & sustainability. New challenges for management in the digital era		
<i>Conflicting narratives in car pathways: a case study of Italian stakeholders' framings of the automotive low-carbon transition</i>		
FEDERICA GASBARRO	“	567

Dal consiglio di amministrazione alla performance sociale: come la qualità del consiglio di amministrazione promuove la performance sociale in risposta a feedback di performance sociale negativi e positivi

EMILIA FILIPPI¹ MARIASOLE BANNÒ² SANDRO TRENTO³ MASSIMILIANO VATIERO⁴

Abstract

Frame of the research. *The Board of Directors (BoD) plays a key role in promoting the social activities of companies.*

Purpose of the paper. *This study examines whether BoD quality-defined as the effectiveness of BoD structure, composition, and functioning-improves social performance. Moreover, this study examines the moderating role of the social performance feedback received-determined by the difference between recorded social performance and social performance aspirations.*

Methodology. *A panel regression analysis was conducted on an unbalanced dataset of 1,299 European companies over the period 2014-2023.*

Results. *BoD quality enhances social performance. Moreover, negative social performance feedback has a positive effect on social performance, regardless of its magnitude. In the presence of such feedback, a high-quality BoD enables a higher level of social performance. Instead, positive social performance feedback improves social performance. However, when such feedback is present, a high-quality BoD reduces its positive effect on social performance.*

Research limitations. *This study does not explore the specific mechanisms through which BoD quality enables companies to respond to positive or negative social performance feedback.*

Managerial implications. *This study confirms the importance of the BoD in driving social performance and highlight the need for a high-quality BoD to manage situations where social performance either exceeds or falls short of aspirations.*

Originality of the paper. *This study investigates how BoD quality affects social performance and suggests plausible mechanisms leading to a positive contribution. Secondly, it demonstrates how this relationship is moderated by the social performance feedback received. Thirdly, this study focuses on the social dimension of CSR, which is usually less studied compared to the environmental dimension or CSR as a whole.*

Key words: *Quality of the board of directors; Behavioural theory of the firm; Social performance feedback; Social performance*

¹ Sant'Anna School of Advanced Studies Pisa
e-mail: emilia.filippi@santannapisa.it

² University of Brescia
e-mail: mariasole.banno@unibs.it

³ University of Trento
e-mail: sandro.trento@unitn.it

⁴ University of Trento
e-mail: massimiliano.vatiero@unitn.it

1. Introduzione

Negli ultimi anni, una maggiore consapevolezza delle questioni ambientali e sociali ha spinto le imprese a implementare iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa (Corporate Social Responsibility - CSR) (Ananzeh *et al.*, 2022). Queste iniziative hanno ricevuto molta attenzione sia nella ricerca accademica sia nella pratica manageriale (Lin e Nguyen 2022), anche considerato i loro effetti positivi sulla legittimità e sulla performance dell'impresa (Govindan *et al.*, 2021).

All'interno della CSR, la dimensione sociale e le attività sociali-ovvero le iniziative volte a costruire fiducia e lealtà, migliorare la soddisfazione dei dipendenti, promuovere ambienti di lavoro sicuri, rispettare i diritti umani, seguire standard etici e offrire prodotti e servizi che tutelano la salute e la sicurezza dei clienti (Baraibar-Diez e Odriozola 2019; Arayakarnkul *et al.*, 2022)-hanno acquisito una crescente rilevanza (Arayakarnkul *et al.*, 2022).

Il Consiglio di Amministrazione (CdA) svolge un ruolo fondamentale nel promuovere tali iniziative sociali (Govindan *et al.*, 2021; Dwekat *et al.*, 2022). In particolare, il CdA identifica le aspettative degli stakeholder, sviluppa strategie volte a soddisfarle e supervisiona il top management durante la loro esecuzione (Arayakarnkul *et al.*, 2022; Giannarakis *et al.*, 2023). Considerato il ruolo del CdA, la letteratura esistente ha ampiamente esaminato come le sue caratteristiche (e.g., l'indipendenza, la presenza di un comitato CSR e la diversità di genere) influiscono sulla performance sociale (Govindan *et al.*, 2021; Kwarteng *et al.*, 2023).

Poiché le attività sociali sono complesse, i CdA devono essere costituiti in modo tale che le questioni sociali ricevano la giusta attenzione (Uyar *et al.*, 2020). In particolare, in linea con la *agency theory* (Jensen e Meckling 1976), la *stakeholder theory* (Freeman 1984), la *resource dependence theory* (Hillman and Dalziel 2003) e la *upper echelons theory* (Hambrick and Mason 1984), riteniamo che, per migliorare la performance sociale, il CdA debba essere strutturato in modo da combinare efficacemente specifiche caratteristiche, garantendo così la formazione di un CdA "di qualità".

Sulla base di queste considerazioni, il primo obiettivo di questo studio è esaminare se la qualità del CdA migliora la performance sociale, dove la qualità del CdA è definita come una struttura, composizione e funzionamento efficaci del CdA, valutati come segue:

- la struttura del CdA comprende l'indipendenza del CdA, la presenza di un comitato CSR, la non-dualità del CEO e l'esistenza di politiche volte ad assicurare una buona struttura del CdA;
- la composizione del CdA è definita dalla diversità di genere nel CdA;
- il funzionamento del CdA si riferisce alla frequenza delle riunioni del CdA e alla partecipazione degli amministratori e delle amministratrici alle riunioni del CdA.

Inoltre, lo studio considera quanto postulato dalla *behavioral theory of the firm* (Cyert e March 1963), secondo cui la strategia di un'impresa è influenzata dal feedback di performance sociale ricevuto, ovvero dalla differenza tra la performance sociale registrata e l'obiettivo di performance sociale (Cyert e March 1963). La letteratura suggerisce come la risposta del CdA sia diversa a seconda che l'impresa riceva un feedback di performance sociale positivo (quando la performance sociale registrata è superiore all'obiettivo di performance) o negativo (quando la performance sociale registrata è inferiore all'obiettivo di performance) (Greve 2003, 2008). Pertanto, il secondo obiettivo di questo studio consiste nell'esaminare come la relazione tra la qualità del CdA e la performance sociale è influenzata dal tipo di feedback di performance sociale ricevuto.

Riepilogando, lo studio risponde alle domande di ricerca seguenti:

- Qual è l'effetto della qualità del CdA sulla performance sociale?
- Come la relazione tra la qualità del CdA e la performance sociale è influenzata dal tipo di feedback di performance sociale ricevuto?

Per raggiungere gli obiettivi dello studio, è stata condotta un'analisi di regressione di tipo panel su un dataset non bilanciato di 1.299 imprese europee nel periodo 2014-2023.

Lo studio è strutturato come segue. La Sezione 2 espone il background teorico dello studio, esaminando l'impatto della qualità del CdA sulla responsabilità sociale, l'impatto dei feedback di performance sociale negativo e positivo sulla responsabilità sociale e la loro interazione. La Sezione

3 descrive la metodologia adottata nello studio, facendo riferimento ai dati, al metodo e alle variabili utilizzati. La Sezione 4 espone e discute i risultati alla luce della letteratura precedente. La Sezione 5 è dedicata alle conclusioni dello studio.

2. Background teorico

2.1 La qualità del CdA e l'impatto sulla responsabilità sociale

Il CdA svolge un ruolo fondamentale nell'affrontare le questioni sociali dell'impresa (Arayakarnkul *et al.*, 2022). Il CdA è l'organo preposto a comprendere e affrontare le aspettative degli stakeholder, formulare le strategie relative alle questioni sociali e supervisionare il top management nell'esecuzione di queste strategie (Arayakarnkul *et al.*, 2022; Giannarakis *et al.*, 2023).

La relazione tra il CdA e la performance sociale dell'impresa è stata studiata facendo riferimento a diverse teorie. Questo studio si avvale di quattro teorie per spiegare tale relazione: la *agency theory* (Jensen e Meckling 1976), la *stakeholder theory* (Freeman 1984), la *resource dependence theory* (Hillman and Dalziel 2003) e la *upper echelons theory* (Hambrick and Mason 1984). Secondo la *agency theory*, quando la proprietà e il controllo sono separati, ci possono essere conflitti di interesse a causa dell'asimmetria informativa esistente tra il management e gli azionisti (Jensen e Meckling 1976). In riferimento alle questioni sociali, alcuni/e manager potrebbero promuovere le attività sociali, mentre altri/e potrebbero trascurarle nonostante i benefici economici che queste attività possono creare per gli azionisti (Arayakarnkul *et al.*, 2022). Il CdA svolge pertanto un ruolo centrale nel promuovere le attività sociali (Disli *et al.*, 2022). Secondo la *stakeholder theory*, le imprese dovrebbero investire in attività sociali per soddisfare le aspettative degli stakeholder, migliorare la reputazione dell'impresa e creare valore per gli azionisti (Freeman 1984; Shahbaz *et al.*, 2020). Il CdA ha pertanto il compito di risolvere i conflitti tra il management e gli stakeholder non investitori (Freeman 1984) e mantenere buone relazioni con gli stakeholder (Ben Selma *et al.*, 2022).

La composizione del CdA è altrettanto importante per promuovere le attività sociali. Secondo la *resource dependence theory*, il CdA fornisce risorse critiche per il successo dell'impresa, tra cui l'accesso a fonti esterne di informazioni e risorse e i legami con gli stakeholder e l'ambiente esterno (Pfeffer e Salancik 1978; Hillman e Dalziel 2003). Queste risorse sono essenziali per migliorare il processo decisionale, la formulazione delle strategie e la legittimità dell'impresa (Ben Selma *et al.*, 2022). Queste risorse svolgono un ruolo chiave anche in relazione alla performance sociale (Abdullah *et al.*, 2024). Infine, secondo la *upper echelons theory*, le caratteristiche degli amministratori e delle amministratrici (e.g., genere, età, istruzione) influenzano le loro percezioni e decisioni (Hambrick e Mason 1984) e, indirettamente, la formulazione e l'implementazione delle strategie sociali (Biswas *et al.*, 2018; Shahbaz *et al.*, 2020).

In linea con la *agency theory*, la *stakeholder theory*, la *resource dependence theory* e la *upper echelons theory*, la qualità del CdA-definita come una struttura, composizione e funzionamento efficaci del CdA-è associata a una performance sociale maggiore (Govindan *et al.*, 2021; Kwarteng *et al.*, 2023). In questo studio, la qualità del CdA è valutata attraverso le seguenti dimensioni:

- la struttura del CdA comprende l'indipendenza del CdA, la presenza di un comitato CSR, la non-dualità del CEO e l'esistenza di politiche volte ad assicurare una buona struttura del CdA;
- la composizione del CdA è definita dalla diversità di genere nel CdA;
- il funzionamento del CdA si riferisce alla frequenza delle riunioni del CdA e alla partecipazione degli amministratori e delle amministratrici alle riunioni del CdA.

Di seguito, ogni caratteristica è discussa in riferimento al suo impatto sulla performance sociale.

Indipendenza del CdA. Gli amministratori e le amministratrici indipendenti, ovvero coloro che non sono impiegati dall'impresa e che non hanno legami commerciali significativi con essa (Disli *et al.*, 2022), apportano conoscenze e altre risorse chiave, forniscono raccomandazioni oggettive durante le discussioni del CdA e migliorano il controllo del management riducendo il rischio di opportunismo

(Kwarteng *et al.*, 2023; Abdullah *et al.*, 2024). In relazione alle attività sociali, gli amministratori e le amministratrici indipendenti sono impegnati a soddisfare le aspettative degli stakeholder, apportano conoscenze rilevanti per la promozione delle attività sociali e riconoscono i benefici a lungo termine di queste attività (Biswas *et al.*, 2018; Cabral e Sasidharan 2021; Dwekat *et al.*, 2022). Di conseguenza, la presenza di amministratori e amministratrici indipendenti è associata a una performance sociale superiore (Hussain *et al.*, 2018). Tuttavia, secondo alcuni studi, l'indipendenza del CdA non influisce sulla performance sociale (e.g., Uyar *et al.*, 2020, 2021; Disli *et al.*, 2022; Kwarteng *et al.*, 2023) e in alcuni casi può danneggiarla (Radu *et al.*, 2022).

Presenza di un comitato CSR. Il comitato CSR ha diversi compiti in relazione ai temi CSR: identifica i bisogni degli stakeholder e li soddisfa, monitora l'implementazione delle attività sociali e valuta i risultati raggiunti (Baraibar-Diez e Odriozola 2019; Abdullah *et al.*, 2024). Inoltre, il comitato CSR sensibilizza sui potenziali rischi sociali e lo protegge l'impresa dalle conseguenze di comportamenti irresponsabili (Shahbaz *et al.*, 2020; Endrikat *et al.*, 2021; Abdullah *et al.*, 2024). La letteratura esistente identifica una relazione positiva tra la presenza di un comitato CSR e la performance sociale (Uyar *et al.*, 2020, 2021; Govindan *et al.*, 2021; Giannarakis *et al.*, 2023). Tuttavia, alcuni studi suggeriscono che il comitato CSR non influenza la performance sociale (Abdullah *et al.*, 2024).

Non-dualità del CEO. La dualità del CEO si verifica quando il ruolo di CEO e presidente del CdA sono ricoperti dalla stessa persona (Finkelstein e D'Aveni 1994). Questa situazione è svantaggiosa per diverse ragioni: centralizza il potere in una singola persona, indebolisce la funzione di monitoraggio del CdA e compromette l'indipendenza del CdA (Cabral e Sasidharan 2021; Dwekat *et al.*, 2022). In presenza della dualità del CEO, la fiducia degli azionisti e degli stakeholder potrebbe essere minore a causa della possibilità che il CEO adotti comportamenti opportunistici (Finkelstein e D'Aveni 1994; Endrikat *et al.*, 2021; Uyar *et al.*, 2021). Per queste ragioni, la non-dualità del CEO è raccomandata (Cabral e Sasidharan 2021). La dualità del CEO può scoraggiare l'implementazione di attività sociali e influire negativamente sulla performance sociale (Cabral e Sasidharan 2021; Govindan *et al.*, 2021; Uyar *et al.*, 2021) in quanto il CEO potrebbe privilegiare i benefici economici di breve termine a discapito delle iniziative sociali che creano valore a lungo termine (Beji *et al.*, 2021). Al contrario, gli studi esistenti mostrano come la non-dualità del CEO è associata a un maggiore impegno nelle attività sociali poiché gli interessi degli stakeholder vengono considerati in misura maggiore e per il CEO risulta più difficile distogliere l'attenzione dalle questioni sociali (Endrikat *et al.*, 2021; Govindan *et al.*, 2021).

Esistenza di politiche volte ad assicurare una buona struttura del CdA. Le politiche volte ad assicurare una buona struttura del CdA configurano aspetti quali la composizione e la diversità del CdA, i criteri di selezione degli amministratori e delle amministratrici (inclusi le qualifiche e l'esperienza richieste) e l'istituzione di comitati per il reclutamento (Fernandes *et al.*, 2023). Studi esistenti mostrano come la presenza di queste politiche migliora la performance sociale dell'impresa, considerato il loro effetto sulla struttura del CdA (Fernandes *et al.*, 2023).

Diversità di genere nel CdA. Le amministratrici apportano abilità, punti di vista e informazioni uniche al CdA e promuovono un dialogo aperto e partecipativo, consentendo al CdA di prendere decisioni migliori (Shahbaz *et al.*, 2020; Arayakarnkul *et al.*, 2022; Ben Selma *et al.*, 2022). Inoltre, le amministratrici consentono di ridurre i costi di agenzia e i comportamenti opportunistici (Lin e Nguyen 2022; Giannarakis *et al.*, 2023). Le amministratrici sono generalmente più sensibili alle questioni etiche e sociali (Ardito *et al.*, 2020; Beji *et al.*, 2021), aumentando così la consapevolezza del CdA riguardo a queste tematiche e la capacità di soddisfare le richieste di vari tipi di stakeholder (Shahbaz *et al.*, 2020; Cabral e Sasidharan 2021). Numerosi studi evidenziano che la diversità di genere nel CdA migliora la performance sociale (e.g., Biswas *et al.*, 2018; Hussain *et al.*, 2018; Uyar *et al.*, 2020, 2021; Disli *et al.*, 2022; Radu *et al.*, 2022). Tuttavia, alcuni studi suggeriscono che la diversità di genere nel CdA non influenza la performance sociale (Shahbaz *et al.*, 2020; Lin e Nguyen 2022; Kwarteng *et al.*, 2023) e danneggia in alcuni casi il benessere dei dipendenti (Ardito *et al.*, 2020).

Frequenza delle riunioni del CdA. Riunioni frequenti del CdA sono indice di due effetti contrapposti: un'inefficienza del CdA o una maggiore assiduità e meticolosità e, di conseguenza, efficacia del CdA (Dwekat *et al.*, 2022; Kwarteng *et al.*, 2023). Le riunioni frequenti del CdA favoriscono lo scambio di informazioni, la discussione di idee e la capacità del CdA di guidare e monitorare il management nell'esecuzione delle strategie (Giannarakis *et al.*, 2023). Secondo la letteratura esistente, le riunioni frequenti del CdA migliorano la performance sociale perché consentono di affrontare al meglio le esigenze degli stakeholder ed eventuali rischi legati agli aspetti sociali (Hussain *et al.*, 2018; Kwarteng *et al.*, 2023). Tuttavia, secondo altri studi, le riunioni frequenti del CdA non influenzano la performance sociale dell'impresa (Disli *et al.*, 2022).

Partecipazione degli amministratori e delle amministratrici alle riunioni del CdA. La partecipazione degli amministratori e delle amministratrici alle riunioni del CdA influenza la formulazione e l'attuazione delle strategie, migliorando la capacità di monitoraggio del management e riducendo il rischio di comportamenti opportunistici (Uyar *et al.*, 2020). Secondo gli studi esistenti, una maggiore partecipazione alle riunioni del CdA migliora la performance sociale (Shahbaz *et al.*, 2020; Uyar *et al.*, 2020). Tuttavia, altri studi suggeriscono che una maggiore partecipazione alle riunioni del CdA non incide sulla performance sociale (Giannarakis *et al.*, 2023).

Poiché l'indipendenza del CdA, la presenza di un comitato CSR, la non-dualità del CEO, l'esistenza di politiche volte ad assicurare una buona struttura del CdA, la diversità di genere nel CdA, la frequenza delle riunioni del CdA e la partecipazione degli amministratori e delle amministratrici alle riunioni del CdA hanno generalmente un impatto positivo sulla performance sociale, è avanzata l'ipotesi secondo cui la qualità del CdA-definita come una struttura, composizione e funzionamento efficaci del CdA sulla base delle caratteristiche menzionate-migliora la performance sociale:

Ipotesi 1: La qualità del CdA aumenta la performance sociale.

2.2 Feedback di performance sociale negativo e positivo e l'impatto sulla performance sociale

La *behavioral theory of the firm* afferma che il comportamento di un'impresa è influenzato dalla differenza tra la performance registrata e l'obiettivo di performance (Cyert e March 1963). L'obiettivo di performance è la performance desiderata per gli obiettivi organizzativi e serve come punto di riferimento per guidare le azioni, migliorare la performance e valutare se la performance registrata è soddisfacente o meno (Cyert e March 1963). L'obiettivo di performance è costituito da due componenti: l'obiettivo di performance storico, basato sulla performance passata dell'impresa, e l'obiettivo di performance sociale, basato sulla performance registrata delle imprese simili (Greve 2003).

Nell'attuazione delle strategie volte a raggiungere l'obiettivo di performance, il CdA risponde diversamente a seconda che l'impresa riceva un feedback di performance sociale positivo (quando la performance sociale registrata è superiore all'obiettivo di performance) o negativo (quando la performance sociale registrata è inferiore all'obiettivo di performance) (Greve 2003, 2008).

Feedback di performance sociale negativo. Quando la performance registrata è inferiore all'obiettivo di performance, il CdA sperimenta una pressione sulla performance ed è spinto ad avviare una "ricerca problemistica", ovvero una ricerca di soluzioni (e.g., cambiamenti organizzativi o comportamenti rischiosi) per migliorare la performance (Cyert e March 1963). La ricerca della soluzione e le risposte dipendono dall'entità del feedback di performance sociale negativo (Audia e Greve 2006).

Feedback di performance sociale negativo "grave". In presenza di un feedback di performance sociale negativo "grave", la performance sociale registrata è notevolmente inferiore all'obiettivo di performance e il CdA percepisce una minaccia per la sopravvivenza dell'impresa perché la legittimità è compromessa (Du e Vieira, 2012). Tale percezione di minaccia genera stress psicologico e ansia negli amministratori e nelle amministratrici, ostacolando la loro capacità di elaborare informazioni e

riducendo la flessibilità comportamentale (Audia e Greve 2006). Il CdA adotta un approccio più rigido e avverso al rischio, cercando di dare priorità alla sicurezza e preservando le risorse esistenti (Audia e Greve 2006). In questa situazione, gli investimenti nelle attività sociali vengono ridotti perché potrebbero distogliere risorse da altri obiettivi e intaccare la performance finanziaria; le attività sociali generano infatti costi immediati a fronte di benefici di lungo periodo (Price e Sun 2017; Zhong *et al.*, 2022).

Feedback di performance sociale negativo “minore”. In presenza di un feedback di performance sociale negativo “minore”, la performance registrata è leggermente inferiore all’obiettivo di performance e il CdA percepisce tale divario come riparabile (Audia e Greve 2006). In questa situazione, il CdA intensifica gli sforzi e intraprende azioni correttive volte a ottenere rendimenti immediati e a raggiungere l’obiettivo di performance (Greve 2008; Saridakis *et al.*, 2023). Inoltre, il CdA aumenta gli investimenti in attività sociali perché esse rafforzano la legittimità dell’impresa, alleviano le preoccupazioni degli stakeholder e consentono all’impresa di accedere a nuove risorse (Lee e Yang 2022; Zhu e Zhang 2024), consentendo così all’impresa di raggiungere l’obiettivo di performance (Saridakis *et al.*, 2023).

Sulla base di quanto discusso, la seguente ipotesi è avanzata:

Ipotesi 2: Il feedback di performance sociale negativo ha un effetto ad U sulla performance sociale.

Feedback di performance sociale positivo. In presenza di un feedback di performance sociale positivo, la performance registrata è superiore all’obiettivo di performance e può verificarsi un effetto negativo o positivo sulla performance futura (Saridakis *et al.*, 2023).

Effetto negativo sulla performance. Un feedback di performance sociale positivo segnala che non è necessario apportare cambiamenti nel breve periodo (Cyert e March 1963; Greve 2008). Il CdA è soddisfatto della performance sociale attuale e dell’andamento della gestione dell’impresa (Hu *et al.*, 2023; Saridakis *et al.*, 2023). In queste situazioni, il CdA è meno motivato a migliorare la performance sociale e potrebbe presentarsi una situazione di inerzia organizzativa (Greve 2003). In alternativa, il CdA potrebbe utilizzare le risorse in eccesso per lo sfruttamento di nuove opportunità o iniziative secondarie, spinto dai buoni risultati ottenuti dall’allocazione delle risorse in passato (Greve 2008; Saridakis *et al.*, 2023). Per quanto riguarda le attività sociali, un feedback di performance sociale positivo potrebbe indurre il CdA a ridurre gli investimenti nelle attività sociali poiché le iniziative intraprese in passato sono state ottimali e perché gli investimenti in attività sociali comportano costi immediati e potrebbero peggiorare la performance finanziaria (Xu e Zeng 2021; Saridakis *et al.*, 2023). Pertanto, la seguente ipotesi è avanzata:

Ipotesi 3a: Il feedback di performance sociale positivo riduce la performance sociale.

Effetto positivo sulla performance. In alternativa, un feedback di performance sociale positivo potrebbe indurre il CdA a fissare obiettivi di performance più alti e ad intensificare gli sforzi (Saridakis *et al.*, 2023). Nel caso delle attività sociali, un feedback di performance sociale positivo accresce la fiducia degli stakeholder nel CdA, mentre aumenta il loro scetticismo qualora l’impresa decidesse di ridurre gli investimenti in attività sociali (Lee e Yang 2022). Il CdA potrebbe pertanto mantenere questi investimenti costanti e puntare a una performance sociale elevata per non intaccare la legittimità dell’impresa (Lee e Yang 2022). Pertanto, la seguente ipotesi è avanzata:

Ipotesi 3b: Il feedback di performance sociale positivo aumenta la performance sociale.

2.3 L’interazione tra la qualità del CdA e il feedback di performance sociale

Considerati l’effetto della qualità del CdA sulla performance sociale (Uyar *et al.*, 2020; Giannarakis *et al.*, 2023) e l’effetto distinto del feedback di performance sociale negativo e positivo sulla performance sociale (Xu e Zeng 2021; Saridakis *et al.*, 2023), ipotizziamo che la relazione tra la qualità del CdA e la performance sociale dipenda dal tipo di feedback di performance sociale che

si materializza. In particolare, avanziamo l'idea che di fronte a un feedback di performance sociale negativo o positivo, un CdA "di qualità" mostra capacità superiori in termini di:

- capacità di valutare la situazione in modo approfondito. Ciò consente di analizzare adeguatamente il feedback di performance sociale e le sue conseguenze e di attuare le misure correttive che si rendono eventualmente necessarie;
- capacità superiori di decision making e formulazione della strategia. Ciò favorisce discussioni approfondite e la formulazione di strategie adeguate che consentano di affrontare le sfide o cogliere le opportunità associate al feedback di performance sociale emerso;
- migliore esecuzione e monitoraggio delle strategie. Ciò consente che le strategie vengano implementate efficacemente e monitorate meticolosamente.

Grazie a queste capacità, un CdA "di qualità" è in grado di affrontare al meglio sia un feedback di performance sociale negativo sia un feedback di performance sociale positivo. Di seguito, il ruolo di CdA "di qualità" è discusso nel dettaglio.

Feedback di performance sociale negativo. Un feedback di performance sociale negativo genera una pressione sulla performance e risposte diverse a seconda della gravità del feedback (Audia e Greve 2006).

Feedback di performance sociale negativo "grave". Un feedback di performance sociale negativo "grave" minaccia la sopravvivenza e la legittimità dell'impresa, richiedendo un'azione immediata (Audia e Greve 2006). Questo scenario di solito induce stress psicologico, ansia e un approccio rigido e avverso al rischio (Audia e Greve 2006). Di conseguenza, gli investimenti in attività sociali vengono ridotti poiché possono intaccare la performance finanziaria e impongono costi nel breve periodo (Price e Sun 2017; Zhong *et al.*, 2022). Un CdA "di qualità" potrebbe contrastare queste tendenze, favorendo una migliore comprensione della situazione e facilitando decisioni bilanciate. In particolare: il comitato CSR agisce rapidamente per evitare le ripercussioni di comportamenti irresponsabili e di una scarsa performance sociale (Endrikat *et al.*, 2021); le amministratrici, le riunioni frequenti del CdA e l'alta partecipazione alle riunioni del CdA favoriscono lo scambio di idee e informazioni (Arayakarnkul *et al.*, 2022; Giannarakis *et al.*, 2023); gli amministratori indipendenti e le amministratrici utilizzano la loro esperienza per fornire raccomandazioni informate (Shahbaz *et al.*, 2020; Abdullah *et al.*, 2024); il comitato CSR e la non-dualità del CEO proteggono gli interessi degli stakeholder (Ananzeh *et al.*, 2022); gli amministratori e le amministratrici indipendenti e il comitato CSR lavorano per raggiungere un equilibrio tra obiettivi finanziari e non finanziari (Endrikat *et al.*, 2021; Kwarteng *et al.*, 2023). In questo modo, la qualità del CdA consente di gestire efficacemente un feedback di performance sociale negativo "grave" e di mitigare il suo effetto negativo sulla performance sociale.

Feedback di performance sociale negativo "minore". Un feedback di performance sociale negativo "minore", percepito come un divario riparabile (Audia e Greve 2006), spinge il CdA a intensificare gli sforzi e promuovere gli investimenti in attività sociali (Lee e Yang 2022; Zhu e Zhang 2024). In questa situazione, un CdA "di qualità" assicura che le iniziative sociali vengano eseguite in modo efficace e che il management venga monitorato. In particolare: gli amministratori indipendenti, le amministratrici e la non-dualità del CEO lavorano per mitigare il rischio di opportunismo manageriale (Beji *et al.*, 2021; Lin e Nguyen 2022); il comitato CSR, riunioni frequenti del CdA e una alta partecipazione alle riunioni del CdA facilitano l'esecuzione e la supervisione delle attività sociali (Uyar *et al.*, 2020; Kwarteng *et al.*, 2023); il comitato CSR monitora continuamente i risultati ottenuti e il rispetto delle politiche CSR (Baraibar-Diez e Odriozola 2019). Per questi motivi, un CdA "di qualità" è in grado di compensare facilmente il feedback di performance sociale negativo "minore", amplificando il suo effetto positivo sulla performance sociale.

Sulla base di quanto discusso, viene avanzata la seguente ipotesi:

Ipotesi 4: La qualità del CdA mitiga l'effetto negativo di un feedback di performance sociale negativo "grave" sulla performance sociale, mentre amplifica l'effetto positivo di un feedback di performance sociale negativo "minore".

Feedback di performance sociale positivo. In presenza di un feedback di performance sociale positivo, la qualità del CdA ha un effetto diverso a seconda che il feedback di performance sociale riduca o migliori la performance sociale.

Effetto negativo sulla performance. Un feedback di performance sociale positivo indica che non sono necessari cambiamenti immediati (Cyert e March 1963). Il CdA è soddisfatto della performance sociale registrata (Hu *et al.*, 2023) e può decidere di ridurre gli investimenti in attività sociali a favore di opportunità non sfruttate o attività secondarie (Greve 2008; Xu e Zeng 2021; Saridakis *et al.*, 2023). Tuttavia, un CdA “di qualità” potrebbe continuare a promuovere le attività sociali grazie a una valutazione della situazione accurata. In particolare: gli amministratori indipendenti e le amministratrici mantengono l’attenzione del CdA alle questioni sociali (Shahbaz *et al.*, 2020; Cabral e Sasidharan 2021); la non-dualità del CEO e le riunioni frequenti del CdA promuovono la considerazione degli interessi degli stakeholder (Kwarteng *et al.*, 2023); gli amministratori indipendenti mantengono l’attenzione sui benefici a lungo termine di tali attività (Biswas *et al.*, 2018; Endrikat *et al.*, 2021); il comitato CSR protegge il valore per gli azionisti attraverso gli investimenti in attività sociali (Endrikat *et al.*, 2021). Per questi motivi, la qualità del CdA mitiga gli effetti negativi sulla performance sociale associati a un feedback di performance sociale positivo. Pertanto, viene avanzata la seguente ipotesi:

Ipotesi 5a: La qualità del CdA mitiga l’effetto negativo di un feedback di performance sociale positivo sulla performance sociale.

Effetto positivo sulla performance. Un feedback di performance sociale positivo può incoraggiare il CdA a fissare obiettivi di performance più elevati e a raggiungere una performance sociale superiore (Saridakis *et al.*, 2023). In questa situazione, la qualità del CdA gioca un ruolo cruciale nel migliorare la performance sociale, tramite il suo supporto all’esecuzione e al monitoraggio delle attività sociali. In particolare: gli amministratori indipendenti, le amministratrici e la non-dualità del CEO riducono il rischio di opportunismo manageriale (Disli *et al.*, 2022; Lin e Nguyen 2022); il comitato CSR, le riunioni frequenti del CdA e l’alta partecipazione alle riunioni del CdA consentono una supervisione efficace delle attività sociali (Uyar *et al.*, 2020; Kwarteng *et al.*, 2023); il comitato CSR aiuta a individuare nuove opportunità per iniziative sociali (Abdullah *et al.*, 2024). Pertanto, in presenza di un feedback di performance sociale positivo, la qualità del CdA contribuisce a migliorare ulteriormente la performance sociale. Pertanto, viene avanzata la seguente ipotesi:

Ipotesi 5b: La qualità del CdA amplifica l’effetto positivo di un feedback di performance sociale positivo sulla performance sociale.

3. Metodologia

3.1 Dati

Questo studio utilizza dati provenienti da LSEG Data & Analytics, precedentemente noto come Refinitiv Eikon Datastream. Si tratta di un database contenente informazioni sulla performance sociale, ambientale e di governance delle imprese, ampiamente utilizzato da investitori professionisti e ricercatori accademici (Fernandes *et al.*, 2023; Giannarakis *et al.*, 2023). LSEG Data & Analytics offre informazioni su oltre 15.500 imprese pubbliche e private in tutto il mondo (LSEG Data & Analytics 2023) ed è riconosciuto come il più grande database sui temi della CSR (Uyar *et al.*, 2020).

In questo studio, il database LSEG Data & Analytics è stato usato per raccogliere dati sulla performance sociale, le caratteristiche del CdA e altre caratteristiche dell’impresa.

Il dataset usato nell’analisi è non bilanciato e comprende dati riguardanti 1.299 imprese quotate operanti nei seguenti Paesi europei: Austria (3,107%), Belgio (4,539%), Cipro (0,488%), Danimarca (4,913%), Finlandia (4,620%), Francia (14,397%), Germania (15,845%), Grecia (2,928%), Irlanda (5,043%), Italia (7,581%), Lussemburgo (2,164%), Malta (0,277%), Paesi Bassi (6,361%), Polonia

(4,213%), Portogallo (1,383%), Repubblica Ceca (0,358%), Romania (0,114%), Slovenia (0,065%), Spagna (6,800%), Svezia (14,153%), Ungheria (0,651%).

Le osservazioni coprono il periodo dal 2014 al 2023.

3.2 Metodo

Le ipotesi sono testate tramite un'analisi di regressione panel multivariata ad effetti fissi.

In particolare, sono stati stimati due modelli. Il Modello 1 valuta gli effetti della qualità del CdA, del feedback di performance sociale negativo e del feedback di performance sociale positivo sulla performance sociale, controllando per la dimensione del CdA, la dimensione dell'impresa, l'età dell'impresa, il ROE e il leverage. Il Modello 2 include l'effetto di interazione tra la qualità del CdA e il feedback di performance sociale (negativo e positivo).

Per differenziare gli effetti del feedback di performance sociale negativo e positivo, è stato utilizzato l'approccio della funzione *spline* (Greve 2003). Tale approccio consiste nell'uso di variabili distinte per il feedback di performance sociale negativo e positivo e consente di valutare le differenze strutturali nei loro effetti (Zhu e Zhang 2024). Inoltre, l'effetto curvilineo del feedback di performance sociale negativo è stato testato tramite l'inclusione di un termine quadratico (Xu e Zeng 2021).

È stato applicato un lag di un anno a tutte le variabili indipendenti al fine di rimuovere eventuali problemi di endogeneità e per catturare gli effetti ritardati delle variabili indipendenti sulla performance sociale (Ben Selma *et al.*, 2022). Infine, sono stati inclusi gli effetti fissi per l'industria, il paese e l'anno per controllare l'eterogeneità non osservata e invariabile nel tempo (Hu *et al.*, 2023).

Formalmente, i modelli empirici stimati sono i seguenti:

Modello 1:

$Performance\ sociale_{t,i} = f(Qualità\ del\ CdA_{t-1,i}, Feedback\ di\ performance\ sociale\ negativo_{t-1,i}, Feedback\ di\ performance\ sociale\ negativo^2_{t-1,i}, Feedback\ di\ performance\ sociale\ positivo_{t-1,i}, Dimensione\ del\ CdA_{t-1,i}, Dimensione\ dell'impresa_{t-1,i}, Età\ dell'impresa_{t-1,i}, ROE_{t-1,i}, Leverage_{t-1,i}, Industria, Paese, Anno)$

Modello 2:

$Performance\ sociale_{t,i} = f(Qualità\ del\ CdA_{t-1,i}, Feedback\ di\ performance\ sociale\ negativo_{t-1,i}, Feedback\ di\ performance\ sociale\ negativo^2_{t-1,i}, Feedback\ di\ performance\ sociale\ positivo_{t-1,i}, Qualità\ del\ CdA_{t-1,i} \times Feedback\ di\ performance\ sociale\ negativo_{t-1,i}, Qualità\ del\ CdA_{t-1,i} \times Feedback\ di\ performance\ sociale\ negativo^2_{t-1,i}, Qualità\ del\ CdA_{t-1,i} \times Feedback\ di\ performance\ sociale\ positivo_{t-1,i}, Dimensione\ del\ CdA_{t-1,i}, Dimensione\ dell'impresa_{t-1,i}, Età\ dell'impresa_{t-1,i}, ROE_{t-1,i}, Leverage_{t-1,i}, Industria, Paese, Anno)$

dove t , $t-1$, e i rappresentano l'impresa i al tempo t o $t-1$.

3.3 Variabili

Le variabili utilizzate nell'analisi sono descritte nella Tabella 1.

Tab. 1: Variabili

Variabile	Descrizione	Fonte
Variabile dipendente		
Performance sociale	Punteggio tra 0 e 100, misura la performance sociale dell'impresa in quattro aree: forza lavoro, diritti umani, comunità e responsabilità di prodotto	LSEG Data & Analytics
Variabili indipendenti		
Qualità del CdA	Rapporto tra il numero di caratteristiche di qualità del CdA che l'impresa possiede e il numero di caratteristiche per le quali sono disponibili informazioni	Elaborazione personale
Feedback di performance sociale negativo	Differenza tra l'obiettivo di performance sociale e la performance sociale raggiunta, se la performance raggiunta è inferiore all'obiettivo di performance; 0 altrimenti	Elaborazione personale
Feedback di performance sociale positivo	Differenza tra la performance sociale raggiunta e l'obiettivo di performance sociale, se la performance raggiunta è superiore all'obiettivo di performance; 0 altrimenti	Elaborazione personale
Variabili di controllo		
Dimensione del CdA	Logaritmo del numero di amministratori e amministratrici	LSEG Data & Analytics
Dimensione dell'impresa	Logaritmo del totale attivo	LSEG Data & Analytics
Età dell'impresa	Logaritmo del numero di anni dalla fondazione dell'impresa	LSEG Data & Analytics
ROE	Return on equity	LSEG Data & Analytics
Leverage	Rapporto tra debito e capitale proprio totale	LSEG Data & Analytics
Industria	Variabile dummy pari a 1 se l'impresa opera in una data industria, 0 altrimenti	LSEG Data & Analytics
Paese	Variabile dummy pari a 1 se l'impresa è localizzata in un dato Paese, 0 altrimenti	LSEG Data & Analytics
Anno	Variabile dummy per ogni anno dal 2014 al 2023	LSEG Data & Analytics

Fonte: Elaborazione personale

Performance sociale. La performance sociale è misurata utilizzando il *Social pillar score* fornito da LSEG Data & Analytics. Esso valuta la performance sociale in quattro aree: forza lavoro, diritti umani, comunità e responsabilità del prodotto (LSEG Data & Analytics 2023). Il *Social pillar score* varia da 0 (performance peggiore) a 100 (migliore performance) ed è calcolato sulla base del numero di imprese con un valore inferiore rispetto a quella in esame, il numero di imprese con un valore identico e il numero totale di imprese per cui sono disponibili dati.

Qualità del CdA. L'indice è stato sviluppato in due fasi. Nella prima fase è stato valutato se l'impresa soddisfa i seguenti criteri di qualità del CdA:

1. indipendenza sufficiente del CdA, definita come la presenza di almeno il 50% di amministratori e amministratrici indipendenti sul totale dei componenti del CdA (Abdullah *et al.*, 2024);
2. la presenza di un comitato CSR;
3. la non-dualità del CEO;
4. l'esistenza di politiche volte ad assicurare una buona struttura del CdA;
5. un'adeguata diversità di genere nel CdA, con almeno il 33,33% di amministratrici, riflettendo la necessità di raggiungere una massa critica che consenta alle donne di contribuire efficacemente alle discussioni e decisioni del CdA (Kanter 1977);
6. una frequenza sufficiente delle riunioni del CdA, con un minimo di dieci riunioni all'anno, superiore alla media del campione;
7. un'alta partecipazione degli amministratori e delle amministratrici alle riunioni del CdA, con una partecipazione media di almeno il 90% all'anno, superiore alla media del campione.

Nella seconda fase, la qualità del CdA è stata calcolata come il rapporto tra il numero delle caratteristiche di qualità del CdA sopra menzionate che l'impresa possiede e il numero di caratteristiche per le quali sono disponibili informazioni. L'indice di qualità del CdA varia da 0 (bassa qualità del CdA) a 1 (ottima qualità del CdA).

Feedback di performance sociale negativo e Feedback di performance sociale positivo. Il feedback di performance sociale negativo e positivo è dato dalla differenza tra la performance registrata e l'obiettivo di performance (Hu *et al.*, 2023). Il calcolo, basato sulla variabile *Performance sociale*, è avvenuto in due fasi.

Nella prima fase, l'obiettivo di performance è calcolato sulla base di due componenti: l'obiettivo di performance storico, basato sulla performance passata dell'impresa, e l'obiettivo di performance sociale, basato sulla performance registrata delle imprese simili (Greve 2003). In particolare, l'obiettivo di performance storico è una combinazione dell'obiettivo di performance passato

dell'impresa e della sua performance passata; l'obiettivo di performance sociale è dato dalla performance media delle altre imprese dello stesso settore durante un anno specifico (Greve 2003). Formalmente, l'obiettivo di performance è calcolato come segue:

Obiettivo di performance $_{t,i} = \alpha_1 \times \text{Obiettivo di perf. sociale }_{t,i} + (1 - \alpha_1) \times \text{Obiettivo di perf. storico }_{t,i}$
Dove

Obiettivo di performance sociale $_{t,i} = (\sum_{j \neq i} \text{Performance sociale }_{t,j}) : (n_t - 1)$

Obiettivo di performance storico $_{t,i} = \alpha_2 \times \text{Obiettivo di perf. }_{t-1,i} + (1 - \alpha_2) \times \text{Performance sociale }_{t-1,i}$
con i e j che rappresentano le imprese e n_t che denota il numero di imprese nel campione durante l'anno t . In questo studio: $\alpha_1 = 0,5$, ovvero è assegnato lo stesso peso all'obiettivo di performance storico e all'obiettivo di performance sociale; $\alpha_2 = 0,25$, ovvero è assegnato un peso maggiore alla performance passata dell'impresa rispetto al suo obiettivo di performance passato.

Nella seconda fase, il feedback di performance sociale è calcolato come una funzione *spline*, che consente di separare la componente negativa e quella positiva per esaminare i loro effetti diversi sulla performance sociale (Xu e Zeng 2021; Zhu e Zhang 2024). Formalmente, il *Feedback di performance sociale negativo* e il *Feedback di performance sociale positivo* sono stati calcolati come segue:

Feedback di performance sociale negativo $_{t,i} =$
 $= \text{Obiettivo di performance sociale }_{t,i} - \text{Performance sociale registrata }_{t,i}$ se $\text{Performance sociale registrata }_{t,i} < \text{Obiettivo di performance }_{t,i}$
 $= 0$ se $\text{Performance sociale registrata }_{t,i} \geq \text{Obiettivo di performance sociale }_{t,i}$

Feedback di performance sociale positivo $_{t,i} =$
 $= \text{Performance sociale registrata }_{t,i} - \text{Obiettivo di performance sociale }_{t,i}$ se $\text{Performance sociale registrata }_{t,i} > \text{Obiettivo di performance sociale }_{t,i}$
 $= 0$ se $\text{Performance sociale registrata }_{t,i} \leq \text{Obiettivo di performance sociale }_{t,i}$

dove i rappresenta l'impresa e t l'anno.

Variabili di controllo. La *Dimensione del CdA*, misurata come il logaritmo del numero totale di amministratori e amministratrici, è considerata poiché influenza positivamente la performance sociale (Ananzeh *et al.*, 2022). La *Dimensione dell'impresa*, misurata come il logaritmo del totale attivo, tiene conto della tendenza delle imprese più grandi a essere più sensibili alle questioni sociali e a registrare performance sociali superiori (Cabral e Sasidharan 2021). L'*Età dell'impresa*, calcolata come il logaritmo degli anni dalla fondazione dell'impresa, è inclusa poiché la maturità dell'impresa influisce positivamente sulla performance sociale (Biswas *et al.*, 2018). Il *ROE*, ovvero il return on equity, è incluso poiché influisce sulla capacità finanziaria dell'impresa di investire in attività sociali e di registrare una performance sociale superiore (Ananzeh *et al.*, 2022). Il *Leverage*, misurato come il rapporto tra debito e capitale proprio totale, è incluso poiché le imprese più indebitate dispongono di minori risorse da destinare alle attività sociali (Baraibar-Diez e Odriozola 2019). L'*Industria* è considerata poiché le sue caratteristiche possono influenzare la performance sociale (Giannarakis *et al.*, 2023). Il *Paese* in cui opera l'impresa è considerato per catturare l'influenza del contesto nazionale sulla performance sociale (Ardito *et al.*, 2020). Infine, l'*Anno* è incluso per controllare gli effetti temporali (Biswas *et al.*, 2018).

4. Risultati e discussione

4.1 Risultati descrittivi

Le statistiche descrittive indicano che la performance sociale media è buona e pari a circa 63,8 su 100, con una varianza significativa tra le imprese (Tabella 2). In media, le imprese registrano una performance sociale in linea con l'obiettivo di performance sociale, come mostrato dai valori medi bassi riguardanti il feedback di performance sociale negativo e positivo. Nel complesso, la qualità del CdA appare buona.

4.2 Risultati empirici

La Tabella 3 mostra i risultati delle regressioni, mentre la Figura 1 mostra i grafici di interazione.

Tab. 2: Statistiche descrittive

	Media	Deviazione standard	Valore minimo	Valore massimo
Performance sociale	63.867	21.985	0.235	98.311
Qualità del CdA	0.705	0.185	0	1
Feedback di performance sociale negativo	3.079	6.393	0	54.548
Feedback di performance sociale positivo	7.848	7.502	0	53.313
Dimensione del CdA	2.306	0.406	0.693	3.526
Dimensione dell'impresa	22.507	1.972	14.253	28.611
Età dell'impresa	1.549	0.345	0.477	2.481
ROE	7.006%	0.550	-29.914	2.484
Leverage	1.067	1.719	0	55.770
Agricoltura	0.195%	0.044	0	1
Estrazione e attività minerarie	2.147%	0.145	0	1
Manifattura	39.206%	0.488	0	1
Elettricità e gas	4.539%	0.208	0	1
Acqua	0.537%	0.073	0	1
Costruzioni	4.197%	0.201	0	1
Commercio	6.101%	0.239	0	1
Trasporti	4.002%	0.196	0	1
Alloggio e ristorazione	0.944%	0.097	0	1
Tecnologia dell'informazione (IT)	10.981%	0.313	0	1
Finanza e assicurazioni	14.950%	0.357	0	1
Immobiliare	4.360%	0.204	0	1
Professioni	3.612%	0.187	0	1
Amministrazione	2.278%	0.149	0	1
Sanità	0.781%	0.089	0	1
Arte	0.748%	0.086	0	1
Altri servizi	0.423%	0.065	0	1
Austria	3.107%	0.174	0	1
Belgio	4.539%	0.208	0	1
Cipro	0.488%	0.070	0	1
Danimarca	4.913%	0.216	0	1
Finlandia	4.620%	0.210	0	1
Francia	14.397%	0.351	0	1
Germania	15.845%	0.365	0	1
Grecia	2.928%	0.169	0	1
Irlanda	5.043%	0.219	0	1
Italia	7.581%	0.265	0	1
Lussemburgo	2.164%	0.146	0	1
Malta	0.277%	0.053	0	1
Paesi Bassi	6.361%	0.244	0	1
Polonia	4.213%	0.201	0	1
Portogallo	1.383%	0.117	0	1
Repubblica Ceca	0.358%	0.060	0	1
Romania	0.114%	0.034	0	1
Slovenia	0.065%	0.026	0	1
Spagna	6.800%	0.252	0	1
Svezia	14.153%	0.349	0	1
Ungheria	0.651%	0.080	0	1

Fonte: Elaborazione personale

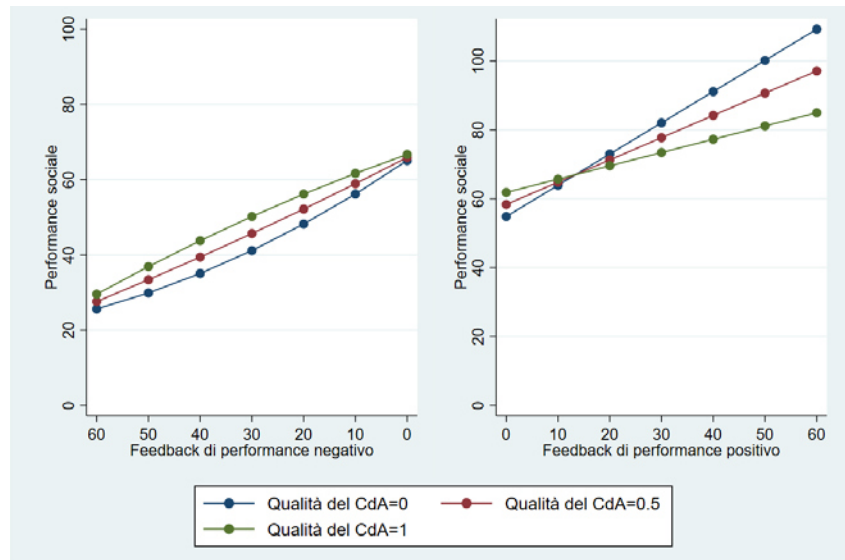
Tab. 3: Risultati delle regressioni

Variabili	Modello 1	Modello 2
Qualità del CdA	2,574** (1,299)	5,880*** (1,727)
Feedback di performance sociale negativo	-0,688*** (0,085)	-0,937*** (0,300)
Feedback di performance sociale negativo ²	0,000 (0,004)	0,005 (0,013)
Feedback di performance sociale positivo	0,545*** (0,023)	0,907*** (0,082)
Qualità del CdA × Feedback di performance sociale negativo		0,457 (0,455)
Qualità del CdA × Feedback di performance sociale negativo ²		-0,007 (0,019)
Qualità del CdA × Feedback di performance sociale positivo		-0,521*** (0,109)
Dimensione del CdA	1,570 (1,153)	1,573 (1,161)
Dimensione dell'impresa	1,307** (0,642)	1,339** (0,644)
Età dell'impresa	13,05*** (4,400)	12,320*** (4,408)
ROE	-0,492 (0,500)	-0,468 (0,479)
Leverage	0,190 (0,187)	0,185 (0,182)
Costante	-5,348 (16,090)	-7,3760 (16,300)
Effetti fissi - Industria	Sì	Sì
Effetti fissi - Paese	Sì	Sì
Effetti fissi - Anno	Sì	Sì
R ²	0,519	0,524
Numero di osservazioni	6.147	6.147
Numero di imprese	1.299	1.299

Errori standard robusti tra parentesi. *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,10$

Fonte: Elaborazione personale

Fig. 1: Grafici di interazione



Fonte: Elaborazione personale

Nel Modello 1, la variabile *Qualità del CdA* presenta un coefficiente positivo e significativo, indicando che la qualità del CdA migliora la performance sociale, a supporto dell'Ipotesi 1. Questo risultato conferma l'idea che la qualità del CdA-definita come una struttura, composizione e funzionamento efficaci del CdA sulla base dell'indipendenza del CdA, della presenza di un comitato CSR, della non-dualità del CEO, dell'esistenza di politiche volte ad assicurare una buona struttura

del CdA, della diversità di genere nel CdA, della frequenza delle riunioni del CdA e della partecipazione degli amministratori e delle amministratrici alle riunioni del CdA-contribuisce al miglioramento della performance sociale (Shahbaz *et al.*, 2020; Kwarteng *et al.*, 2023). Questo risultato è inoltre in linea con gli studi precedenti secondo cui le caratteristiche del CdA sopra menzionate hanno un impatto positivo sulla performance sociale (e.g., Shahbaz *et al.*, 2020; Cabral e Sasidharan 2021; Endrikat *et al.*, 2021; Ananzeh *et al.*, 2022; Kwarteng *et al.*, 2023).

La variabile *Feedback di performance sociale negativo* presenta un coefficiente negativo e significativo, mentre la variabile *Feedback di performance sociale negativo*² presenta un coefficiente nullo non significativo. Un feedback di performance sociale negativo non esercita pertanto un effetto a forma di U sulla performance sociale come suggerito dalla letteratura sul tema (Audia e Greve 2006); pertanto, l'Ipotesi 2 è respinta. Questo risultato suggerisce che un feedback di performance sociale negativo non induce il CdA ad adottare un approccio più rigido e avverso al rischio, spingendolo a ridurre gli investimenti in attività sociali. Al contrario, un feedback di performance sociale negativo induce il CdA ad intensificare gli sforzi in iniziative sociali per migliorare la performance e rafforzare la legittimità dell'impresa (Saridakis *et al.*, 2023; Zhu e Zhang 2024).

La variabile *Feedback di performance sociale positivo* presenta un coefficiente positivo e significativo, indicando che un feedback di performance sociale positivo migliora la performance sociale; pertanto, l'Ipotesi 3b è supportata mentre l'Ipotesi 3a è respinta. Questo risultato conferma gli studi precedenti secondo cui un feedback di performance sociale positivo motiva il CdA a mantenere gli investimenti in iniziative sociali per soddisfare le aspettative degli stakeholder (Lee e Yang 2022). Inoltre, questo risultato mette in discussione gli studi secondo cui un feedback di performance sociale positivo riduce l'attenzione alle questioni sociali perché la performance sociale registrata è soddisfacente (Hu *et al.*, 2023).

Osservando i risultati del Modello 2 e i grafici di interazione nella Figura 1, emerge che in presenza di un feedback di performance sociale negativo e a prescindere dalla sua entità, un CdA "di qualità" consente di registrare una performance sociale superiore rispetto a quella che si registra se il CdA non è "di qualità". L'Ipotesi 4 è pertanto respinta. Questo risultato suggerisce che la qualità del CdA migliora costantemente la performance sociale grazie a una comprensione più completa della situazione, decisioni rapide e un'esecuzione e monitoraggio efficaci delle iniziative sociali. In particolare, una struttura, composizione e funzionamento efficaci del CdA assicurano che venga data priorità agli interessi degli stakeholder, che vengano sviluppate strategie efficaci e che il raggiungimento degli obiettivi di performance venga facilitato (Govindan *et al.*, 2021; Disli *et al.*, 2022).

In presenza di un feedback di performance sociale positivo, la qualità del CdA riduce l'effetto positivo di questo feedback sulla performance sociale; pertanto, le Ipotesi 5a e 5b sono respinte. L'impulso motivazionale associato a un feedback di performance sociale positivo, che spinge il CdA a sostenere le iniziative sociali e a raggiungere una performance sociale più elevata (Lee e Yang 2022), non è rafforzato in presenza di un CdA "di qualità". Questo risultato potrebbe essere dovuto alle scelte di un CdA "di qualità", che affronta un feedback di performance sociale positivo in modo più razionale, giudicando gli investimenti precedenti nelle iniziative sociali come ottimali e decidendo di riallocare risorse in surplus per esplorare opportunità al di fuori delle iniziative sociali (Xu e Zeng 2021; Saridakis *et al.*, 2023).

Riassumendo, i principali risultati dell'analisi sono i seguenti. Primo, la qualità del CdA aumenta la performance sociale. Secondo, un feedback di performance sociale negativo ha sempre un effetto positivo sulla performance sociale, a prescindere dall'entità del feedback. In presenza di un feedback di questo tipo, un CdA "di qualità" consente di registrare una performance sociale superiore. Terzo, un feedback di performance sociale positivo migliora la performance sociale. Tuttavia, in presenza di un feedback di questo tipo, un CdA "di qualità" riduce l'effetto positivo di questo feedback sulla performance sociale.

4.3 Controlli di robustezza

Per convalidare i risultati ottenuti, sono state condotte due analisi aggiuntive. Primo, il lag applicato a tutte le variabili indipendenti è stato esteso a due anni in quanto le variabili indipendenti potrebbero avere un effetto potenzialmente più lento sulla performance sociale. Secondo, l'analisi è stata ripetuta escludendo le imprese manifatturiere dal campione per eliminare potenziali bias derivanti dalla sovra-rappresentazione di queste imprese nel dataset e per migliorare la generalizzabilità dei risultati. I risultati di queste analisi, disponibili su richiesta, confermano i risultati principali.

5. Conclusioni

Questo studio ha esaminato l'impatto della qualità del CdA sulla performance sociale e come questa relazione sia moderata dal tipo di feedback di performance sociale negativo o positivo ricevuto.

Questo studio contribuisce alla letteratura sulle caratteristiche del CdA e sulla performance sociale (Disli *et al.*, 2022; Fernandes *et al.*, 2023) come segue. Primo, questo studio indaga come la qualità del CdA-definita come la struttura, la composizione e il funzionamento efficace del CdA, evidenziati da varie caratteristiche del CdA-influenza la performance sociale e suggerisce meccanismi plausibili che portano a un contributo positivo. Secondo, questo studio dimostra come questa relazione sia moderata dal feedback di performance registrato, aggiungendosi ai pochi studi esistenti (Xu e Zeng 2021; Lee e Yang 2022; Hu *et al.*, 2023; Saridakis *et al.*, 2023; Zhu e Zhang 2024) sul tema. A tal fine, questo studio collega la *behavioral theory of the firm* (Cyert e March 1963) con altri quadri teorici adottati per spiegare l'effetto del CdA sulla performance sociale dell'impresa, ovvero la *agency theory* (Jensen e Meckling 1976), la *stakeholder theory* (Freeman 1984), la *resource dependence theory* (Hillman and Dalziel 2003) e la *upper echelons theory* (Hambrick and Mason 1984). Terzo, questo studio si focalizza sulla dimensione sociale della CSR, dato che le questioni sociali e ambientali spesso differiscono e richiedono approcci strategici distinti (Radu *et al.*, 2022). Inoltre, la dimensione sociale è meno studiata rispetto alla dimensione ambientale o alla CSR nel complesso.

Lo studio offre importanti implicazioni manageriali e politiche. I risultati di questa analisi confermano l'importanza del CdA nel guidare la performance sociale e mettono in evidenza la necessità di un CdA "di qualità"-ovvero un CdA caratterizzato da una struttura, composizione e funzionamento efficaci-per gestire le situazioni in cui la performance supera o non raggiunge gli obiettivi. Un CdA "di qualità" è essenziale per superare al meglio una situazione critica data dall'emergere di un feedback di performance sociale negativo. Inoltre, un CdA "di qualità" consente di riconoscere quando ulteriori iniziative sociali sono superflue. A tal fine, le imprese dovrebbero essere supportate nella creazione di un CdA di alta qualità, con i decisori politici che giocano un ruolo chiave nel fornire indicazioni e supporto.

Questo studio presenta alcune limitazioni. La qualità del CdA potrebbe essere misurata con metodologie quantitative più sofisticate o metodologie qualitative. Inoltre, questo studio non ha esplorato i meccanismi specifici attraverso i quali la qualità del CdA consente di affrontare un feedback di performance sociale positivo o negativo. Studi futuri dovrebbero approfondire questo aspetto.

Bibliografia

ABDULLAH A., YAMAK S., KORZHENITSKAYA A., RAHIMI R., MCCLELLAN J. (2024), "Sustainable development: The role of sustainability committees in achieving ESG targets", *Business Strategy and the Environment*, vol. 33, n. 3, pp. 2250-2268.

- ANANZE H., AL AMOSH H., ALBITAR K. (2022), "The effect of corporate governance quality and its mechanisms on firm philanthropic donations: evidence from the UK", *International Journal of Accounting & Information Management*, vol. 30, n. 4, pp. 477-501.
- ARAYAKARNKUL P., CHATJUTHAMARD P., TREEPONGKARUNA S. (2022), "Board gender diversity, corporate social commitment and sustainability", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 29, n. 5, pp. 1706-1721.
- ARDITO L., DANGELICO R.M., MESSENI PETRUZZELLI A. (2020), "The link between female representation in the boards of directors and corporate social responsibility: evidence from B corps", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, p. csr.2082.
- AUDIA P.G., GREVE H.R. (2006), "Less likely to fail: low performance, firm size, and factory expansion in the shipbuilding industry", *Management Science*, vol. 52, n. 1, pp. 83-94.
- BARAIBAR-DIEZ E., ODRIOZOLA M.D. (2019), "CSR committees and their effect on ESG performance in UK, France, Germany, and Spain", *Sustainability*, vol. 11, n. 18, p. 5077.
- BEJI R., YOUSFI O., LOUKIL N., OMRI A. (2021), "Board diversity and corporate social responsibility: empirical evidence from France", *Journal of Business Ethics*, vol. 173, n. 1, pp. 133-155.
- BEN SELMA M., YAN W., HAFSI T. (2022), "Board demographic diversity, institutional context and corporate philanthropic giving", *Journal of Management and Governance*, vol. 26, n. 1, pp. 99-127.
- BISWAS P.K., MANSI M., PANDEY R. (2018), "Board composition, sustainability committee and corporate social and environmental performance in Australia", *Pacific Accounting Review*, vol. 30, n. 4, pp. 517-540.
- CABRAL C., SASIDHARAN A. (2021), "Do regulatory mechanisms affect corporate social performance? Evidence from emerging economies", *Journal of Cleaner Production*, vol. 326, p. 129383.
- CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, New York.
- DISLI M., YILMAZ M.K., MOHAMED F.F.M. (2022), "Board characteristics and sustainability performance: empirical evidence from emerging markets", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, vol. 13, n. 4, pp. 929-952.
- DU, S., & VIEIRA, E. T. (2012). "Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies", *Journal of Business Ethics*, vol. 110, n. 4, pp. 413-427.
- DWEKAT A., SEGUÍ-MAS E., ZAID M.A.A., TORMO-CARBÓ G. (2022), "Corporate governance and corporate social responsibility: mapping the most critical drivers in the board academic literature", *Meditari Accountancy Research*, vol. 30, n. 6, pp. 1705-1739.
- ENDRIKAT J., DE VILLIERS C., GUENTHER T.W., GUENTHER E.M. (2021), "Board characteristics and corporate social responsibility: a meta-analytic investigation", *Business & Society*, vol. 60, n. 8, pp. 2099-2135.
- FERNANDES V., KUZEY C., UYAR A., KARAMAN A.S. (2023), "Board structure policy, board diversity and social sustainability in the logistics and transportation sector", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 53, n. 1, pp. 62-92.
- FINKELSTEIN S., D'AVENI R.A. (1994), "CEO duality as a double-edged sword: how boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n. 5, pp. 1079-1108.
- FREEMAN R. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Ballinger, Boston, Massachusetts.
- GIANNARAKIS G., MALLIDIS I., SARIANNIDIS N., KONTEOS G. (2023), "The impact of corporate governance attributes on environmental and social performance: the case of European region excluding companies from the Eurozone", *Business Strategy and the Environment*, vol. 32, n. 6, pp. 3489-3512.
- GOVINDAN K., KILIC M., UYAR A., KARAMAN A.S. (2021), "Drivers and value-relevance of CSR performance in the logistics sector: a cross-country firm-level investigation", *International Journal of Production Economics*, vol. 231, p. 107835.
- GREVE H.R. (2003), "A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: evidence from shipbuilding", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n. 6, pp. 685-702.
- GREVE H.R. (2008), "A behavioral theory of firm growth: sequential attention to size and performance goals", *Academy of Management Journal*, vol. 51, n. 3, pp. 476-494.
- HAMBRICK D.C., MASON P.A. (1984), "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers", *The Academy of Management Review*, vol. 9, n. 2, pp. 193-206.
- HAUSMAN J.A. (1978), "Specification tests in econometrics", *Econometrica*, vol. 46, n. 6, p. 1251.
- HILLMAN A.J., DALZIEL T. (2003), "Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives", *Academy of Management Review*, vol. 28, n. 3, pp. 383-396.
- HU Y., CHEN S., LIU R., DAI Y. (2023), "Managers' aspirations and quality of CSR reports: evidence from China", *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 10, n. 1, p. 293.
- HUSSAIN N., RIGONI U., ORIJ R.P. (2018), "Corporate governance and sustainability performance: analysis of triple bottom line performance", *Journal of Business Ethics*, vol. 149, n. 2, pp. 411-432.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n. 4, pp. 305-360.
- KANTER R.M. (1977), "Some effects of proporzioni on group life: skewed sex ratios and responses to token women", *American Journal of Sociology*, vol. 82, n. 5, pp. 965-990.

- KWARTENG P., APPIAH K.O., ADDAI B. (2023), "Influence of board mechanisms on sustainability performance for listed firms in Sub-Saharan Africa", *Future Business Journal*, vol. 9, n. 1, p. 85.
- LEE J.-E., YANG Y.S. (2022), "The impact of corporate social responsibility performance feedback on corporate social responsibility performance", *Frontiers in Psychology*, vol. 13, p. 893193.
- LIN C.-C., NGUYEN T.P. (2022), "Board attributes and corporate social responsibility performance: evidence from Vietnam", *Cogent Business & Management*, vol. 9, n. 1, p. 2087461.
- LSEG DATA & ANALYTICS (2023), *Environmental, social and governance scores from LSEG*.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, Harper & Row, New York.
- PRICE J.M., SUN W. (2017), "Doing good and doing bad: the impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance", *Journal of Business Research*, vol. 80, pp. 82-97.
- RADU C., SMAILI N., CONSTANTINESCU A. (2022), "The impact of the board of directors on corporate social performance: a multivariate approach", *Journal of Applied Accounting Research*, vol. 23, n. 5, pp. 1135-1156.
- SARIDAKIS C., ANGELIDOU S., WOODSIDE A.G. (2023), "How historical and social aspirations reshape the relationship between corporate financial performance and corporate social responsibility", *Journal of Business Research*, vol. 157, p. 113553.
- SHAHBAZ M., KARAMAN A.S., KILIC M., UYAR A. (2020), "Board attributes, CSR engagement, and corporate performance: what is the nexus in the energy sector?", *Energy Policy*, vol. 143, p. 111582.
- UYAR A., KILIC M., KOSEOGLU M.A., KUZEY C., KARAMAN A.S. (2020), "The link among board characteristics, corporate social responsibility performance, and financial performance: evidence from the hospitality and tourism industry", *Tourism Management Perspectives*, vol. 35, p. 100714.
- UYAR A., KUZEY C., KILIC M., KARAMAN A.S. (2021), "Board structure, financial performance, corporate social responsibility performance, CSR committee, and CEO duality: disentangling the connection in healthcare", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, p. csr.2141.
- XU Y., ZENG G. (2021), "Corporate social performance aspiration and its effects", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 38, n. 4, pp. 1181-1207.
- ZHONG X., REN L., SONG T. (2022), "Beyond market strategies: how multiple decision-maker groups jointly influence underperforming firms' corporate social (ir)responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 178, n. 2, pp. 481-499.
- ZHU S., ZHANG X. (2024), "Negative performance feedback and firms' CSR strategy selection: conformity or differentiation?", *Finance Research Letters*, vol. 69, p. 106099.