

# IL RISK MANAGEMENT DA CONTROLLO DEL RISCHIO A MOTORE DELLA CRESCITA

## REPORT **ITALIA**

# SINTESI

L'ITALIA RAPPRESENTA UN MERCATO IN TRANSIZIONE: CI SI ATTENDE UN PROGRESSIVO COINVOLGIMENTO DELLE FUNZIONI RISCHI E FINANCE A SUPPORTO DELLA CRESCITA, MA QUESTE RESTANO ANCORA TRADIZIONALMENTE ORIENTATE AL CONTROLLO.

Le organizzazioni italiane risultano sostanzialmente allineate alla media globale nella percezione odierna della funzione rischi: il 37% la considera un "guardiano fidato che protegge l'impresa dai rischi". Tuttavia, per una quota significativa resta un vincolo: il 23% la vede come un sorvegliante e il 12% come un ostacolo, segno che il passaggio verso un ruolo di supporto alla crescita non è ancora pienamente consolidato.

È incoraggiante notare come la funzione rischi sia già relativamente ben integrata nei processi decisionali: il 26% afferma che viene coinvolta fin dalla fase di concepimento. Tuttavia, questo coinvolgimento iniziale non si traduce sempre in decisioni di crescita consapevole: il 59% ritiene che ambizione commerciale e disciplina del rischio siano in tensione tra loro e il 52% concorda che dire "no" sia più sicuro che formulare un "sì" in modo strutturato.

LA VELOCITÀ DEL PROCESSO DECISIONALE E L'ALLINEAMENTO DELLA LEADERSHIP SONO LIMITI SIGNIFICATIVI.

## 33%

indica la lentezza del processo decisionale come principale ostacolo alla crescita.

## 45%

afferma che i leader d'impresa coinvolgono la funzione rischi nelle prime fasi delle decisioni strategiche.

Guardando al futuro, emerge una forte spinta a favore di un ruolo più orientato alla crescita. Il 44% si aspetta che le funzioni rischi e finance diventino partner strategici della crescita, mentre il 79% considera prioritarie le informazioni basate sull'intelligenza artificiale fornite da partner esterni.

**NEL COMPLESSO, L'ITALIA ASSOCIA UN COINVOLGIMENTO INIZIALE DELLA FUNZIONE RISCHI RELATIVAMENTE AMPIO A VINCOLI CULTURALI E STRUTTURALI CHE NE LIMITANO L'IMPATTO COMMERCIALE.**

L'opportunità consiste nel trasformare il coinvolgimento iniziale della funzione rischi in decisioni più rapide, più consapevoli e più influenti.

# DATI PRINCIPALI DELLE ORGANIZZAZIONI ITALIANE

“

**Laurine Pividal***Economista Southern Europe, Coface*

Nonostante una crescita economica ancora stagnante, l'Italia registra livelli di occupazione elevati e vanta un settore manifatturiero diversificato e orientato all'export. Tuttavia, gli idrocarburi sono ancora essenziali nel mix energetico nazionale, rendendo il Paese e la sua industria particolarmente esposti ai rischi geopolitici globali, come quelli che attualmente coinvolgono il Medio Oriente. La scarsa crescita della produttività, l'elevato debito pubblico e il declino demografico limitano inoltre il potenziale di crescita e la sostenibilità dei conti pubblici del Paese.

**37%**

considera oggi la funzione rischi un «guardiano fidato che protegge l'impresa dai rischi».

**26%**

afferma che la funzione rischi è coinvolta già nella fase di concepimento.

**59%**

ritiene che ambizione commerciale e disciplina del rischio siano in tensione.

**33%**

indica la lentezza del processo decisionale come il maggiore ostacolo alla crescita.

**79%**

vuole dai partner esterni informazioni basate sull'intelligenza artificiale e segnali di preallarme.

# COSA SIGNIFICA PER IL MANAGEMENT

PER LE IMPRESE ITALIANE NON È QUESTIONE DI STABILIRE SE LA GESTIONE RISCHI DEBBA SUPPORTARE LA CRESCITA: QUESTA DIREZIONE È GIÀ CHIARA. LA VERA SFIDA È CONSENTIRE AI TEAM RISCHI DI INFLUENZARE LE DECISIONI IN MODO PIÙ EFFICACE E CON MAGGIORE RAPIDITÀ.

La funzione rischi è già relativamente ben integrata dall'inizio del processo decisionale, ma le organizzazioni dovrebbero concentrarsi su:



PRIORITÀ:



Trasformare il coinvolgimento iniziale della funzione rischi in una reale capacità di incidere sui risultati commerciali



Ridurre gli attriti nel processo decisionale per aumentare velocità e agilità.



Rafforzare i segnali per la leadership a favore di un'assunzione calcolata del rischio.



Le organizzazioni che avranno successo saranno quelle capaci di trasformare la funzione rischi da struttura di controllo a capacità allineata agli obiettivi commerciali, in grado di favorire decisioni di crescita più rapide e consapevoli.

# L'EVOLUZIONE DELLE FUNZIONI RISCHI & FINANCE

*Le organizzazioni italiane si stanno orientando verso un ruolo di supporto alla crescita, ma oggi prevale ancora la protezione.*

Le organizzazioni italiane guardano oggi alle funzioni di gestione rischi e finance in un'ottica mista, che comprende elementi di ambizione strategica e una forte tradizione orientata al controllo.

## 37%

descrive le funzioni rischi come "guardiani fidati che proteggono l'impresa dai rischi", in linea con la media globale (38%).

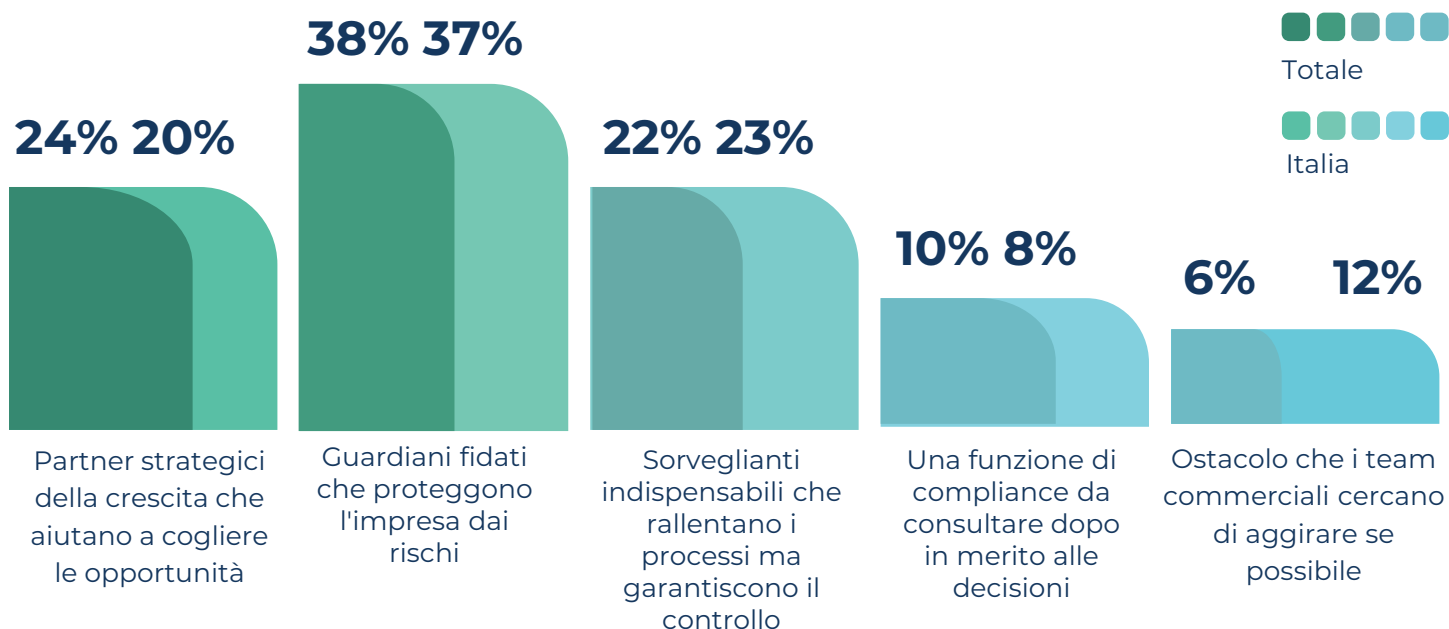
## 20%

le considera già "partner strategici della crescita", una quota inferiore al 44% di chi si aspetta che lo siano in futuro.

## 23%

considera le funzioni rischi come sorveglianti e il 12% come un ostacolo, confermando la loro percezione come vincolo in molte organizzazioni.

**Figura 1:** Solo il 20% considera oggi le funzioni di gestione rischi e finance "partner strategici della crescita".



**Domanda:** Quale delle seguenti affermazioni descrive meglio il modo in cui le funzioni di gestione rischi e finance sono percepite nella vostra organizzazione oggi? Campione globale (1.250), Italia (150)

Tuttavia, le aspettative evolvono rapidamente. Il **44%** si aspetta che la funzione rischi diventi un partner strategico della crescita, indice di un evidente cambiamento in termini di ambizione.

“

Non voglio che questa funzione sia vista come compiacente o accomodante. Voglio che sia vista come una funzione seria, disciplinata e molto indipendente. Se questo a volte genera tensioni, credo sia assolutamente positivo; sarei più preoccupato se tutti si sentissero assolutamente a proprio agio con noi e dessero per scontato il nostro ruolo.

Chief Financial Officer, Settore Chimico

*Tale evoluzione trova conferma in ciò che le organizzazioni si aspettano dai team rischi.*

**61%**

attribuisce priorità alla capacità di tradurre il rischio in valutazioni commerciali.

**57%**

pone l'accento sull'identificazione proattiva delle opportunità.

**55%**

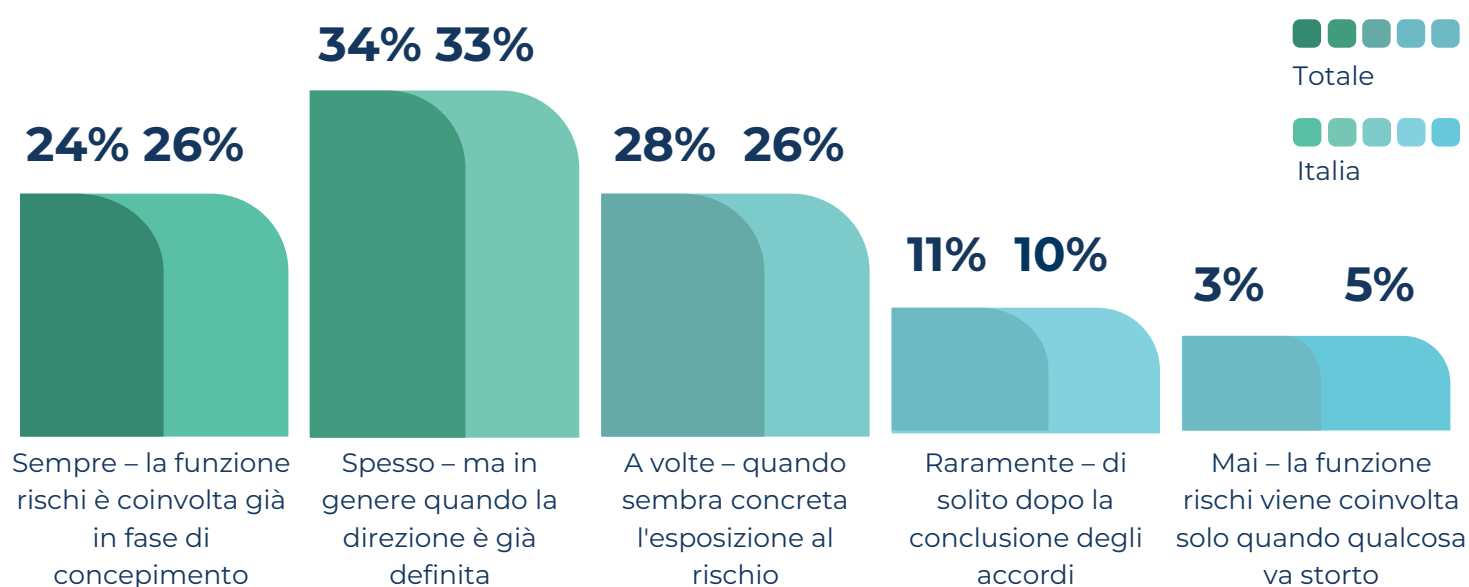
evidenzia l'importanza di una stretta collaborazione con i team commerciale e marketing.

Nel loro insieme, questi punti di vista indicano aspettative crescenti affinché le funzioni rischi operino a sostegno dell'attività commerciale più che come semplice funzione di supervisione.

# LA FUNZIONE RISCHI È COINVOLTA DALL'INIZIO, MA NON SEMPRE È IN GRADO DI INFLUENZARE GLI ESITI

L'Italia mostra un coinvolgimento relativamente ampio della funzione rischi nelle decisioni commerciali. Il 26% afferma che la funzione viene coinvolta già nella fase di concepimento. **Solo il 15%** dichiara che non viene mai o quasi mai coinvolta.

**Figura 2:** Il 26% afferma che la funzione rischi viene coinvolta già nella fase di concepimento



**Domanda:** Con quale frequenza i team commerciali coinvolgono la funzione rischi dall'inizio delle decisioni di crescita? Campione globale (1.250), Italia (150).

**Tuttavia, non sempre il contributo della funzione rischi è considerato costruttivo dal punto di vista commerciale.**

**35%**

sostiene che le osservazioni della funzione rischi sono generalmente accolte come un contributo costruttivo.

**31%**

le considera un ostacolo scoraggiante.

**25%**

le ritiene troppo prudenti.

Ciò evidenzia una tensione sostanziale: la funzione rischi è presente, ma non sempre è considerata un elemento favorevole per conseguire migliori risultati commerciali.

# TRASFORMARE IL COINVOLGIMENTO INIZIALE IN UN EFFETTO REALE

L'Italia è relativamente avanti nel coinvolgere la funzione rischi nelle prime fasi del processo decisionale, ma è ancora un ritardo nel trasformare tale coinvolgimento in un effetto reale sulle decisioni commerciali.

Nonostante il coinvolgimento iniziale, soltanto il **45%** sostiene che coinvolge la funzione rischi nelle prime fasi delle decisioni strategiche, segnalando che tale pratica non è ancora pienamente consolidata ai livelli più elevati dell'organizzazione.

Ne consegue una discrepanza tra partecipazione operativa e influenza strategica.

**La fase successiva dell'evoluzione è passare dalla partecipazione a un effettivo impatto:**

Non limitarsi a rivedere le decisioni, ma plasmarle

Integrare la gestione rischi nella pianificazione strategica, non soltanto nell'esecuzione.

Collocare la funzione rischi come partner in grado di favorire i risultati, non semplicemente validarli.

## IL DIVARIO NELL'APPROCCIO ALLA CRESCITA

*Le organizzazioni italiane cercano un equilibrio tra ambizione e prudenza, ma l'approccio prevalente resta conservativo.*

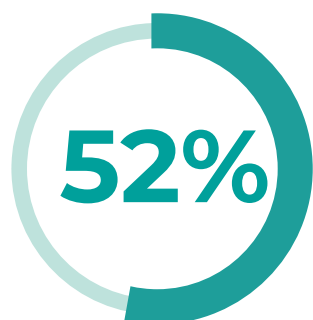
Le organizzazioni italiane mostrano un approccio alla crescita strutturato ma prudente.

La maggioranza (**59%**) ritiene che ambizione commerciale e disciplina del rischio siano sostanzialmente in tensione tra loro, leggermente sotto la media globale (**62%**): è un passo avanti ma prevale la cautela.



**59%**

dei leader d'impresa ritiene che ambizione commerciale e disciplina del rischio siano fondamentalmente in tensione.



concorda sul fatto che dire **"no"** sia più sicuro che formulare un **"sì"** in modo strutturato, confermando una certa avversione al rischio nei processi decisionali.



afferma di sentirsi a proprio agio a entrare in nuovi mercati con informazioni incomplete (**contro il 34% a livello globale**), altro segnale di un atteggiamento più cauto.

**Fig. 2:** Il 52% concorda sul fatto che dire "no" sia più sicuro che formulare un "sì" in modo strutturato.

Ambizione commerciale e disciplina del rischio sono fondamentalmente in tensione



Totale  
Italia

Dire "no" è più sicuro che formulare un "sì" in modo strutturato



I team di gestione rischi devono anche favorire la crescita, non solo prevenire le perdite



Siamo a nostro agio a entrare in nuovi mercati con informazioni incomplete



**Domanda:** Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (Risposte «Assolutamente d'accordo» + «Abbastanza d'accordo»). Campione globale (1.250), Italia (150).

**Quando si espandono verso nuovi mercati, le organizzazioni italiane tendono ad adottare approcci prudenti e orientati al controllo:**

# 30%

si concentra su  
«quali condizioni  
devono essere  
soddisfatte»

# 22%

dà precedenza al rischio  
di eventi negativi:  
«Cosa può andare  
storto?»

# 19%

si concentra sulla  
compliance, valutando:  
"È conforme alla policy  
aziendale?"

# 17%

preferisce  
aspettare che il  
rischio si riduca.

# 12%

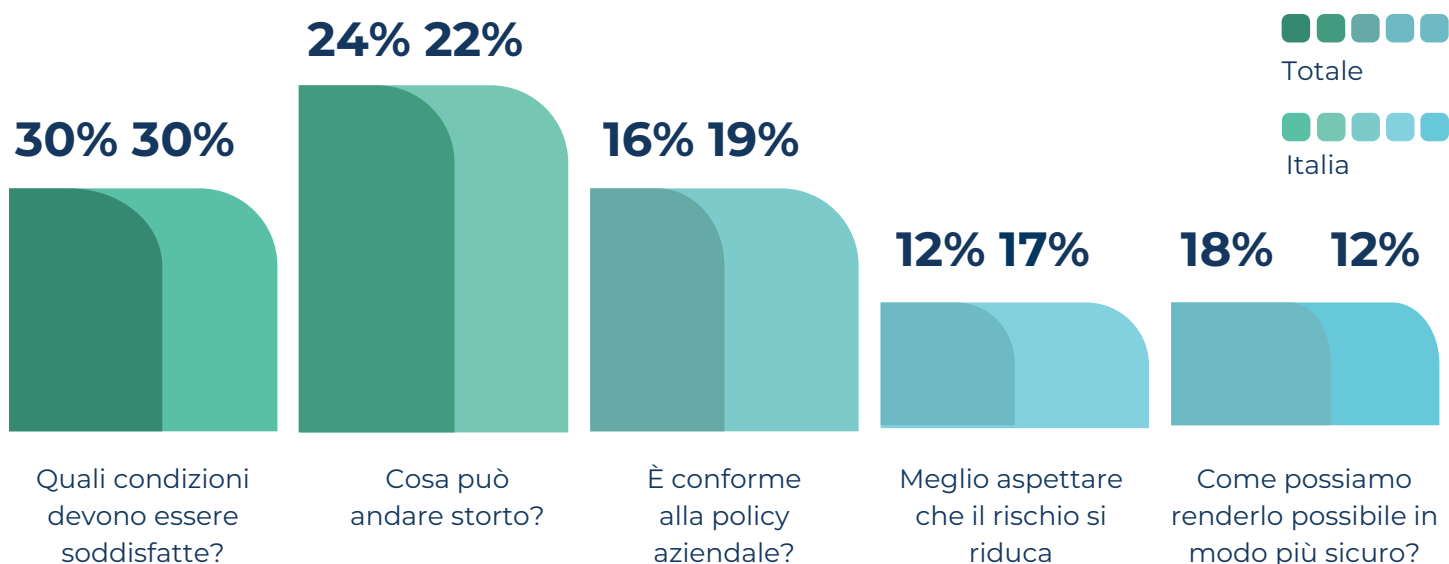
adotta un approccio orientato alla crescita chiedendosi: "Come possiamo renderlo possibile in modo più sicuro?"

## “

I team incaricati della crescita sono sempre entusiasti delle iniziative che stanno progettando o sviluppando. In qualsiasi organizzazione, finance e rischi sono chiamati a ragionare in modo diverso e a concentrarsi su ciò che può andare storto. Se mettiamo in discussione le ipotesi sui margini, sulle previsioni di domanda o anche sui tempi di realizzazione, si può perdere slancio, e non piace a nessuno in quel momento.

Chief Financial Officer, Settore Chimico

Ciò suggerisce che le organizzazioni riconoscono l'importanza della crescita, ma l'atteggiamento nei processi decisionali resta ancorato alla validazione e al controllo più che a favorire tale crescita.

**Fig 4:** Solo il 12% si concentra su "Come renderlo possibile in modo più sicuro?"

**Domanda:** Quando la vostra organizzazione valuta l'ingresso in nuovi mercati, quale delle seguenti opzioni descrive meglio il vostro approccio? (Risposte "Assolutamente d'accordo" + "Abbastanza d'accordo"). Campione globale (1.250), Italia (150).

“

Se potessi cambiare una cosa, sarebbe la tendenza a difendere il passato invece di affrontare per tempo la realtà. Le buone decisioni di crescita richiedono sempre onestà intellettuale, non è una scoperta. Se un segmento è strutturalmente non competitivo, dovremmo smettere di fingere che la situazione possa risolversi da sola. Per questo preferisco dire subito di no piuttosto che procedere dopo a una ristrutturazione.

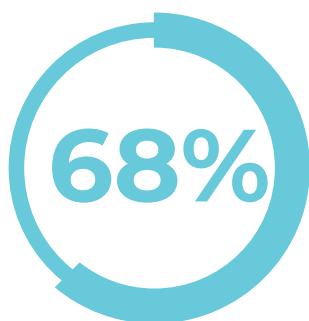
Chief Financial Officer, Settore Chimico

# SBLOCCARE LA CRESCITA ACCELERANDO IL PROCESSO DECISIONALE

Le organizzazioni italiane non sono limitate da mancanza di ambizione, ma dal modo in cui si prendono le decisioni.

Il **33%** indica la lentezza del processo decisionale come principale ostacolo alla crescita: è il vincolo più significativo, seguito dall'avversione interna al rischio (**29%**).

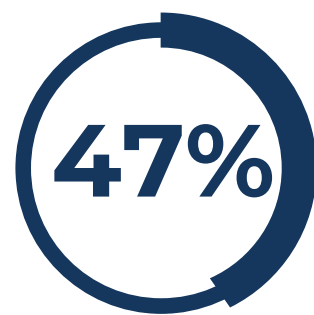
## Più in generale:



include la lentezza del processo decisionale fra i tre maggiori ostacoli.



indica l'avversione interna al rischio.



indica la mancanza di dati in tempo reale.

*Questi risultati rivelano una sfida strutturale: meccanismi di governance e processi esistono, ma spesso rallentano l'esecuzione.*



## 33%

indica la lentezza del processo decisionale come il principale ostacolo alla crescita nella propria organizzazione.

L'opportunità non è introdurre altri controlli, ma:

Agevolare i processi decisionali.

Migliorare l'accesso a dati in tempo reale e pronti all'uso.

Favorire i percorsi di escalation e approvazione.

# IL MOTORE DELLA CRESCITA

Le organizzazioni italiane hanno fondamenta solide, ma l'esecuzione risente di fattori culturali e procedurali

Il motore della crescita in Italia poggia su solide basi strutturali.

73%



ha una definita propensione al rischio in relazione alla strategia di crescita.

73%



si serve di forum interfunzionali per valutare le decisioni più rilevanti.

71%



stabilisce chiari poteri decisionali in tema di approvazioni commerciali

*Tuttavia, risultano ancora poco sviluppate alcune capacità essenziali:*



verifica o monitora regolarmente la qualità dei dati.



ricorre a fonti esterne di informazioni sui rischi.



stabilisce un approccio per gestire le eccezioni.



*L'orientamento della leadership nella nostra organizzazione è sempre improntato a disciplina e responsabilità. Siamo aperti alla crescita, ma solo quando i fondamentali sono solidi e dimostrati. Non puntiamo al fatturato fine a se stesso. Non sviluppiamo attività se non sono strutturalmente competitive..."*

*"Descriverei il top management della nostra organizzazione come pragmatico e ambizioso, potremmo dire, ma profondamente radicato alla realtà industriale. Perché nel nostro settore gli errori si pagano caro."*

Chief Financial Officer, Settore Chimico

# LA DOMANDA DI CAPACITÀ PREDITTIVE RIFLETTE IL PASSAGGIO A UNA GESTIONE RISCHI PROATTIVA

Le organizzazioni italiane si concentrano sempre più su capacità di anticipazione e previsione



Per le soluzioni esterne le aspettative sono anche più elevate:



Ciò indica un progressivo passaggio della gestione del rischio da reattiva a proattiva.

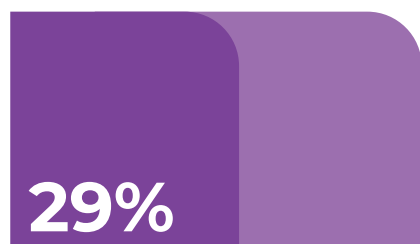


## 79%

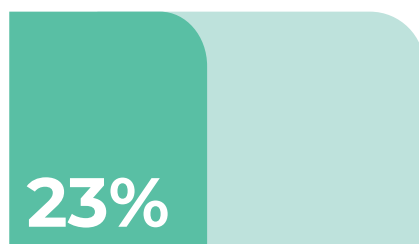
delle organizzazioni italiane richiede ai partner esterni informazioni basate sull'AI e segnali di preallarme per supportare la crescita.

# IL SUCCESSO È DEFINITO DALL'EQUILIBRIO, MA LA PROTEZIONE RESTA ESSENZIALE

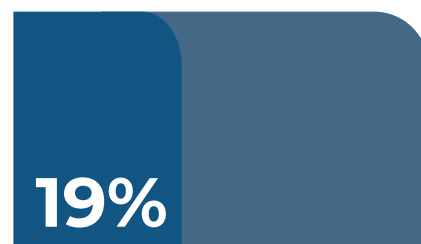
Quando la funzione rischi opera al meglio, le organizzazioni italiane danno priorità a:



bilanciare ambizione e disciplina nell'assunzione del rischio.



promuovere le opportunità di crescita.

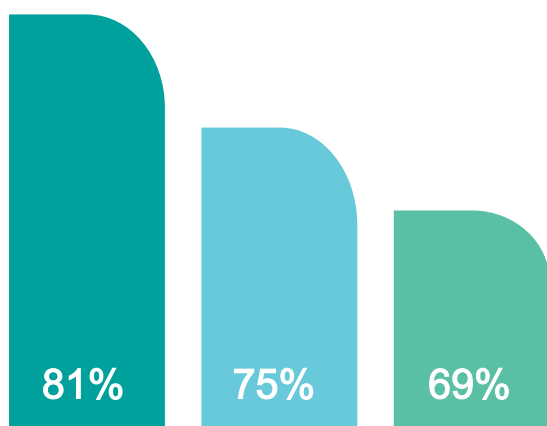


proteggere l'impresa dal rischio di impatti negativi.

*Ciò indica un mercato in evoluzione , ma comunque basato sulla protezione .*

## IL FUTURO E IL RUOLO DEI PARTNER ESTERNI

Le organizzazioni italiane si aspettano un supporto sempre più basato su predittività e informazione, e hanno aspettative elevate nei confronti dei partner esterni come promotori della crescita.



81% richiede informazioni predittive per supportare un processo decisionale proattivo.

75% vuole supporto per poter dire "sì" a un maggior numero di opportunità in modo più sicuro e consapevole.

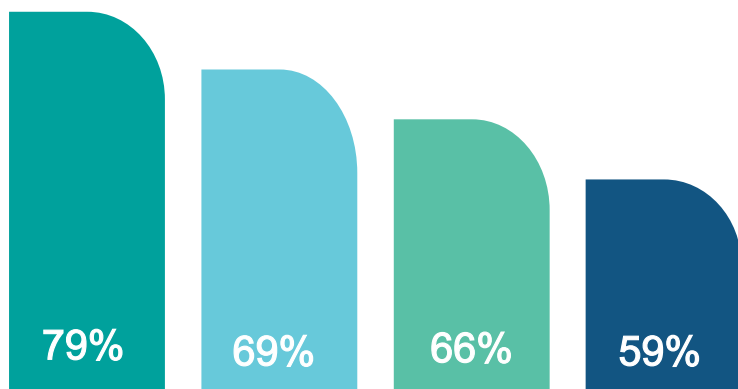
69% vuole una protezione che consenta decisioni più coraggiose.

*Danno inoltre importanza a:*

Informazioni di mercato esterne (59%)

Capacità di operare come estensione dei team interni (53%)

# LA TECNOLOGIA È CENTRALE



## Le principali capacità richieste ai partner comprendono:

- Informazioni basate sull'AI e segnali di preallarme **(79%)**
- Integrazione di dati predittivi nei processi **(69%)**
- Capacità decisionali automatizzate **(66%)**
- Informazioni sui rischi specifici dei singoli mercati **(59%)**

*Si presenta ai fornitori esterni una chiara opportunità di diventare veri e propri partner strategici della crescita supportati dalla tecnologia.*

“

I migliori team di gestione rischi non sono necessariamente i più esperti dal punto di vista tecnico, ma quelli in grado di comprendere le implicazioni e l'impatto che un problema tecnico può avere sull'intero ecosistema aziendale. Anche in quel caso il nostro team ha saputo tradurre rapidamente un incidente informatico in un linguaggio comprensibile per il business.

Chief Financial Officer, Settore Chimico

# CONCLUSIONI

## Dal coinvolgimento iniziale all'effetto reale

L'Italia resta un mercato nel quale la funzione rischi è presente dall'inizio del processo decisionale, ma non è ancora **in condizioni di plasmarne gli esiti**.

I dati mostrano una chiara tendenza verso un **ruolo più strategico e maggiormente orientato alla crescita**. Tuttavia, la fase successiva non riguarda un ulteriore coinvolgimento quanto piuttosto una maggiore influenza e velocità.

Le **organizzazioni che avranno successo** saranno quelle in grado di unire una gestione dei rischi disciplinata a processi decisionali più rapidi e supportati dai dati, a favore di uno sviluppo consapevole.

## APPENDICE

## Profilo del campione



Il campione italiano comprende 150 rispondenti appartenenti ai principali settori economici, tra cui **Chimica (17%), ICT (17%), Distribuzione (17%), Energia (17%), Manifatturiero (16%) e Agroalimentare (16%)**.



Le organizzazioni sono soprattutto imprese di medie e grandi dimensioni, con una media di **5.214 dipendenti e 3,3 miliardi di dollari di fatturato**.



I rispondenti sono top manager delle funzioni rischi e finance, es. **Chief Risk Officer (29%), Direttore Rischi (27%), Chief Financial Officer (25%) e Direttore Finanziario (19%)**.

## INFORMAZIONI SULLA RICERCA



L'indagine online è stata realizzata da Coleman Parkes nel mese di febbraio 2026 e ha coinvolto **1.250 decisori aziendali** appartenenti a organizzazioni di medie e grandi dimensioni operanti in diversi mercati internazionali, compresi **150 rispondenti italiani**.