



AIDEA



**UNIVERSITÀ
CATTOLICA**
del Sacro Cuore

Full paper conference proceeding

XLI CONVEGNO NAZIONALE AIDEA

**LE INTELLIGENZE AZIENDALI
PER LA COMPETITIVITÀ
SOSTENIBILE E IL BENE COMUNE**

**Accademia Italiana di
Economia Aziendale**

**Università Cattolica del Sacro Cuore
Milano**

**22/23
Gennaio
2026**

ISBN 9788894783919

La valutazione degli adeguati assetti come driver di sostenibilità sociale. Limiti degli approcci a checklist e prospettive dell'intelligenza artificiale

Maurizio Massaro¹, Carlo Bagnoli², Francesca Dal Mas³, Alberto Cavazza⁴

Abstract

Obiettivo dell'articolo:

Analizzare come l'intelligenza artificiale generativa possa superare i limiti degli approcci documentali e delle checklist nella valutazione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, favorendo una governance sostanziale, dinamica e orientata alla continuità aziendale.

Metodologia:

Lo studio adotta un approccio di interventionist research, basato sulla co-progettazione e sperimentazione sul campo della piattaforma adeguati-assetti.ai. Il sistema integra interviste guidate, analisi documentale, dati esterni, tecniche RAG e supervisione human-in-the-loop.

Risultati:

L'approccio AI-driven consente di approfondire le pratiche effettive, triangolare fonti qualitative e quantitative, individuare incoerenze e aree di rischio e generare raccomandazioni basate su knowledge base e best practice.

Implicazioni manageriali:

Il modello supporta amministratori, consulenti e revisori nel passaggio dalla compliance formale al miglioramento continuo degli assetti, con potenziale applicabilità anche nelle PMI.

Limiti della ricerca:

I risultati dipendono dalla qualità dei dati, dalla capacità di supervisione degli operatori e da ulteriori verifiche su campioni più ampi; restano inoltre questioni etiche, di responsabilità e governance dell'IA.

Originalità:

Il contributo interpreta gli adeguati assetti come capacità dinamica e propone un modello replicabile di valutazione AI-based, trasparente e supervisionato.

Parole chiave: Adeguati assetti; corporate governance; sostenibilità; intelligenza artificiale

1. Introduzione

Negli ultimi anni, il concetto di sostenibilità aziendale si è progressivamente ampliato — da un'attenzione quasi esclusiva a performance economico-ambientali a una visione integrata che include dimensioni sociali, di governance e di continuità dell'impresa nel tempo. In questo contesto, le imprese non sono più chiamate solo a massimizzare il profitto, bensì a garantire un equilibrio sostenibile tra vari stakeholder, preservando valore economico, sociale e organizzativo (Van Holt and Whelan, 2021).

¹ Professore ordinario, ECON-06/A, Università Cà Foscari di Venezia; maurizio.massaro@unive.it – corresponding author

² Professore ordinario, ECON-06/A, Università Cà Foscari di Venezia; bagnoli@unive

³ Professoressa associata, ECON-06/A, Università Cà Foscari di Venezia; francesca.dalmas@unive.it

⁴ Ph.D. Candidate, Università degli studi di Milano-Bicocca; a.cavazza2@campus.unimib.it

Parallelamente, la normativa italiana — soprattutto alla luce delle recenti riforme relative alla crisi d'impresa e continuità aziendale — pone sempre più l'accento sulla necessità di dotarsi di “adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili” come strumento di governance essenziale. L'obbligo sancito dall'art. 2086 c.c., secondo comma (anche a seguito del codice della crisi), implica che le imprese strutturino organigrammi, regole interne, contabilità adeguata e meccanismi di controllo, calibrati sulla natura e sulle dimensioni dell'azienda. (Bauco et al., 2023)

Tuttavia, nella prassi il ricorso a checklist, procedure formali e documentazione tende spesso a privilegiare un approccio “formale”: l'obiettivo è dimostrare la presenza di assetti e procedure, più che verificarne la reale efficacia sostanziale. Ciò comporta rischi rilevanti. Da un lato, il sistema può risultare soltanto una garanzia formale, senza effettiva capacità di prevenire crisi, dissesti o disfunzioni; dall'altro, in contesti di crisi aziendale o di cambiamento organizzativo, la checklist rischia di diventare un mero adempimento, incapace di cogliere le dinamiche reali, i rischi emergenti e le fragilità operative.

Questo limite assume particolare rilievo se si considera la sostenibilità sociale e di continuità aziendale: la sopravvivenza dell'impresa — e quindi la tutela dei posti di lavoro, dei creditori, dei fornitori e di altri stakeholder — dipende non solo da parametri economico-finanziari, ma anche dalla qualità degli assetti interni, dei controlli, dell'informazione e della capacità di adattamento. In tal senso, un sistema di misurazione e controllo superficiale può aggravare il rischio sociale in situazioni di crisi. (Marcello and LOIA, 2023)

Alla luce di queste criticità, la ricerca manageriale e in tema di sostenibilità si sta orientando sempre più verso strumenti di controllo e governance che siano non solo formali, ma sostanziali, dinamici e capaci di cogliere la complessità aziendale. In particolare, l'adozione di tecnologie avanzate come la Generative Artificial Intelligence (AI) appare come una leva potenzialmente non convenzionale ma efficace: grazie alla capacità di integrare informazioni provenienti da fonti diverse, di supportare l'analisi documentale e qualitativa e di aiutare nell'inferenza delle condizioni reali di gestione, l'IA può contribuire a trasformare gli assetti da requisito formale ad elemento di governance sostanziale e sostenibile.

In questo contributo — concepito nell'ambito di un approccio di *interventionist research* — proponiamo e sperimentiamo un modello di assetti aziendali che integra strumenti di IA generativa con processi di analisi, controllo e inferenza, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei sistemi di misurazione e governance interna. Il paper intende mostrare come, anche in contesti di PMI o imprese medio-piccole, l'adozione di tale approccio possa rafforzare la resilienza organizzativa, la trasparenza e la sostenibilità — in una dimensione non solo economica, ma anche sociale e di continuità.

Il contributo si articola come segue. Nella sezione teorica vengono richiamati i principali concetti di adeguati assetti, sostenibilità organizzativa e limiti delle checklist tradizionali. Nella parte metodologica descriviamo l'intervento sul campo: la co-progettazione di un sistema di raccolta e analisi dati basato su IA. Infine, la sezione dei risultati illustra le evidenze raccolte, con riferimento all'efficacia e ai limiti dell'approccio proposto, e la discussione offre riflessioni sulle implicazioni per la sostenibilità organizzativa, la governance e la gestione della continuità aziendale.

2. Literature review

2.1. Gli assetti organizzati, amministrativi e contabili

I sistemi di governance aziendale, in particolare gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, rivestono un ruolo cruciale nella prevenzione e gestione delle crisi d'impresa in Italia (Salerno, 2024). La normativa italiana, pone un'enfasi crescente sull'adeguatezza di tali assetti come meccanismo fondamentale per l'emersione tempestiva di segnali di crisi e il mantenimento della continuità aziendale (Bauco et al., 2023; Riva et al., 2018). La riforma del diritto societario (D.lgs. 6/2003) è stata la prima tappa fondamentale nell'introduzione degli adeguati assetti

organizzativi con la riformulazione degli artt. 2381 e 2403 cc creando la saldatura tra il sistema della responsabilità esterna (e cioè della società nei confronti del mondo esterno, per i reati commessi dai suoi amministratori) e il sistema della responsabilità interna (degli amministratori nei confronti della società e degli altri soggetti danneggiati dai predetti comportamenti) (Meoli, 2023; Vaccari, 2021). In quest'occasione è stato introdotto per la prima volta nell'ordinamento italiano il concetto dei "principi di corretta amministrazione" elevando in tal modo le best practice aziendali a clausola generale di comportamento degli amministratori (Bauco et al., 2023). Successivamente, il D. Lgs. n. 14/2019, noto come Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, ha rafforzato tale impostazione, rendendo esplicito l'obbligo per gli imprenditori di istituire "assetti adeguati alle dimensioni e alla natura dell'impresa", non solo per la gestione ordinaria, ma anche per la rilevazione precoce di potenziali stati di crisi, con l'obiettivo di porre al centro della norma la continuità dell'impresa (Bauco et al., 2023; Riva et al., 2018; Salerno, 2024).

La visione degli Adeguati Assetti Organizzativi, Amministrativi e Contabili è evoluta oltre la mera funzione di compliance o di rilevazione della crisi, assumendo una connotazione strategica come componente fondamentale del valore organizzativo e della capacità dinamica dell'impresa (Brusa, 2016). Questa visione estesa emerge chiaramente dai riferimenti dottrinali e dalle indicazioni professionali che collegano strettamente gli assetti alla creazione di valore a lungo termine e alla gestione della sostenibilità aziendale (Amui et al., 2017; Lozano, 2018). La progettazione degli assetti deve partire dalla definizione e dall'analisi del Modello di Business (Bagnoli et al., 2018, 2021), individuato come primo step, che permette di indagare la continuità aziendale in un'ottica prospettica (Rubio-Andrés and Abril, 2024). Il Modello Gestionale (che si fonda su regole di condotta, strumenti di analisi e un sistema informativo adeguato) serve a trasformare in operatività quanto indicato nel modello di business, migliorando il coordinamento tra la mission aziendale, gli obiettivi e le scelte strategiche (Zollo et al., 2018).

Oltre a questo, un ruolo fondamentale è dato dalla gestione e valorizzazione delle risorse immateriali (i cosiddetti intangibles) (Karamitri et al., 2017; Sicoli, 2018) che hanno assunto un'importanza crescente per la competitività e la sostenibilità aziendale nel contesto economico attuale (Salvioni, 2010). Il capitale strutturale, formato dai processi e dalle metodologie aziendali, è infatti una delle tre componenti del capitale intellettuale che, insieme al capitale umano e al capitale relazionale, costituisce un driver cruciale per l'innovazione e la resilienza organizzativa (Cowell, 2004; Gaspary et al., 2024; Jardon and Martos, 2012; Zamboni et al., 2024). In quest'ottica, i flussi informativi interni all'azienda costituiscono un elemento cardine per la creazione della cosiddetta conoscenza organizzativa, definita come la capacità di un'organizzazione di acquisire, immagazzinare e applicare le informazioni per raggiungere i propri obiettivi strategici (Becerra-fernandez and Sabherwal, 2015; Murthy and Ramakrishna, 2022; Nonaka et al., 1996; Olan et al., 2022; Roos et al., 1998). La capacità di un'organizzazione di valorizzare tali risorse immateriali è intrinsecamente legata alla robustezza e all'adeguatezza dei suoi assetti organizzativi, i quali devono supportare la misurazione, la gestione e in modo particolare la divulgazione del valore creato dagli intangibles (Bužinskienė, 2019; Lanzalonga et al., 2025).

Questo concetto è al centro del dibattito tra aziendalisti e giuristi nella stagione della nuova disciplina della crisi d'impresa e le disposizioni normative primarie (come l'Art. 2086 c.c. e l'Art. 3 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII)) (Quattrocchio and Federica, 2017; ZANOLETTI, 2023) non forniscono una definizione esplicita degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili creando terreno fertile per interpretazioni diverse e perplessità operative (Riva et al., 2018). La scelta del legislatore, in questo caso, è stata quella di lasciare la loro declinazione alla tecnica aziendalistica e alle migliori prassi professionali. (Salerno, 2024).

Questi assetti devono essere configurati in modo da anticipare e mitigare i rischi, permettendo all'impresa di adottare misure correttive prima che la situazione degeneri in uno stato di insolvenza irreversibile (Riva et al., 2018). Nonostante l'assenza di definizioni legislative, un supporto fondamentale è fornito dalle Norme di comportamento del collegio sindacale di società

non quotate (Pozzoli and de Nuccio, 2024), che tentano di fornire una definizione operativa dei singoli assetti. In questo contesto, infatti, il collegio sindacale ha un ruolo cruciale nella vigilanza sulla loro adeguatezza e sul loro concreto funzionamento (Bauco et al., 2023). Tali norme specificano che un assetto organizzativo, amministrativo e contabile è adeguato quando assicura una chiara identificazione delle funzioni e delle responsabilità (Pozzoli and de Nuccio, 2024), garantisce che le decisioni siano prese da risorse con appropriato potere decisionale, formalizza e diffonde efficacemente le procedure aziendali, e dispone di sistemi informativi e di reporting finanziario adeguati (Hepworth, 2024), salvaguardando l'integrità del patrimonio aziendale (Tommaso, 2020). Nello specifico, per assetto organizzativo si intende l'insieme di direttive e procedure volte a garantire che il potere decisionale sia attribuito ed esercitato efficacemente al livello più appropriato di competenza e responsabilità (Tommaso, 2020). L'assetto amministrativo, invece, si riferisce alla struttura e ai processi volti a definire le responsabilità e i flussi informativi per la gestione delle operazioni (Quattrocchio and Federica, 2017), mentre l'assetto contabile comprende i sistemi di rilevazione, misurazione e comunicazione dei fatti aziendali, essenziali per la redazione del bilancio e il controllo di gestione (Bauco et al., 2023). L'art. 3, co. 3 del D.Lgs. 14/2019 impone agli amministratori l'obbligo di istituire assetti adeguati per le imprese collettive, estendendo la medesima esigenza all'imprenditore individuale, sebbene con modalità più flessibili (Bauco et al., 2023).

Un'interpretazione chiave è il principio di proporzionalità (Tedoldi, 2022) (detto anche clausola elastica) che deve guidare la configurazione degli assetti, rendendoli commisurati alla dimensione e alla complessità dell'impresa, nonché alla natura dell'attività svolta (Bauco et al., 2023). L'adeguatezza non si esaurisce con la mera istituzione dell'assetto (prospettiva statica) (Meoli, 2023), ma richiede una costante attività di valutazione e implementazione da parte dell'organo di amministrazione e una vigilanza sul concreto funzionamento da parte dell'organo di controllo (prospettiva dinamica) (Panizza, 2023). La valutazione di tale adeguatezza deve considerare la capacità degli assetti di generare un sistema di allerta precoce, fondamentale per l'individuazione tempestiva di segnali di crisi (Casciello, 2021). Un presupposto essenziale per la strutturazione di adeguati assetti è la valutazione ex ante dei rischi cui l'impresa può essere potenzialmente esposta in base alle caratteristiche e al settore di attività (Riva et al., 2018).

Una delle interpretazioni più dibattute riguarda l'applicabilità della Business Judgment Rule (BJR) (Spercel, 2024), cioè il principio di insindacabilità nel merito delle scelte gestorie alle decisioni relative agli assetti (Bainbridge, 2003). La maggior parte della dottrina e della giurisprudenza di merito ritiene che la BJR si applichi anche alle scelte organizzative, poiché rientrano nell'ambito della gestione sociale e implicano un margine di libertà decisionale; tuttavia, tale applicazione è subordinata alla dimostrazione della razionalità e della buona fede alla base di tali decisioni (Brusa, 2016). La scelta organizzativa è sindacabile dal giudice solo nei limiti della proporzionalità e della ragionevolezza e se la decisione non è manifestamente irrazionale o non è stata accompagnata dalle necessarie verifiche preventive (ZANOLETTI, 2023). La mancata adozione di qualsivoglia misura organizzativa è considerata di per sé una grave irregolarità gestoria (atto di mala gestio) che comporta responsabilità e sfugge alla BJR (Josková, 2022). La nuova formulazione dell'Art. 3 CCII, che vincola l'adeguatezza al raggiungimento di obiettivi specifici (rilevazione degli squilibri), ha portato alcuni a ritenere che l'obbligo sia diventato specificamente tipizzato, riducendo i margini di discrezionalità e rendendo l'adeguatezza oggettivamente valutabile in base al risultato raggiunto (Grace et al., 2025). Tuttavia, persiste l'interrogativo su come tale valutazione oggettiva possa conciliarsi con la dinamicità intrinseca del contesto aziendale e la necessità di adattamento continuo degli assetti (Bauco et al., 2023).

2.2. La misurazione e valutazione della adeguatezza degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

L'approccio documentale è fondamentale per l'adeguatezza, in quanto la documentazione fornisce la prova dell'effettività e della diligenza gestionale. Seguendo questo approccio, l'ordine nazionale dei dottori commercialisti ha prodotto una serie di checklist volte a valutare l'esistenza dei sistemi di indirizzo, misurazione e controllo necessari per garantire un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile. Tuttavia, l'adeguatezza non si misura nella sola formalizzazione formale dei processi, ma richiede un'attenta verifica della loro effettiva applicazione e integrazione nella prassi operativa aziendale, evidenziando il divario tra la compliance cartolare e quella sostanziale (Oppedisano, 2024). La documentazione è essenziale per dimostrare l'esistenza e l'attuazione degli assetti, specialmente in caso di indagine giudiziale. Documenti chiave in questo caso includono organigrammi (Latilo et al., 2024), mansionari dettagliati che assegnino chiaramente responsabilità e livelli di riporto (Miglietta et al., 2007), procedure operative standardizzate che segreghino le funzioni critiche per mitigare i conflitti d'interesse, manuali che documentino i processi decisionali e operativi (Maurizio and Franco, 2018), verbali del Consiglio di Amministrazione che attestino la valutazione costante dell'adeguatezza (Cerrone, 2019) e sistemi di reporting contabile e previsionale, come budget e piani di tesoreria (Paletta and Alimehmeti, 2021; Tommaso, 2020).

Il limite principale dell'approccio documentale è che l'adeguatezza non è riducibile a un insieme di clausole astratte o ad adempimenti meramente formali o burocratici. Piuttosto, essa emerge dalla costante operatività e dall'efficacia con cui l'organizzazione interna si adatta e risponde alle mutevoli condizioni del contesto aziendale e ai rischi di gestione (Marcello and LOIA, 2023). Pertanto, un approccio puramente formale basato, ad esempio, su checklist rischia di non cogliere la complessità e la dinamicità richieste per un'effettiva adeguatezza degli assetti, enfatizzando la necessità di integrare un monitoraggio continuo dei rischi che possono influenzare la continuità aziendale (Cerrone, 2019; Maurizio and Franco, 2018; Rubio-Andrés and Abril, 2024). Questa enfasi sulla dinamicità e sull'integrazione di vari fattori di rischio evidenzia le carenze metodologiche degli approcci basati su checklist, come quelli proposti dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, che tendono a privilegiare una visione statica e autoreferenziale dell'adeguatezza (Marcello and LOIA, 2023). Per le PMI inoltre, la necessità di formalizzazione, se eccessiva, può scontrarsi con il principio di proporzionalità e generare costi non sostenibili, ponendo un limite pratico all'approccio documentale (Salerno, 2024). L'adozione di un sistema complesso, pur se teoricamente completo, potrebbe risultare inapplicabile per la semplicità della struttura aziendale, o troppo oneroso (Panizza, 2023). Il rischio è che gli interventi dei commentatori e gli standard di riferimento siano spesso orientati a fattispecie difficilmente applicabili alla maggior parte delle imprese italiane (Cantino and Damiano, 2017). Questa discrepanza tra l'approccio ideale e la realtà operativa delle PMI richiede un'analisi approfondita per individuare metodologie più flessibili e contestualizzate che possano garantire l'adeguatezza senza sovraccaricare le strutture aziendali più piccole attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie e dei nuovi strumenti a disposizione (Pirola et al., 2019).

Nella valutazione degli adeguati assetti il meccanismo delle checklist emergono alcuni cortocircuiti logici che possono compromettere la loro efficacia (Marcello and LOIA, 2023). Il primo è "l'affermazione del conseguente" (Mouchel et al., 2023), dove la mera presenza di un elemento nella checklist viene erroneamente interpretata come prova dell'adeguatezza complessiva (Ghasemi et al., 2021), ignorando la reale funzionalità e l'interconnessione con altri processi (Panizza, 2023). Si tratta di un'affermazione che viola la regola d'inferenza (Amgoud et al., 2014). Mentre possiamo affermare che un'azienda gestita bene ha sicuramente adeguati assetti, non possiamo affermare che un'azienda con adeguati assetti sia anche ben gestita. Avere uno strumento come il business plan non significa necessariamente che sia sviluppato correttamente e conseguentemente che l'azienda sia ben gestita. Un secondo bias è chiamato "falsa equivalenza" (Correia, 2016) e si manifesta quando si ritiene che un adempimento formale o l'adozione di un sistema di compliance specifico sia automaticamente sufficiente a soddisfare l'obbligo di adeguati assetti (Amgoud et al., 2014), che ha invece una finalità più ampia e

funzionale alla prevenzione della crisi. Per “riduzionismo” si intende invece la tendenza a semplificare eccessivamente la complessità degli assetti (Wimsatt, 2006), concentrandosi solo su aspetti parziali o superficiali e trascurando le interdipendenze sistemiche che caratterizzano un'organizzazione efficace (Marcello and LOIA, 2023). Infine, il bias di verifica, o di overconfidence (Singh et al., 2024), è il rischio di verificare solo ciò che è facile da verificare invece di ciò che viene effettivamente fatto, oppure credere che l'adempimento burocratico elimini l'incertezza gestionale. Nel contesto degli adeguati assetti, i limiti dell'utilizzo dell'approccio checklist diventano particolarmente evidenti quando si confrontano le esigenze di una microimpresa con quelle di una grande azienda, per le quali la standardizzazione proposta risulta disallineata rispetto alle rispettive complessità organizzative e operative (Marcello and LOIA, 2023).

2.3. Nuove tecnologie e misurazione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Superare la dimensione documentale richiede di approfondire le dinamiche aziendali, guardando cosa viene fatto rispetto a cosa viene rendicontato, nella prospettiva di dare suggerimenti concreti di miglioramento per la creazione stessa di valore economico. Questo approccio, tuttavia, potrebbe richiedere tempi e costi di implementazione non sempre fattibili soprattutto per le imprese di minori dimensioni, che per inciso, sarebbero probabilmente quelle che maggiormente ne beneficerebbero. La gestione degli adeguati assetti e della conoscenza organizzativa, tuttavia, può essere oggi potenziata grazie all'adozione di metodologie innovative e all'implementazione di sistemi avanzati di monitoraggio e analisi basati sull'intelligenza artificiale, in grado di ridurre tempi e costi e, al contempo, massimizzare l'efficacia dell'analisi (Evangelista et al., 2015; Lombardi et al., 2016). Attività di data syntesis, document intelligence e multi-source triangulation, potenziate da algoritmi di apprendimento automatico, possono infatti efficientare l'analisi degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, permettendo un'identificazione più rapida e accurata delle aree di rischio e delle opportunità di miglioramento (Di Vaio et al., 2020). Ad esempio, l'applicazione dell'intelligenza artificiale generativa per interviste permette di superare le limitazioni delle checklist tradizionali, offrendo un approccio dinamico e predittivo che considera le interdipendenze complesse all'interno dell'organizzazione e facilita la definizione di regole di condotta e strumenti di analisi più efficaci (Bauco et al., 2023; Mogaji et al., 2024; Tursunbayeva and Renkema, 2023). Tale approccio, integrato da un'analisi dei modelli di maturità di gestione e dei modelli di business, riconosce il ruolo preminente della cultura manageriale e degli intangibili come fattori critici per la vitalità e la competitività d'impresa, riducendo i costi di produzione delle informazioni e potenziando la condivisione delle informazioni a tutti i livelli organizzativi (Moscatelli et al., 2020; Salvioni, 2010). Allo stesso tempo, la disponibilità di dati pubblici o acquistabili a prezzi ormai ridotti (quali rating aziendali), unita alla possibilità di analizzare in modo automatico documenti aziendali consentono processi di triangolazione volti a migliorare sia la capacità di analisi, sia l'accuratezza e l'affidabilità delle informazioni acquisite. Allo stesso tempo, gli strumenti di intelligenza artificiale generativa possono rapidamente utilizzare knowledge bases per produrre suggerimenti di miglioramento basati sulle migliori best practice esistenti.

2.4. Obiettivi e domanda di ricerca dello studio

Partendo da queste premesse questo lavoro intende approfondire il caso della applicazione adeguati-assetto.ai, sviluppata in collaborazione tra un partner tecnologico e un gruppo di studi professionali con l'obiettivo di superare le problematiche sopra descritte ed evidenziare pregi e difetti degli approcci tradizionali, introducendo un sistema innovativo basato sull'IA per l'analisi

e la valutazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili. La domanda di ricerca a cui si vuole rispondere è quindi la seguente:

RQ1: Come possono le nuove tecnologie consentire di superare i limiti tradizionali degli approcci documentali alla valutazione degli adeguati assetti amministrativi, organizzativi e contabili?

In questo contesto, la metodologia della ricerca interventista si rivela particolarmente adatta per esplorare l'impatto dell'intelligenza artificiale nella gestione degli assetti organizzativi, in quanto consente di testare e validare soluzioni innovative in contesti reali attraverso l'interazione diretta con le dinamiche aziendali (Amelia and Monachino, 2020).

3. Metodologia

3.1. *Interventionist research*

Il seguente studio utilizza una metodologia di studio interventista, cosiddetta “interventionist research” (IVR), definita come un approccio che integra la ricerca accademica con l'intervento pratico all'interno di un contesto organizzativo reale, finalizzato a sviluppare conoscenze sia teoriche che pratiche attraverso un processo iterativo di progettazione, implementazione e valutazione (Chandrasekaran et al., 2023; Dumay, 2010). Tale metodologia si fonda su una doppia finalità: generare conoscenza scientifica e produrre soluzioni organizzative utili, distinguendosi così da attività di consulenza grazie all'interpretazione teorica dei fenomeni svolta dai ricercatori. (Susman and Evered, 2023)

L'IVR è caratterizzata da un'elevata collaborazione tra ricercatori e attori organizzativi, che interagiscono in cicli iterativi di riflessione, azione e valutazione (Serena Chiucchi, 2013). Questo processo consente di cogliere dinamiche interne spesso non osservabili dall'esterno e di sviluppare interventi teoricamente fondati ma calibrati sulle esigenze del contesto. L'approccio, come evidenziato nell'articolo allegato, richiede che il ricercatore assuma alternativamente una posizione insider—partecipando ai processi decisionali, dialogando con manager e dipendenti e co-progettando interventi—e una posizione outsider, necessaria per interpretare i dati alla luce della letteratura scientifica. Questa duplice postura, definita come equilibrio tra prospettiva emic ed etic, rappresenta al contempo una sfida e un punto di forza dell'IVR, perché garantisce profondità analitica e rigore metodologico (Costantini, 2025).

Nel quadro dello studio presentato nell'articolo, l'IVR si dimostra particolarmente adatta a indagare fenomeni complessi che emergono dall'interazione tra individui, processi e strutture. Come mostrato nel paper, l'immersione diretta dei ricercatori nelle attività aziendali consente di “aprire la scatola nera” delle dinamiche organizzative, rendendo osservabili micro-interazioni, tensioni latenti, routines decisionali e rappresentazioni identitarie che spesso sfuggono alle metodologie tradizionali (Pratt and Sala, 2021). Questa immersione favorisce una comprensione olistica delle problematiche e delle opportunità, fornendo una base robusta per la progettazione e l'implementazione di soluzioni innovative (Costantini, 2025).

L'IVR adottata nell'articolo prevede una sequenza articolata di attività, fra cui visite in azienda, interviste semi-strutturate, workshop, analisi documentale e l'utilizzo di strumenti diagnostici (come il test MBTI nel caso presentato). La natura longitudinale del progetto consente di osservare l'evoluzione delle dinamiche organizzative nel tempo, monitorando sia l'emergere dei problemi sia gli effetti delle azioni intraprese. Come spiegato nel testo, l'IVR si sviluppa attraverso modelli analitici coerenti con un approccio abduttivo (Dubois and Gadde, 2002), nei quali teoria e dati evolvono in modo reciprocamente informato, adattando progressivamente le lenti teoriche alle evidenze empiriche. Questo approccio consente di generare sia conoscenza contestualizzata che intuizioni teoriche generalizzabili, fornendo un duplice valore sia per il mondo accademico che per le organizzazioni pratiche (Costantini, 2025).

3.2. Contesto di ricerca

Il contesto di ricerca riguarda lo sviluppo e l'implementazione in alcune aziende di una soluzione software AI-based per la valutazione dell'adeguatezza degli assetti amministrativi, organizzativi e contabili. L'applicazione adeguati-assetti.ai è stata realizzata attraverso la collaborazione di una partnership tra alcuni studi professionali del Nord-Est italiano e un partner tecnologico. L'obiettivo del progetto era lo sviluppo di una soluzione capace di affrontare le carenze intrinseche dei metodi tradizionali basati su checklist, che spesso risultano rigidi e poco adattabili alle specificità delle diverse realtà aziendali (Bauco et al., 2023). Allo stesso tempo, creando una soluzione che fosse in grado di produrre soluzioni compatibili in termini di costi e tempi di sviluppo con le esigenze delle piccole e medie imprese italiane (Sciarelli et al., 2021). Tale soluzione si propone di sfruttare le capacità analitiche dell'intelligenza artificiale per superare la natura statica delle checklist, offrendo un'analisi dinamica e contestualizzata che possa meglio identificare i rischi e suggerire interventi mirati (Salerno, 2024). Inoltre, l'obiettivo del progetto era quello di superare la limitazione delle checklist che, pur fornendo un riferimento strutturato, tendono a focalizzarsi esclusivamente sulla conformità formale piuttosto che sull'efficacia operativa e sulla resilienza dei sistemi aziendali (Bauco et al., 2023).

Il team di ricerca è stato composto da ricercatori dell'Università Ca' Foscari e da un team multidisciplinare proveniente dai partner professionali e tecnologici, integrando competenze accademiche in ambito di business administration e contabilità con expertise pratiche nello sviluppo di software e nella consulenza aziendale (Costantini, 2025). I ricercatori hanno partecipato attivamente allo sviluppo del progetto, applicando un approccio di ricerca-intervento per co-creare e validare la soluzione adeguati-assetti.ai direttamente sul campo (Artene et al., 2024). Inoltre, i ricercatori hanno partecipato all'applicazione del modello a un caso aziendale, al fine di valutarne l'efficacia in un contesto applicativo.

4. Risultati

Lo sviluppo del progetto ha visto subito la necessità di temperare le principali problematiche legate agli approcci misurativi basati su checklist. In particolare, il progetto ha visto lo sviluppo del progetto in tre fasi.

Nella prima fase, la necessità di triangolare i dati ha posto la necessità di creare aree volte a considerare un bilanciamento tra esistenza documentale e approccio sostanziale. I ricercatori hanno evidenziato la necessità di acquisire dati di mercato per meglio valutare unitamente alle informazioni raccolte internamente lo stato di salute aziendale. Inoltre, è emerso fin da subito la necessità di creare un approccio arricchito che non consentisse risposte dicotomiche ma consentisse l'approfondimento sostanziale di quanto fatto in azienda. Le checklist sviluppate dai dottori commercialisti sono quindi state allargate per approfondire gli obiettivi dello strumento documentale misurato e non solo la sua formalizzazione. Domande quali la presenza di un sistema di monitoraggio della cassa formalizzato sono state approfondite per valutare l'esistenza di una procedura di controllo sistematico dei fabbisogni di cassa. Questo ha permesso di superare l'approccio meramente formale, tipico delle checklist, per addentrarsi nella sostanza delle pratiche aziendali e verificarne l'effettiva adeguatezza e funzionalità (Bauco et al., 2023; Meoli, 2023).

Nella seconda fase, una volta definite le fonti informative e gli approcci di osservazione, ci si è concentrati sulla metodologia di raccolta delle informazioni, consentendo di bilanciare tempi e costi con la puntualità dei dati raccolti. Lavorando in questa direzione, sono state selezionate le tecnologie che meglio consentono di raggiungere gli obiettivi preposti. Nello specifico sono stati utilizzati sistemi di intelligenza generativa con approcci di "realtime" answer e "Retrieved Augmented Generation" (RAG). Gli approcci realtime consentono di valutare le risposte date dall'utente rispetto ad un corpus di informazioni che dovrebbero essere raccolte e suggerire approfondimenti ove necessario. Questo approccio consente di raccogliere materiale qualitativo di maggiore precisione simulando approcci da intervista semi strutturata. Gli approcci RAG

permettono invece di integrare l'analisi documentale con la capacità di interrogare e generare risposte coerenti basate su un vasto corpus di conoscenze, migliorando significativamente l'accuratezza e la pertinenza delle valutazioni (Andrade, 2021). In particolare, il testo raccolto viene suddiviso in pezzi e tramutato in embeddings, ossia in rappresentazioni vettoriali del contenuto presente nel testo. Memorizzati in database vettoriali, consentono di effettuare in modo semplice interrogazioni dei dati, analisi e approfondimenti. (Taipalus, 2024). Questo ha permesso di superare le limitazioni delle checklist tradizionali, che spesso si concentrano solo sulla conformità formale piuttosto che sull'efficacia operativa e sulla resilienza dei sistemi aziendali (Bauco et al., 2023).

Nella terza fase, è stato deciso il livello di trasparenza del processo e di supervisione umana da assegnare alle varie fasi. In particolare, si è deciso di utilizzare un approccio man-in-the-loop in cui le varie fasi di analisi erano supervisionate dall'utente responsabile del progetto. Lo sviluppo di sistemi di interrogazione. Il modello complessivo trova rappresentazione nella figura sotto riportata.



Figura 1. Struttura della applicazione adeguati-assetti.ai

5. Discussione

5.1. Bilanciamento tra esigenza documentale e approccio sostanziale

Un nodo critico nella gestione degli “adeguati assetti” è rappresentato dall’equilibrio — spesso difficile da raggiungere — fra esigenze di formalizzazione documentale e la reale qualità sostanziale del sistema di controllo interno. Il rischio a cui portano approcci meramente formali è che i documenti esistano “su carta”, ma non riflettano un’effettiva struttura di controllo funzionale, coerente e operativa. L’intervento realizzato con l’ausilio di un sistema basato su intelligenza artificiale generativa (GenAI) ha consentito di superare questa dicotomia in quanto la raccolta dati non si limita a un elenco statico di documenti, ma attiva un processo dinamico di acquisizione e verifica delle informazioni aziendali.

In pratica, durante il percorso di assesment, il soggetto intervistato viene guidato — non solo con domande scritte tradizionali, ma anche tramite sessioni in real-time con modelli GenAI capaci di interagire dinamicamente, sollecitare chiarimenti, richiedere esempi concreti, e proporre follow-up in funzione delle risposte già fornite. Questo approccio permette di andare oltre la mera dichiarazione di conformità formale, investigando la sostanza delle pratiche aziendali, i comportamenti reali, e le coerenze operative.

Tale modalità si colloca all’interno del più ampio filone metodologico che considera la GenAI come strumento per supportare ricerche qualitative, riducendo il carico manuale e migliorando la profondità delle interviste e delle risposte. In particolare, studi recenti mostrano come l’uso di modelli LLM (large language models) per l’analisi qualitativa possa alleviare il carico di lavoro e supportare la strutturazione dei dati raccolti, purché venga prestata attenzione al design dei prompt e alla trasparenza del processo (Zhang et al., 2025).

In questo modo, l’intervento consente di bilanciare in modo efficace l’esigenza di formalizzazione (documentazione/evidenze) con un approccio sostanziale, focalizzato su come l’organizzazione effettivamente opera — riducendo il rischio di “box-ticking” e di un’illusoria compliance puramente documentale.

5.2. Triangolazione di dati attraverso strumenti di IA generativa

Un secondo risultato significativo riguarda la capacità del sistema di effettuare una triangolazione dei dati che va al di là dell’intervista: il sistema consente di acquisire informazioni da più fonti — documenti caricati dall’utente, report interni, dati finanziari, banche dati esterne (ad esempio rating, benchmark di mercato, dati comparativi di settore) — e di processarle mediante GenAI. In questo modo, le risposte fornite durante l’intervista vengono integrate con evidenze documentali e dati esterni, consentendo di costruire un quadro molto più robusto e multilaterale dell’assetto aziendale.

La funzione di analisi automatica dei testi consente di estrarre temi, concetti e pattern rilevanti da testi eterogenei; in combinazione con interviste guidate, questo approccio riduce il rischio di distorsioni derivanti da singole prospettive e migliora la qualità complessiva dell’informazione raccolta. In letteratura, infatti, si osserva come l’uso di GenAI per analisi qualitative su grandi dataset consenta di automatizzare gran parte del coding e della tematizzazione, alleggerendo il carico di lavoro del ricercatore e rendendo l’analisi più scalabile (Nguyen and Welch, 2025).

Importante inoltre è l’adozione di un processo strutturato a step per la sintesi delle informazioni — codifica preliminare, categorizzazione, verifica, interpretazione — che permette di mantenere la supervisione umana (human-in-the-loop). Questo evita di cadere nella trappola della “scatola nera”: ogni decisione proviene da un passaggio esplicito, con possibilità di controllo e revisione da parte del ricercatore. Studi recenti mostrano come approcci di “Human-AI collaboration” riescano a coniugare l’efficienza della GenAI con la necessaria rigore metodologico dell’analisi qualitativa (Jiang et al., 2021).

Grazie a questa triangolazione e supervisione, il risultato è un dataset qualitativo-quantitativo integrato: non solo narrazioni e percezioni, ma anche evidenze concrete e verificabili,

che possono essere analizzate con maggiore profondità e rigore rispetto a interviste isolate o check-list documentali.

5.3. Generazione di suggerimenti basati su knowledge base e best practice

Infine, uno degli outcome più rilevanti dell'intervento è la possibilità di generare suggerimenti operativi per il miglioramento dell'assetto aziendale — non come semplici checklist tecnico-normative, ma come raccomandazioni fondate su una knowledge base derivante da best practice note e da una sintesi dei dati raccolti.

Il sistema, elaborando le informazioni emerse dalla triangolazione (intervista, documenti, dati esterni), è in grado di suggerire interventi correttivi o di rafforzamento: ad esempio lacune procedurali, incoerenze tra prassi dichiarate e prassi reali, aree di rischio, oppure buone prassi da rafforzare. Questo approccio trasforma l'analisi degli assetti da un esercizio meramente diagnostico a un supporto decisionale, favorendo la governance, la compliance sostanziale e lo sviluppo di capacità organizzative reali.

L'utilizzo dell'IA generativa in questo contesto è coerente con le sue moderne applicazioni in ambito aziendale: molte imprese adottano GenAI proprio per generare insight, sintesi di informazioni complesse, e raccomandazioni operative, sfruttando la capacità dei modelli di creare testo a partire da input strutturati (IBM, 2023).

In questo modo, il processo di assesment non si limita a restituire un report passivo, ma produce un output attivo, orientato al miglioramento organizzativo — un supporto concreto per amministratori, consulenti e revisori, che possono tradurre risultanze analitiche in azioni correttive e piani di rafforzamento.

5.4. Riflessioni critiche e limiti osservati

È importante osservare che, nonostante questi risultati promettenti, l'uso di GenAI nella ricerca qualitativa non è privo di criticità. Recenti contributi evidenziano che l'adozione della GenAI può minare la robustezza metodologica in assenza di adeguata trasparenza, documentazione e supervisione: la opacità dei modelli, errori nella generazione, e la potenziale perdita del “contesto umano” sono aspetti da gestire con attenzione (Nguyen and Welch, 2025).

6. Conclusione

Nel concludere questo lavoro vorremmo partire dalle motivazioni che lo hanno ispirato, ossia la necessità di integrare aspetti sostanziali rispetto alle procedure aziendali ad un approccio meramente documentale nella valutazione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. I risultati dell'intervento empirico presentato nel presente studio suggeriscono che l'integrazione di sistemi di generative AI, in un'ottica human-in-the-loop, rappresenta una soluzione plausibile e promettente per affrontare le criticità tradizionalmente associate alla misurazione e alla valutazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili. In particolare, l'utilizzo dell'IA consente di superare il semplice adempimento documentale, promuovendo un approccio sostanziale: grazie alla capacità di raccogliere e sintetizzare evidenze provenienti da fonti diverse, di supportare processi inferenziali e di generare suggerimenti basati su knowledge base e best practice, il sistema favorisce una governance più robusta, dinamica e consapevole.

Dal punto di vista teorico, questo contributo dimostra la fattibilità di un paradigma di assetti come la “capacità dinamica” e non come mera checklist di conformità — ridefinendo il concetto di “adeguatezza” in “efficacia” e “sostenibilità organizzativa”. Dal punto di vista pratico, offre un modello operativo replicabile — anche in contesti PMI — per supportare manager, consulenti e

revisori nella diagnosi e nel miglioramento continuo degli assetti, con un'attenzione particolare alla trasparenza, all'interpretabilità e alla supervisione umana.

Tuttavia, l'esperimento non è privo di limiti: la qualità e la rappresentatività delle evidenze raccolte dipendono dall'accuratezza dei dati inseriti, dalla comprensibilità delle istruzioni fornite agli intervistati e dalla capacità degli operatori di supervisionare e interpretare gli output generati. Inoltre, l'introduzione dell'IA nei processi normati comporta questioni etiche, di responsabilità e di governance che richiedono ulteriori approfondimenti, in particolare se l'approccio venisse ampliato su scala.

In conclusione, l'adozione di un sistema AI-driven per l'analisi degli assetti rappresenta un passo importante verso una managerialità data-driven, dinamica e consapevole — ma tale trasformazione va accompagnata da adeguati meccanismi di supervisione, governance e formazione. Sono auspicabili futuri sviluppi che approfondiscano l'impatto dell'approccio su un campione più ampio di imprese, sulla qualità delle decisioni strategiche e sullo sviluppo organizzativo nel medio-lungo termine.

Bibliografia

- Amelia, M, Monachino, D, 2020. Managing knowledge at the time of artificial intelligence: An explorative study with knowledge workers. *East European Journal of Psycholinguistics* 7.
- Amgoud, L, Besnard, P, Vesic, S, 2014. Equivalence in logic-based argumentation. *Journal of Applied Non-Classical Logics* 24(3), 181–208.
- Amui, LBL, Jabbour, CJC, De Sousa Jabbour, ABL, Kannan, D, 2017. Sustainability as a dynamic organizational capability: A systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production* 142, 308–322.
- Andrade, ACR, 2021. Adoção de Ferramentas Tecnológicas em Projetos de Auditoria Contínua. Universidade Nove de Julho.
- Artene, AE, Domil, AE, Ivascu, L, 2024. Unlocking business value: Integrating AI-driven decision-making in financial reporting systems. *Electronics* 13(15).
- Bagnoli, C, Dal Mas, F, Lombardi, R, Nucciarelli, A, 2021. Translating knowledge through business model tensions: A case study. *International Journal of Management and Decision Making* 20(2), 182–197.
- Bagnoli, C, Massaro, M, Dal Mas, F, Demartini, M, 2018. Defining the concept of business model: Searching for a business model framework. *International Journal of Knowledge and Systems Science* 9, 48–64.
- Bainbridge, S, 2003. The business judgment rule as abstention doctrine. *Vanderbilt Law Review* 83.
- Bauco, C, Pagani, A, Moro, D, 2023. Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: Check-list operative.
- Becerra-Fernandez, I, Sabherwal, R, 2015. Organizational knowledge management: A contingency perspective.
- Brusa, L, 2016. *Business Plan: Guida per Imprese Sane, Start-up e Aziende in Crisi*. Egea, Milano.
- Bužinskienė, R, 2019. Framework for assessing the structure of corporate intangible assets. *Ekonomicko-Manažérské Spektrum* 13(2), 10–27.
- Cantino, V, Damiano, C, 2017. Integrated report system in Italian law. *Symphonya: Emerging Issues in Management*, 83–95.
- Casciello, R, 2021. Early warning indicators: An empirical investigation in the Italian context and first implications for corporate governance. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review* 5(2), 56–65.
- Cerrone, R, 2019. Risk management as increased corporate governance requirement in Italian banks and insurance companies. *Corporate Board: Role, Duties and Composition* 15, 58–69.

- Chandrasekaran, A, Oliva, R, Salvador, F, 2023. Intervention-Based Research in Operations Management. *Foundations and Trends in Technology, Information and Operations Management*, vol. 17.
- Chiucchi, M, 2013. Intellectual capital accounting in action: Enhancing learning through interventionist research. *Journal of Intellectual Capital* 14(1), 48–68.
- Correia, F, 2016. On the logic of factual equivalence. 9(1), 103–122.
- Costantini, A, 2025. Unpacking intellectual capital microfoundations: Insights from an interventionist study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 1–23.
- Cowell, FA, 2004. Human capital, in: *The Social Science Encyclopedia*.
- Di Vaio, A, Syriopoulos, T, Alvino, F, Palladino, R, 2020. Integrated thinking and reporting towards sustainable business models: A concise bibliometric analysis. *Meditari Accountancy Research* 29(4), 691–719.
- Dubois, A, Gadde, L-E, 2002. Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55(7), 553–560.
- Dumay, J, 2010. A critical reflective discourse of an interventionist research project. *Qualitative Research in Accounting & Management* 7, 46–70.
- Evangelista, F, Lombardi, R, Russo, G, Shams, SMR, 2015. Administration perspective: A general framework, pp. 145–160.
- Gaspary, JFP, Gerhardt, VJ, de Freitas Michelin, C, Lopes, LFD, Rosa, CB, Siluk, JCM, 2024. Healthcare can't stop evolving: Innovation as the catalyst for unleashing the managerial potential of value-based healthcare by stimulating intangible assets and enhancing organizational resilience. *Frontiers in Psychology* 15, 1438029.
- Ghasemi, O, Handley, S, Howarth, S, Newman, IR, Thompson, VA, 2021. Logical intuition is not really about logic, pp. 1–54.
- Grace, M, Smith, A, Mell, I, Houghton, J, Neal, P, 2025. A menu of standards for green infrastructure in England: Effective and equitable or a race to the bottom? *Frontiers in Environmental Science* 12, 1456519.
- Hepworth, N, 2024. International standards of internal control relevant to the application of PFM/IC, in: Hepworth, N (Ed.), *Public Financial Management and Internal Control: The Importance of Managerial Capability for Successful Reform in Developing and Transition Economies*. Springer International Publishing, Cham, pp. 365–431.
- IBM, 2023. AI generativa e apprendimento automatico per le imprese. IBM.
- Jardon, CM, Martos, MS, 2012. Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital* 13(4), 462–481.
- Jiang, JA, Wade, K, Fiesler, C, Brubaker, JR, 2021. Supporting serendipity: Opportunities and challenges for human–AI collaboration in qualitative analysis. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction* 5(CSCW1), 1–23.
- Josková, L, 2022. The business judgment rule in the Czech Republic 46(2), 134–136.
- Karamitri, I, Talias, MA, Bellali, T, 2017. Knowledge management practices in healthcare settings: A systematic review. *International Journal of Health Planning and Management* 32(1), 4–18.
- Lanzalonga, F, Oppioli, M, Calandra, D, Secinaro, S, 2025. The impact of ESG performance on intangible assets and intellectual capital in the food and beverage industry. *Management Decision* 63(2), 423–442.
- Latilo, A, Uzougbo, N, Ugwu, M, Oduro, P, 2024. Strategies for corporate compliance and litigation avoidance in multinational enterprises. *World Journal of Advanced Science and Technology* 6, 73–87.
- Lombardi, R, Manfredi, S, Nappo, F, Russo, G, 2016. Economic valuation of structural capital through static and dynamic approaches: First evidence. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development* 9(2), 135–151.

- Lozano, R, 2018. Sustainable business models: Providing a more holistic perspective. *Business Strategy and the Environment* 27(8), 1159–1166.
- Marcello, R, Loia, AM, 2023. La centralità dell'ipotesi della continuità aziendale: Adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili. *Società & Contratti, Bilancio & Revisione* 9, 74–91.
- Maurizio, R, Franco, E, 2018. The internal control systems integrated into the various profiles of governance, audit, risk and compliance. *International Journal of Business and Management* 13, 21.
- Meoli, M, 2023. Amministratori che non adeguano gli assetti societari revocabili dal Tribunale.
- Miglietta, A, Anaclerio, M, Bettinelli, C, 2007. Internal audit risk assessment and legal risk: First evidence from the Italian experience. *Corporate Ownership and Control* 4.
- Mogaji, E, Viglia, G, Srivastava, P, Dwivedi, YK, 2024. Is it the end of the technology acceptance model in the era of generative artificial intelligence? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 36(10), 3324–3339.
- Moscattelli, M, Narizzano, S, Parlapiano, F, 2020. Corporate default forecasting with machine learning. *Risk Management Magazine* 3, 4–14.
- Mouchel, L, Paul, D, Cui, S, West, R, Bosselut, A, Faltings, B, 2023. A logical fallacy-informed framework for argument generation.
- Murthy, V, Ramakrishna, S, 2022. A review on global e-waste management: Urban mining towards a sustainable future and circular economy. *Sustainability* 14(2), 647.
- Nguyen, DC, Welch, C, 2025. Generative artificial intelligence in qualitative data analysis: Analyzing—or just chatting? *Organizational Research Methods*, 10944281251377154.
- Nonaka, I, Takeuchi, H, Umamoto, K, 1996. A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management* 11(7–8), 833–845.
- Olan, F, Ogiemwonyi, E, Suklan, J, Nakpodia, F, Damij, N, Jayawickrama, U, 2022. Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. *Journal of Business Research* 145, 605–615.
- Oppedisano, R, 2024. Anti-Money Laundering and Corporate Compliance. IntechOpen.
- Paletta, A, Alimehmeti, G, 2021. The efficiency of the Italian preventive agreement: A legal, economic and organizational perspective. *International Journal of Law and Management* 64(1), 80–109.
- Panizza, A, 2023. Adeguate Assetti Organizzativi, Amministrativi e Contabili per Prevenire la Crisi. Ipsoa.
- Pirola, F, Cimini, C, Pinto, R, 2019. Digital readiness assessment of Italian SMEs: A case-study research. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Advance online publication.
- Pozzoli, M, de Nuccio, E, 2024. La vigilanza del collegio sindacale sul bilancio e sugli strumenti contabili. *Corporate Governance* 1, 11–24.
- Pratt, MG, Sala, GR, 2021. A researcher's toolkit for observational methods, in: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.
- Quattrocchio, LM, Federica, B, 2017. Continuità aziendale, crisi ed insolvenza, nella loro dimensione evolutiva e spesso degenerativa. *Diritto ed Economia dell'Impresa* 1, 128–145.
- Riva, P, Danovi, A, Comoli, M, Garelli, A, 2018. Corporate governance in downturn times: Detection and alert—the new Italian insolvency and crisis code, in: *Crisis Management: Theory and Practice*. IntechOpen.
- Roos, J, Roos, G, Edvinsson, L, 1998. *Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape*. Macmillan, Basingstoke.
- Rubio-Andrés, M, Abril, C, 2024. Sustainability-oriented innovation and organizational values: A cluster analysis. *Journal of Technology Transfer* 49(1), 1–18.
- Salerno, M, 2024. Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza: Aggiornato al D.Lgs. n. 136 del 13 settembre 2024. Key Editore.

- Salvioni, D, 2010. Intangible assets and internal controls in global companies. *Symphonya: Emerging Issues in Management* 2, 39–51.
- Sciarelli, M, Prisco, A, Gheith, MH, Muto, V, 2021. Factors affecting the adoption of blockchain technology in innovative Italian companies: An extended TAM approach. *Journal of Strategy and Management* 15(3), 495–507.
- Sicoli, G, 2018. The role of intangibles in the creation of company value. *International Journal of Business and Management* 13(9), 161.
- Singh, AK, Lamichhane, B, Devkota, S, Dhakal, U, 2024. Do large language models show human-like biases? Exploring the confidence–competence gap in AI, pp. 1–20.
- Spercel, T, 2024. The Business Judgment Rule in Stakeholder Capitalism.
- Susman, GI, Evered, RD, 2023. An assessment of the scientific merits of action research. *Studi Organizzativi* 2022(2).
- Taipalus, T, 2024. Vector database management systems: Fundamental concepts, use cases, and current challenges. *Cognitive Systems Research* 85, 101216.
- Tedoldi, AM, 2022. *Crisi, Insolvenza, Sovraindebitamento*. Pacini Editore, Pisa.
- Tommaso, F, 2020. The new Italian legislation on corporate governance and business crisis: The impact of COVID-19 on SMEs and the recent rules to mitigate the effects. *Financial Markets, Institutions and Risks* 4, 91–108.
- Tursunbayeva, A, Renkema, M, 2023. Artificial intelligence in healthcare: Implications for the job design of healthcare professionals. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 61(4), 845–887.
- Vaccari, E, 2021. The new “alert procedures” in Italy: Regarder au-delà du modèle français? *International Insolvency Review* 30(1), 124–144.
- Wimsatt, WC, 2006. Reductionism and Its Heuristics: Making Methodological Reductionism Honest.
- Zamboni, F, Paoloni, P, Cavazza, A, Dal Mas, F, 2024. Virtual relational capital for business development: A case study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Zanoletti, M, 2023. Adeguate assetti organizzativi, amministrativi e contabili dell’impresa: Il nuovo approccio imposto dal nuovo art. 3, commi 3 e 4, CCII. *Ristrutturazioni Aziendali*.
- Zhang, HE, Wu, C, Xie, J, Lyu, Y, Cai, J, Carroll, JM, 2025. Harnessing the power of AI in qualitative research: Exploring, using and redesigning ChatGPT. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans* 4, 100144.
- Zollo, M, Minoja, M, Coda, V, 2018. Toward an integrated theory of strategy. *Strategic Management Journal* 39(6), 1753–1778.