

La tecnologia cambia le imprese, ma è nei cda che si decide chi saprà governarla

2026-08-31 11:40:04 di Forbes.it

URL:<https://forbes.it/2026/08/31/governance-tecnologica-cda-trasformazione-digitale/>

Contenuto tratto dal numero di luglio 2026 di Forbes Small Giants. [Abbonati!](#) Di Filippo Fusari In uno scenario caratterizzato da rapide evoluzioni tecnologiche, che ridefiniscono gli equilibri competitivi e alimentano l'incertezza dei mercati, la leadership emerge come una delle principali leve di posizionamento per le imprese. Se negli ultimi anni l'attenzione si è concentrata sulle competenze richieste al management, oggi la riflessione deve estendersi anche agli organi di governance: leggere il cambiamento e trasformarlo in opportunità dipende sempre più da chi indirizza le scelte strategiche dell'organizzazione. Un passaggio che **Wyser**, brand globale di Gi Group Holding specializzato nella ricerca e selezione di profili manageriali ed executive, intercetta nel confronto con imprese, manager, imprenditori e figure di governance, anche grazie alla presenza nel mercato italiano e internazionale.

La costruzione della leadership

“Per molti anni le imprese hanno costruito la propria leadership cercando persone capaci di operare in contesti dove esperienza e competenze maturate nel tempo consentivano di prendere decisioni sulla base di modelli consolidati. Oggi questo paradigma sta cambiando. Viviamo in una fase storica in cui l'incertezza non rappresenta più un elemento straordinario, ma una condizione strutturale con cui imprese e management devono confrontarsi ogni giorno. Per questo motivo la leadership non può più essere valutata esclusivamente sulla base dei risultati raggiunti. Diventa fondamentale individuare persone capaci di prendere decisioni anche in presenza di informazioni incomplete e trasformare l'ambiguità in direzione strategica, mantenendo una prospettiva di lungo periodo quando il contesto spinge a concentrarsi esclusivamente sull'urgenza del presente. È questa una delle sfide più rilevanti che osserviamo”, spiega **Marinella Sartori**, amministratrice delegata di Wyser. Questo scenario si inserisce nel percorso d'analisi avviato da Wyser sulle trasformazioni della leadership. Dopo aver esaminato lo scorso anno l'evoluzione del ruolo manageriale in contesti incerti, il nuovo report *Tra governance e trasformazione tecnologica: le sfide e le prospettive per i cda* sposta il focus sui vertici aziendali. Lo studio, realizzato in collaborazione con la divisione Executive Exs del brand e basato su un'indagine di Excellera Intelligence, accende i riflettori sui luoghi in cui si definisce l'indirizzo strategico delle organizzazioni.

La ricerca

La nuova ricerca, basata su cento interviste quantitative e cinque interviste qualitative a figure di governance di organizzazioni italiane, tra consiglieri, amministratori delegati e altri profili decisionali, restituisce una consapevolezza diffusa: innovazione e tecnologia incideranno sempre di più sul futuro delle imprese. Due terzi degli intervistati ritengono che lo sviluppo tecnologico orienterà la strategia aziendale nei prossimi anni e quasi un'azienda su quattro prevede investimenti superiori al 5% dei ricavi in ambito tecnologico. Nonostante ciò, solo il 30% include la strategia tecnologica tra le decisioni ricorrenti del cda, mentre l'83% vede ancora i vertici aziendali concentrarsi soprattutto su questioni economico-finanziarie. È nello scarto tra consapevolezza e coinvolgimento reale che si misura una delle principali sfide della governance. Nei prossimi anni, innovazione e trasformazione digitale sono indicate dal 37% dei rispondenti come principali priorità del cda, dopo crescita del business (60%) ed efficienza e marginalità (48%), più distante il tema ESG,

citato dal 10% del campione. I risultati evidenziano che il tema non sia più esclusiva responsabilità dell'IT o del management: il 73% degli intervistati interpreta le sfide digitali come tema di governance, responsabilità e gestione dei rischi, più che come questione tecnica. Tuttavia, solo il 9% dei consiglieri giudica "molto positiva" l'alfabetizzazione digitale del proprio cda, mentre circa uno su tre la valuta negativamente. Lo studio mostra, però, come la risposta non sia la costruzione di consigli di amministrazione composti solo da specialisti tecnologici, ma la capacità del cda di leggere il cambiamento e tradurlo in scelte strategiche sostenibili, assumendone la responsabilità. Serve inoltre una vera governance tecnologica: portare la questione nell'agenda del cda, definire processi di confronto e un dialogo efficace con il management. Il punto non è trasformare i consigli di amministrazione in organismi tecnici, ma rendere la cultura digitale un patrimonio condiviso tra i loro componenti. "È proprio in questo spazio che si inserisce il ruolo di una società specializzata nella ricerca e selezione executive. Il tema tecnologico rappresenta oggi uno degli ambiti in cui emerge con maggiore evidenza il ruolo strategico della governance e richiede un approccio sempre più consulenziale, capace di andare oltre la semplice individuazione di candidati e candidate. Diventa necessario comprendere quali competenze siano già presenti all'interno delle organizzazioni, quali risultino mancanti e quali caratteristiche possano rafforzare la capacità decisionale dei vertici aziendali. Assessment, mappatura delle competenze, percorsi di coaching e introduzione di consiglieri indipendenti con competenze specifiche possono diventare strumenti decisivi per aiutare le organizzazioni a rafforzare la qualità della propria governance e a costruire una visione di lungo periodo", conclude Sartori.