

# **DIGITALIZZAZIONE E TECNOLOGIE INTELLIGENTI PER IL GOVERNO DELLE AZIENDE**

**Il contributo dell'economia  
aziendale al Sistema Paese**

a cura di

**Nicola Lattanzi  
Stefano Marasca**



**Società Italiana di Ragioneria  
e di Economia Aziendale**

**FrancoAngeli**

Collana della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA)

Direzione: Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche)

Comitato Scientifico: Stefano Adamo (Università del Salento); Luca Bartocci (Università di Perugia); Adele Caldarelli (Università di Napoli Federico II); Bettina Campedelli (Università di Verona); Nicola Castellano (Università di Pisa); Vittorio Dell'Atti (Università di Bari); Francesco De Luca (Università di Chieti-Pescara); Anna Maria Fellegara (Università Cattolica – Piacenza); Raffaele Fiorentino (Università di Napoli Parthenope); Francesco Giunta (Università di Firenze); Alberto Incollingo (Università della Campania); Giovanni Liberatore (Università di Firenze); Andrea Lionzo (Università Cattolica – Milano); Rosa Lombardi (Università di Roma La Sapienza); Luciano Marchi (Università di Pisa); Riccardo Mussari (Università di Siena); Paola Paoloni (Università di Roma La Sapienza); Stefania Veltri (Università della Calabria).

SIDREA è l'associazione scientifica dei docenti di Ragioneria e di Economia aziendale inquadrati nel settore scientifico-disciplinare SECS-P/07. L'associazione è stata costituita nel 2005 allo scopo di promuovere lo sviluppo della base scientifica, della cultura economico-aziendale e dei principi di buon governo delle aziende di ogni tipo: dalle imprese alle aziende non-profit; dalle aziende private alle amministrazioni pubbliche; dalle piccole e medie imprese alle grandi imprese; dalle aziende familiari alle reti d'impresa.

La Collana pubblica studi e ricerche realizzati nell'ambito dei Gruppi di Studio SIDREA sulle tematiche di rilevante interesse teorico e applicativo nell'area della Ragioneria e dell'Economia Aziendale. L'obiettivo è quello di sviluppare sia modelli teorici sia applicazioni, in rapporto alle teorie economico-aziendali ed alla prassi delle aziende e della professione, sulle specifiche tematiche di riferimento dei gruppi di studio:

- Bilancio e principi contabili;
- Comunicazione non finanziaria;
- Governance e Controlli interni;
- Linee guida per il Controllo di gestione;
- Contabilità pubblica;
- Valutazione d'azienda;
- Diagnosi precoce della crisi d'impresa;
- Capitale intellettuale, Smart Technologies e Digitalizzazione;
- Studi di Genere.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# **DIGITALIZZAZIONE E TECNOLOGIE INTELLIGENTI PER IL GOVERNO DELLE AZIENDE**

**Il contributo dell'economia  
aziendale al Sistema Paese**

a cura di

**Nicola Lattanzi  
Stefano Marasca**



**Società Italiana di Ragioneria  
e di Economia Aziendale**

**FrancoAngeli** 

Tutti i capitoli sono stati sottoposti a un processo di *double blind peer review* che ne attesta la qualità scientifica.

DOI: 10.3280/oa-1499

Isbn e-book Open Access: 9788835190011

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons*  
*Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale*  
(CC-BY-NC-ND 4.0).

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.*  
*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunica sul sito*  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Gli eventuali link attivi e QR code inseriti nel volume sono forniti dall'autore.  
L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link attivi e QR code ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835190011

# INDICE

**Introduzione**, di *Nicola Lattanzi e Stefano Marasca* pag. 9

## **Parte prima**

### **Digitalizzazione, tecnologie intelligenti e innovazione nei processi aziendali**

- 1. Sistemi intelligenti nel governo aziendale: esperienze e prospettive della ricerca**, di *Nicola Lattanzi* » 19
- 2. La performance economico-finanziaria delle imprese informatiche prima e durante la pandemia: un confronto internazionale**, di *Guido Migliaccio e Veronica De Blasio* » 27
- 3. Prassi contabili e controllo di gestione nelle imprese del tipo “Platform Organization”:** analisi di un caso studio, di *Caterina Cavicchi ed Emidia Vagnoni* » 52
- 4. Identificare il Machine-Washing? Una proposta di percorso metodologico**, di *Francesca Bernini, Paola Ferretti, Cristina Gonnella e Fabio La Rosa* » 70
- 5. La Blockchain per il settore pubblico tra accettazione e reticenza: un quasi-esperimento**, di *Christian Rainero, Giuseppe Modarelli, Riccardo Coda e Sara Reano* » 94
- 6. Le determinanti del grado di digitalizzazione dei comuni: un’analisi empirica nel contesto italiano**, *Filippo Vitolla, Nicola Raimo, Angela Rella e Alessandra Ricciar-delli* » 109

- 7. I musei e la sfida dell'innovazione digitale in tempo di pandemia e di "new normal",** di *Francesco Badia, Patrizia Romanazzi, Simona Ranaldo, Isabella Mozzoni e Virginia Milone* pag. 129

## Parte seconda

### Sostenibilità, ESG e impatto socio-ambientale

- 8. L'azienda e le strategie di confine: digitalizzazione e sostenibilità nello sviluppo competitivo del sistema del valore,** di *Stefano Garzella, Raffaele Fiorentino e Rosita Capurro* » 155
- 9. Misurare il greenwashing: una review sistematica della letteratura metodologica,** di *Francesca Bernini, Marco Giuliani e Fabio La Rosa* » 174
- 10. What Impact Do Corporate Governance and ERP Technologies Have on Corporate Environmental Performances,** by *Francesco Napoli* » 193
- 11. Digitalizzazione versus innovazione digitale. Un'analisi degli SDGs su un campione di società quotate italiane,** di *Giovanni Bronzetti, Marcantonio Ruisi, Maurizio Rija e Graziella Sicoli* » 213
- 12. Misurare l'implementazione della sostenibilità aziendale: analisi del processo di definizione delle dimensioni e categorie per la costruzione di una scala multilivello,** di *Silvia Valcozzena, Silvia Cantele, Silvia Vernizzi e Bettina Campedelli* » 233
- 13. ESG e innovazione: un'analisi sistematica della letteratura,** di *Grazia Dicuonzo, Graziana Galeone, Antonio Fusco e Matilda Shini* » 251
- 14. Exploring Drivers and Barriers to Sustainability-Oriented Innovation in SMEs: Insights from Five European Case Studies,** by *Angela Rizzo, Monica Carminati and Mattia Martini* » 271
- 15. Un'analisi empirica della divulgazione delle informazioni sulla sostenibilità: evidenze dall'industria farmaceutica italiana,** di *Stefano Calciolari, Mirko Cesarini e Massimo Ruberti* » 291

## Parte terza

### Corporate governance, controllo di gestione, finanza digitale, dinamiche assembleari e modelli di gestione

16. **Corporate governance e dinamica assembleare: riflessioni e opportunità legate alla digitalizzazione**, di *Sonia Vitali, Michele Guidi e Marco Giuliani* pag. 311
17. **Struttura proprietaria e performance ESG delle imprese quotate: un'analisi multi-country**, di *Daniele Cer-rato, Iliara Galavotti e Anna Maria Fellegara* » 330
18. **La diversa composizione del CdA nel settore sanitario. Uno studio empirico su un campione di aziende ospeda-liere italiane**, di *Maurizio Rija, Franco Rubino e Graziella Sicoli* » 350
19. **Governing Fintech: Evidence from Female Directors in Italian Banks**, by *Claudia Arena, Simona Catuogno and Valeria Naciti* » 370
20. **La finanza digitale sostenibile tra logiche di economi-cità e obiettivi di inclusione: un'analisi della letteratura internazionale e nazionale**, di *Annalisa Baldissera* » 391
21. **Designing a Cost Management Maturity Model in Inter-Organizational Relationships**, by *Fabio Magnacca, Riccardo Giannetti and Lino Cinquini* » 411
22. **L'impatto dei Big Data Analytics sull'informazione e ren-dicontazione ambientali: analisi sistematica della lettera-tura**, di *Marisa Agostini, Daria Arkhipova e Chiara Mio* » 429
23. **Ecosistemi di Open Innovation: il ruolo delle collabora-zioni tra università, imprese ed istituzioni nei processi di trasformazione digitale**, di *Ivano De Turi, Antonello Gar-zoni, Michele Posa, Giacoma Degennaro e Domenica Barile* » 450



16

CORPORATE GOVERNANCE  
E DINAMICA ASSEMBLEARE:  
RIFLESSIONI E OPPORTUNITÀ LEGATE  
ALLA DIGITALIZZAZIONE

di *Sonia Vitali, Michele Guidi e Marco Giuliani*

### 16.1. Introduzione

L'assemblea dei soci può offrire spunti di ricerca innovativi legati sia a tematiche di corporate governance che di rendicontazione aziendale<sup>1</sup>. Sebbene uno dei suoi scopi principali sia quello di consentire agli azionisti di esprimere il proprio voto in merito all'approvazione del bilancio d'esercizio, all'elezione degli organi esecutivi e ad altre questioni legali primarie, essa svolge anche una funzione di accountability, offrendo una piattaforma di discussione tra manager e azionisti sulla performance passata dell'azienda e sulle sue azioni e prospettive future<sup>2</sup>. Ciononostante, appaiono limitati gli studi economico-aziendali sulle assemblee dei soci<sup>3</sup>. Oltre alla "tradizionale" modalità di svolgimento dell'assemblea che prevede la presenza fisica dell'azionista nel luogo di svolgimento dell'adunanza, le assemblee dei soci possono essere "virtuali" o "ibride". Le prime consentono agli azionisti di partecipare solo virtualmente mentre nelle seconde ciascun socio può decidere liberamente se partecipare online o fisicamente. Ciò elimina la necessità che gli azionisti (e anche i membri degli altri organi sociali) siano presenti nel luogo designato per l'adunanza, garantendo altresì una maggiore partecipazione e un coinvolgimento più alto<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> N. Apostolides, *Exercising corporate governance at the annual general meeting*, Corporate Governance, 10(2), 2010, 140-149.

<sup>2</sup> R. Strätling, *General meetings: a dispensable tool for corporate governance of listed companies?*, Corporate Governance: An International Review, 11(1), 2003, 74-82.

<sup>3</sup> B. Catasús, G. Johed, *Annual general meetings – rituals of closure or ideal speech situations?*, A dual analysis, Scandinavian Journal of Management, 23(2), 2007, 168-190.

<sup>4</sup> K. Härmand, *Digitalisation before and after the Covid-19 crisis*, ERA Forum, 2021.

Le ricerche accademiche sull'utilizzo di tecnologie e sistemi informativi nell'ambito della corporate governance, ossia sulla c.d. "e-governance", sono piuttosto limitate, nonostante la tematica abbia suscitato un profondo interesse da parte delle autorità di regolamentazione e delle associazioni di azionisti<sup>5</sup>. L'assemblea dei soci in modalità "virtuale", pur essendo consentita in molte giurisdizioni, risulta essere una modalità molto diffusa negli Stati Uniti e poco comune in Europa e nella zona Asia-Pacifico<sup>6</sup>. La diffusione della pandemia di Covid-19 ha generato difficoltà nella ordinaria conduzione delle attività aziendali impattando, altresì, sulla modalità di svolgimento delle assemblee dei soci. In alcuni paesi si è infatti assistito allo svolgimento delle assemblee dei soci virtuali<sup>7</sup> che, nel mondo, sono passate da 286 nel 2019 a 2.240 nell'aprile 2020 con un incremento significativo registrato negli Stati Uniti<sup>8</sup>. Secondo alcuni autori, in futuro, l'assemblea svolta in modalità virtuale potrebbe diventare predominante<sup>9</sup>.

Muovendo da queste considerazioni, l'obiettivo della ricerca è fornire una visione generale dello stato dell'arte dell'assemblea dei soci svolta online e approfondire il punto di vista degli azionisti e delle società italiane quotate sulle modalità di svolgimento delle assemblee. Per raggiungere tale scopo, sono stati esaminati i verbali delle assemblee dei soci delle 40 società italiane quotate nell'indice FTSE-MIB, svolte nel 2019 e nel 2020. Il focus su questi due anni è connesso al fatto che, nel 2020, a causa delle restrizioni dovute alla diffusione del Covid-19, le società italiane hanno dovuto adottare una modalità di svolgimento delle assemblee non "tradizionale". Di conseguenza, l'analisi di questi due anni consente di comprendere la diffusione delle assemblee dei soci online prima della pandemia e di comprendere come l'impossibilità di condurre assemblee in presenza abbia influenzato le dinamiche assembleari.

Il presente lavoro è strutturato come segue. Nella sezione verrà fornita una panoramica dei principali studi realizzati sulla tematica oggetto di indagine. Nella sezione tre si descriverà la metodologia utilizzata nella ricerca. Nella quarta sezione verranno presentati i risultati chiave dell'indagine. Infine, nella sezione cinque saranno fornite alcune considerazioni sui risultati ottenuti.

<sup>5</sup> S. Abdennadher, W. Cheffi, *The effectiveness of e-corporate governance: an exploratory study of internet voting at shareholders' annual meetings in France*, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 20(4), 2020, 673-702.

<sup>6</sup> L. Freeburn e I. Ramsay, *Virtual Shareholder Meetings in Australia*, International Company and Commercial Law Review, 32(2), 2021, 53-79.

<sup>7</sup> C. Obialor, A. Ayileka, *COVID-19: Virtual AGM and the Need for Business Continuity*, 2020, SSRN 3719125.

<sup>8</sup> L. Freeburn, I. Ramsay, *op. cit.*

<sup>9</sup> F. Brochet, R. Chychyla, F. Ferri, *Virtual shareholder meetings*, University of Miami Legal Studies Research Paper (3743064), 2021.

## 16.2. Analisi della letteratura

Tradizionalmente, alle assemblee degli azionisti vengono riconosciute le seguenti funzioni: informazione, processo decisionale e forum. Le assemblee, infatti, sono momenti in cui i soci hanno una visione delle performance finanziarie (e non finanziarie) di una società, nonché delle decisioni e delle strategie dei manager. Inoltre, questo incontro offre l'opportunità di decidere su questioni che vanno oltre la discrezionalità del board e, per gli azionisti, di dialogare con i manager<sup>10</sup>. Gli studi esistenti hanno identificato alcune potenziali criticità per quanto riguarda l'efficacia di tali assemblee nell'assolvimento di queste funzioni. Per esempio, alcuni hanno affermato che le assemblee stanno gradualmente diventando un "incontro pro forma" e non più uno strumento di coinvolgimento degli azionisti<sup>11</sup>. I piccoli azionisti, come i dettaglianti, hanno un'"apatia razionale" e sono poco incentivati a partecipare alla vita della società (ad esempio, a partecipare all'assemblea degli azionisti) con conseguenze in termini di distorsione nei risultati di voto, riduzione della capacità degli azionisti di avviare cambiamenti di governance, oltre a creare situazioni di stallo<sup>12</sup>. Altro tipico problema riscontrato nelle assemblee degli azionisti è legato al basso tasso di partecipazione dei piccoli investitori che potrebbe aumentare il potere degli azionisti di maggioranza<sup>13</sup> e ciò potrebbe essere dovuto alla struttura proprietaria altamente frammentata e alla difficoltà degli azionisti di partecipare fisicamente a tali riunioni<sup>14</sup>. Pertanto, come suggerito da Jara-Bertin<sup>15</sup>, è necessario facilitare la partecipazione degli azionisti di minoranza al processo decisionale societario. In sintesi, il modello tradizionale di adunanza sta mostrando alcune criticità.

Sulla base di tali considerazioni, la presente sezione si concentra sull'uso delle tecnologie nelle assemblee degli azionisti, in termini di benefici potenziali, criticità emergenti e sfide legate alla digitalizzazione di tali adunanze, per capire se le riunioni virtuali possano essere una soluzione praticabile alla

<sup>10</sup> R. Strätling, *op. cit.*

<sup>11</sup> Y. Nili, M. W. Shaner, *Virtual Annual Meetings: A Path Toward Shareholder Democracy and Stakeholder Engagement*, BCL Rev., 63, 2022, 123.

<sup>12</sup> K. Kastiel, Y. Nili, *In Search of the Absent Shareholders: A New Solution to Retail Investors' Apathy*, Del. J. Corp. L., 41, 2016, 55.

<sup>13</sup> T. A. Kruse, *Minority expropriation and shareholder activism following Olivetti's hostile takeover of Telecom Italia*, Corporate Governance: An International Review, 15(2), 2007, 133-143.

<sup>14</sup> H. Gao, J. Huang, T. Zhang, *Can online annual general meetings increase shareholders' participation in corporate governance?*, Financial Management, 49(4), 2020, 1029-1050.

<sup>15</sup> M. Jara-Bertin, F. J. López-Iturriaga, O. López-De-Foronda, *The contest to the control in European family firms: How other shareholders affect firm value*, Corporate Governance: An International Review, 16(3), 2008, 146-159.

luce delle riflessioni di cui sopra. Uno dei principali benefici delle assemblee virtuali riconosciuto in letteratura è l'aumento della partecipazione degli investitori<sup>16</sup>, che riguarda principalmente i soci di minoranza<sup>17</sup> e le “società con azionisti geograficamente sparsi”<sup>18</sup>. La ricerca empirica condotta da Gao<sup>19</sup> mostra che, nelle aziende pubbliche cinesi, il passaggio dall'assemblea “tradizionale” a quella virtuale ha comportato un aumento significativo della partecipazione degli azionisti di minoranza di circa il 35%. Un maggiore coinvolgimento degli azionisti di minoranza ha diverse implicazioni per le società, migliorando, per esempio, l'efficienza degli investimenti aziendali attraverso una maggiore trasparenza informativa e una migliore qualità del controllo interno<sup>20</sup>. Un altro vantaggio delle assemblee virtuali è la riduzione dei costi per gli azionisti e l'eliminazione delle barriere geografiche e fisiche alla partecipazione<sup>21</sup>. Le assemblee online eliminano sia il tempo che gli azionisti devono spendere nel raggiungere il luogo dell'adunanza che le spese di viaggio, generando benefici soprattutto per gli azionisti retail e per coloro che hanno azioni in più società<sup>22</sup>. Infatti, lo svolgimento dell'assemblea virtuale non ha un'influenza significativa sulla partecipazione degli azionisti quando il luogo dell'adunanza è facilmente raggiungibile e, di conseguenza, il costo di partecipazione in loco è più basso<sup>23</sup>. La maggiore accessibilità tipica dell'assemblea virtuale conduce a “un maggiore coinvolgimento degli azionisti”<sup>24</sup>. Ancora, le tecnologie moderne migliorano anche le interazioni che avvengono nelle assemblee virtuali (ad esempio, attraverso strumenti di dashboard) così come la trasparenza (ad esempio, attraverso le registrazioni disponibili sul loro sito web), diventando così una piattaforma di democrazia degli azionisti<sup>25</sup>. A titolo esemplificativo, l'applicazione della blockchain e dei contratti intelligenti consente di superare i problemi di trasparenza, verifica e identificazione, di diminuire i costi per gli azionisti e i

<sup>16</sup> E. Boros, *Virtual shareholder meetings*, Duke L. & Tech. Rev., E., 3, 2003, 1.; L. A. Fontenot, *Public company virtual-only annual meetings*, Bus. Law., 73, 2017, 35; L. M. Fairfax, *Virtual shareholder meetings reconsidered*, Seton Hall L. Rev., 40, 2010, 1367.

<sup>17</sup> H. Gao, J. Huang, T. Zhang, *op. cit.*; S. Yao, Y. Pan, L. Wang, L. A. Sensoy, F. Cheng, *Building Eco-friendly Corporations: The Role of Minority Shareholders*, Journal of Business Ethics, 2022, 1-34.

<sup>18</sup> A. Van Der Krans, *The virtual shareholders meeting: How to make it work?*, Journal of International Commercial Law and Technology, 2(1), 2007, 32-37.

<sup>19</sup> H. Gao, J. Huang, T. Zhang, *op. cit.*

<sup>20</sup> Y. Feng, Y. Pan, K. C. Ho, G. Liu, *Corporate governance of weak stakeholders: Minority investors and investment efficiency*, Emerging Markets Review, 56, 2023, 101057.

<sup>21</sup> L. Freeburn, I. Ramsay, *op. cit.*

<sup>22</sup> L. A. Fontenot, *op. cit.*

<sup>23</sup> H. Gao, J. Huang, T. Zhang, *op. cit.*

<sup>24</sup> L. Freeburn, I. Ramsay, *op. cit.*

<sup>25</sup> Y. Nili, M. W. Shaner, *op. cit.*

“sede dell’assemblea”, è stato assegnato il tema “assemblea”. Nell’ultima fase, considerando gli obiettivi della presente ricerca, sono stati riportati solo i risultati dell’analisi relativa alla tematica dell’assemblea dei soci.

In appendice sono state riportate due tabelle che forniscono informazioni sulle società considerate nel campione e sulle domande poste dagli azionisti. Nel dettaglio, l’appendice A riporta l’elenco delle società facenti parte dell’indice FTSE-MIB alla data del 31 dicembre 2019 mentre l’appendice B fornisce informazioni sulla suddivisione delle domande in base alla loro natura, ossia “assembleari” o “pre-assembleari”.

## 16.4. Risultati

Dall’analisi dei verbali è emerso che tutte le società considerate nel campione, nel 2019, hanno svolto assemblee in presenza mentre, nel 2020, non si sono avvalse della facoltà, prevista dal legislatore, di svolgere le assemblee dei soci mediante mezzi di telecomunicazione, bensì hanno consentito la partecipazione in assemblea degli azionisti esclusivamente tramite il rappresentante designato. Il passaggio dalla presenza fisica dell’azionista in assemblea alla presenza per il tramite del rappresentato designato ha causato, da un lato, una minor partecipazione degli azionisti nelle assemblee e, dall’altro, un incremento delle domande dei soci su una serie di aspetti connessi allo svolgimento delle assemblee. La non presenza fisica dei soci in assemblea ha implicato una complessiva riduzione del numero di domande rivolte alle società. Nelle assemblee tenutesi nel 2019, sono state poste in totale 3.577 domande (di cui 668 “domande assembleari”) mentre in quelle svolte nel 2020 se ne sono registrate 3.372, segnando un decremento del 6%. Resta inteso che tale flessione potrebbe essere legata al fatto che nel 2020 i soci non potevano formulare domande contestualmente alla discussione dei vari punti all’ordine del giorno, e quindi in risposta a quanto ascoltato, ma unicamente in via anticipata previa lettura della documentazione assembleare messa a disposizione, spesso ponderosa.

Un aspetto interessante da rilevare è l’incremento delle domande “non pertinenti” che sono aumentate del 79% passando da 58 quesiti registrati nel 2018 a 104 nel 2019. La maggior parte di queste domande sono di natura “pre-assembleare”, solitamente poste da azionisti minori, alle quali le società rispondono dichiarando che la questione non rientra nell’ordine del giorno.

Nelle assemblee svoltesi nel 2020 si riscontra un aumento del numero di domande finalizzate all’ottenimento di informazioni sull’assemblea: si è passati da 30 domande nel 2019 riguardanti la tematica dell’assemblea a 130 nel

2020. Nelle assemblee del 2020, gli azionisti hanno richiesto delucidazioni in merito al rappresentante designato, hanno interrogato le società circa la possibilità in futuro di condurre assemblee online e hanno domandato le motivazioni per cui non sono state svolte assemblee mediante mezzi di comunicazione digitali, ritendo la modalità tramite il rappresentante designato una limitazione del diritto di intervento del socio in assemblea.

Dall'analisi delle domande riguardanti la tematica dell'assemblea, è emerso che alcuni azionisti hanno chiesto delucidazioni sugli strumenti adottati dalle società per rispettare il diritto di partecipazione dei soci nelle assemblee svolte per il tramite del rappresentante designato. A tali domande, le società hanno risposto affermando che l'unica modalità consentita ai soci per acquisire informazioni sull'ordine del giorno è tramite la presentazione delle domande pre-assembleari dal momento che non è prevista la possibilità di presentare le domande per il tramite del rappresentante designato. Le società hanno dichiarato di aver dato piena attuazione alla normativa.

Tuttavia, due azionisti, nelle domande pre-assembleari, hanno sottolineato che la modalità di svolgimento delle assemblee senza la possibilità per gli azionisti di intervenire, sembra «coprire la voce degli azionisti scomodi» (dichiarazione di un azionista di diverse società italiane), oltre a «ridurre significativamente l'interesse a partecipare ad una forma di dialogo, che è propria dell'assemblea dei soci» (dichiarazione di un azionista delle società C01 e C04). Quest'ultimo, nello specifico, ha affermato che:

*«La scelta delle società di non adottare modalità assembleari idonee a consentire l'effettiva consapevolezza dei soci, attraverso modalità telematiche sicuramente alla portata dell'azienda, riduce notevolmente l'interesse a partecipare ad una forma di dialogo, che è propria dell'assemblea dei soci».*

Con riferimento alla modalità di svolgimento delle assemblee, è interessante riportare la domanda di uno specifico azionista posta alla società C23. Tale socio ha chiesto:

*«Le sedute parlamentari, i congressi e le lezioni universitarie si terranno con mezzi elettronici, perché le assemblee delle società quotate no? Perché non avete fatto l'assemblea online su piattaforma internet?».*

A tale domanda la società C23 ha replicato affermando che essa aveva valutato la possibilità di svolgere assemblee mediante strumenti tecnologici ma la modalità virtuale è apparsa alla società non praticabile per motivazioni tecniche e per il fatto che la predisposizione di una o più città di Hub, richiedendo la presenza di un delegato del notaio e di un rappresentante della società che gestisce il sistema di votazione, avrebbe esposto a un rischio sanitario di contagio.

Infine, un azionista pone una domanda sulle intenzioni delle società a svolgere in futuro assemblee online. A tale domanda le società hanno replicato in maniera differente. Seppur la maggior parte delle società sembra essere favorevole allo svolgimento della modalità online, esse sono scettiche per quanto riguarda la complessità insita nell'implementazione della modalità virtuale e per i costi ad essa connessi. La società C01 ha affermato di utilizzare da tempo sistemi di partecipazione e voto preventivo, anche tramite piattaforme disponibili sulla rete internet, definendosi altresì come una delle società italiane più all'avanguardia nel settore di appartenenza. Diverse società, invece, hanno dichiarato che il proprio statuto non prevede la possibilità di svolgere assemblee virtuali. A tal riguardo, la società C06 ha affermato che, seppure lo statuto sociale non preveda lo svolgimento delle assemblee online, la modalità virtuale potrebbe essere presa in considerazione in futuro dopo un'attenta analisi costi-benefici. La società C14, invece, ha affermato che essa consente da anni di assistere all'assemblea attraverso il sito web della società anche se il proprio statuto non prevede l'intervento in assemblea mediante mezzi di telecomunicazione e non ha programmato di effettuare una modifica statutaria al riguardo. Analogamente, anche la società C19 ha affermato di non prevedere un cambiamento dello statuto nel breve termine.

La società C23, invece, pur affermando di essere favorevole allo svolgimento delle assemblee mediante mezzi di comunicazione e di aver inserito nel 2011, in uno specifico articolo dello statuto sociale, un comma che consente l'eventuale possibilità di intervento mediante mezzi di telecomunicazione e di esercizio del diritto di voto in via elettronica, ha sostenuto che:

*«Allo stato tale soluzione non è percorribile per la complessità ed i costi legati ancora oggi alla realizzazione della stessa. Ad ogni modo la banca si è voluta tenere aperta tale possibilità in relazione a futuri sviluppi, in particolare di carattere tecnologico, che peraltro andranno valutati con attenzione, considerandone i benefici, le complessità ed i costi».*

Sulla stessa scia, anche la società C02 ha dichiarato che lo statuto societario dispone che il consiglio di amministrazione può prevedere, in relazione a singole assemblee, l'intervento in assemblea e l'esercizio del diritto di voto con mezzi di telecomunicazione elettronici. Nonostante ciò, la società ha ribadito che, anche se tale soluzione non è stata percorribile nell'assemblea svolta nel 2020 per la complessità e i rischi sanitari legati alla realizzazione della stessa, nel futuro la modalità virtuale verrà presa in considerazione in base agli sviluppi di carattere tecnologico, ai benefici e ai costi di tale modalità di partecipazione. Il rischio che problematiche di natura tecnica possano compromettere il regolare svolgimento dell'assemblea è il principale vincolo espresso dalla Società C15:

*«C15 non ritiene che la partecipazione all'assemblea mediante sistemi di comunicazione in tempo reale a due vie e l'esercizio del diritto di voto durante lo svolgimento della riunione possano ad oggi essere garantiti senza il rischio che problematiche di natura tecnica possano inficiare il regolare svolgimento dell'assemblea».*

In maniera analoga, anche la società C21 ha affermato che, pur avendo valutato la possibilità di svolgere l'assemblea mediante mezzi di telecomunicazione, ha deciso di svolgere l'assemblea per il tramite del rappresentante designato in quanto la modalità virtuale avrebbe implicato «criticità legate in particolare alla difficoltà: di accertare in modo affidabile l'effettiva identità di tutti i soggetti collegati a distanza e di gestire eventuali interruzioni o disservizi dei sistemi di telecomunicazione e/o della piattaforma online necessaria che avrebbero potuto mettere a rischio lo svolgimento dei lavori assembleari». La suddetta società ha altresì dichiarato che la modalità online non è ancora stata sperimentata da alcuna società quotata italiana.

Infine, da notare che alcune società, come ad esempio la C05, C08, C10, C11, C12, C24, C25 alla domanda *«Avete intenzione di fare le assemblee anche via internet?»* hanno risposto affermando che tale modalità non è stata ancora presa in esame.

## **16.5. Discussione e considerazioni conclusive**

Lo scopo della presente ricerca è stato quello di fornire una panoramica sullo stato dell'arte dell'assemblea dei soci virtuale in Italia e di analizzare, al contempo, mediante la ricostruzione delle dinamiche assembleari, il punto di vista degli azionisti e delle società italiane sulle modalità di svolgimento delle assemblee. Per raggiungere tale obiettivo, si è proceduto all'analisi dei verbali e degli allegati dei verbali delle assemblee dei soci svolte nel 2019 e 2020 delle 40 società quotate nell'indice FTSE-MIB. I principali risultati sono di seguito illustrati. Le società del campione svolgono, da sempre, le assemblee dei soci in presenza e, anche in occasione dell'impossibilità a effettuare assemblee con la partecipazione fisica dei soci a causa del Covid-19 e della possibilità di svolgerle avvalendosi dei mezzi tecnologici, nessuna società ha deciso di far ricorso alla modalità di svolgimento virtuale. L'utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento delle assemblee non risulta essere diffuso. Il passaggio dall'assemblea dei soci in modalità vis-à-vis a quella telematica mediante il rappresentante designato ha causato un minor grado di attivismo degli azionisti misurato utilizzando come indicatore il numero di domande effettuate dai soci nell'assemblea.

Il numero di domande è infatti passato da 3.577 poste nelle assemblee del 2019 a 3.372 in quelle del 2020, con un decremento del 6%.

Dal punto di vista degli azionisti, lo svolgimento dell'assemblea dei soci mediante rappresentante designato, pur consentendo loro di ottenere una serie di benefici tipici delle riunioni virtuali, come il risparmio sui costi<sup>58</sup>, e una riduzione delle spese di viaggio e dei tempi necessari per raggiungere il luogo dell'adunanza<sup>59</sup>, ha eliminato la tradizionale responsabilità faccia a faccia del management<sup>60</sup>. Il formato dell'assemblea, adottato dalle società nel 2020, non ha infatti permesso agli azionisti di intervenire nelle riunioni in quanto essi hanno potuto ottenere informazioni solamente attraverso le domande pre-assembly. Per questo motivo, gli azionisti non hanno potuto dialogare con il board e con gli altri azionisti<sup>61</sup>: la tradizionale interazione tra questi soggetti, tipica delle assemblee dei soci (sia delle assemblee fisiche che di alcuni tipi di assemblee virtuali), non è stata resa possibile. A tal proposito, in accordo con Schwartz-Ziv<sup>62</sup>, un azionista ha dichiarato che l'assemblea dei soci svolta mediante il rappresentante designato è una modalità che non permette ai soci di far sentire la loro voce. Inoltre, va notato che la modalità di conduzione delle assemblee selezionata dalle società italiane nel 2020, non ha permesso agli azionisti di acquisire informazioni sul valore delle società attraverso la comunicazione non verbale dei manager<sup>63</sup>. In altre parole, tali assemblee hanno comportato dei “costi sociali” connessi alla perdita della comunicazione implicita: gli investitori non hanno potuto cogliere il valore connesso agli elementi non verbali della comunicazione, come la scelta delle parole, il tono della voce e il linguaggio del corpo del management<sup>64</sup>. Nella prospettiva delle società italiane, invece, la modalità mediante il rappresentante designato non ha permesso loro di ottenere tutti i benefici associati all'assemblea virtuale evidenziati da precedenti studi<sup>65</sup>. Ad esempio, il miglioramento del brand aziendale in termini tecnologici<sup>66</sup> o di trasparenza<sup>67</sup> sono alcuni vantaggi virtuali legati all'assemblea online non ottenuti dalle aziende italiane.

<sup>58</sup> L. Freeburn, I. Ramsay, *op. cit.*

<sup>59</sup> L. A. Fontenot, *op. cit.*

<sup>60</sup> E. Boros, *op. cit.*; L. Freeburn, I. Ramsay, *op. cit.*; Y. Nili, M. W. Shaner, *op. cit.*

<sup>61</sup> Y. Nili, M. W. Shaner, *op. cit.*; L. Freeburn, I. Ramsay, *op. cit.*; M. Fairfax, *op. cit.*

<sup>62</sup> M. Schwartz-Ziv, *How shifting from in-person to virtual-only shareholder meetings affects shareholders' voice*, European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper (748), 2021.

<sup>63</sup> M. Iwasaki, *op. cit.*

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> S. Abdennadher, W. Cheffi, *op. cit.*

<sup>66</sup> L. A. Fontenot, *op. cit.*; M. Fairfax, *op. cit.*

<sup>67</sup> Y. Nili, M. W. Shaner, *op. cit.*

I risultati mostrano che le società italiane sembrano non essere pienamente consapevoli dei benefici legati all'assemblea virtuale, ossia dei vantaggi in termini di risparmio sui costi<sup>68</sup> o aumento dell'engagement degli azionisti<sup>69</sup>. Le società italiane, difatti, considerano l'assemblea virtuale solo con riferimento agli svantaggi e ai rischi ad essa connessi: sono riluttanti a consentire la partecipazione dei soci mediante mezzi di comunicazione soprattutto per motivi tecnologici e tecnici/operativi. Ad esempio, molte aziende italiane hanno dichiarato problemi legati alla difficoltà di identificare correttamente i partecipanti. A questo proposito, la tecnologia blockchain potrebbe essere una soluzione praticabile per superare questa barriera<sup>70</sup>. O ancora, con riferimento ai potenziali rischi di interruzioni di connessione, va sottolineato che le società quotate italiane hanno meno azionisti rispetto alle grandi società quotate americane (ad esempio, Ford Motor Company, Goldman Sachs, ecc.) che hanno già organizzato assemblee virtuali. Alla luce di quanto sopra, per il contesto indagato, caratterizzato dalla tradizionale assemblea degli azionisti e dalla resistenza dei manager nei confronti delle assemblee virtuali, lo svolgimento di assemblee ibride avrebbe potuto essere un punto di partenza verso la modernizzazione di tali riunioni.

La presente ricerca tenta di offrire un contributo sia a livello teorico che pratico. Con riferimento al primo aspetto, tale studio arricchisce la letteratura riguardante le assemblee dei soci, tematica scarsamente esplorata dagli studi precedenti, soprattutto con riferimento alle potenzialità e ai rischi connessi alla digitalizzazione. Questa ricerca fornisce evidenze e spunti di riflessione sulle sfide legate a nuove modalità di svolgimento dell'assemblea dei soci offrendo approfondimenti per future indagini legate alla comprensione della prospettiva degli azionisti. In aggiunta, è il primo studio italiano ad analizzare la tematica dell'assemblea dei soci virtuale ricostruendo il dialogo tra gli azionisti e gli amministratori mediante l'analisi dei verbali assembleari. Dal punto di vista di policy making e regolamentazione, la ricerca fornisce considerazioni di riflessione per gli organismi regolatori, sia per la gestione delle assemblee dei soci in contesti emergenziali, sia per ripensare alle modalità di svolgimento delle stesse in situazioni ordinarie. La non maturità degli strumenti tecnologici appare il principale vincolo alla predisposizione di assemblee online, tuttavia, la digitalizzazione del sistema produttivo italiano prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) potrebbe consentire di superare tale vincolo incentivando gli investimenti in tecnologie avanzate.

<sup>68</sup> L. A. Fontenot, *op. cit.*; S. Abdennadher, W. Cheffi, *op. cit.*; A. Lafarre, C. Van der Elst, *op. cit.*

<sup>69</sup> L. Freeburn, I. Ramsay, *op. cit.*

<sup>70</sup> A. Lafarre, C. Van der Elst, *op. cit.*

Nonostante le implicazioni teoriche e operative sopra indicate, questo studio presenta alcune limitazioni. Il principale limite riguarda la scelta del campione: sono state, infatti, considerate solamente le società quotate nel FTSE-MIB. Va però considerato il fatto che tali società sono, ragionevolmente, le più avanzate a livello tecnologico e, al contempo, quelle con il maggior numero di azionisti e, conseguentemente, con un grado di partecipazione degli azionisti più elevato. Tali società appaiono particolarmente rilevanti ai fini del presente lavoro. Un secondo limite riguarda la metodologia: l'identificazione delle domande relative all'assemblea dei soci è stata effettuata manualmente da un ricercatore e, a causa di ciò, potrebbe essere presente un bias professionale. Tuttavia, come descritto nella sezione metodologia, un secondo ricercatore ha effettuato un controllo casuale senza riscontrare errori.

Muovendo dalle suddette considerazioni, future ricerche potrebbero estendere il campione includendo, ad esempio, società del settore high-tech giacché, come sottolineato da Fontenot<sup>71</sup>, le prime società ad adottare la modalità virtuale sono state, in molti casi, quelle tecnologiche. Inoltre, per approfondire l'argomento di ricerca qui affrontato in modo esplorativo, l'analisi può essere approfondita studiando la prospettiva degli azionisti e delle società attraverso sondaggi o interviste semi-strutturate. Potrebbe, altresì, essere interessante analizzare i verbali delle assemblee degli azionisti attraverso software di analisi qualitativa dei dati, consentendo così di approfondire la ricerca.

## Riferimenti bibliografici

- Abdennadher, S., Cheffi, W. (2020), *The effectiveness of e-corporate governance: an exploratory study of internet voting at shareholders' annual meetings in France*, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 20(4), 673-702.
- Apostolides, N. (2010), *Exercising corporate governance at the annual general meeting*, Corporate Governance, 10(2), 140-149.
- Belyeu, K., Lloyd, C., Ramming, A., Riggs, S. (2021), *2021 Global Benchmark Policy Survey*, Institutional Shareholder Services.
- Boros, E. (2003), *Virtual shareholder meetings*, Duke L. & Tech. Rev., 3, 1.
- Braun, V., Clarke, V. (2006), *Using thematic analysis in psychology*, Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77.
- Brochet, F., Chychyla, R., Ferri, F. (2021), *Virtual shareholder meetings*, University of Miami Legal Studies Research Paper, 3743064.
- Catasús, B., Johed, G. (2007), *Annual general meetings – rituals of closure or ideal speech situations? A dual analysis*, Scandinavian Journal of Management, 23(2), 168-190.
- Chen, C. C. H. (2020), *Shareholders' rights and corporate meetings post COVID-19*.

<sup>71</sup> L. A. Fontenot, *op. cit.*

- Denis, E., Blume, D. (2021), *Using digital technologies to strengthen shareholder participation*.
- Fairfax, L. M. (2010), *Virtual shareholder meetings reconsidered*, Seton Hall L. Rev., 40, 1367.
- Feng, Y., Pan, Y., Ho, K. C., Liu, G. (2023), *Corporate governance of weak stakeholders: Minority investors and investment efficiency*, Emerging Markets Review, 56, 101057.
- Fontenot, L. A. (2017), *Public company virtual-only annual meetings*, Bus. Law., 73, 35.
- Freeburn, L., Ramsay, I. (2021), *Virtual Shareholder Meetings in Australia*, International Company and Commercial Law Review, 32(2), 53-79.
- Gao, H., Huang, J., Zhang, T. (2020), *Can online annual general meetings increase shareholders' participation in corporate governance?*, Financial Management, 49(4), 1029-1050.
- Härmand, K. (2021), *Digitalisation before and after the Covid-19 crisis*, ERA Forum.
- Iwasaki, M. (2020), *Are in-person shareholder meetings outdated? The value of implicit communication*, Asian Journal of Law and Economics, 11(3).
- Jara-Bertin, M., López-Iturriaga, F. J., López-De-Foronda, O. (2008), *The contest to the control in European family firms: How other shareholders affect firm value*, Corporate Governance: An International Review, 16(3), 146-159.
- Kastiel, K., Nili, Y. (2016), *In Search of the Absent Shareholders: A New Solution to Retail Investors' Apathy*, Del. J. Corp. L., 41, 55.
- Kruse, T. A. (2007), *Minority expropriation and shareholder activism following Olivetti's hostile takeover of Telecom Italia*, Corporate Governance: An International Review, 15(2), 133-143.
- Lafarre, A., Van Der Elst, C. (2018), *Blockchain technology for corporate governance and shareholder activism*, European Corporate Governance Institute (ECGI)-Law Working Paper, 390.
- Laptev, V. A., Feyzrakhmanova, D. R. (2021), *Digitalization of institutions of corporate law: current trends and future prospects*, Laws, 10(4), 93.
- Lattemann, C. (2005), *The use of ICT in annual shareholder meetings and investor relations: An examination of the German stock market*, Corporate Reputation Review, 8, 110-120.
- Nili, Y., Shaner, M. W. (2022), *Virtual Annual Meetings: A Path Toward Shareholder Democracy and Stakeholder Engagement*, BCL Rev., 63, 123.
- Obialor, C., Ayileka, A. (2020), *COVID-19: Virtual AGM and the Need for Business Continuity*, SSRN, 3719125.
- Schwartz-Ziv, M. (2021), *How shifting from in-person to virtual-only shareholder meetings affects shareholders' voice*, European Corporate Governance Institute-Finance Working Paper, 748.
- Strätling, R. (2003), *General meetings: a dispensable tool for corporate governance of listed companies?*, Corporate Governance: An International Review, 11(1), 74-82.
- Van Der Krans, A. (2007), *The virtual shareholders meeting: How to make it work?*, Journal of International Commercial Law and Technology, 2(1), 32-37.
- Yao, S., Pan, Y., Wang, L., Sensoy, A., Cheng, F. (2022), *Building Eco-friendly Corporations: The Role of Minority Shareholders*, Journal of Business Ethics, 1-3.

## Appendice A – Società facenti parte dell'indice FTSE-MIB alla data del 31 dicembre 2019

Nome della società	Settore
A2A	Utilities
Amplifon	Health Care
Assicurazioni Generali	Financials
Atlantia	Transportation
Azimut Holding	Financials
Banca Generali	Financials
Banca Mediolanum	Financials
Banco BPM	Financials
BPER Banca	Financials
Buzzi Unicem	Materials
Campari	Consumer Staples
Diasorin	Health Care
Enel	Utilities
ENI	Utilities
Finecobank	Financials
Hera	Utilities
Intesa Sanpaolo	Financials
Inwit	Communication Services
Italgas	Utilities
Leonardo	Industrials
Mediobanca	Financials
Moncler	Consumer Discretionary
Pirelli	Consumer Discretionary
Poste Italiane	Financials
Prysmian	Communication Services
Recordati	Health Care
Saipem	Energy
Snam	Utilities
Telecom Italia	Communication Services
Terna	Utilities
Unicredit	Financials
Unipol	Financials
CNH Industrial	Industrial
Exor	Financials
Ferrari	Consumer Discretionary
Interpump	Industrial
Nexi	Information Technology
Stellantis	Consumer Discretionary
STMicroelectronics	Materials
Tenaris	Energy

## Appendice B – Tipologia di domanda

Società	2018		2019
	# Totale domande pre-assembleari	# Totale domande assembleari	# Totale domande pre-assembleari
C01	11	86	257
C02	110	47	100
C03	0	5	24
C04	73	12	31
C05	111	27	158
C06	85	1	90
C07	83	19	90
C08	86	0	89
C09	231	35	206
C10	177	10	105
C11	159	12	189
C12	84	0	88
C13	0	14	39
C14	85	15	174
C15	158	19	127
C16	88	23	90
C17	153	8	114
C18	0	3	3
C19	91	15	103
C20	21	13	26
C21	60	33	118
C22	222	52	229
C23	225	53	217
C24	86	24	89
C25	132	2	98
C26	378	94	518
C27	0	2	0
C28	0	13	0
C29	0	6	0
C30	0	7	0
C31	0	15	0
C32	0	3	0
C33	0	0	0
C34	0	0	0
C35	0	0	0
C36	0	0	0
C37	0	0	0
C38	0	0	0
C39	0	0	0
<b>Totale complessivo</b>	<b>2.909</b>	<b>668</b>	<b>3.372</b>

---

*Collana di Ragioneria ed Economia Aziendale*  
diretta da S. Marasca

*Open Access*

Marcantonio Ruisi, Guido Migliaccio (a cura di), *Performance aziendali e creazione di valore nel turismo*.

Annamaria Fellagara, Francesco Giunta, Antonella Paolini, Claudio Teodori (a cura di), *Le parole della crisi*. La lettura degli aziendalisti italiani.

Vittorio Dell'Atti, Anna Lucia Muserra, Stefano Marasca, Rosa Lombardi (a cura di), *Dalla crisi allo sviluppo sostenibile*. Principi e soluzioni nella prospettiva economico-aziendale.

Antonella Paolini, Luca Del Bene (a cura di), *Monitorare la performance delle Università Statali per generare valore pubblico*.

Enrico Deidda Gagliardo, Mauro Paoloni, *Il Performance Management nelle Università Statali*. Stato dell'arte e nuove sfide.

Riccardo Giannetti, Andrea Tenucci, *Analisi, misurazione e gestione dei costi*.

Rosa Lombardi, Maria Serena Chiacchi, Daniela Mancini (a cura di), *Smart technologies, digitalizzazione e capitale intellettuale*. Sinergie e opportunità.

Stefano Adamo, Anna Maria Fellegara, Alberto Incollingo, Andrea Lionzo (a cura di), *La "nuova" informativa di bilancio*. Profili teorici e criticità applicative dopo il D. Lgs. 139/2015 e i nuovi principi OIC.

Silvano Corbella, Luciano Marchi, Francesca Rossignoli (a cura di), *Nuove frontiere del reporting aziendale*. La comunicazione agli stakeholders tra vincoli normativi e attese informative.

Luca Bartocci, Luca Del Bene (a cura di), *L'armonizzazione contabile negli enti locali italiani*. Implicazioni e prime conseguenze tra adattamento formale e cambiamento.

Eugenio Anessi Pessina (a cura di), *L'armonizzazione contabile nel settore pubblico italiano*. Implicazioni per le regioni e per i servizi sanitari regionali.

Claudio Teodori, Marco Bisogno (a cura di), *Il bilancio consolidato degli enti locali nel processo di armonizzazione contabile*. Profili teorici, operativi e organizzativi.

Francesca Manes Rossi, Eugenio Caperchione (a cura di), *L'armonizzazione contabile nelle pubbliche amministrazioni in una prospettiva internazionale*.

Adele Caldarelli, Luciano Marchi (a cura di), *Il sistema di controllo interno nelle imprese non grandi*. Elementi costitutivi, dimensioni soggettive e tendenze di integrazione.

Luciano Marchi, Rosa Lombardi, Luca Anselmi (a cura di), *Il governo aziendale tra tradizione e innovazione*.

---

Questo   
**LIBRO**

 ti è piaciuto?

---

**Comunicaci il tuo giudizio su:**  
[www.francoangeli.it/opinione](http://www.francoangeli.it/opinione)



**VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI  
SULLE NOSTRE NOVITÀ  
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?**



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze

# Vi aspettiamo su:

[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE  
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,  
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:  
teorie e tecniche

Didattica, scienze  
della formazione

Economia,  
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,  
arte, territorio

Informatica, ingegneria  
Scienze

Filosofia, letteratura,  
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,  
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche  
e servizi sociali



**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze

Il volume raccoglie gli atti del Convegno SIDREA 2022, svoltosi a Lucca presso la Scuola IMT Altì Studi, primo grande appuntamento in presenza della comunità degli aziendalisti italiani nel periodo post-pandemico. Il confronto scientifico ha posto al centro l'impatto della digitalizzazione e delle tecnologie intelligenti sul governo delle imprese, sui processi decisionali e sui modelli di creazione del valore, valorizzando il contributo distintivo dell'Economia Aziendale al Sistema Paese. I contributi, articolati in tre sezioni tematiche, approfondiscono il ruolo delle tecnologie digitali nei processi aziendali, le sfide della sostenibilità e dell'approccio ESG, nonché le evoluzioni di corporate governance, sistemi di controllo e finanza per il governo aziendale. Ne emerge una visione integrata e multidisciplinare, capace di coniugare teoria e prassi, innovazione tecnologica e responsabilità sociale. Il volume testimonia la vitalità della ricerca economico-aziendale italiana e la sua capacità di offrire strumenti analitici e modelli interpretativi per accompagnare imprese e istituzioni nella transizione digitale e sostenibile.

**Nicola Lattanzi** è professore ordinario di Strategia e Management presso la Scuola IMT Altì Studi Lucca.

**Stefano Marasca** è professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università Politecnica delle Marche.