

Risk Management & Governance

Lo stato dell'arte nel panorama italiano

Risultati della survey su un campione di società non finanziarie

27 Maggio 2026



Agenda

1. Presentazione della Survey
2. La funzione di Risk Management
3. Stato di maturità dei modelli di Risk Management
4. Il ruolo del Board nella governance dei rischi
5. Dalla compliance alla strategia
6. Rischi attuali ed emergenti



1

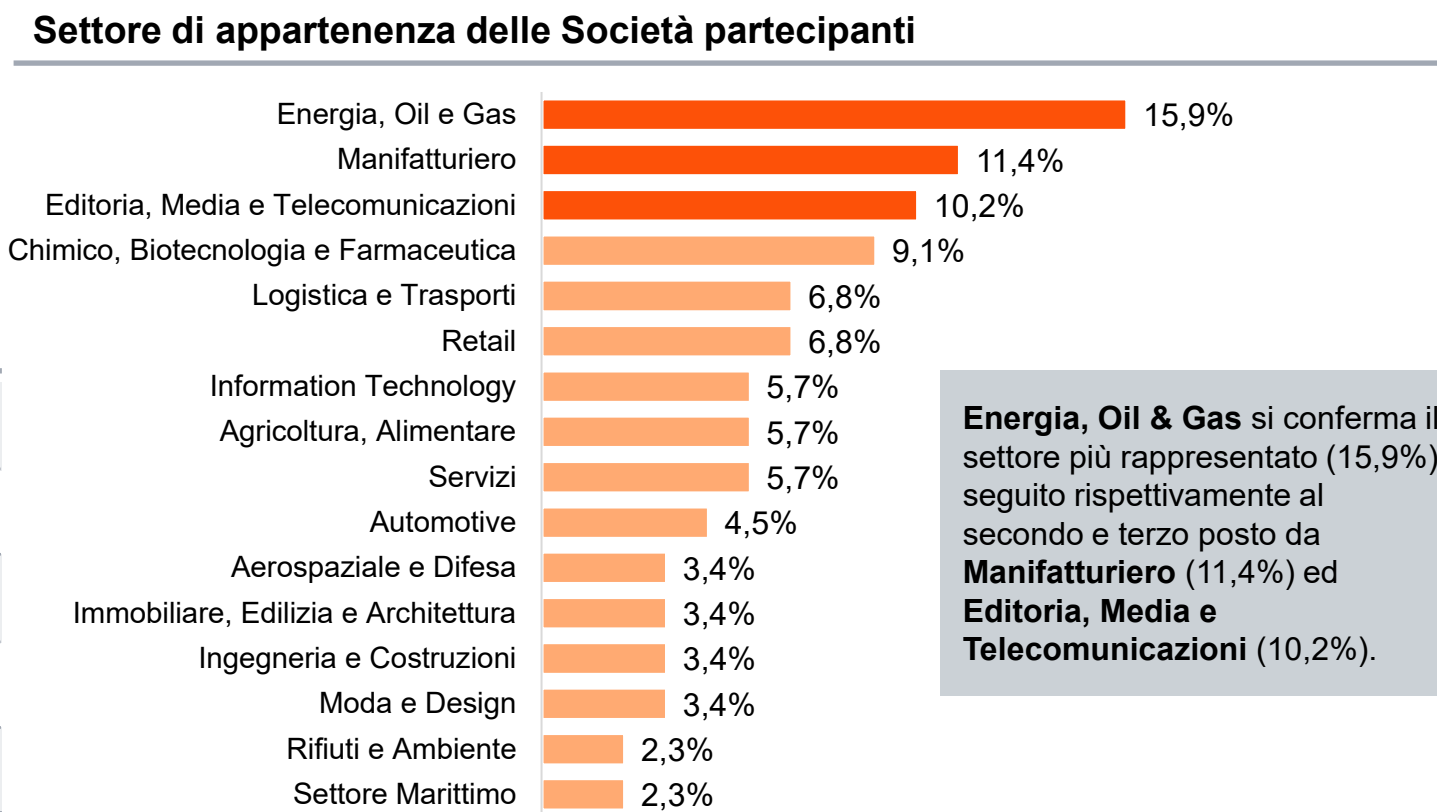
Presentazione della Survey

Le società partecipanti sono eterogenee, appartenenti a diversi settori e classi di fatturato, quasi equamente ripartite tra quotate e non quotate

Profilo del campione – Società non finanziarie



Dimensione delle società partecipanti (Fatturato, €)	
Meno di 200 milioni	27%
Tra 200 e 800 milioni	24%
Tra 800 milioni e 1.5 miliardi	15%
Superiore a 1.5 miliardi	28%
Preferito non specificare	6%



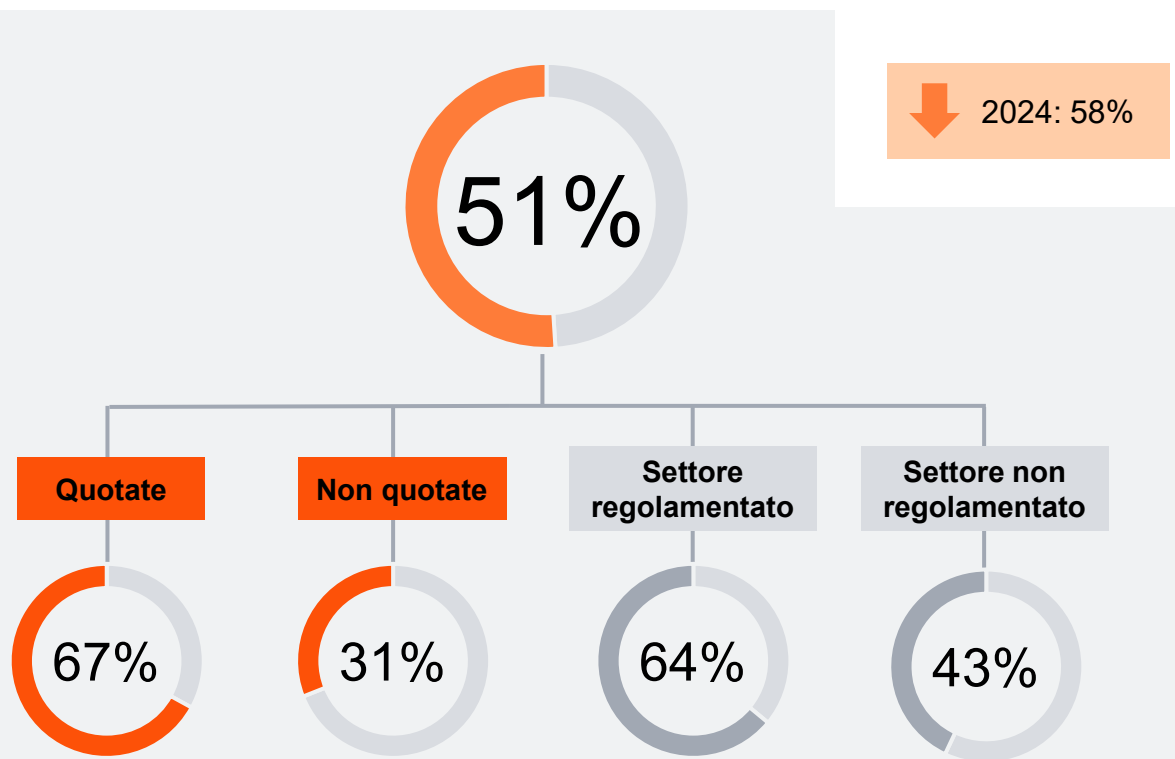
 La presenza di realtà mid-market e large corporate, unita a una composizione settoriale diversificata, consente una **lettura articolata** del livello di maturità delle **pratiche di Risk Management** delle società non finanziarie nel panorama italiano.

2

La funzione di Risk Management

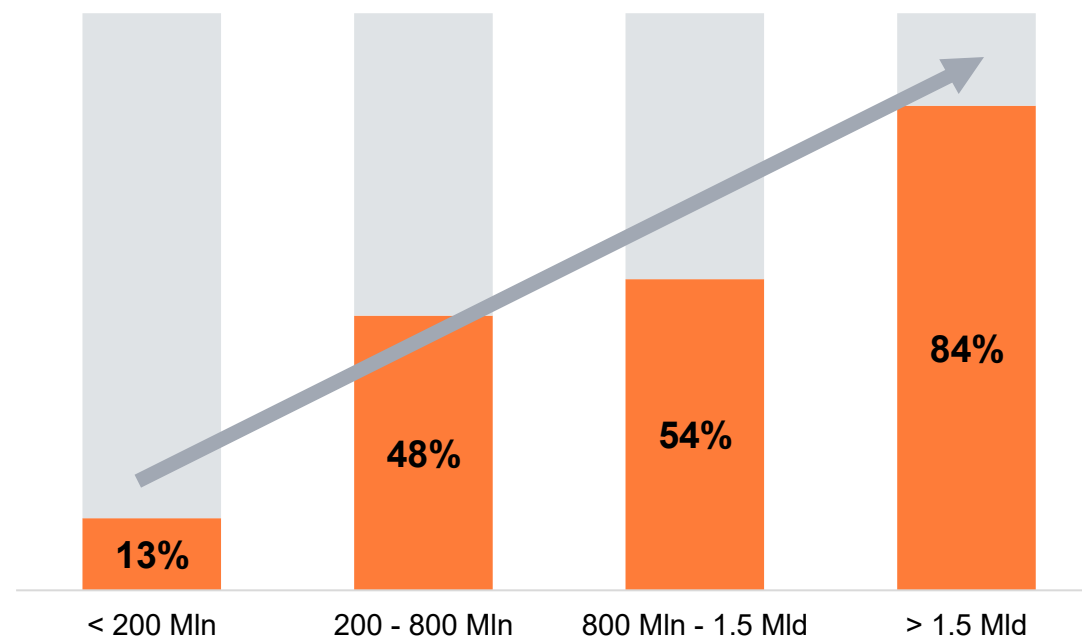
Il 49% delle società partecipanti non si è dotato di una funzione di Risk Management: il 33% tra le quotate ed il 69% tra le non quotate

Presenza funzione di RM indipendente



Le **società quotate** presentano una **diffusione** della funzione di Risk Management **più che doppia rispetto alle non quotate** (67% vs. 31%), mentre nei **settori regolamentati** l'adozione raggiunge il **64% rispetto al 43% dei comparti non regolamentati**.

La diffusione della funzione di Risk Management aumenta al crescere delle dimensioni aziendali



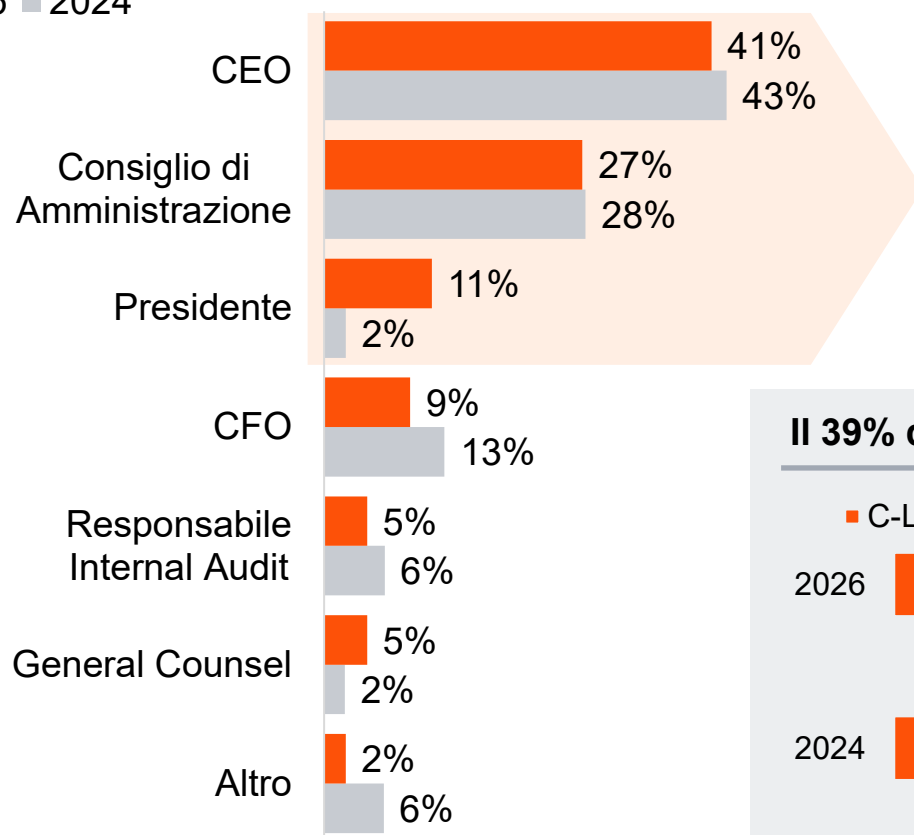
Al crescere delle dimensioni aziendali aumenta la diffusione di una funzione di Risk Management indipendente: nelle **società con fatturato superiore a 1,5 miliardi di euro** l'adozione raggiunge l'**84%**, confermando una maggiore strutturazione dei modelli di governance e controllo nelle realtà più complesse.

Nel 79% delle società analizzate il responsabile Risk Management riporta ai vertici aziendali, tuttavia il 39% non è C-Level

Riporto gerarchico della funzione di Risk Management

Cresce la concentrazione del riporto della funzione di Risk Management ai vertici aziendali

■ 2026 ■ 2024

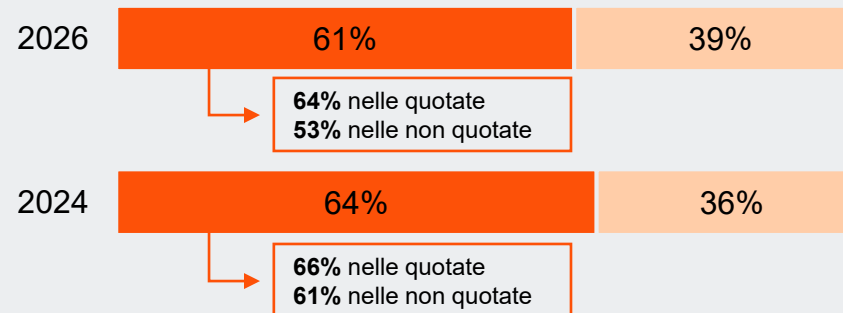


Il riporto della funzione di Risk Management si concentra prevalentemente nei **vertici aziendali**: CEO, Consiglio di Amministrazione e Presidente rappresentano il **79% dei casi nel 2026**, in crescita rispetto al **73% nel 2024**.

Si riduce inoltre il riporto verso altre funzioni aziendali (CFO, Internal Audit..), confermando il rafforzamento del **ruolo strategico e di governance della funzione**.

Il 39% dei responsabili Risk Management non hanno un posizionamento C-Level

■ C-Level ■ No C-Level



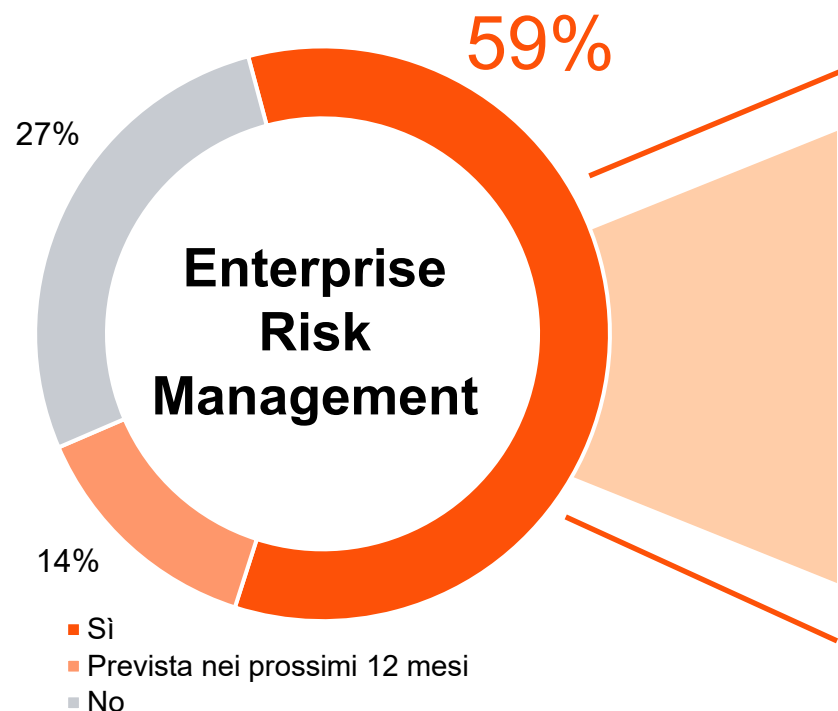
Nel 2026 permane una **limitata diffusione di responsabili di Risk Management a livello C-Level**, in linea con il 2024. La quota di società che non presenta tale posizionamento è pari al **36% tra le quotate** e al **47% tra le non quotate**.

3

Stato di maturità
dei modelli di Risk
Management

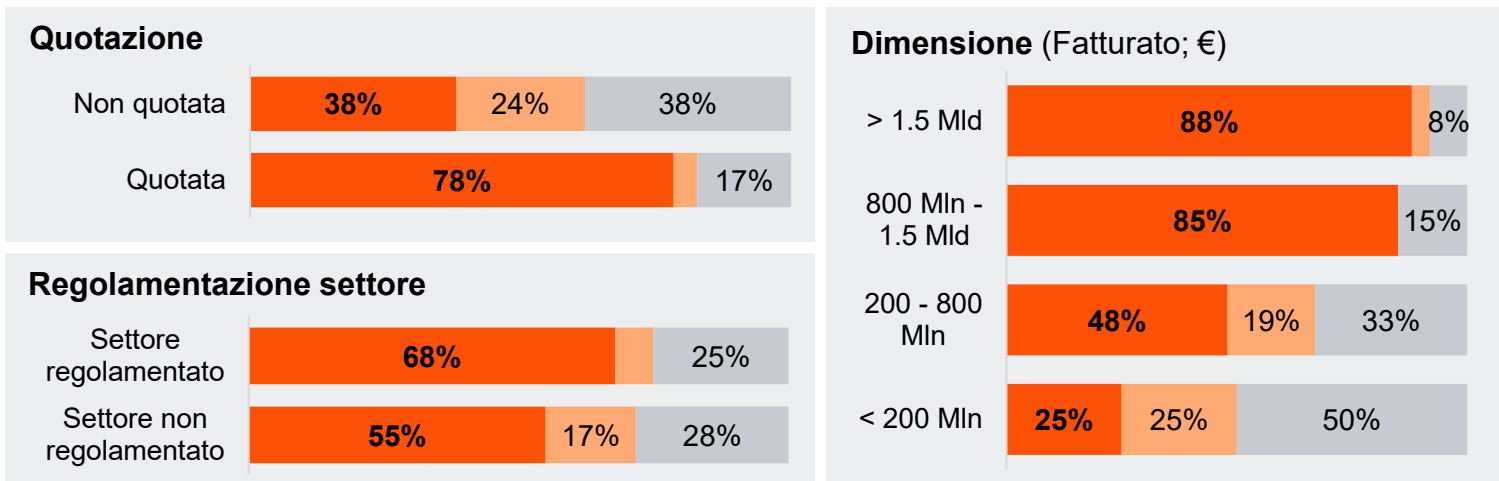
Più del 40% delle società partecipanti non adotta un Framework ERM per la gestione integrata dei rischi aziendali

Adozione di un Framework di Enterprise Risk Management

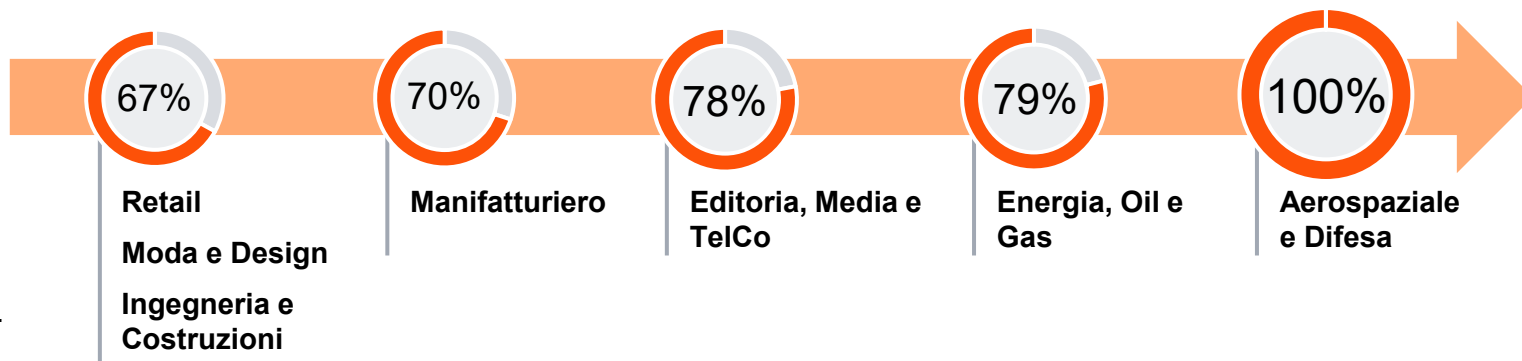


Il **41%** delle società partecipanti **non ha adottato un Framework ERM**, tuttavia il **14%** ne **prevede l'implementazione nel prossimo anno**. La mancata adozione è più diffusa tra le società non quotate (62% vs 22% delle quotate), nei settori meno regolamentati (45% vs 32%) e nelle realtà con fatturato inferiore a 800 milioni (64%).

Adozione Framework ERM per quotazione, regolamentazione settore, dimensione



Top5 Settori per adozione Framework ERM

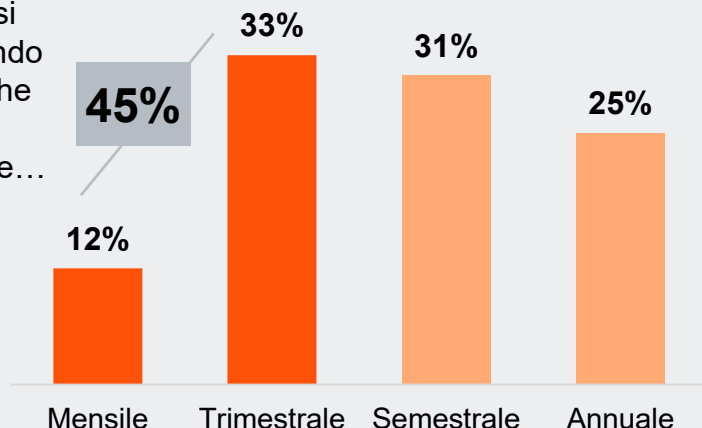


I Framework ERM stanno progressivamente evolvendo verso il monitoraggio continuo, approcci quantitativi e tecnologie avanzate

Caratteristiche dei Framework di Enterprise Risk Management

Monitoraggio più frequente e focus su Top Risk

Il monitoraggio dei rischi si sta spostando verso logiche sempre più continuative...



33% ↑ (+6pp)

Tra 10 e 20 rischi monitorati

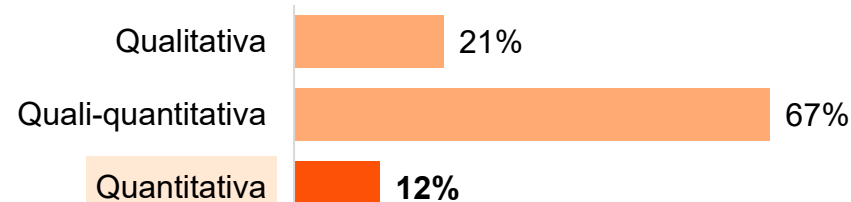
29% ↓ (-5pp)

Oltre 50 rischi monitorati

↑ Trend vs. 2024

...con un progressivo **rafforzamento** dell'attenzione sui **rischi prioritari** più che sull'estensione del perimetro.

Predominano metodologie quali-quantitative per la valutazione dei rischi



Le metodologie di valutazione quantitative risultano ancora limitate, nonostante garantiscano:

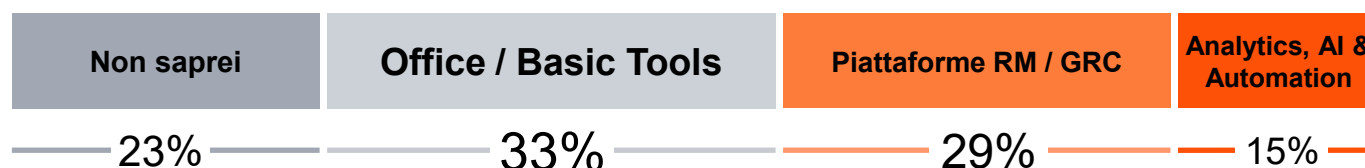
- Maggiore oggettività e solidità delle decisioni
- Prioritizzazione dei rischi più efficace
- Capacità predittiva e di analisi di scenari

Focus settoriale

Maggior utilizzo di approcci quantitativi nei seguenti settori:

- 1 Energia, Oil e Gas
- 2 Aerospaziale e Difesa
- 3 Chimico, Biotecnologia e Farmaceutica

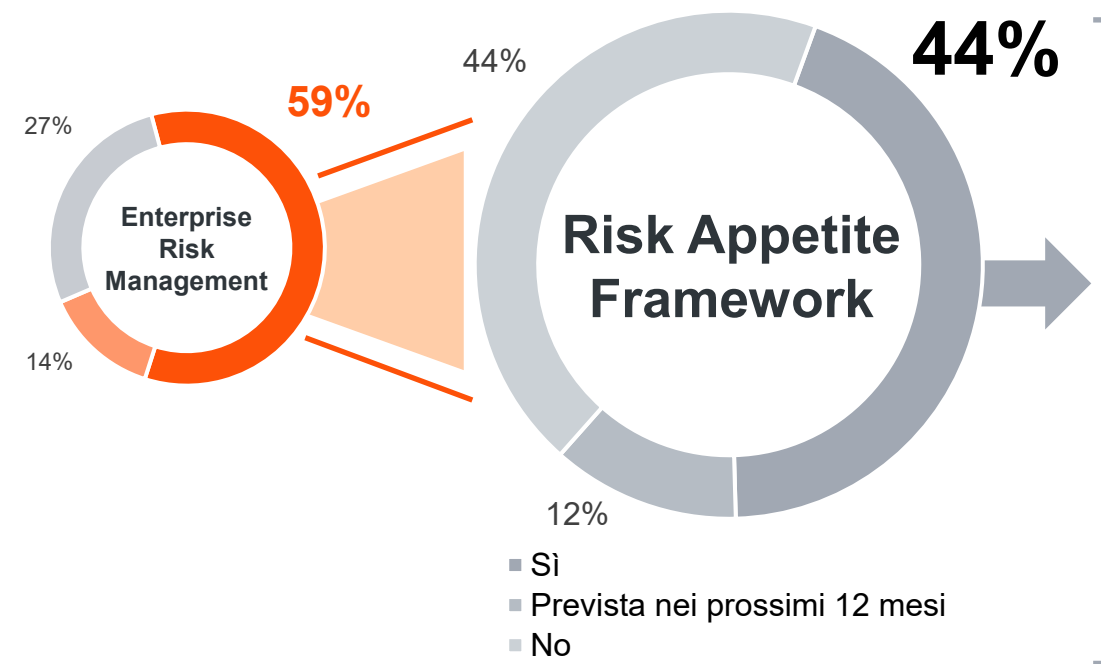
Adozione limitata di tecnologie a supporto dei processi di Risk Management



Rispetto alle evidenze del Global Risk Manager Survey Report 2024 di FERMA e PwC, a **livello globale** emerge un **maggiore grado di digitalizzazione del Risk Management**: il 38% delle aziende utilizza strumenti di advanced analytics, a cui si aggiunge il 13% ha già introdotto soluzioni AI.

Tra le società partecipanti che adottano un Framework ERM, il 56% non ha ancora formalmente definito la propria propensione al rischio

Adozione del Risk Appetite Framework



L'adozione del RAF risulta ancora **limitata** all'interno dei Framework ERM, con evidenze rilevanti sia tra società quotate che non quotate, soprattutto nei settori non regolamentati.

Dai dati del Global Risk Manager Survey Report 2024 emerge che, a livello globale, l'**87% dei Risk Manager** dichiara che la **propensione al rischio** è stata **formalmente definita** all'interno della propria società.



Adozione RAF per quotazione, regolamentazione settore, dimensione

Quotazione

Non quotata

44%25%31%

Quotata

44%50%

Regolamentazione settore

Settore regolamentato

63%11%26%

Settore non regolamentato

33%12%55%

Dimensione (Fatturato; €)

> 1.5 Mld

65%13%22%

800 Mln - 1.5 Mld

36%64%

200 - 800 Mln

30%60%

< 200 Mln

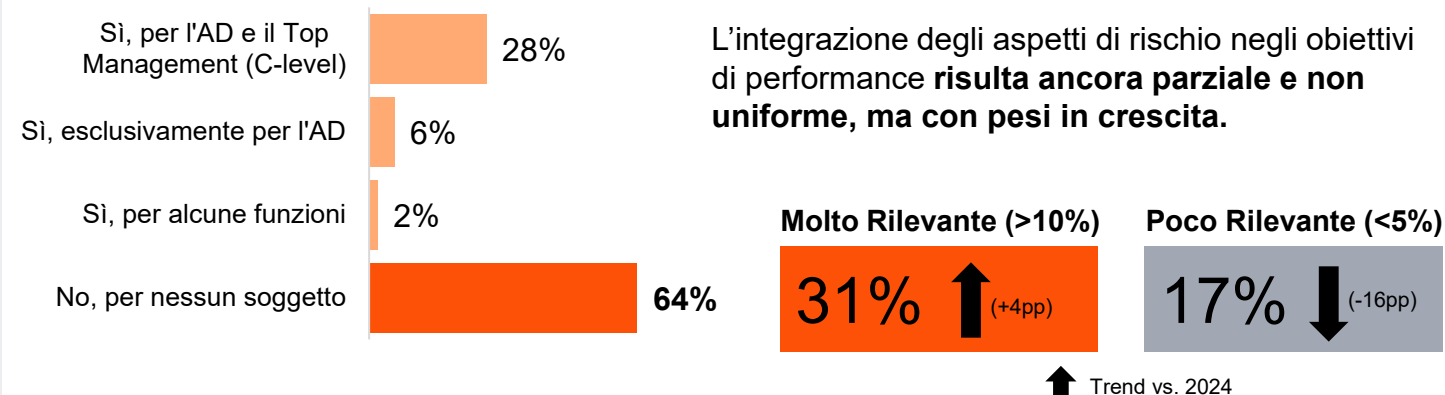
33%67%

La diffusione della cultura del rischio risulta medio-bassa, con livelli più elevati nelle società quotate e nelle realtà di grandi dimensioni

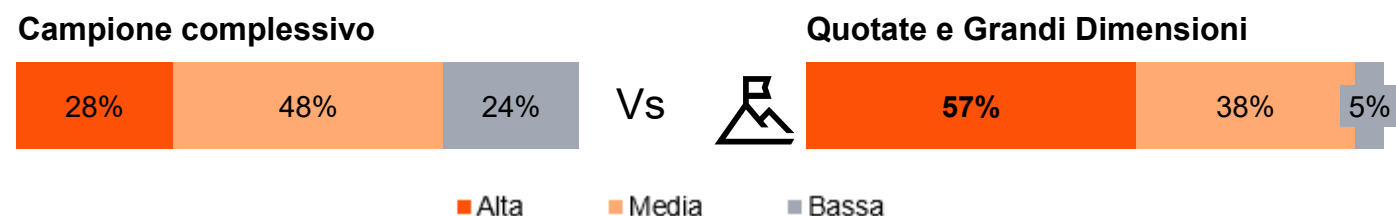
Cultura del rischio



Più di due terzi delle società non adotta pratiche di valutazione delle performance risk-based



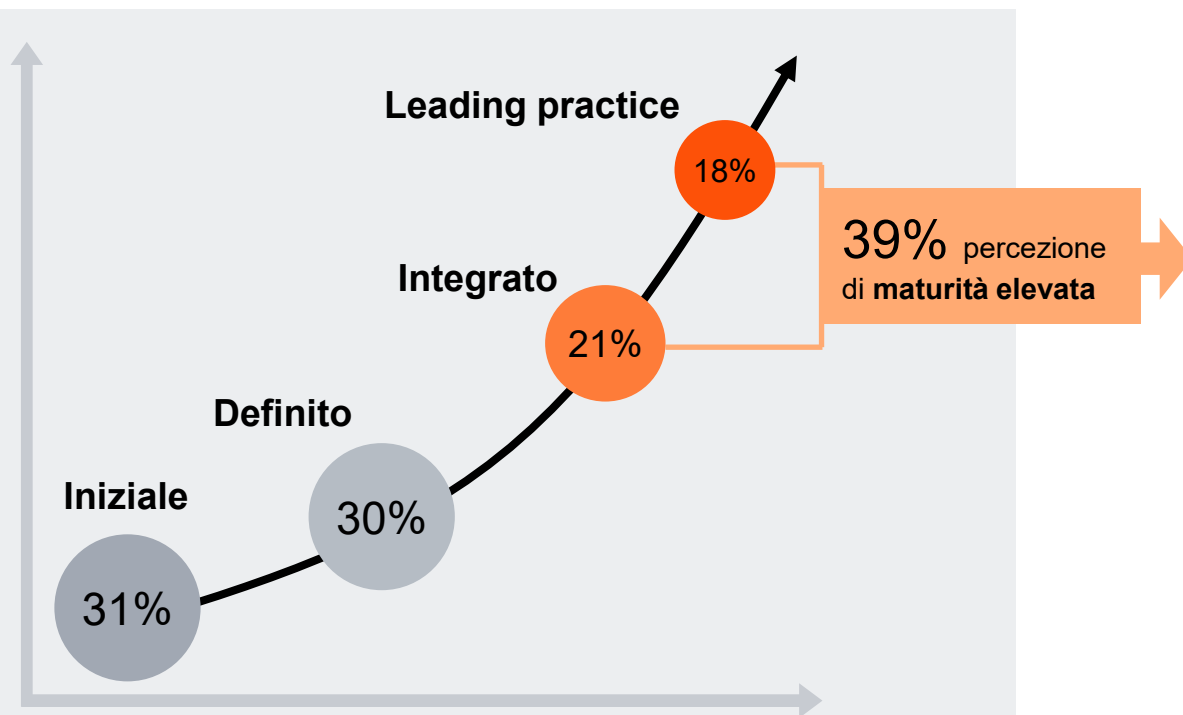
Valutazione complessiva della cultura del rischio



Una maggiore integrazione tra **formazione, sistemi di incentivazione e cultura organizzativa** rappresenta una leva chiave per **rafforzare l'efficacia** dei modelli di Risk Management.

Il 61% delle società partecipanti ritiene che il proprio modello di Risk Management non abbia ancora raggiunto un elevato livello di maturità

Percezione di maturità del Risk Management



Il livello di maturità del Risk Management risulta **eterogeneo**: il 61% del campione si colloca in uno stadio iniziale o definito, mentre il restante 39% presenta modelli integrati o di leading practice.

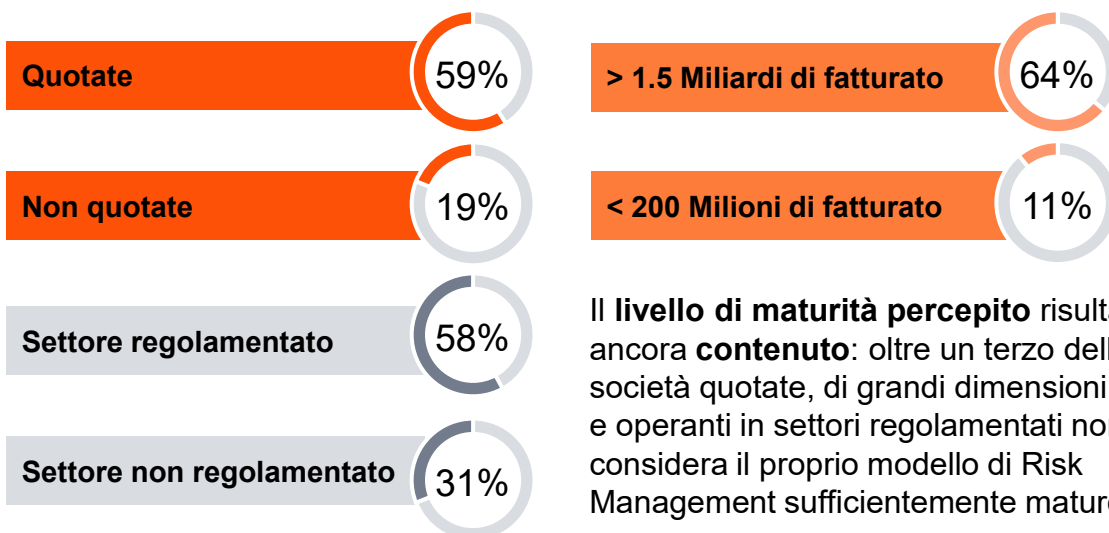
Driver di maturità elevata delle pratiche di Risk Management

82% dispone di una **funzione di Risk Management indipendente**

97% ha adottato un **Framework di Enterprise Risk Management**

↳ **61%** ha adottato un **Risk Appetite Framework**

Livelli di maturità più elevati nelle società quotate, di grandi dimensioni e nei settori regolamentati



Il livello di maturità percepito risulta ancora **contenuto**: oltre un terzo delle società quotate, di grandi dimensioni e operanti in settori regolamentati non considera il proprio modello di Risk Management sufficientemente maturo.

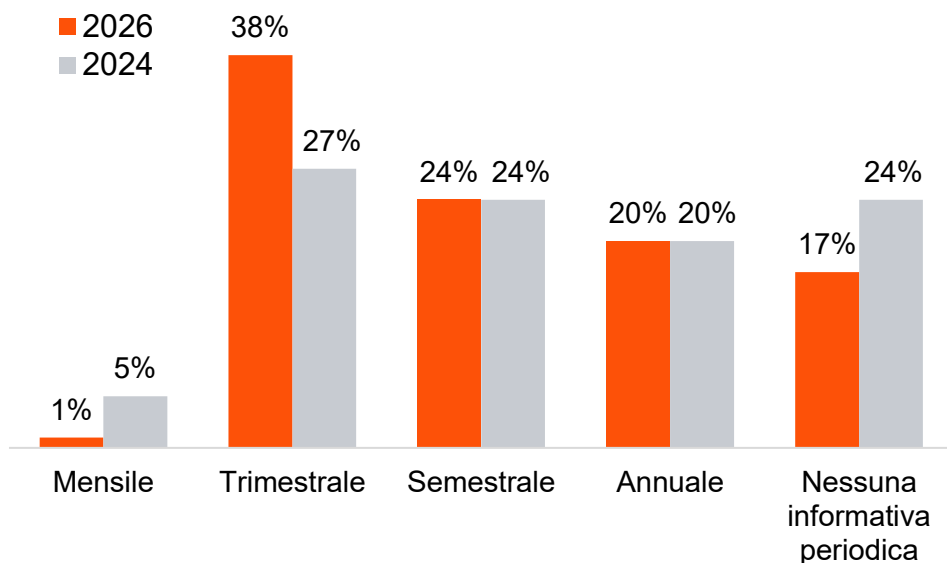
4

Il ruolo del Board nella
governance dei rischi

Il coinvolgimento del CdA/CCR nella supervisione dei rischi si consolida, supportato da indicatori, escalation e maggiore regolarità del reporting

Coinvolgimento del Board nella governance dei rischi

Evoluzione generalmente positiva della frequenza di reporting del profilo di rischio al CdA/CCR



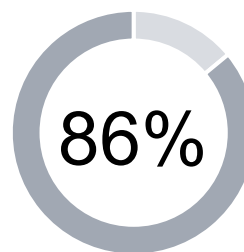
La frequenza di reporting del profilo di rischio al CdA/CCR mostra un'**evoluzione verso una maggiore regolarità** nel 2026 rispetto al 2024. Aumenta il ricorso a una periodicità trimestrale (38% vs 27%), che diventa <la modalità più diffusa, mentre **si riduce la quota di società che non prevedono un'informativa periodica** (17% vs 24%).

64% dei CdA/CCR ha **approvato documenti** che riguardano **governance, processo e metodologie di Risk Management**

Risk Appetite Framework | **Policy** Metodologia Procedure | Linee Guida Regolamenti

CdA/CCR generalmente coinvolti nel monitoraggio del RAF

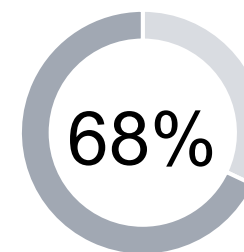
Quando sono presenti **indicatori formalizzati per il monitoraggio dei rischi...**



Ricezione del reporting sui KRI

...il **CdA /CCR** riceve un **reporting con periodicità definita** nella maggior parte dei casi.

Quando è previsto un **processo di escalation** in caso di superamento delle soglie del Risk Appetite Framework...



Coinvolgimento nel processo di escalation

...il **CdA/CCR** risulta **generalmente informato** e svolge un ruolo di supervisione sul processo di gestione.

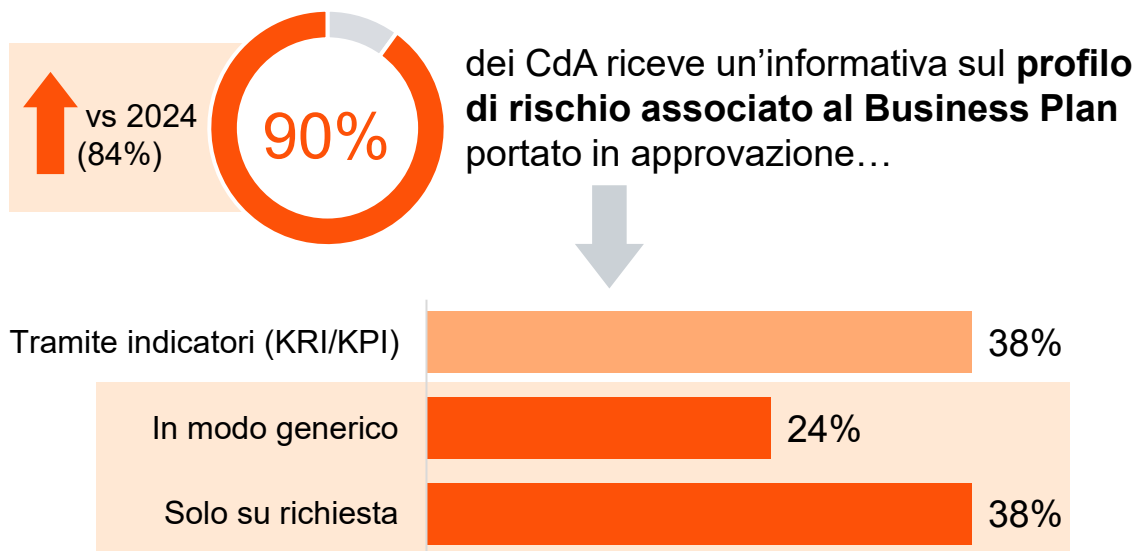
5

Dalla compliance
alla strategia

Quasi tutti i CdA ricevono informazioni sul profilo di rischio del Business Plan, ma spesso ancora in modo generico o non sistematico

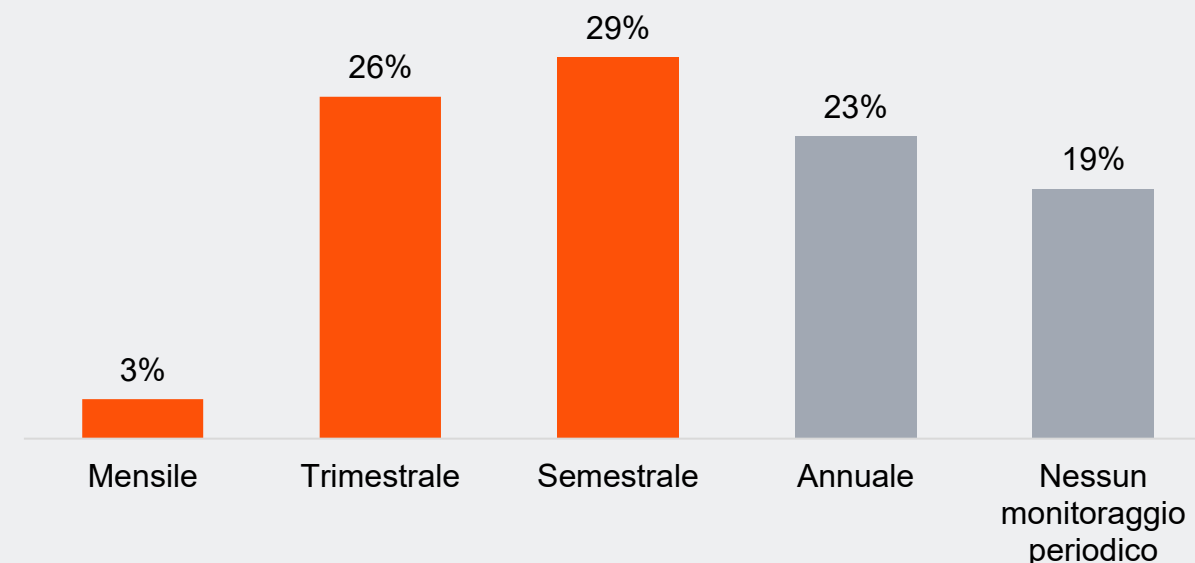
Monitoraggio dei rischi come leva chiave per prevenire scostamenti

Il profilo di rischio associato al Business Plan assume sempre maggior rilevanza...



...tuttavia, nel **24%** dei casi i CdA ricevono informazioni sui rischi in modo **non strutturato** e senza una chiara evidenza degli impatti sul Business Plan; inoltre, nel **38%** delle società l'**informativa** avviene solo **su richiesta del CdA**, segnale di una **limitata integrazione del rischio** nei processi di **pianificazione strategica**.

...tuttavia la frequenza di monitoraggio dell'andamento del Business Plan e dei rischi associati risulta ancora relativamente bassa



Nel **42%** delle società, i CdA ricevono **aggiornamenti limitati** o **non ricevono informazioni sull'andamento del Business Plan** e sui **principali rischi** ad esso correlati, riducendo la possibilità di valutare tempestivamente eventuali revisioni strategiche.

La funzione di Risk Management è spesso coinvolta nelle decisioni strategiche, ma solo nel 50% dei casi in modo regolare e strutturato

Coinvolgimento Risk Manager/CRO nelle decisioni strategiche



I risultati appaiono coerenti con quanto emerso dalla Global Risk Manager Survey Report 2024, secondo cui i **Risk Manager** sono coinvolti nelle decisioni strategiche nel **91% dei casi**.



Solo nel 50% dei casi, il Risk Manager/CRO viene coinvolto da CEO e/o CdA in modo regolare e strutturato..

Parte integrante del processo

18%

Coinvolto regolarmente

32%

Coinvolto su richiesta

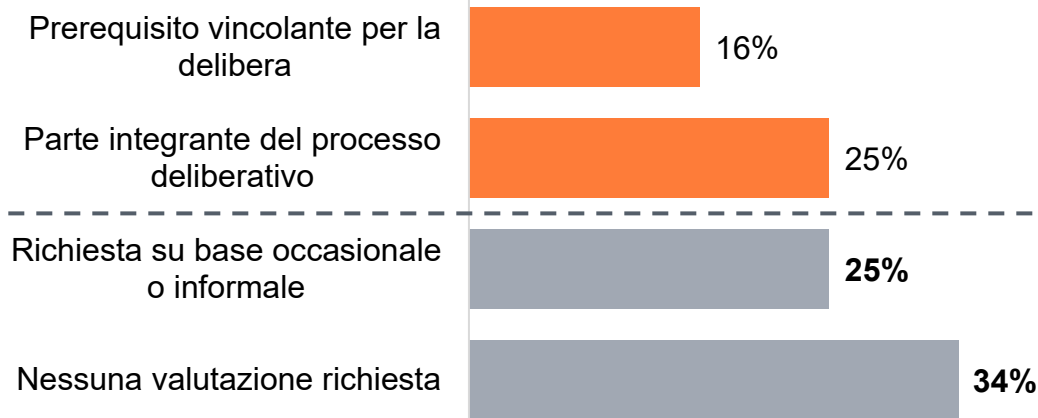
50%

Un **coinvolgimento strutturato** del RM/CRO nelle decisioni strategiche **rafforza** la capacità di **anticipare criticità**, valutare trade-off e supportare il CdA nell'**assunzione di decisioni più informate e bilanciate**.

...in particolar modo per quanto riguarda la **valutazione di rischi e opportunità** connessi ad iniziative strategiche (es. M&A, ingresso in nuovi mercati)



Il CdA richiede formalmente alla funzione di Risk Management una valutazione dei rischi e delle opportunità connesse a iniziative strategiche?



Nel **59%** dei casi, i **Risk Manager/CRO** non sono coinvolti o lo sono solo in modo **informale** nella **valutazione di rischi e opportunità** connessi ad **iniziative strategiche**.

6

Rischi attuali ed emergenti

Rischio geopolitico, cyber e commodity si confermano tra le principali priorità nelle agende dei Board

Ranking aree di rischio su un orizzonte di breve termine (2 anni)

TOP10 RISK BT		Rilevanza*	Settori più esposti
1	Instabilità macroeconomica e geopolitica	92%	1) Aerospaziale e Difesa – 2) Logistica e Trasporti – 3) Agricoltura, Alimentare
2	Cybersecurity e data breach	87%	1) Aerospaziale e Difesa – 2) Information Technology – 3) Retail
3	Commodity risk (volatilità dei prezzi)	82%	1) Agricoltura, Alimentare – 2) Chimico, Biotech, Pharma – 3) Manifatturiero
4	Disruption della supply chain	76%	1) Automotive – 2) Settore Marittimo – 3) Energia, Oil e Gas
5	Talent risk: shortage & retention	69%	1) Ingegneria e Costruzioni – 2) Moda e Design – 3) Retail
6	Innovazione tecnologica	67%	1) Editoria, Media e TelCo – 2) Retail – 3) Servizi
7	Dipendenza da fornitori critici / vendor lock-in	67%	1) Aerospaziale e Difesa – 2) Immobiliare, Edilizia, Archit. – 3) Ingegneria e Costruzioni
8	Business interruption	62%	1) Chimico, Biotech, Pharma – 2) Energia, Oil e Gas – 3) Retail
9	Cambiamento climatico e rischi ambientali	60%	1) Aerospaziale e Difesa – 2) Logistica e Trasporti – 3) Rifiuti e Ambiente
10	Aumento costo capitale e pressioni finanziarie	56%	1) Ingegneria e Costruzioni – 2) Rifiuti e Ambiente – 3) Editoria, Media e TelCo

*La rilevanza è determinata in base alla frequenza con cui i rischi vengono selezionati all'interno dell'elenco fornito nella survey (17 rischi complessivi). I rischi inclusi sono stati definiti sulla base dell'esperienza PwC e della rielaborazione dei principali trend attuali ed emergenti evidenziati nel Global Risks Report 2026 del WEF. I rischi riportati nella sezione a destra sono stati rivisitati al fine di garantirne la comparabilità.



WEF - Global Risk Report 2026

- 1 Instabilità macroeconomica e geopolitica
- 2 Polarizzazione sociale e tensioni socio-politiche
- 3 Cambiamento climatico e rischi ambientali

Fonte: [World Economic Forum - Global Risk Report 2026](#)



PwC - 29ª Global CEO Survey (2026)

- 1 Cybersecurity e data breach
- 2 Commodity risk (volatilità dei prezzi)
- 3 Instabilità macroeconomica e geopolitica

Fonte: [PwC - 29ª Global CEO Survey \(2026\)](#)

Crescono le preoccupazioni legate alla continuità operativa e alle tensioni socio-politiche, il rischio climatico rimane in nona posizione

Ranking aree di rischio su un orizzonte di lungo termine (10 anni)

TOP10 RISK LT		Rilevanza*		Settori più esposti	NEW
		vs BT			
1	Instabilità macroeconomica e geopolitica	=	85%	1) Aerospaziale e Difesa – 2) Automotive – 3) Chimico, Biotech, Pharma	
2	Cybersecurity e data breach	=	83%	1) Aerospaziale e Difesa – 2) Information Technology – 3) Retail	
3	Commodity risk (volatilità dei prezzi)	=	75%	1) Chimico, Biotech, Pharma – 2) Manifatturiero – 3) Retail	
4	Disruption della supply chain	=	74%	1) Automotive – 2) Settore Marittimo – 3) Agricoltura, Alimentare	
5	Business interruption	▲3	70%	1) Aerospaziale e Difesa – 2) Manifatturiero – 3) Chimico, Biotech, Pharma	
6	Talent risk: shortage & retention	▼1	69%	1) Automotive – 2) Immobiliare, Edilizia, Archit. – 3) Logistica e Trasporti	
7	Innovazione tecnologica	▼1	69%	1) Automotive – 2) Servizi – 3) Marittimo	
8	Dipendenza da fornitori critici / vendor lock-in	▼1	67%	1) Information Technology – 2) Energia, Oil e Gas – 3) Automotive	
9	Cambiamento climatico e rischi ambientali	=	64%	1) Agricoltura, Alimentare – 2) Logistica e Trasporti – 3) Rifiuti e Ambiente	
10	Polarizzazione sociale e tensioni socio-politiche	▲4	61%	1) Aerospaziale e Difesa – 2) Moda e Design – 3) Rifiuti e Ambiente	



WEF - Global Risk Report 2026

- 1 Cambiamento climatico e rischi ambientali
- 2 Cybersecurity e data breach
- 3 Polarizzazione sociale e tensioni socio-politiche

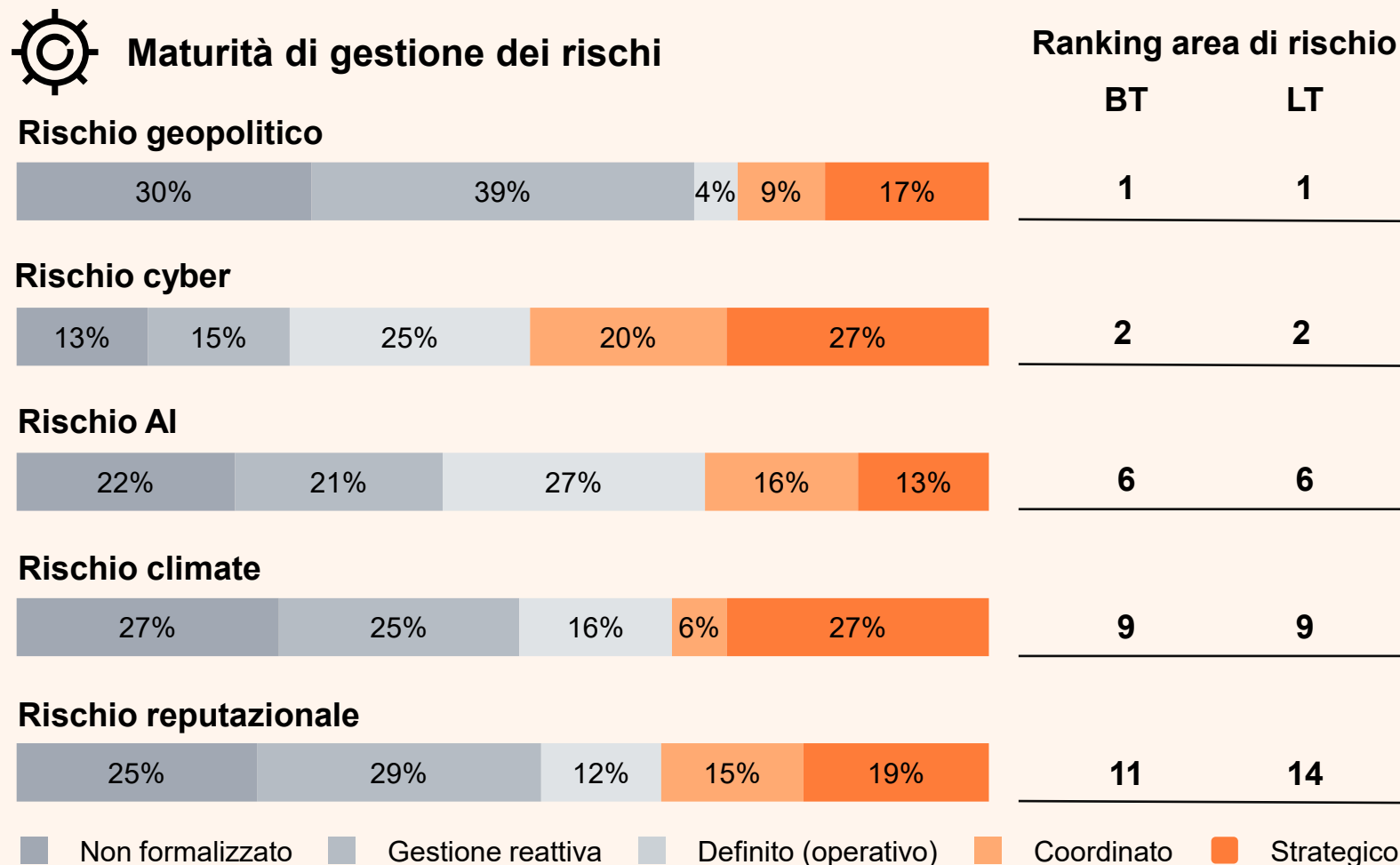
I risultati mostrano una parziale **discordanza** tra le **priorità di rischio** del WEF e quelle della survey: la **cybersecurity** è il principale **punto di convergenza**, mentre emergono **differenze** sui **rischi climatici** e **socio-politici**, più rilevanti per il WEF, e su quelli **macroeconomici** e **geopolitici**, più sentiti dalle aziende partecipanti.

Fonte: [World Economic Forum - Global Risk Report 2026](#)

*La rilevanza è determinata in base alla frequenza con cui i rischi vengono selezionati all'interno dell'elenco fornito nella survey (17 rischi complessivi). I rischi inclusi sono stati definiti sulla base dell'esperienza PwC e della rielaborazione dei principali trend attuali ed emergenti evidenziati nel Global Risks Report 2026 del WEF. I rischi riportati nella sezione a destra sono stati rivisitati al fine di garantirne la comparabilità.

L'analisi sui principali rischi attuali ed emergenti lascia trasparire un panorama ancora lontano da una gestione del rischio matura

Approcci alla gestione dei principali rischi attuali ed emergenti



Dove la gestione è più matura...

47%



Quasi la metà delle società adotta un **approccio strategico o coordinato** alla gestione del **rischio cyber**. Tuttavia, la rapida crescita tecnologica porta con sé nuove forme di minacce, rendendo questo rischio altamente dinamico e secondo per rilevanza.



Secondo i risultati del Global Digital Trust Insights Survey 2026 di PwC, solo il **6% delle aziende** intervistate a livello globale si considera **'molto capace'** di resistere agli **attacchi informatici**.

...dove è ancora poco strutturata

69%



Più di due terzi delle società adotta un **approccio reattivo o non formalizzato** alla gestione del **rischio geopolitico**, ponendolo come il principale rischio emergente.

La crescente complessità normativa in ambito cyber, AI e privacy pone nuove sfide alla governance e alla capacità di presidio dei CdA

Focus: Governance del Board sui rischi di compliance cyber, AI e privacy

NIS2 – Consapevolezza del CdA sulle responsabilità personali degli amministratori



Quanto si sente informato il CdA?

■ Per nulla ■ Poco ■ Parzialmente ■ Sufficientemente ■ Pienamente



Il 52% non si sente sufficientemente informato sulle responsabilità personali degli amministratori previste dalla NIS2.

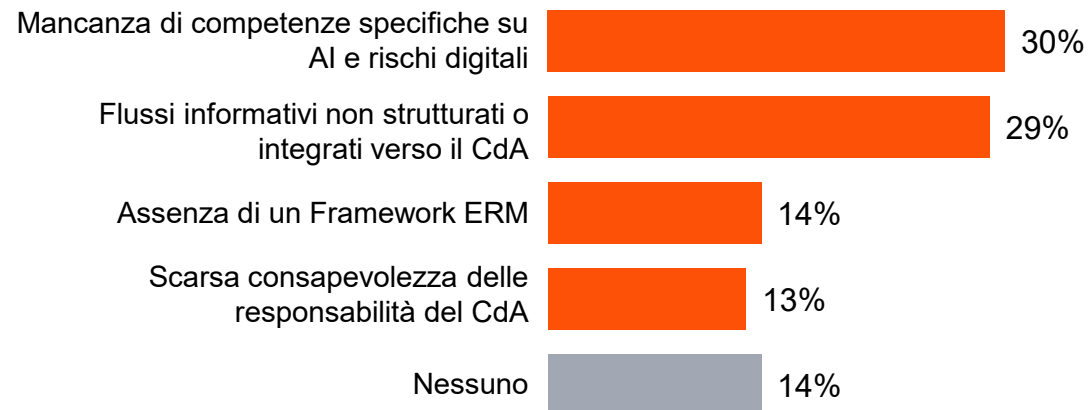
49%

dei CdA riceve un'**informativa parziale o nulla** in merito alle **attività svolte** dalle funzioni/figure aziendali responsabili in relazione ai **rischi cybersecurity, AI e privacy**.



I Board non si sentono sufficientemente informati e coinvolti per esercitare una **governance efficace ed integrata** sui rischi di compliance legati a cyber, AI e privacy.

Ma quali sono i **principali ostacoli** segnalati?



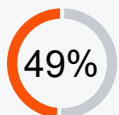
AI Act – Sistemi AI di terze parti e obblighi contrattuali



ha **mappato** in modo strutturato i propri **sistemi AI**, di cui il **77%** ha già incluso nei contratti **clausole di compliance**



ha un **inventario parziale**, senza una classificazione del rischio secondo AI Act



non è a conoscenza dei sistemi AI di terzi adottati

Grazie

Riccardo Bua Odetti

Partner | PwC Italia
Lead of Enterprise & Financial
Risk Management
riccardo.bua.odetti@pwc.com

Jennifer Hoffman

Senior Advisor | PwC Italia
Enterprise Risk Management
Subject Matter Expert
jennifer.j.hoffman@pwc.com

Con il contributo di:

Tommaso Rampazzo

Manager | PwC Italia
Enterprise Risk Management
tommaso.t.rampazzo@pwc.com

Benedetta Vismara

Manager | PwC Italia
Enterprise Risk Management
benedetta.vismara@pwc.com

Con la collaborazione di: **Giampiero Bambagioni e Patrizia Giangualano.**

© 2026 PricewaterhouseCoopers Business Services Srl. All rights reserved. PwC refers to PricewaterhouseCoopers Business Services Srl and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.