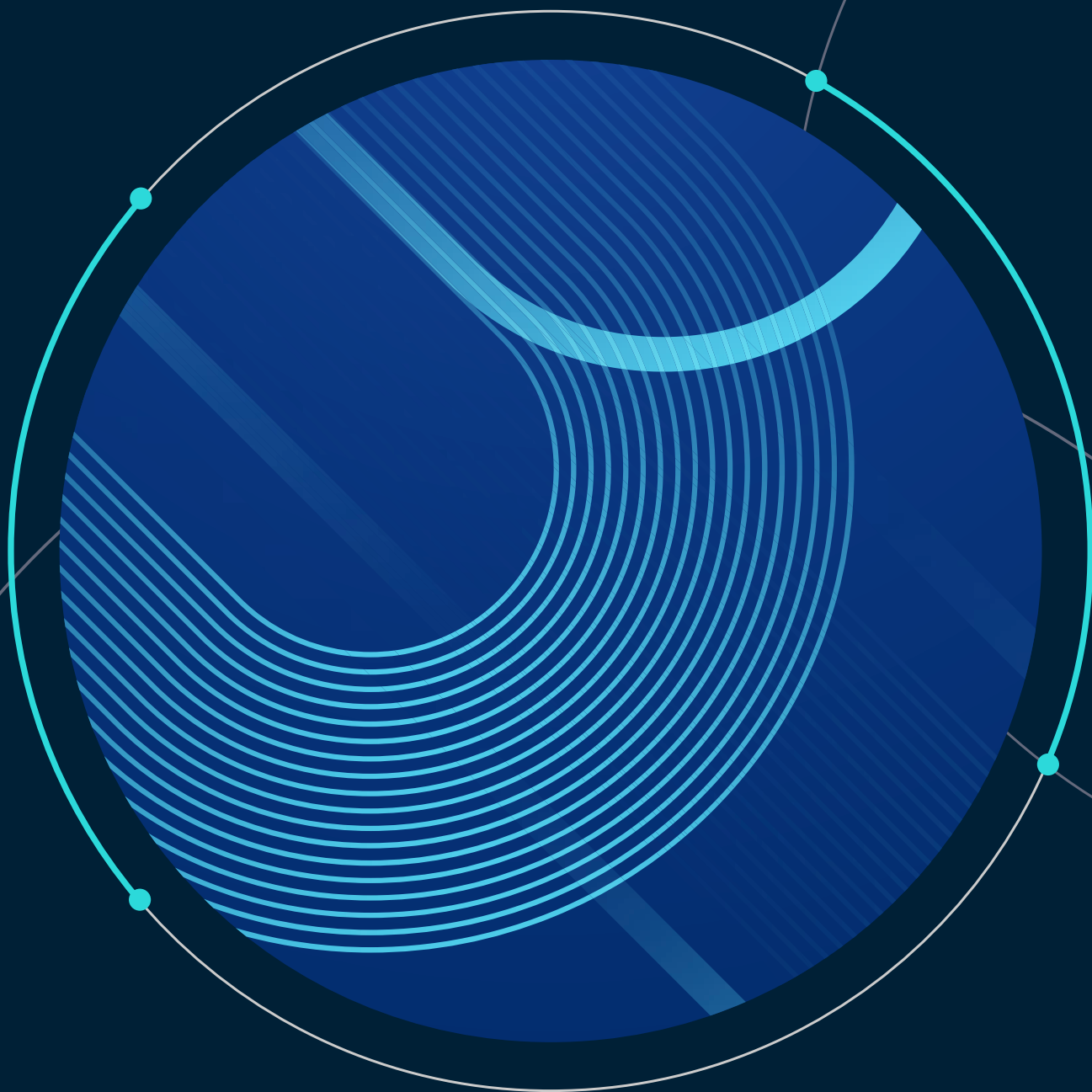




Il CRO del futuro:

da custode del rischio ad architetto del valore

Tre leve strategiche per trasformare il risk
management in vantaggio competitivo

“

Il risk management sta passando da funzione tecnica di presidio a leva di leadership trasversale”

“

Il CRO sviluppa una visione d'insieme dell'azienda, impara a bilanciare ambizione e prudenza, affina la capacità di decidere nell'incertezza”

Il ruolo del Chief Risk Officer sta vivendo una trasformazione radicale. Non si tratta più solo di gestire il rischio, ma di farne una leva strategica per creare valore. In un contesto segnato da innovazione tecnologica accelerata, volatilità geopolitica e crescente interconnessione tra rischi di diversa natura, la domanda non è più se assumere rischio, ma come farlo da leader.

Questa evoluzione emerge con chiarezza dalle conversazioni con CRO e senior leader di risk management dei principali gruppi italiani quotati e internazionali (Amplifon, Cementir, Dedalus, Eni, Ferrovie dello Stato, Humanitas, Iren, Itinera, Iveco, Leonardo, Maire, Mundys, Prysmian, Saipem, Sea, Telepass). Le realtà sono diverse per settore e maturità organizzativa, ma la direzione è comune: il risk management sta passando da funzione tecnica di presidio a leva di leadership trasversale.

Il salto di qualità ruota attorno a tre elementi fondamentali:

- 1. Cultura del rischio;**
- 2. Appetito al rischio;**
- 3. Competenze.**

Quando questi tre pilastri si allineano, il CRO smette di essere solo un guardiano e diventa un architetto di resilienza, un catalizzatore di valore e un formatore della prossima generazione di leader aziendali.

Non è un caso che McKinsey, nel suo lavoro sullo sviluppo dei leader del XXI secolo, identifichi il risk management come palestra naturale per formare profili manageriali completi. Il CRO sviluppa una visione d'insieme dell'azienda, impara a bilanciare ambizione e prudenza, affina la capacità di decidere nell'incertezza - competenze che aprono porte verso ruoli di leadership in tutta l'organizzazione.

1

Cultura del rischio: da barriera difensiva a motore decisionale



La cultura del rischio non si improvvisa. È il risultato di scelte organizzative precise che trasformano comportamenti e meccanismi decisionali. Il CRO più efficace oggi non è visto come un centro di costo o un portatore di complessità, ma come un presidio strutturale di competitività e reputazione.

Cosa fa concretamente un CRO che costruisce cultura?

Si integra nella pianificazione strategica fin dall'inizio. Non interviene a valle per validare decisioni già prese, ma partecipa attivamente alla loro definizione. Siede ai tavoli dove si allocano capitali, si discutono grandi progetti, si gestiscono crisi, si affrontano temi ESG.

Abbatte i silos con una mappa unificata di processi e rischi. Supera la frammentazione dipartimentale creando un linguaggio comune che permette all'intera organizzazione di muoversi verso obiettivi condivisi.

Costruisce alleanze interne. Collabora attivamente con finance, legal, operations, IT. Non aspetta di essere consultato: sollecita contributi, organizza workshop, crea momenti di confronto meno formali che alimentano una vera Academy del rischio.

Il ruolo del CEO: da endorsement formale ad abilitazione concreta

Il "tone at the top" fa tutta la differenza. Quando il CEO è realmente ingaggiato, si supera la fase di spiegazione del valore e si passa all'esecuzione. Se il CEO accetta un confronto strutturato, utilizza il rischio come strumento per migliorare la qualità delle decisioni e legittima il dissenso informato, il CRO diventa un moltiplicatore.

In questa dinamica, il risk management evolve da funzione difensiva a leva risolutiva. Il CRO non è solo un osservatore tecnico o un garante metodologico: è un facilitatore del confronto che rende espliciti scenari, responsabilità e trade-off. Questo cambia radicalmente la qualità delle decisioni e consolida la cultura del rischio nell'intera organizzazione.

La sfida nelle organizzazioni meno mature? Trasmettere una visione condivisa e posizionare il risk management come partner strategico, non solo come funzione di controllo. Richiede tempo, chiarezza nel definire cosa significa rischio per l'azienda e capacità di contrastare approcci reattivi con assertività e dialogo costruttivo. Come emerge dalle interviste, la differenza la fa il fattore umano: la disponibilità delle persone ad accogliere il cambiamento. ●

2

Appetito al rischio: da dichiarazione formale a cornice decisionale



Il CRO non decide quanto rischio assumere - questa è responsabilità del Consiglio di Amministrazione. Ma è sua responsabilità rendere quella decisione informata, attuabile e dinamicamente rilevante.

Oltre la compliance: l'analisi del "rischio dinamico"

Il valore del CRO per il board va ben oltre la verifica dei limiti. Oggi non basta più constatare se il piano industriale rispetta l'appetito al rischio dichiarato. Le analisi devono rispondere a scenari mutevoli: cybersecurity, intelligenza artificiale, rischi di terze parti, instabilità geopolitiche e macroeconomiche.

McKinsey parla di "pensiero ortogonale" - la capacità di discriminare minacce emergenti e opportunità non convenzionali che altri non vedono ancora. È questa la competenza distintiva del CRO del futuro, supportata da innovazione tecnologica data-driven per analisi predittive basate su dati strutturati e di qualità.

Strumenti che fanno la differenza

Le organizzazioni più avanzate utilizzano:

Risk register integrati e dynamic risk assessment per una visione aggiornata dei principali rischi a livello gruppo, con insights che anticipano gli scenari prima che si concretizzino.

Risk appetite framework approvato dal CdA e utilizzato nei processi decisionali chiave - dal piano industriale all'allocazione di capitale.

Monitoraggio sistematico degli scostamenti regionali per valutare rischi e opportunità specifici dei diversi Paesi in cui l'azienda opera.

Come sintetizza un CRO intervistato: *"La domanda del Consiglio non è più se siamo dentro i limiti, ma cosa succede se lo scenario cambia"*.

Il reporting che conta

La leadership del CRO si esprime nella capacità di mantenere coerenza informativa tra board e management, evitando cortocircuiti e costruendo un linguaggio comune sul rischio. Un reporting periodico essenziale, trasparente e comprensibile - supportato da una governance attraverso il Comitato Rischi - eleva la funzione a livello strategico. ●



La domanda del Consiglio non è più se siamo dentro i limiti, ma cosa succede se lo scenario cambia"

3

Competenze: dalla tecnica solida alla palestra di leadership



Se la cultura è abilitata dal CEO e l'appetito è definito dal CdA, l'efficacia della funzione dipende direttamente dalle competenze del CRO. Le competenze tecniche restano fondamentali - conoscenza di modelli, normative, scenari, analytics e tecnologia sono prerequisito per la credibilità. Ma da sole non bastano più.

Business acumen e capacità di influenzare

Il CRO del futuro si distingue per le sue competenze manageriali. Comprende i driver economici del business, sa tradurre il rischio in impatti concreti su margini, cash flow, investimenti e reputazione. La funzione sale di livello quando è utilizzata per informare le decisioni, non per alimentare reporting.

La funzione rischio come palestra manageriale

Il posizionamento trasversale del CRO nell'organizzazione offre un osservatorio di privilegio per sviluppare talenti. Come emerge dalle testimonianze: *"Questo lavoro offre la possibilità di avere una visione completa dell'azienda"*.

La contaminazione tra funzioni e la coltivazione delle ambizioni personali trasformano il risk management in trampolino di lancio per ruoli di business - chiaro indicatore di successo della funzione e fattore di continuità per la diffusione della cultura del rischio. Parallelamente, coltivare carriere all'interno del risk management, dando visibilità ai titolari della funzione e favorendo la mobilità in ingresso, garantisce adeguata seniority e competenze verticali.

Le soft skills che fanno la differenza

La leadership del CRO si esprime nella gestione della complessità e nella capacità di costruire consenso senza autorità gerarchica diretta, spesso con team snelli ma altamente qualificati. Gli elementi chiave sono:

Capacità di interfacciarsi con team diversi (engineering, operations, finance, legal, sales)

Proattività nel tradurre rischi in soluzioni concrete - opzioni di mitigazione, strumenti contrattuali, soluzioni assicurative

Efficacia della comunicazione e capacità di trasferire competenze

Intelligenza emotiva e comprensione del clima aziendale

L'investimento che manca: formazione strutturata

Molti CRO segnalano la mancanza di percorsi formativi strutturati per valorizzare risorse interne con potenziale e motivazione. Programmi executive, partnership con università e centri di ricerca orientati allo sviluppo di leadership, visione strategica e capacità decisionale - oltre che di abilità tecniche - possono portare in house le competenze necessarie per costruire team sempre più performanti, capaci di rafforzare la resilienza dell'organizzazione e prepararla alle sfide del futuro. ●

“

Il rischio entra nel cuore delle scelte strategiche, migliora la qualità del confronto, rende espliciti i trade-off e rafforza l'organizzazione”

Conclusione: il rischio al centro della strategia

Quando cultura, appetito e competenze si allineano, il Chief Risk Officer diventa protagonista nella creazione di valore. Il rischio entra nel cuore delle scelte strategiche, migliora la qualità del confronto, rende espliciti i trade-off e rafforza l'organizzazione.

Il progresso si misura attraverso indicatori concreti: grado di integrazione del rischio nei documenti di pianificazione, qualità del dialogo con il board, capacità di anticipare vulnerabilità emergenti. Dove questo spazio si dispiega, il ruolo esprime tutto il suo potenziale. Dove non si dispiega, resta un esercizio formale, distante dal business e irrilevante nei momenti che contano davvero.

Il futuro del CRO si gioca in questo spazio. E quel futuro è già iniziato.

Authors of Heidrick & Struggles' Corporate Officers and Financial Services Practices

Giulia Iuticone
Partner
giuticone@heidrick.com

Benedetta Migliari
Principal
bmigliari@heidrick.com