

Documento completo relativo al sondaggio¹

(in ottemperanza all'art. 5 del Regolamento in materia di pubblicazione e diffusione dei sondaggi sui mezzi di comunicazione di massa approvato dall'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni con delibera n. 256/10/CSP, pubblicata su GU n. 301 del 27/12/2010)

1.TITOLO DEL SONDAGGIO

La governance delle aziende e la sfida dello sviluppo digitale

2.SOGGETTO CHE HA REALIZZATO IL SONDAGGIO

Excellera Intelligence S.r.l.

3.SOGGETTO COMMITTENTE

Wyser S.r.l.

4.SOGGETTO ACQUIRENTE

Wyser S.r.l.

5.DATA O PERIODO IN CUI È STATO REALIZZATO IL SONDAGGIO²

(pubblicato sul quotidiano/periodico cartaceo e/o elettronico, diffuso sull'emittente radiofonica, televisiva o sul sito web)

25/03/2026 – 24/04/2026

6. MEZZO/MEZZI DI COMUNICAZIONE DI MASSA SUL/SUI QUALE/QUALI È PUBBLICATO O DIFFUSO IL SONDAGGIO²

Giornale Sole 24 Ore

¹ Tutti i campi sono obbligatori

² Fatti salvi i casi di esclusione di cui all'articolo 2 comma 3 del Regolamento.

7. DATA DI PUBBLICAZIONE O DIFFUSIONE

17/06/2026

8. TEMI/FENOMENI OGGETTO DEL SONDAGGIO

(economia, società, attualità, costume, marketing, salute, etica, ambiente etc.)

I CDA delle aziende italiane davanti alla transizione tecnologica: il funzionamento, le competenze attuali e quelle da sviluppare in futuro per governare la transizione

9. POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO

Imprenditori, amministratori delegati, manager, azionisti, investitori, membri del CDA e soggetti con incarichi societari attivi, appartenenti ad almeno un consiglio di amministrazione o con potere decisionale al suo interno

10. ESTENSIONE TERRITORIALE DEL SONDAGGIO³

Territorio nazionale

11. METODO DI CAMPIONAMENTO

(inclusa l'indicazione se trattasi di campionamento probabilistico o non probabilistico, del panel e l'eventuale ponderazione)

Trattandosi di un target particolarmente complesso da selezionare, il campione non prevedeva particolari condizioni di eleggibilità all'interno del target

12. RAPPRESENTATIVITÀ DEL CAMPIONE INCLUSA L'INDICAZIONE DEL MARGINE DI ERRORE

Il margine di errore, ad un livello di significatività del 95%, è pari a $\pm 9,80\%$

³ Nel definire l'estensione territoriale del sondaggio è possibile scegliere tra due opzioni, la prima con l'elenco dei comuni oggetto della rilevazione, la seconda con il numero dei comuni suddiviso per area geografica.

13. METODO DI RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI

La rilevazione delle informazioni è stata effettuata mediante interviste online assistite da computer (CAWI = Computer Assisted Web Interview) sia tramite panel provider sia tramite link inviato dal cliente ai suoi contatti

14. CONSISTENZA NUMERICA DEL CAMPIONE DI INTERVISTATI, NUMERO DEI NON RISPONDENTI E DELLE SOSTITUZIONI EFFETTUATE

Interviste complete	cifra 110	% 19,5
Rifiuti/sostituzioni	cifra 453	% 80,5
Totale contatti	cifra 563	% 100

⁵ La suddivisione geografica delle Regioni segue la ripartizione dell' Istat:

- Nord Ovest: Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Liguria
- Nord Est: Bolzano-Bozen, Trento, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna
- Centro: Toscana, Umbria, Marche, Lazio
- Sud e Isole: Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia, Sardegna

15. TESTO INTEGRALE DI TUTTE LE DOMANDE⁶

(Testo delle domande e percentuale delle persone che hanno risposto a ciascuna domanda)

Tutte le domande dove non diversamente specificato sono a totale campione.

SEZ. S – SCREENING

CHIEDERE SOLO SE PANEL

SC1. Quali delle seguenti situazioni la descrivono attualmente? Indichi tutte le risposte in cui si ritrova.

RISPOSTA MULTIPLA

1. Imprenditore o socio con ruolo attivo in azienda
12. Azionista di riferimento / socio di controllo (anche senza ruolo operativo)
13. Chief Executive Officer – Amministratore delegato
2. Membro di organismi di governance all'interno di aziende
3. Manager con responsabilità strategiche o di direzione
14. Investitore istituzionale / gestore di investimenti (PE/VC/fondi) con ruolo su partecipate
4. Libero professionista / consulente che collabora con aziende
5. Professionista esterno con incarichi di advisory o supporto a organi societari
6. Pensionato che mantiene incarichi professionali o societari attivi
7. Dipendente con ruolo impiegatizio o tecnico
8. Addetto operativo / commesso / operaio
9. Studente
10. Disoccupato / non occupato
11. Nessuna di queste **SINGOLA**

SE PANEL – CHIUDERE SE NON INDICA NESSUNA TRA _SC1_1, SC1_2, SC1_3, SC1_4, SC1_5 o SC_6 o SC_12 o SC_13 o SC_14

SE INDICA SC1_13=1

SC1bis. L'azienda presso cui è amministratore delegato ha un board di governance/ Consiglio di Amministrazione? **SINGLE ANSWER**

1. Sì
2. No

CHIEDERE SOLO SE PANEL

SC2PRE. Lei fa parte del Consiglio di Amministrazione/ board di governance di almeno un'azienda? **SINGLE ANSWER**

1. Sì, di una azienda
2. Sì, di più aziende
3. No

SE SC2PRE=2 (è CONSIGLIERE) MOSTRARE DISPLAY Nel rispondere al resto del questionario, pensi alla azienda più grande per numero di dipendenti in cui fa parte del Consiglio di Amministrazione / board di governance.

SE SC2PRE=3 AND SC1_13=1 AND SC1bis=1 (è CEO MA NON CONSIGLIERE) MOSTRARE DISPLAY Nel rispondere al resto del questionario, pensi alla azienda presso cui svolge funzione di CEO.

CHIEDERE SOLO SE PANEL AND SE SC2PRE=3 (non siede in CDA) AND SE SC1bis=2 (CEO ma senza board, se è CEO con board salta SC2)

SC2. Quali delle seguenti situazioni la riguardano attualmente, anche in aziende o organizzazioni diverse?
Selezioni tutte quelle che si applicano. **RISPOSTA MULTIPLA**

1. Faccio parte di un comitato del CDA/ board (innovazione, rischi, ESG...) in almeno un'azienda
2. Partecipo regolarmente alle riunioni del Consiglio di Amministrazione/ board di governance, pur non facendone parte formalmente
7. Ho potere decisionale rispetto alla nomina e alla definizione del Consiglio di Amministrazione/ board di governance di almeno una azienda
4. Ricopro un ruolo manageriale con interazione diretta con organi di governo o controllo
5. Ricopro un ruolo professionale esterno (ad es. consulente, advisor, professionista) con interazione diretta con organi di governo o controllo
6. Nessuna delle precedenti **ESCLUSIVA – SEMPRE ULTIMA**

VANNO AVANTI SE:

- **SONO CEO DI AZIENDE CON BOARD (SC1_13=1 AND SC1bis=1)**
- OR**
- **FANNO PARTE DI UN CDA/BOARD (SC2PRE=1 OR 2)**
- OR**
- **PARTECIPANO ALLE RIUNIONI REGOLARMENTE O HANNO POTERE DECISIONALE SUL CDA (SC2_2=1 OR SC2_3=1 OR SC2_7=1)**

CHIEDERE SC2bis SE SC2_2=1 2 OR SC2_3=1 OR SC2_7=1

SC2bis. In quante aziende/organizzazioni, attualmente, fa parte di un comitato del CDA-board/ partecipa alle riunioni del CDA-board / ha potere decisionale rispetto a nomina e definizione del CDA-board? **RISPOSTA SINGOLA**

1. Una sola azienda
2. Più aziende

SE SC2bis=2 MOSTRARE DISPLAY Nel rispondere al resto del questionario, pensi alla azienda più grande per numero di dipendenti in cui è coinvolto nella governance.

DIM. Quanti dipendenti ha l'azienda presso cui è coinvolto nella governance e nei lavori del CDA/board?
RISPOSTA SINGOLA

1. 1-9 dipendenti **SE PANEL – CHIUDERE**
2. 10-24 dipendenti **SE PANEL – CHIUDERE**
3. 25-49 dipendenti **SE PANEL – CHIUDERE**
4. 50-99 dipendenti
5. 100-249 dipendenti
6. 250-999 dipendenti
7. 1.000-4.999 dipendenti
8. 5.000 o più dipendenti

RUO. Quale ruolo ricopre nell'ambito del CDA della società? **RISPOSTA MULTIPLA**

1. Presidente del CdA
2. Vicepresidente del CdA
3. Consigliere (esecutivo)
4. Consigliere (non esecutivo)
5. Consigliere indipendente
6. Amministratore Delegato / CEO (membro del CdA)
7. Azionista di riferimento / Rappresentante della proprietà (in CdA)
8. Rappresentante di Fondo (Private Equity / altro) in CdA
9. Altro ruolo (specificare) **OPEN ENDED**

FATT. Qual è indicativamente il fatturato annuo dell'azienda?

1. Fino a 10 milioni €
2. 10-25 milioni €
3. 25-50 milioni €
4. 50-100 milioni €
5. 100-250 milioni €
6. 250 milioni - 1 miliardo €
7. Oltre 1 miliardo €

GRU. L'azienda fa parte di un gruppo?

1. Sì, fa parte di un gruppo
2. No, non fa parte di un gruppo

SE FA PARTE DI UN GRUPPO (GRU=1)

FATTGRU. Qual è indicativamente il fatturato complessivo del gruppo di cui la sua azienda fa parte?

1. Fino a 10 milioni €
2. 10-25 milioni €
3. 25-50 milioni €
4. 50-100 milioni €
5. 100-250 milioni €
6. 250 milioni - 1 miliardo €
7. Oltre 1 miliardo €

PROPR. Quale delle seguenti descrive meglio l'assetto proprietario prevalente dell'azienda? **RISPOSTA SINGOLA**

1. È di proprietà di una famiglia
2. È di proprietà di un fondo di investimento
3. È di proprietà di un singolo imprenditore
4. È di proprietà di un gruppo di imprenditori
5. Ha una ownership diffusa

QUOT. L'azienda è quotata in borsa? **RISPOSTA SINGOLA**

1. Sì
2. No

SETT. In quale macro-settore opera principalmente l'azienda? **RISPOSTA SINGOLA**

1. Financial Services (banche, assicurazioni, fintech)
2. Energia & Utilities
3. Telco & Media

4. Industriale / Manufacturing (incl. automotive)
5. Consumer & Retail (incl. e-commerce)
6. Lusso / Moda
7. Pharma & Healthcare
8. ICT / Technology (software, servizi IT)
9. Trasporti & Logistica
10. Costruzioni & Real Estate
11. Servizi professionali / consulenza
12. Altro (specificare) **OPEN ENDED**

SEZ. P –PROFILAZIONE DEL CDA

DISPLAY Le chiederemo ora di descrivere brevemente il CDA di cui fa parte / dell'azienda presso cui è coinvolto nella governance.

P1. Quanti membri compongono il Consiglio di Amministrazione? **RISPOSTA SINGOLA**

1. 3–5
2. 6–8
3. 9–11
4. 12–15
5. 16 o più

P2. Con quali modalità vengono scelti i membri del CDA? Indichi tutte le risposte pertinenti

RISPOSTA MULTIPLA

P3. E quale modalità più di tutte? **RISPOSTA SINGOLA – MOSTRARE SOLO CODICI P2**

1. Scelti su indicazione della proprietà
2. Scelti in un processo strutturato con supporto di headhunter/ricerca esterna
3. Scelti via comitato nomine (o processo equivalente) con criteri formalizzati
4. Scelti tramite segnalazione da network informale
5. Scelti per cooptazione da parte del CDA
6. Altro (specificare) **OPEN ENDED**

P4. Su quali ambiti decide più frequentemente il Consiglio di Amministrazione? Indichi tutte le decisioni in cui il CDA è coinvolto **RISPOSTA MULTIPLA**

1. Approvazione bilancio e documenti economico-finanziari
2. Controllo di gestione e verifica obiettivi di budget/performance
3. Adempimenti amministrativi e compliance “ordinaria” (delibere, nomine, formalità)
4. Strategia di sviluppo tecnologico/digitale (AI, investimenti tech ...)
5. Strategia di sviluppo del business (crescita, posizionamento, nuovi mercati/offerta)
6. Operazioni straordinarie (M&A, partnership strategiche)
7. Ristrutturazioni/turnaround e cambiamenti organizzativi rilevanti
8. Altro (specificare) **OPEN ENDED**

P5. Esistono i seguenti comitati all'interno del CDA? **RISPOSTA MULTIPLA**

1. Comitato Innovazione/ Tecnologia/ Digitale
2. Comitato Rischi (include cyber/tech risk)
3. Comitato Controllo e Rischi / Audit
4. Comitato ESG/Sostenibilità (include tecnologia)
5. Altro **OPEN ENDED**

6. Nessun comitato **SINGOLA**

P6. In generale pensa che il CDA nella sua azienda abbia un ruolo più **formale**, ossia limitato alle **approvazioni di decisioni e adempimenti burocratici**, o più strategico, ossia **dà indirizzo e definisce le priorità dell'azienda?** **RISPOSTA SINGOLA**

1. Soprattutto formale, approva le decisioni e assolve agli adempimenti
2. Prevalentemente formale
3. Prevalentemente sostanziale
4. Soprattutto sostanziale, dà indirizzo e definisce priorità aziendali

P7 Quanto pensa che sia efficace il CDA nel trasformare le decisioni strategiche in azioni e risultati? **RISPOSTA SINGOLA**

1. Molto efficace
2. Abbastanza efficace
3. Poco efficace
4. Per nulla efficace

P8. Nei prossimi 24-36 mesi, quali saranno le principali priorità del CDA? Indichi al massimo tre risposte **RISPOSTA MULTIPLA – MAX 3 RISPOSTE - RANDOM**

1. Crescita / sviluppo business
2. Efficienza e margini
3. Rischi / cybersecurity
4. Capitale umano e organizzazione (competenze, retention)
5. Operazioni straordinarie (M&A/partnership)
6. Compliance / regolatorio
7. Innovazione e trasformazione digitale/tecnologica
8. ESG e sostenibilità
9. Altro (specificare) **OPEN ENDED**

P9. Quali competenze sono oggi più importanti perché il CDA governi efficacemente le priorità strategiche e i rischi dell'azienda? Indichi le **tre** competenze che ritiene più importanti. **RISPOSTA MULTIPLA – MAX 5 RISPOSTE**

1. Visione strategica e modello di business
2. Finanza e allocazione del capitale
3. Governance del rischio
4. Compliance e aspetti legali
5. Persone, organizzazione e change management
6. Leadership e successione del top management
7. Etica organizzativa (compresa responsible AI)
8. Partnership, terze parti e M&A
9. Digital e AI literacy
10. Dati e AI, controlli e limiti
11. Cybersecurity
12. Governance dell'execution e del portafoglio iniziative
13. Altro (specificare) **OPEN ENDED**

P12. A prescindere dal suo utilizzo, quanto ritiene utile l'attivazione di percorsi di upskilling/ formazione per colmare le carenze su questi temi per i membri del CDA? **RISPOSTA SINGOLA**

1. Molto utile

2. Abbastanza utile
3. Poco utile
4. Per niente utile

P13. Su quali competenze in particolare le piacerebbe che il CDA ricevesse formazione? Quali sono le esigenze formative principali? **RISPOSTA MULTIPLA – MAX 5 RISPOSTE**

1. Visione strategica e modello di business
2. Finanza e allocazione del capitale
3. Governance del rischio
4. Compliance e aspetti legali
5. Persone, organizzazione e change management
6. Leadership e successione del top management
7. Etica organizzativa (compresa responsible AI)
8. Partnership, terze parti e M&A
9. Digital e AI literacy
10. Dati e AI, controlli e limiti
11. Cybersecurity
12. Governance dell'execution e del portafoglio iniziative
13. Altro (specificare) **OPEN ENDED**

P14. Guardando ai prossimi 24–36 mesi, **quali profili** ritiene più utili per rafforzare CDA e comitati nella governance delle priorità strategiche dell'azienda? Indichi al massimo tre risposte. **RISPOSTA MULTIPLA – MAX 3 RISPOSTE**

1. Membro giovane, nativo digitale con visione
2. Esperto legal/compliance
3. Esperto cybersecurity
4. Leader di trasformazione digitale
5. Esperti di strategia tecnologica/architettura (CIO/CTO ...)
6. Esperto dati/AI governance
7. Esperti di operations/industria 4.0
8. Esperto M&A/partnership tech
9. Esperto fiscale/tax
10. Imprenditore tecnologico di successo
11. Venture capitalist/investitori
12. Esperto di rischi legati all'intelligenza artificiale
13. Altro (specificare) **OPEN ENDED**
14. Nessuno in particolare **SINGOLA**

SEZ. B – FOCUS SU TECNOLOGIA

DISPLAY Nel corso del questionario parleremo di evoluzione digitale/tecnologica e di come viene governata in azienda (strategia, investimenti, rischi ed execution)

B1. Quanto ritiene che nei prossimi 2-3 anni l'evoluzione tecnologica e lo sviluppo digitale avranno un impatto sulla strategia della sua azienda?

1. Impatterà molto
2. Impatterà abbastanza
3. Impatterà poco
4. Non impatterà per nulla

Numero rispondenti N=86

B3. Nei prossimi 24–36 mesi, indicativamente a quanto ammonteranno gli investimenti annui in ambito tecnologico/digitale? **RISPOSTA SINGOLA**

1. Nessun investimento
2. Meno dell'1% dei ricavi
3. Tra 1% e 2% dei ricavi
4. Tra 3% e 4% dei ricavi
5. Tra 5% e 6% dei ricavi
6. Tra 7% e 8% dei ricavi
7. Tra 9% e 10% dei ricavi
8. Oltre il 10% dei ricavi
9. Non saprei

B4. Oggi chi si **occupa principalmente del presidio e indirizzo strategico** delle iniziative digitali/tecnologiche, in termini di definizione priorità e coordinamento complessivo? Indichi una sola risposta. **RISPOSTA SINGOLA**

1. Il CDA o un comitato del CDA
2. Il top management direttamente (CEO/AD, Direzione Generale)
3. La funzione IT/Tech (CIO/CTO e struttura IT)
4. Una struttura trasversale dedicata
5. Un provider/partner esterno con ruolo prevalente
6. Altro (specificare) **OPEN ENDED**
7. Nessuno

B2. Quanto spesso il CDA discute temi legati a tecnologia, innovazione digitale e impatto delle tecnologie emergenti sul business?

1. Frequentemente, in tutte le riunioni del board o quasi
2. Regolarmente, 3-4 volte all'anno
3. Occasionalmente, 1-2 volte all'anno
4. Raramente, 1 volta all'anno
5. Mai o quasi mai

B5. In generale, quanto direbbe che sia **coinvolto il CDA nelle scelte strategiche** su evoluzione digitale e sviluppo tecnologico, in discussione plenaria e/o tramite comitati? **RISPOSTA SINGOLA**

1. Molto coinvolto
2. Abbastanza coinvolto
3. Poco coinvolto
4. Per niente coinvolto

SE CDA COINVOLTO (B5=1 OR 2 OR 3)

B6. In generale, lei direbbe che nell'ambito delle decisioni legate allo sviluppo tecnologico ed evoluzione digitale il CDA abbia una funzione più di indirizzo o più di controllo? **RISPOSTA SINGOLA**

1. Ha più una funzione di **indirizzo** (priorità, criteri, scelte strategiche ...)
2. Ha più una funzione di **controllo** (monitoraggio, rischi, compliance...)

SE CDA COINVOLTO (B5=1 OR 2 OR 3)

B7. Dove vengono trattate le tematiche legate allo sviluppo tecnologico ed evoluzione digitale? Indichi tutte le risposte. **RISPOSTA MULTIPLA**

1. In CDA in sessione plenaria, al di fuori di eventuali comitati dedicati

2. In un comitato tech/digital/innovazione specializzato
3. Nel comitato di controllo/rischi
4. Nel comitato ESG/sostenibilità
5. I temi sono affrontati solo ad hoc senza trattazione strutturata **RISPOSTA SINGOLA**

SE CDA COINVOLTO (B5=1 OR 2 OR 3)

B9. Quando il CDA si occupa di iniziative legate all'evoluzione digitale/tecnologica, quali dei seguenti aspetti vengono discussi regolarmente? Indichi tutte le risposte pertinenti. **RISPOSTA MULTIPLA**

1. Impatti finanziari
2. Impatti su rischi e controlli
3. Impatti su sostenibilità/ESG
4. Piani di comunicazione interna e *change management*
5. Impatti sulle competenze (upskilling e reskilling)
6. Impatti etici e organizzativi dell'AI
7. Opzioni alternative
8. Milestone e criteri di "stop/continue"
9. Nessuno di questi **SINGOLA**

SE CDA COINVOLTO (B5=1 OR 2 OR 3)

B10. Pensi in particolare ai rischi legati alla cybersecurity. Quanto direbbe che siano trattati come **rischi strategici** dal CDA? **RISPOSTA SINGOLA**

1. In modo sistematico con reporting e follow-up
2. Solo dopo incidenti/audit
3. Solo parzialmente, come tema tecnico
4. Mai

DISPLAY Le chiederemo ora qualche opinione sulle competenze all'interno del CDA e della adeguatezza alla gestione delle iniziative legate all'evoluzione digitale/tecnologica.

B11. Complessivamente che giudizio dà delle competenze del CDA nella gestione di programmi di digital transformation complessi? **RISPOSTA SINGOLA – RUOTARE 1-4/4-1**

B12. Che giudizio dà nello specifico del livello di **alfabetizzazione digitale** dei membri del CDA? **RISPOSTA SINGOLA – RUOTARE 1-4/4-1**

1. Molto positivo
2. Abbastanza positivo
3. Abbastanza negativo
4. Molto negativo

B13. Secondo lei, la governance delle sfide legate all'evoluzione digitale/sviluppo tecnologico sono ... indichi la frase a cui si sente più vicino, usi le posizioni intermedie per graduare il suo giudizio. **RISPOSTA SINGOLA – RUOTARE 1-6/6-1**

1. A = ... **soprattutto un problema tecnico/IT** - la componente di governance è una conseguenza di scelte tecniche
2. B
3. C
4. D
5. E
6. F = ... **soprattutto un problema di governance** - la componente tecnica è uno degli elementi al pari di strategia, rischi, compliance, organizzazione ed execution

B14. E pensando nello specifico alle **competenze digitali e specialistiche**, perché un CDA decida correttamente su evoluzione digitale/sviluppo tecnologico, queste competenze devono essere... Indichi una sola risposta. **RISPOSTA SINGOLA – RUOTARE 1-4/4-1**

1. Concentrate in un solo membro esperto, specializzato
2. Concentrate su 2-3 membri esperti sulla tematica
3. Diffuse tra i consiglieri
4. Non conta, è importante la scelta dei giusti advisor

B15. Quali sono secondo lei le modalità più efficaci per rafforzare la capacità di governance su digitale/AI e nuove tecnologie? Indichi al massimo tre risposte. **RISPOSTA MULTIPLA – RANDOM ORDER**

1. Inserire in CDA profili con track record digitale/AI
2. Rafforzare competenze in CDA/comitati su rischio e compliance
3. Maggiore ricorso ad advisor esterni a supporto del CDA
4. Creazione/rafforzamento di comitati/presidi su tecnologia/digitale
5. Introdurre skill matrix/assessment delle competenze per nomine e formazione
6. Attivazione di percorsi di formazione/upskilling per i membri del CdA
7. Rafforzare i meccanismi di governance delle iniziative
8. Altro (specificare) **OPEN ENDED**



ALLEGATO A – COMUNI DI RILEVAZIONE

Opzione a). Elenco dei Comuni⁴ Inserire, nella casella di testo, l'elenco dei comuni in formato tabella.

L'informazione relativa ai comuni non era stata rilevata.

Excellera Intelligence srl
Socio unico Excellera Advisory Group S.p.A
Viale Vittorio Emanuele II, 23
24121 Bergamo (BG)
Part. IVA: 03960280166
Alto Cristoforo