

Executive Summary

**L'evoluzione dell'organo amministrativo tra sostenibilità e
trasformazione digitale**

Gruppo di lavoro della Giunta Assonime

coordinato da Corrado Passera

Questo documento è stato elaborato grazie alla riflessione condotta dal gruppo di lavoro istituito nell'ambito della Giunta di Assonime sul tema della 'Evoluzione dell'organo amministrativo tra sostenibilità e trasformazione digitale', coordinato da Corrado Passera.

Hanno partecipato ai lavori le seguenti società: A2a Spa, Acea Spa, Aeroporti di Roma Spa, Allianz Spa, Arpinge Spa, Assicurazioni Generali Spa, Banca Sella Holding Spa, Banca Sistema Spa, BNL Spa, Buffetti Spa, Buzzi Unicem Spa, Cassa Depositi e Prestiti Spa, Cementir Holding NV, Credito Fondiario Spa, Edison Spa, Enel Spa, Eni Spa, Erg Spa, Equita Group Spa, Exprivia Spa, Fin.Ast Srl, Garofalo Health Care Spa, IBM Italia Spa, Icrò Didonè Spa, Illimity Bank Spa, Innovatec Spa, Intesa San Paolo Spa, Italmobiliare Spa, Kuwait Petroleum Italia Spa, Leonardo Spa, Luigi Lavazza Spa, Lunedes Spa, Manifatture Sigaro Toscano Spa, Monte Titoli – Borsa Italiana Spa, Nestle' Italiana Spa, Open Fiber Spa, Pirelli & C. Spa, Poste Italiane Spa, Qualcomm Europe Inc., Rete Ferroviaria Italiana S.p.A., Salvatore Ferragamo Spa, Save Spa, Seri Industrial Spa, Sol Spa, Sonatrach Raffinerie Italiane Srl, Stella Spa, Tecno Capital Srl, Terna Spa, Tim Spa, Tinexta Spa, Unicredit Spa, Unipol Gruppo Spa, Vodafone Italia Spa.

Nello studio dei temi, il gruppo si è avvalso dell'analisi di alcuni esperti che qui si ringraziano per il contributo di idee, i Professori Filippo Annunziata, Maddalena Rabitti, Mario Stella Richter, Umberto Tombari.

Executive Summary

Sostenibilità e digitalizzazione costituiscono fattori di cambiamento culturale e operativo, che interessano tutto il mondo delle imprese, a prescindere da natura e dimensione delle stesse, e spingono l'organo amministrativo all'assunzione di nuovi compiti e responsabilità. Il rapporto esamina gli effetti di questa evoluzione sul consiglio di amministrazione in termini di ruolo, compiti, composizione, funzionamento, responsabilità, e ne traccia le principali linee evolutive.

Il documento si divide in tre parti. La prima parte è dedicata al tema della sostenibilità, attraverso una ricognizione della normativa e prassi vigenti e degli scenari delineati dalle nuove discipline europee in materia di report e due diligence di sostenibilità si individuano le ricadute sulla funzione amministrativa, sugli assetti organizzativi dell'impresa e sulle competenze degli amministratori.

Nella seconda parte si affronta il tema della digitalizzazione. Il documento svolge una sintetica ricostruzione degli strumenti tecnologici e del loro possibile utilizzo nella gestione dell'impresa, fornendo alcune indicazioni su opportunità e rischi sottesi all'impiego delle nuove tecnologie nell'esercizio delle funzioni di amministrazione e tracciandone le ricadute sui doveri e le competenze degli amministratori.

La terza parte evidenzia il legame complementare tra i due profili evolutivi e individua alcune possibili linee di indirizzo per agevolare la doppia transizione verso una gestione sostenibile e digitale.

Parte I – Sostenibilità

Il quadro normativo europeo e le sue prossime evoluzioni (direttiva sulla due diligence in materia di ambiente e diritti umani, direttiva sul report di sostenibilità, disciplina sulla sostenibilità per gli intermediari finanziari e bancari) stanno delineando una nuova dimensione per la grande impresa europea. Questa evoluzione è già in atto per le società quotate, per le quali la pressione del legislatore e del mercato hanno spinto i consigli di amministrazione a identificare le opportunità e i rischi cd. non finanziari, ma le ormai prossime discipline europee introdurranno ulteriori fattori di cambiamento, rappresentati da obblighi di due diligence in ambito ambientale e sociale; dall'ampliamento dei doveri fiduciari degli amministratori; dall'obbligo di adozione di un piano per la strategia climatica; da rafforzati obblighi di trasparenza sull'informativa di sostenibilità.

Seppure il regime degli obblighi riguardi solo la grande impresa, ad eccezione degli obblighi di reporting per le PMI quotate, i cambiamenti interessano anche le imprese medie e piccole, in ragione della crescente domanda di informazioni sulla sostenibilità per l'accesso ai canali di finanziamento tradizionali e della partecipazione a catene di valore delle imprese di grandi dimensioni.

▪ **La gestione sostenibile**

La rilevanza dei profili di sostenibilità socio-ambientale comporta un ampliamento degli interessi e dei rischi che l'organo consiliare deve considerare, valutare e integrare nelle strategie e nella governance. Questo comporta: (i) un ampliamento del perimetro dell'analisi di materialità e di mappatura dei rischi, con un effetto immediato sulla responsabilità del consiglio nelle fasi di esame del piano industriale, di definizione e valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; (ii) l'integrazione dei profili di sostenibilità nei piani strategici e industriali; (iii) la necessità di individuare, gestire e prevenire anche i rischi ambientali e sociali; (iv) la valutazione degli aspetti socio-ambientali anche nella gestione quotidiana.

L'impatto sulle strategie sarà più incisivo per le imprese 'molto grandi' destinatarie dell'obbligo di adottare un piano di strategia climatica, con le incertezze relative ai parametri e agli obiettivi che queste potranno/dovranno prefiggersi.

▪ **L'organizzazione e la governance sostenibile**

La disciplina della due diligence sostenibile avrà una forte incidenza sull'organizzazione aziendale, con effetti anche sulla disciplina del gruppo societario. L'ampiezza e la effettività delle misure dipenderanno dall'ambito di applicazione e dalla definizione della catena di valore, oltreché dal modello di enforcement; in attesa della definizione del quadro normativo, per valutare l'impatto sulla organizzazione aziendale è utile considerare le linee guida OCSE espressamente richiamate dalla Direttiva DDS.

La DDS avrà un impatto anche sulla governance delle grandi imprese (doveri fiduciari, remunerazioni). Questi principi sono stati anticipati dal Codice di Corporate Governance in termini di: (i) allineamento di strategie, controlli e gestione dei rischi; (ii) centralità del dialogo con azionisti e stakeholder rilevanti; (iii) remunerazioni allineate agli obiettivi strategici (anche ambientali e sociali).

▪ **Il processo decisionale**

Gli amministratori sono chiamati alla ponderazione degli interessi coinvolti nella decisione. La Direttiva DDS prefigura un ordine di priorità nella valutazione degli

interessi, identificando come primario l'interesse della società, così come definito dal complesso dei soci; una impostazione analoga si rinviene anche nel nuovo Codice di Corporate Governance. Diviene dunque rilevante l'individuazione degli strumenti attraverso i quali considerare gli interessi connessi ai profili di sostenibilità.

Oltre alla cura del dialogo con gli stakeholder, si dovrà porre particolare attenzione: (i) al processo decisionale del consiglio di amministrazione, che evolve attraverso una maggiore proceduralizzazione delle scelte, imponendo un adeguamento dei flussi informativi all'interno del consiglio: la cura dell'informativa pre-consiliare, i doveri informativi in capo ai delegati, il potere-dovere di chiedere informazioni in capo ai singoli consiglieri; (ii) alla formalizzazione della motivazione alla base della decisione assunta che diviene un punto dirimente sotto il profilo della responsabilità degli amministratori.

Parte II – Governo dell'impresa e trasformazione digitale

La digitalizzazione rappresenta una sfida innovativa che impone all'organo amministrativo di valutare le opportunità e i rischi del ricorso alle nuove tecnologie come strumento nella gestione dell'impresa. In assenza di una cornice normativa definita a livello nazionale ed europeo, queste opportunità vengono delineate da alcune discipline settoriali (in particolare per il settore finanziario); nell'ambito di alcuni Codici di Autodisciplina europei (v. Codice Olandese, Spagnolo e Belga) e dalla prassi.

Agli amministratori compete la valutazione discrezionale circa l'implementazione delle tecnologie nel *business* e nella gestione, tenendo conto della natura e delle dimensioni dell'impresa, nonché del rapporto tra investimenti necessari, benefici attesi e gestione dei rischi. Il nostro Codice di Autodisciplina non tocca il tema dell'innovazione, ma il perseguimento dell'obiettivo del successo sostenibile impone agli amministratori il compito di valutare se e come gestire in modo consapevole il processo di trasformazione digitale in atto anche in questa prospettiva.

Si tratta di un'esigenza che interessa non solo la grande impresa, ma anche le PMI che già oggi possono ricorrere a un livello minimo di digitalizzazione (*cloud* e *software* gestionali) per accrescere la propria competitività sul mercato e per accedere più agevolmente ai canali di finanziamento.

▪ Digitalizzazione e gestione: opportunità e rischi

Gli ambiti in cui la tecnologia può supportare il CdA nell'esercizio della sua funzione gestoria riguardano: (i) l'organizzazione dell'attività: ad esempio, nelle modalità di

svolgimento delle riunioni e il funzionamento del Consiglio e nei flussi informativi endo-consiliari; (ii) i processi decisionali, rendendo più efficiente l'istruttoria pre-consiliare o ricorrendo a strumenti di intelligenza artificiale che si avvalgono di algoritmi predittivi utili nelle scelte di gestione; (iii) l'attività di monitoraggio e *compliance*, con riguardo, ad esempio, alla rilevazioni di frodi, agli indici di crisi, ai rischi di reato rilevanti ai fini del d.lgs. 231/01; (iv) i processi di sostenibilità concorrendo in modo efficiente al processo di monitoraggio e selezione degli obiettivi ESG; migliorando il dialogo con *stakeholders* e *shareholders*.

Vanno considerati altresì i nuovi ambiti di rischio, che si possono classificare come: (i) rischi tecnologici, ad esempio quelli di *cybersecurity* e gestione dati; (ii) rischi di gestione, che dipendono da come il ricorso alle tecnologie può riflettersi sui doveri di corretta gestione imprenditoriale e sul dovere di agire informato; (iii) rischi di utilizzo non sostenibile delle tecnologie, sul piano ambientale, etico e sociale.

▪ **Pianificazione strategica**

Le nuove tecnologie impattano sui doveri di pianificazione strategica del consiglio di amministrazione sia come oggetto della pianificazione sia come strumento per la realizzazione della stessa. In primo luogo, si pone la scelta se avvalersi di alcune tecnologie per svolgere le attività in maniera più efficiente, oppure se trasformare l'impresa in modo innovativo, definendo piani tecnologici avanzati, come si sta verificando in particolare in alcune imprese del settore finanziario. L'una o l'altra scelta si riflettono sull'individuazione degli obiettivi strategici da perseguire mediante l'utilizzo delle nuove tecnologie e la definizione degli investimenti necessari all'implementazione degli strumenti tecnologici.

L'implementazione delle nuove tecnologie, e in particolare, dell'intelligenza artificiale come strumento per la pianificazione strategica, implica la possibilità di ricorrere a meccanismi di predizione automatizzata per individuare gli obiettivi, anche di sostenibilità, che si intendono realizzare attraverso l'attività aziendale e il percorso più idoneo per conseguirli.

▪ **Assetti organizzativi**

Le tecnologie che si avvalgono di algoritmi rappresentano una possibile modalità di strutturare processi e procedure interni. DLT, *Blockchain* e sistemi di intelligenza artificiale possono essere utilmente predisposti (i) per garantire efficienti flussi informativi, sia all'interno della società e del gruppo, sia mediante procedure che garantiscono continuità e tempestività delle comunicazioni tra i delegati e il consiglio di

amministrazione; oppure (ii) per la compliance, avvalendosi di *blockchain* che consentono di tracciare tutte le fasi in cui sono assolti gli adempimenti richiesti dalla legge; o ancora (iii) per garantire la gestione di alcuni rapporti con fornitori e partners nelle filiere produttive con l'impiego di *smart contracts*.

In una prospettiva di medio-lungo periodo, l'adozione delle tecnologie può diventare un tassello degli assetti organizzativi adeguati e il ricorso alle nuove tecnologie, un presupposto dell'adeguatezza della struttura organizzativa e dei processi decisionali, pur nel rispetto dei principi di proporzionalità alla dimensione dell'impresa.

▪ Monitoraggio e governo dei rischi

L'esistenza di nuovi rischi connessi all'implementazione delle nuove tecnologie comporta la necessità di assicurare che l'impresa si doti di strutture di *governance* e controllo in grado di assicurare una gestione efficace e prudente degli stessi. Con riguardo ai rischi da minacce informatiche, il CdA dovrebbe istituire sistemi tecnologici resilienti tali da ridurre al minimo l'impatto dei rischi informatici; introdurre misure di protezione e prevenzione; individuare tempestivamente le attività anomale; mettere in atto strategie di continuità operativa e piani di ripristino in caso di disastro. Altro aspetto di rilievo è la vigilanza sull'*outsourcing* di servizi critici ma centrali per la gestione, per esempio (ma non solo) il *cloud*. Nella gestione dei rischi derivanti da terzi fornitori di ICT sarebbe opportuno che il CdA svolgesse un solido monitoraggio in tutte le fasi del rapporto con tali fornitori: stipula, esecuzione, estinzione e fase post-contrattuale. Ciò è necessario sia per garantire *cybersecurity*, sia per arginare il rischio di dipendenze da terze parti che forniscono i servizi alle imprese; sia per garantire misure contro l'obsolescenza delle tecnologie.

Parte III – Verso una gestione sostenibile e digitale: linee d'indirizzo

Muovendo dalle analisi svolte nelle prime due parti del Rapporto si individuano cinque linee di indirizzo che possono guidare la funzione di amministrazione verso una gestione sostenibile e digitale, in un'ottica di complementarità tra le due trasformazioni in atto:

1. Sviluppare canali di ascolto per la rilevazione degli interessi degli stakeholder anche attraverso l'uso delle nuove tecnologie

L'ampliamento dell'ambito degli interessi che gli amministratori saranno tenuti a considerare nella definizione delle strategie, nella gestione dei rischi e nelle strategie, richiederà un'adeguata rilevazione e valutazione da parte del consiglio degli interessi

dei diversi stakeholder della società. Ciò implica che per un'efficace integrazione degli elementi di sostenibilità nel piano strategico e nella gestione operativa della società, occorre sviluppare adeguati e trasparenti canali di ascolto e dialogo con i propri stakeholder e nella predisposizione di adeguati flussi informativi al consiglio.

Le nuove tecnologie, e in particolare le piattaforme di blockchain e gli smart contracts, possono costituire strumenti utili e innovativi per il perseguimento di questi obiettivi.

2. Valorizzare la collegialità e la competenza del consiglio di amministrazione per assicurare un approccio strategico alla sostenibilità e alla digitalizzazione

Il cambiamento culturale e operativo determinato dalla sostenibilità e della digitalizzazione si riflette sulle competenze e sull'articolazione del consiglio di amministrazione. Queste novità non dovrebbero tradursi nella nomina di singoli amministratori 'esperti' nelle due materie, ma piuttosto indurre ad investire sulla collegialità, attraverso: (i) la cura di una adeguata composizione dell'intero consiglio, del processo di nomina e successione degli amministratori, in linea con le indicazioni del Codice di Corporate Governance; (ii) la formazione di tutti i membri del consiglio, attraverso adeguate sessioni di *induction* sui profili di sostenibilità e sulle implicazioni di un corretto impiego delle nuove tecnologie.

La formazione di comitati consiliari può rappresentare un utile supporto alle attività dell'organo di amministrazione, ma non costituisce di per sé uno strumento di governance che possa assicurare l'assolvimento delle funzioni attribuite al consiglio di fronte alle grandi sfide della sostenibilità e della digitalizzazione. È opportuno, invece, che i compiti del comitato controllo e rischi vengano adeguati all'ampliamento dei rischi ambientali, sociali e tecnologici.

3. Ripensare assetti organizzativi, procedure e flussi informativi in chiave di innovazione sostenibile e digitale nel medio-lungo periodo

Il principio degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati declinato in chiave di sostenibilità e digitalizzazione impone al CdA di: i) adottare misure adeguate e procedure idonee a prevenire i potenziali impatti negativi effettivi su diritti umani e ambiente, nonché di valutare se le procedure relative ai flussi informativi siano idonee a tener conto dei rischi ambientali e sociali e delle esigenze manifestate dagli stakeholder; ii) valutare l'impatto del fattore tecnologia sul successo del business, selezionando gli strumenti più adeguati in base alla natura dell'attività e alla dimensione dell'impresa.

L'adeguatezza degli assetti organizzativi potrà, dunque, dirsi soddisfatta se le imprese si riveleranno in grado di adattare rapidamente strutture interne, funzioni, procedure rischi e flussi agli obiettivi di sostenibilità e sapranno cogliere in modo corretto le opportunità offerte dalle tecnologie digitali. Eventuali *deficit* di natura organizzativa rischierebbero di riflettersi negativamente sulla reputazione e sull'andamento della gestione nel medio lungo periodo, rendendo l'impresa meno competitiva sul mercato.

4. Considerare sostenibilità e digitalizzazione come opportunità di crescita delle PMI

Pur in assenza di specifici obblighi normativi, anche le PMI devono intercettare tempestivamente l'esigenza di trasformazione per non rimanere escluse dal mercato del credito/finanziamento e del business. Gli amministratori delle PMI dovranno valutare e gestire le opportunità e i rischi dei profili ESG e digitali rispetto alla propria attività, proporzionalmente alle dimensioni e alla natura dell'impresa, senza creare sovrastrutture organizzative inefficienti.

I due fattori abilitanti per le PMI dovrebbero essere innanzitutto: i) l'investimento sulle dichiarazioni non finanziarie, posto che sia in qualità di clienti degli intermediari finanziari, sia in quanto appartenenti alle catene di valore delle grandi imprese le PMI sempre più frequentemente saranno tenute a fornire informazioni strutturate in ambito ESG; ii) l'investimento sul *cloud computing* come prerequisito per poter sfruttare al massimo le opportunità della digitalizzazione. Grazie al *cloud computing* anche le PMI possono accedere a qualità di sistemi informativi, a quantità di potenza elaborativa e a livelli di cyber-security tipiche, fino solo a pochi anni fa, solo delle grandi aziende.

5. Considerazioni sulla responsabilità degli amministratori

Un ultimo aspetto esaminato nel rapporto attiene al profilo della responsabilità degli amministratori con riguardo alle scelte di sostenibilità e digitalizzazione. In entrambi gli ambiti può ritenersi operante il principio della *business judgment rule* combinato con il principio dell'adeguatezza degli assetti organizzativi:

- i) l'attività di ponderazione e bilanciamento degli interessi degli azionisti e degli interessi degli stakeholders implica necessariamente un'ampia discrezionalità nella scelta di merito che consegue, con la possibilità di un sindacato solo sul modo in cui la scelta è stata assunta. Ciò implica la necessità di dare massima attenzione al metodo posto alla base della ricognizione, ponderazione e valutazione degli interessi;

- ii) anche le decisioni - sia di natura strategica, sia organizzative - relative all'uso delle nuove tecnologie, ricadrebbero nel perimetro di applicazione della *business judgment rule*, con la conseguenza che le stesse possono configurarsi come fonte di responsabilità, solo qualora si dimostri che la decisione sia stata assunta senza un'adeguata informazione e valutazione dei rischi e senza l'adozione di quelle cautele che l'operazione avrebbe richiesto;
- iii) quando, invece, gli amministratori non abbiano tenuto conto degli impatti in termini di sostenibilità o non abbiano organizzato l'attività d'impresa in modo da implementare gli stringenti obblighi di due diligence, i confini della *business judgment rule* appaiono più incerti, posto che la normativa impone un percorso guidato agli amministratori nell'effettuare le scelte organizzative corrispondenti.