



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

LA GOVERNANCE INTELLIGENTE. L'AI A SUPPORTO DEGLI ORGANI SOCIALI

L'AI TRA RISCHI E OPPORTUNITÀ

Prof. RUBEN RAZZANTE

04 06 2025

Corp Tech

La possibilità di includere i sistemi di AI negli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Il termine *roboboard* indica gli organi amministrativi composti da sistemi di AI.
Robodirectors, invece, fa riferimento ai sistemi amministrativi misti composti sia da uomini che da macchine.

Consente di aumentare l'efficienza della gestione dei flussi informativi e dell'assunzione di decisioni routinarie, a beneficio dell'attività degli amministratori e delle funzioni svolte dall'organo di controllo.

Un esempio è l'assemblea virtuale, la quale ha favorito l'utilizzo di sistemi di blockchain per verificare l'identità dei partecipanti oppure per garantire i diritti di voto.

I diversi sistemi di AI all'interno dell'ecosistema aziendale

AI-assisted

Supporta gli uomini nello svolgimento di compiti specifici per migliorarne l'efficienza, lasciando piena discrezionalità alla componente umana.

I diversi sistemi di AI all'interno dell'ecosistema aziendale

AI-augmented

Svolge un ruolo di consulente nell'assunzione di una decisione, in ottica di cogestione, affiancando gli amministratori.

I diversi sistemi di AI all'interno dell'ecosistema aziendale

AI-autonomous

Titolare di piene funzioni decisorie, sostituisce
completamente la componente umana.

Criticità

La terza e ultima tipologia resta inapplicabile poiché gli attuali requisiti soggettivi, doveri e responsabilità richiesti nel processo decisionale non consentono a un algoritmo di entrare in un Cda in quanto amministratore.

L'AI non è in grado di combinare visione, intelligenza emotiva ed etica, elementi fondamentali per elaborare strategie e assumere decisioni.

Non possiede una piena consapevolezza di sé e delle conseguenze delle sue scelte. Inoltre, non avendo una personalità giuridica non è imputabile civilmente o penalmente.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Per far parte di un organo di controllo sono necessari requisiti professionali, i quali non si possono individuare in un algoritmo.

La professionalità si basa sulla conoscenza delle norme, oltre che sull'esperienza maturata nel corso degli anni e nella componente valutativa e discrezionale.

L'organo di controllo è un organo collegiale, perciò le azioni da intraprendere devono essere condivise e ogni decisione dev'essere frutto di uno scambio di vedute tra i componenti.

Un'ultima criticità è la carenza della soggettività giuridica. Un algoritmo non può essere considerato un centro autonomo di imputazione di situazioni giuridiche soggettive, quindi non può assumere la responsabilità che la carica comporta.

Benefici

L'AI assisted e *l'AI augmented* rappresentano due sistemi all'avanguardia che dovranno entrare nella prassi degli organi amministrativi e di controllo. Entrambi sono fondamentali nella fase di raccolta e analisi dei dati, consentendo di impostare un'attività di vigilanza con un monitoraggio continuativo che avvisa in tempo reale il sindaco.

L'AI è un valido strumento a servizio - e non a sostituzione degli amministratori - grazie alla sua capacità di estrarre enormi moli di dati e di impiegarle per svolgere con rapidità e in automatico dei compiti.

Consente all'organo amministrativo di dedicarsi all'assunzione di scelte imprenditoriali e fornisce informazioni specifiche adatte alle competenze di ogni amministratore.

Un'altra abilità è la predizione automatizzata a supporto della strategia e delle scelte gestorie del board, consentendo di valutare in tempo reale i rischi e le opportunità.

Può svolgere un'attività di corporate reporting, grazie all'agilità e alla velocità con cui raccoglie, analizza e aggrega i dati per elaborare dei report.

Prospettive future

L'AI sarà un enorme supporto e facilitatore nell'attività. Nelle organizzazioni più complesse e strutturate potrebbe diventare uno strumento necessario - se non obbligatorio - da possedere al proprio interno, correlato da un'adeguata policy che ne garantisca il corretto utilizzo.

L'AI aiuterà l'organo amministrativo a gestire realtà imprenditoriali sempre più complesse e in costante evoluzione, assicurando un punto di vista non emotivo e più oggettivo.

Un esempio è il supporto nell'elaborazione e nel continuo monitoraggio dell'evoluzione del piano industriale della società e delle relative scelte strategiche (es. allocazione del capitale, investimenti, etc.).

Una soluzione per la composizione degli organi amministrativi potrebbe essere quella di nominare consigliere una società specializzata nei servizi di AI, andando a creare un *roboboard* composto da *robocompanies*.

Tuttavia, non risulta essere applicabile al collegio sindacale, dove non è ammessa la nomina di una persona giuridica quale componente dello stesso.

L'impiego di tali strumenti comporta l'obbligo di adottare delle specifiche cautele. Innanzitutto, è fondamentale che la società preveda che gli amministratori diano precise indicazioni sulla "politica di ricorso all'AI", l'ambito di operatività e le sue modalità di utilizzo.

Per proseguire il percorso dell'algo-governance, nel rispetto di una visione umanocentrica, bisogna investire nella cultura dell'AI rafforzando la fiducia degli utilizzatori e dei beneficiari, soprattutto l'accountability e la verificabilità degli algoritmi impiegati.

L'attuale rivoluzione culturale è trainata dalle transizioni ecologica e digitale in cui è emerso che le competenze di IT, Cybersecurity, AI e Esg devono essere rappresentate nel Cda e non essere viste come funzioni accessorie.

Le nuove tecnologie saranno in grado di incidere sulla composizione del Board in modo sia diretto, individuando i migliori amministratori societari, che indiretto, modificando la distribuzione dei compiti e delle responsabilità tra Board.

Riferimenti

Ruben Razzante

Docente di Diritto dell'informazione all'Università

Cattolica del Sacro Cuore di Milano

razzanteruben@gmail.com
