

IMPRESE, SI RIPARTE CON CONSAPEVOLEZZA E STRUMENTI

di Maria Moro

LE DIFFICOLTÀ DEL 2025 SI STANNO RIPROPONENDO IN QUESTO INIZIO ANNO, MA È CAMBIATO L'APPROCCIO DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE. LE DIFFICOLTÀ PERSISTONO E LE AZIENDE HANNO ASSUNTO UNA MAGGIORE ATTENZIONE AI RISCHI, ATTRAVERSO LA PROPRIA CAPACITÀ STRATEGICA E L'UTILIZZO DI TECNOLOGIE A SUPPORTO DELLE SCELTE

Per affrontare il nuovo anno, le imprese stanno mettendo in atto misure che guardano alla tutela del business in un contesto globale travagliato, adattando le strategie e facendo propri quegli strumenti che permettono da un lato di rafforzarsi, e dall'altro di affrontare con conoscenze approfondite nuovi mercati. Se l'inizio del 2026 presenta gli stessi problemi e lo stesso livello di tensione dell'anno precedente, almeno il cambio di calendario è il momento per mettere un punto e ripartire con la consapevolezza di aver elaborato il cambiamento e individuato possibili alternative. Il sistema imprenditoriale italiano affronta equilibri geopolitici precari e volatilità sui mercati dell'energia, ma anche un quadro macroeconomico più stabile, novità positive dall'occupazione, inflazione in calo e investimenti sostenuti. Siamo in un contesto di *policrisi*, un concetto che lo scorso anno **Anra** ha messo al centro del convegno associativo e che si adatta alla situazione attuale, con il moltiplicarsi di crisi che si interconnettono tra loro determinando uno stato di incertezza. "In questo inizio del 2026 ne stiamo vivendo un esempio, con la concomitanza di diverse criticità", afferma **Gabriella Fraire**, presidente di Anra. L'incertezza però va trattata come un sistema: "servono dati, modelli integrati e

soprattutto capacità di leggere le interdipendenze, aspetti per i quali l'intelligenza artificiale può avere un ruolo".

Il panorama è sfidante per il sistema produttivo, che quest'anno vede aggiungersi alle tensioni geopolitiche il pieno effetto dei dazi statunitensi, con il loro impatto sul commercio globale e sulle supply chain. Tuttavia, secondo Fraire, il sistema-Italia si presenta nel nuovo anno con tre fattori competitivi ben evidenti, a partire da "filieri manifatturiere resilienti, che hanno reagito bene alle pressioni del 2025, investimenti produttivi e tecnologici in consolidamento, e una maggiore solidità finanziaria delle imprese". Tali elementi trovano appoggio in un contesto che ha in sé opportunità da cogliere, quali sono "gli investimenti del Pnrr su digitale, energia e infrastrutture, la spinta normativa e competitiva sulla transizione energetica e la *Digital decade* europea, che crea un quadro chiaro per AI, la cybersecurity e i servizi avanzati". L'impressione è che dopo le turbolenze del 2025 "le imprese stiano affrontando la situazione con una maggiore consapevolezza della complessità, dotandosi di strumenti più maturi per governarla. La parola chiave è *selettiva fiducia*: si investe, ma con maggiore attenzione all'efficienza, alla produttività e ai piani di gestione delle emergenze".

IL RISK MANAGER COME ABILITATORE STRATEGICO

Questo cambiamento, caratterizzato da cautela nelle scelte, analisi continua del contesto, monitoraggio frequente del proprio business e capacità di rimodulare la strategia, vede nella gestione del rischio una “leva strategica”, con la funzione maggiormente integrata nei processi aziendali per aumentare la qualità nelle decisioni. “Il risk management – spiega la presidente di Anra – si evolve da funzione tecnica ad abilitatore strategico, capace di orientare investimenti, priorità e allocazioni di capitale. L’AI permette di accelerare questa evoluzione, ma richiede una governance precisa, qualità dei dati e nuove skills per chi opera in azienda”. Con questa visione di sistema e un approccio pervasivo, i risk manager ritengono necessario oggi un maggiore monitoraggio delle minacce derivanti dall’instabilità geopolitica e dal cyber, tenendo sotto controllo le pressioni sui costi energetici e sulle conseguenze della carenza di talenti.

Spostando la visione a tre-cinque anni, Fraire ritiene che diventerà prioritario gestire i rischi connessi a regolamentazione, velocità del cambiamento tecnologico e adozione dell’AI; garantire la continuità delle supply chain; essere preparati sulla transizione ecologica e sui temi ambientali per far fronte a eventi estremi e adattamento climatico. La gestione del rischio si orienterà “al rafforzamento delle metodologie di *scenario planning* e al loro utilizzo, così come alla quantificazione dei rischi, anche grazie all’integrazione di soluzioni di AI, il tutto in un modello in cui il risk management assume un ruolo definito nei processi decisionali del board”.

L’EMERGERE DEL RISCHIO SOCIALE

Temi chiave nel 2026 saranno quindi la transizione energetica e digitale, nel primo caso con un inizio anno che ha confermato la volatilità dei mercati e il rischio di un intensificarsi degli eventi climatici; nel secondo caso con “la rapida introduzione dell’automazione e delle tecnologie di AI anche nelle medie imprese, il costante aumento degli attacchi cyber e la crescente sensibilità sulla governance dei dati”. Sono questioni oggi centrali per le imprese. Ad esempio, gli incentivi alla decarbonizzazione e alle rinnovabili restano molto forti e stanno trainando investimenti e innovazione. “In questi casi – riflette Fraire – è fondamentale il livello della governance. Si tratta infatti di tendenze che se governate bene diventano opportunità straordinarie, ma se sono sottovalutate generano



rischi competitivi immediati. Dato questo discrimine, il messaggio chiave per le aziende è che affrontare una fase di transizione è prima di tutto un programma di risk management, che prevede di saper misurare, trasferire il rischio dove possibile e investire sistematicamente in capitale umano”.

C’è poi una questione emergente che, stando alle evidenze di un’indagine del **World Economic Forum**, preoccupa gli *executive* a livello globale e in particolare i manager italiani, ed è quella riguardante l’impatto sulla società delle criticità socio-economiche. L’accento viene messo sugli effetti che determinati scenari di difficoltà economiche possono avere su benessere e salute dei cittadini, sulla disoccupazione, l’insufficienza di servizi pubblici e protezioni sociali, le disuguaglianze. In questo caso, la visione delle imprese esce dalle loro quattro mura per comprendere quanto l’insoddisfazione e il malessere dei cittadini possano impattare sul modello di business. “È un cambio di paradigma già in corso nelle aziende più avanzate. Si è preso atto che la resilienza non è solo finanziaria ma anche sociale e organizzativa. Salute, benessere, *skill gap*, servizi e coesione influiscono direttamente su produttività e continuità operativa. È chiaro che servono modelli integrati di rischio che includano dimensioni sociali, organizzative e di capitale umano. Il risk management – conclude la presidente di Anra – deve quindi evolvere verso modelli che misurano questi fattori, li integrano nei Kpi aziendali e li riportano nelle scelte strategiche”.