

# Indagine globale di Achilles sul rischio dei fornitori e sulla sostenibilità

*Come le organizzazioni  
gestiranno il rischio  
fornitori nel 2026*



## Introduzione



Le catene di approvvigionamento continuano a operare sotto pressione costante. Le esigenze normative sono in aumento, le aspettative di sostenibilità sono in espansione e le interruzioni

non sono più un evento occasionale. Questa è ormai una caratteristica costante dell'attuale contesto operativo globale.

Le organizzazioni sono ora tenute a dimostrare una supervisione più approfondita dei propri ecosistemi di fornitori, non solo per soddisfare gli obblighi di conformità, ma anche per salvaguardare la continuità operativa, proteggere la reputazione e rafforzare la resilienza operativa.

Il sondaggio di quest'anno riflette un aumento significativo dell'impegno globale, con un aumento delle risposte del 70% rispetto alle 1.650 dello scorso anno a 2.805 nel 2025. Questa crescita segnala una chiara ridefinizione delle priorità aziendali: le organizzazioni che attribuiscono maggiore importanza

strategica al rischio di terze parti, alla resilienza della catena di fornitura e alla governance della sostenibilità.

Con l'aumentare della complessità della catena di fornitura e il persistere delle interruzioni, i leader aziendali sono alla ricerca di modi più proattivi per identificare e affrontare i rischi emergenti prima che si aggravino e abbiano un impatto operativo o finanziario.

Abbiamo ricevuto risposte da organizzazioni di tutto il mondo, tra cui Australia, Brasile, Francia, Germania, Italia, Medio Oriente, Norvegia, Spagna, Svezia, Regno Unito e Stati Uniti. Ciò rafforza la natura internazionale delle moderne catene di approvvigionamento e il loro impatto di vasta portata sulle prestazioni aziendali.

In Achilles, il nostro obiettivo è semplice: aiutare le organizzazioni ad acquisire una visione chiara e strutturata di chi sono i loro fornitori, come operano e dove stanno emergendo i rischi, consentendo ai leader di agire tempestivamente e rispondere con sicurezza alle sfide della catena di approvvigionamento.

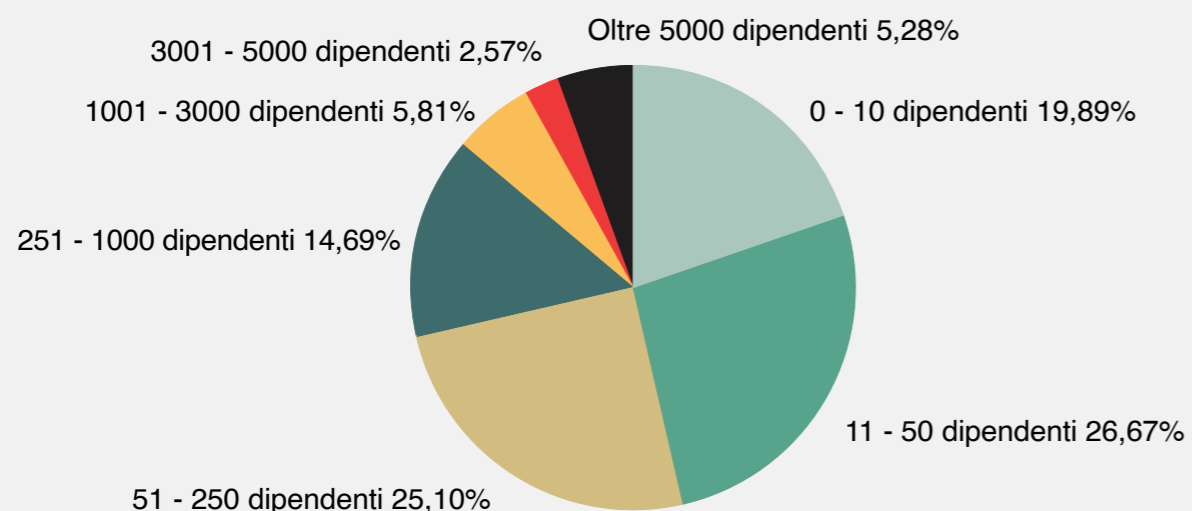
**Adam Whitfield**  
**Responsabile della conformità globale e ESG, Achilles**

# Il panorama dei rischi emergenti

Le moderne catene di approvvigionamento sono oggi più interconnesse ed esposte che mai. Le aspettative da parte di autorità di regolamentazione, investitori e clienti continuano ad aumentare, mentre la volatilità operativa resta elevata.

Questa ricerca si basa sulle opinioni di 2.805 organizzazioni. Di seguito sono riportate le risposte suddivise in base alle dimensioni dell'organizzazione.

## Risposte in base alle dimensioni dell'organizzazione



Diversi temi emergono con coerenza dai dati. Le strategie di sostenibilità sono ormai consolidate e sempre più orientate dalla regolamentazione. Le interruzioni legate ai fornitori restano una sfida ricorrente. L'interesse per l'intelligenza artificiale è in crescita, ma i progressi sono spesso rallentati da vincoli legati ai dati e all'integrazione. Soprattutto, le organizzazioni dotate di piattaforme strutturate per la gestione del rischio dimostrano livelli più elevati di maturità complessiva.

Si sta delineando un divario sempre più netto tra le organizzazioni che dispongono di basi scalabili e standardizzate per la gestione del rischio dei fornitori e quelle che continuano ad affidarsi a processi manuali o solo parzialmente automatizzati.

In ambienti complessi, la fiducia non deriva soltanto dalla visibilità. Nasce da una supervisione strutturata, da informazioni realmente prioritarie e dalla capacità di intervenire con tempestività.



## Uno spaccato globale delle catene di approvvigionamento più complesse e ad alto rischio

La partecipazione riflette il forte coinvolgimento dei settori in cui le prestazioni dei fornitori hanno conseguenze operative e finanziarie dirette.

Edilizia e ingegneria rappresentano la quota maggiore delle risposte, seguite da energia, petrolio e gas, produzione industriale, servizi commerciali e professionali, oltre a un ampio mix di trasporti, servizi pubblici, metalli e miniere, servizi finanziari e organizzazioni del settore pubblico.

Questi settori condividono alcune caratteristiche comuni: ampie reti di

appaltatori, relazioni con fornitori multilivello e spesso multinazionali, significativa esposizione agli obblighi di conformità e operazioni che non possono permettersi interruzioni prolungate.

La distribuzione internazionale dei rispondenti evidenzia una realtà chiara: il rischio legato ai fornitori raramente è limitato a una sola area geografica. Le organizzazioni gestiscono fornitori oltre i confini nazionali, tra diversi regimi normativi e contesti operativi. Di conseguenza, la governance deve essere in grado di operare su scala globale.

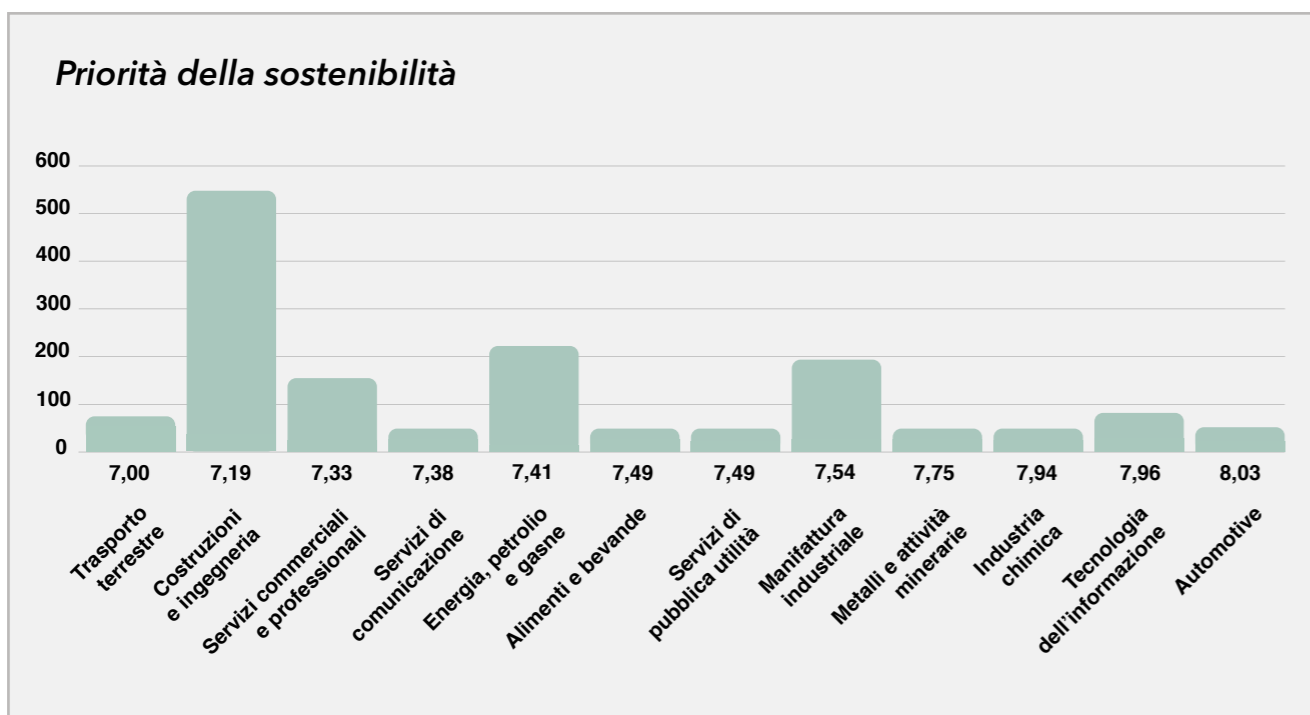


# La sostenibilità è integrata e sempre più guidata dalla regolamentazione

## La sostenibilità diventa mainstream

La sostenibilità non è più un tema emergente. È ormai integrata nella pianificazione aziendale tradizionale.

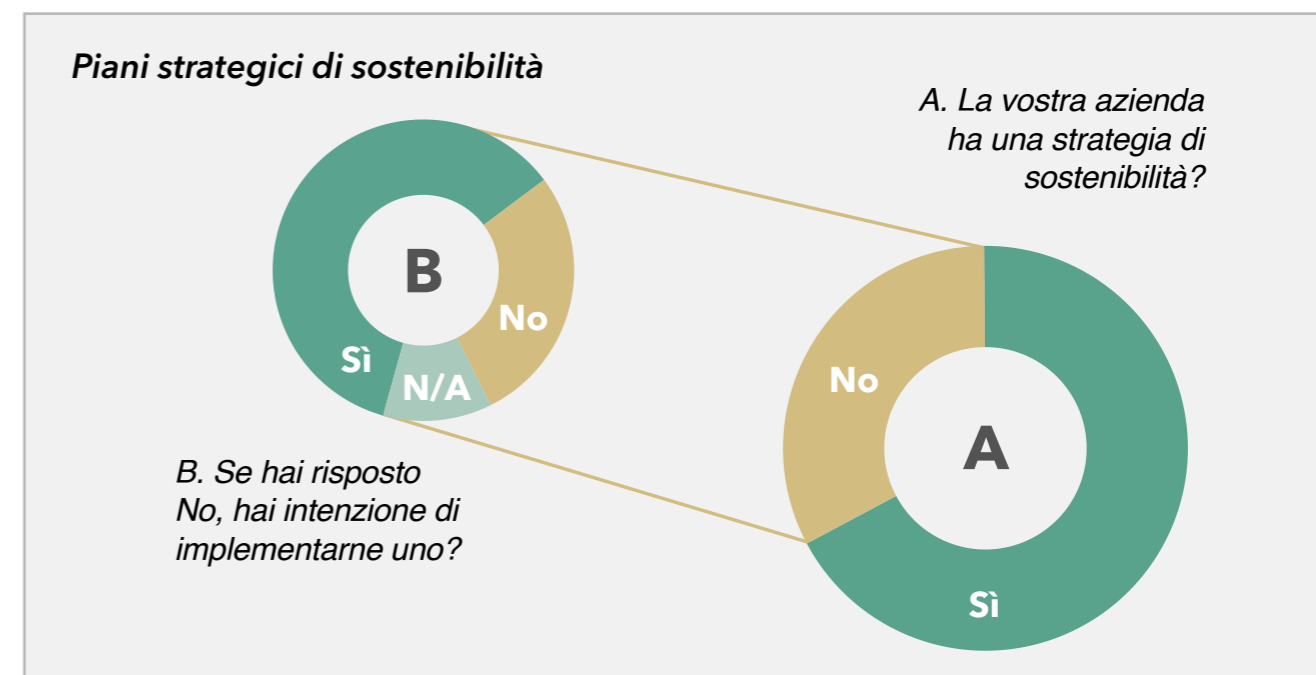
Gli intervistati considerano la sostenibilità una priorità elevata, con un punteggio medio di 7,38 su 10. Quasi tre quarti dichiarano di disporre di una strategia di sostenibilità formalizzata e la maggior parte prevede che i budget dedicati rimarranno stabili o aumenteranno nel corso del prossimo anno.



## Le strategie si stanno formalizzando nella maggior parte delle organizzazioni

Nel complesso, il 72,57% degli intervistati ha dichiarato che la propria organizzazione dispone attualmente di una strategia di sostenibilità, mentre il 27,43% ha indicato di non averne una.

Agli intervistati che hanno affermato che le loro organizzazioni non dispongono attualmente di una strategia di sostenibilità è stato chiesto se prevedono di introdurne una. All'interno di questo gruppo, il 53,13% ha dichiarato di avere intenzione di introdurre una strategia di sostenibilità, mentre il 35,06% ha indicato di non prevederlo.



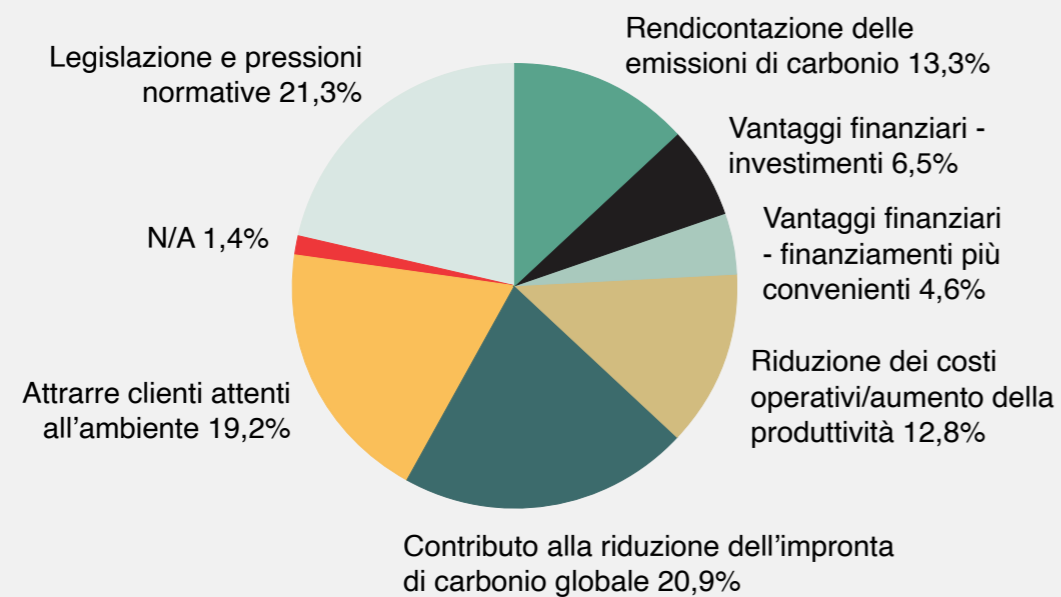
## Sezione tre - La sostenibilità è integrata e sempre più guidata dalla regolamentazione

### La regolamentazione emerge come fattore dominante

La legislazione e la pressione normativa sono emerse quest'anno come i principali fattori trainanti delle iniziative di sostenibilità, superando sia gli impegni di riduzione delle emissioni di carbonio sia le aspettative dei clienti. Questo cambiamento è particolarmente evidente tra le organizzazioni più grandi e complesse, dove il controllo normativo continua a intensificarsi.

Lo scorso anno, i fattori legislativi e normativi rappresentavano il 14,2% dei driver segnalati. Questa percentuale è aumentata in modo significativo fino al 21,3%, evidenziando la crescente influenza dei requisiti di conformità nelle priorità organizzative.

#### Fattori trainanti della strategia di sostenibilità



### Punti chiave

Con l'espansione della legislazione, anche le aspettative in materia di supervisione dei fornitori stanno diventando sempre più stringenti. Le organizzazioni sono chiamate a dimostrare la dovuta diligenza, a monitorare continuamente la conformità e a garantire la tracciabilità lungo catene di approvvigionamento sempre più estese.

Soddisfare queste aspettative in modo coerente su migliaia di fornitori richiede più di revisioni periodiche o questionari statici. Servono processi strutturati e basati sul rischio, dati affidabili e un monitoraggio continuo delle prestazioni.



# Le interruzioni sono diffuse e l'impatto finanziario è significativo



## Le interruzioni dei fornitori sono diffuse

Le interruzioni legate ai fornitori sono ampiamente segnalate in tutti i settori, con criticità che emergono da molteplici fronti. Le difficoltà finanziarie lungo la catena di approvvigionamento, i problemi di qualità o di prestazioni, la carenza di manodopera e gli eventi ambientali rappresentano tutti fattori significativi. Questi elementi continuano a esercitare pressione sui team di approvvigionamento e sulla gestione della supply chain, spesso con un preavviso limitato.

Per molte organizzazioni, le interruzioni sono ormai considerate la norma piuttosto che l'eccezione, una componente ricorrente della gestione dei fornitori. Ciò che varia maggiormente non è la presenza delle interruzioni, bensì la loro portata e l'impatto finanziario quando si verificano.

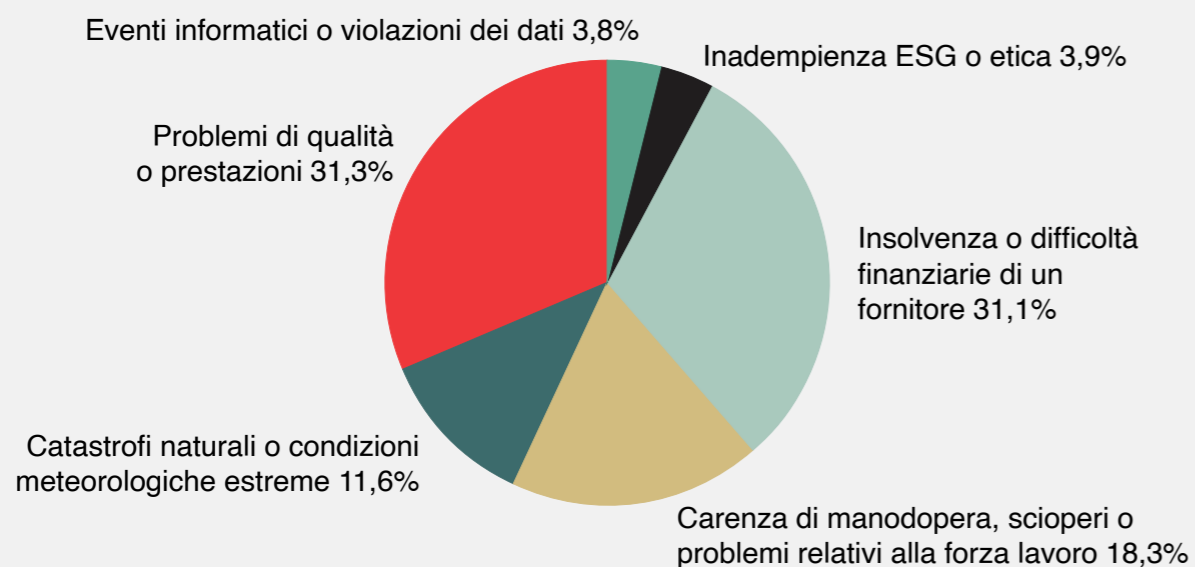
Questi dati illustrano l'ampiezza e la potenziale gravità dell'impatto finanziario associato al fallimento dei fornitori. Nei settori in cui la conformità normativa, l'integrità dei prodotti o la continuità operativa sono fondamentali, le interruzioni possono intensificarsi rapidamente e diventare economicamente rilevanti.

## Perché alcune organizzazioni sono più vulnerabili

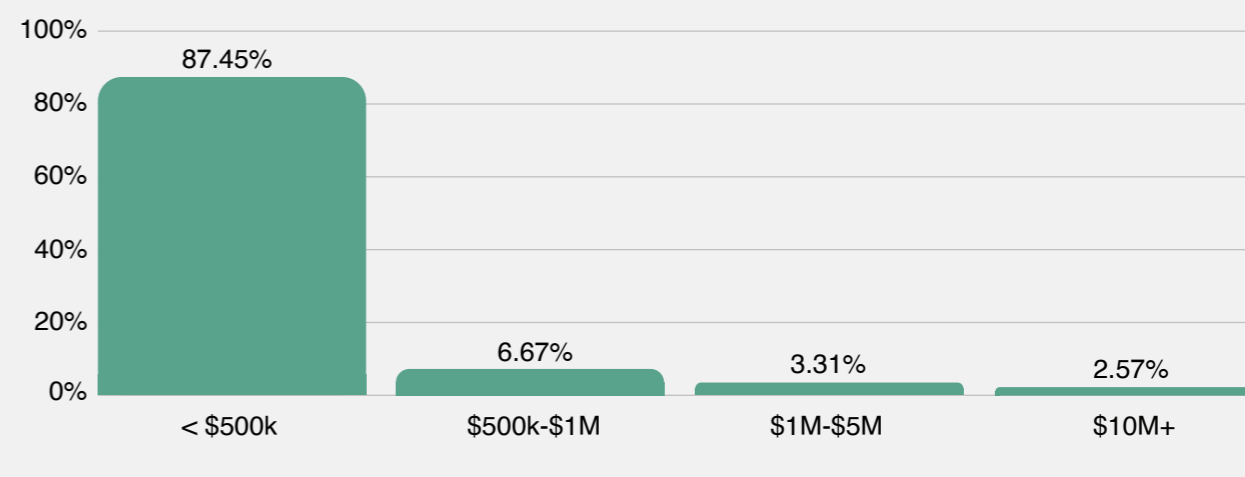
I risultati evidenziano che in ambienti altamente regolamentati, l'impatto e la gravità sono strettamente legati alla dipendenza da fornitori critici e a requisiti complessi in termini di prodotti o servizi.

In questi contesti, anche una singola interruzione può causare ritardi operativi, perdita di ricavi, esposizione al rischio di non conformità o danni alla reputazione.

### Interruzioni più comuni legate ai fornitori



### Costo più elevato dell'interruzione



## L'entità dell'impatto finanziario varia in modo significativo

La maggior parte degli intervistati indica che la perturbazione più significativa ha comportato costi inferiori a 500.000 dollari. Tuttavia, i dati rivelano anche un segmento con un impatto finanziario molto più elevato. Nel settore farmaceutico, un quarto degli intervistati segnala costi di interruzione superiori a 10 milioni di dollari. Nei servizi finanziari e nel settore immobiliare, una percentuale significativa riporta perdite comprese tra 1 e 10 milioni di dollari.

## Punti chiave

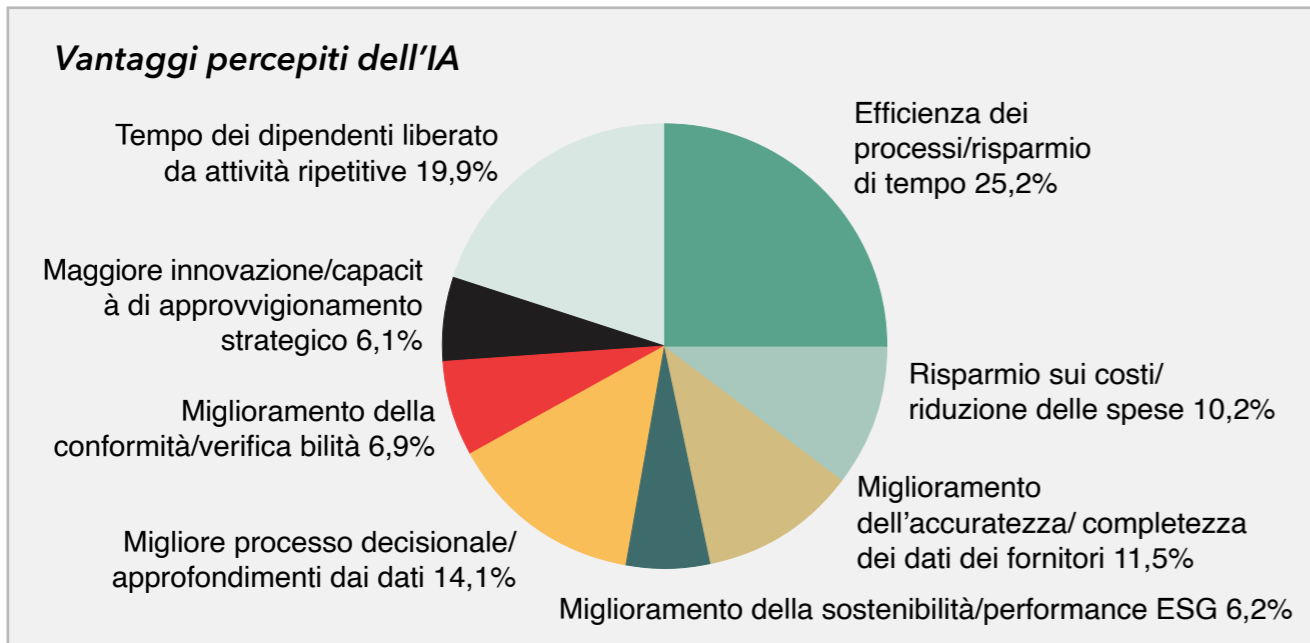
Con l'aumentare dell'interconnessione delle catene di approvvigionamento e l'intensificarsi dei rischi esterni, la capacità di individuare tempestivamente i problemi emergenti legati ai fornitori diventa sempre più cruciale. La differenza tra un problema circoscritto e un evento operativo di ampia portata dipende spesso dalla rapidità delle informazioni disponibili, dall'affidabilità dei dati e da un monitoraggio proattivo.

Questo evidenzia un tema più ampio emerso dai risultati del sondaggio di quest'anno: le organizzazioni che investono in dati strutturati, informazioni in tempo reale e una governance coordinata dei fornitori sono meglio posizionate per anticipare e mitigare le interruzioni prima che il loro impatto finanziario aumenti.

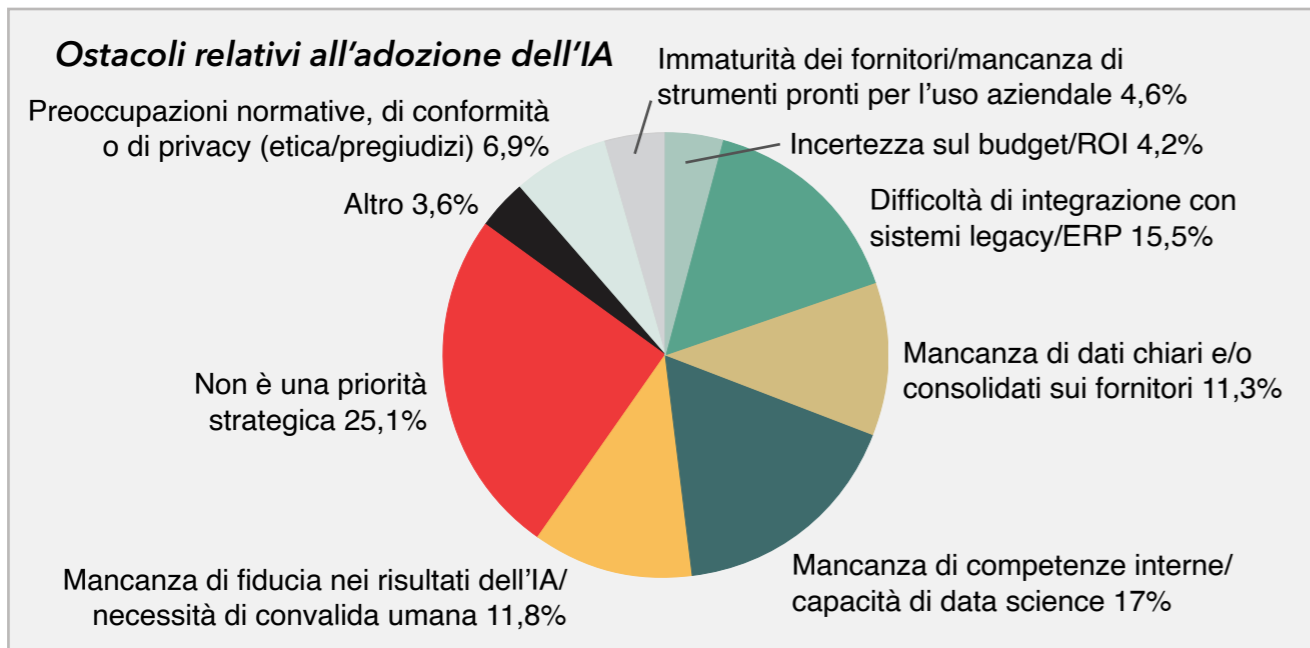
# L'adozione dell'IA sta avanzando, ma permangono vincoli strutturali

## Il sentiment positivo nei confronti dell'IA alimenta progetti pilota e adozione precoce

L'interesse per l'IA nelle funzioni di approvvigionamento e di gestione del rischio dei fornitori è evidente. Una quota significativa di organizzazioni esprime un atteggiamento positivo e molte stanno valutando l'avvio di casi d'uso pilota. I benefici citati più frequentemente includono una maggiore efficienza, la riduzione degli oneri amministrativi e una migliore capacità di analisi dei dati.

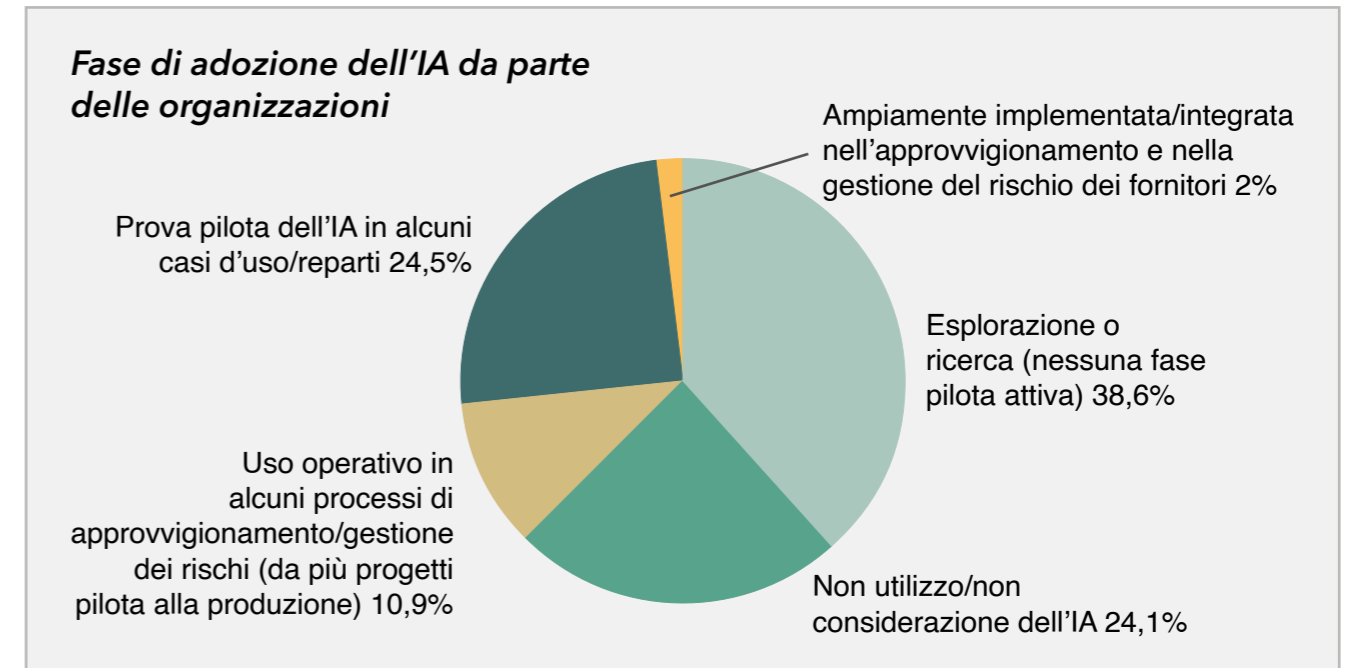


Allo stesso tempo, le organizzazioni segnalano ostacoli concreti a un'adozione più ampia. Per alcune, l'IA non è ancora stata considerata una priorità strategica. Altre si confrontano con limitazioni nelle competenze e nelle capacità interne. L'integrazione con i sistemi legacy rimane una sfida comune, così come le preoccupazioni legate alla fiducia nei risultati e ai processi di convalida.

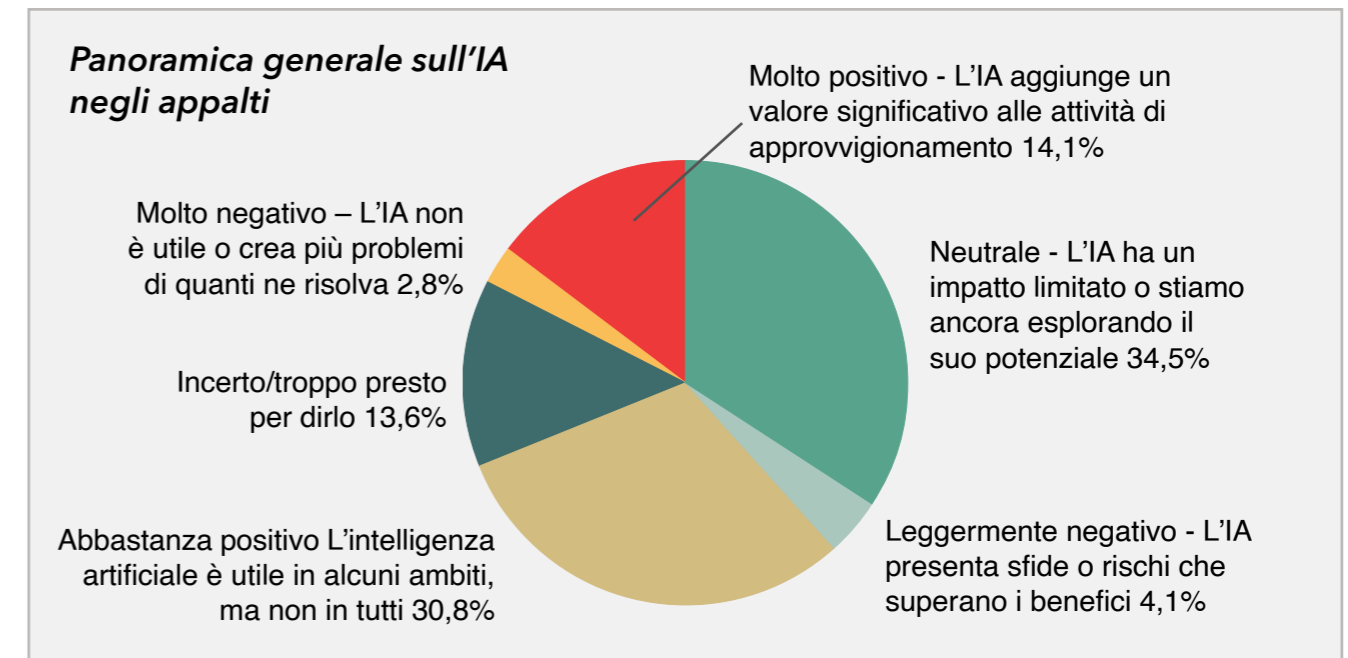


## La qualità dei dati emerge come ostacolo critico al progresso dell'IA

La qualità dei dati appare ripetutamente come un vincolo. Quando le informazioni sui fornitori sono frammentate tra fogli di calcolo, piattaforme regionali e sistemi scollegati, i progressi rallentano. Le iniziative di IA dipendono da input strutturati, coerenti e affidabili.



In organizzazioni di tutte le dimensioni emerge lo stesso schema: quanto più maturi sono i sistemi di gestione dei dati e della governance, tanto più diventa semplice passare dalla sperimentazione all'implementazione operativa

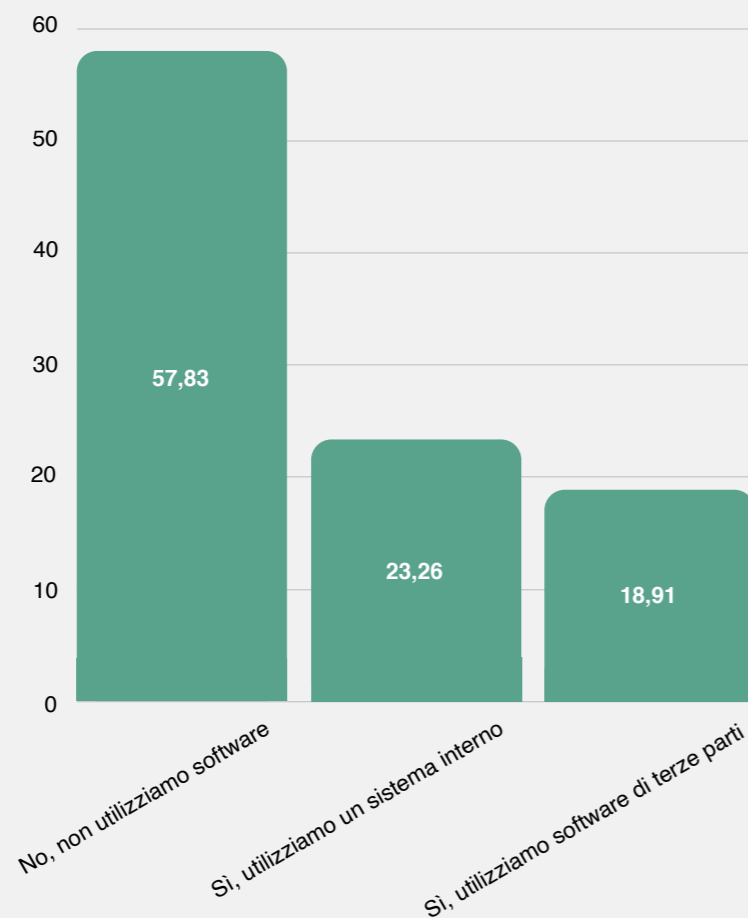


# La maturità tecnologica e la maturità del programma sono strettamente correlate

## Un panorama frammentato nella digitalizzazione della catena di fornitura

Le risposte alla domanda sull'adozione di software per la gestione della catena di approvvigionamento rivelano un panorama frammentato. La maggior parte degli intervistati ha indicato di non disporre di un sistema dedicato al monitoraggio e alla valutazione dei fornitori. Altri si affidano a soluzioni sviluppate internamente, mentre un gruppo più ristretto utilizza piattaforme consolidate di terze parti.

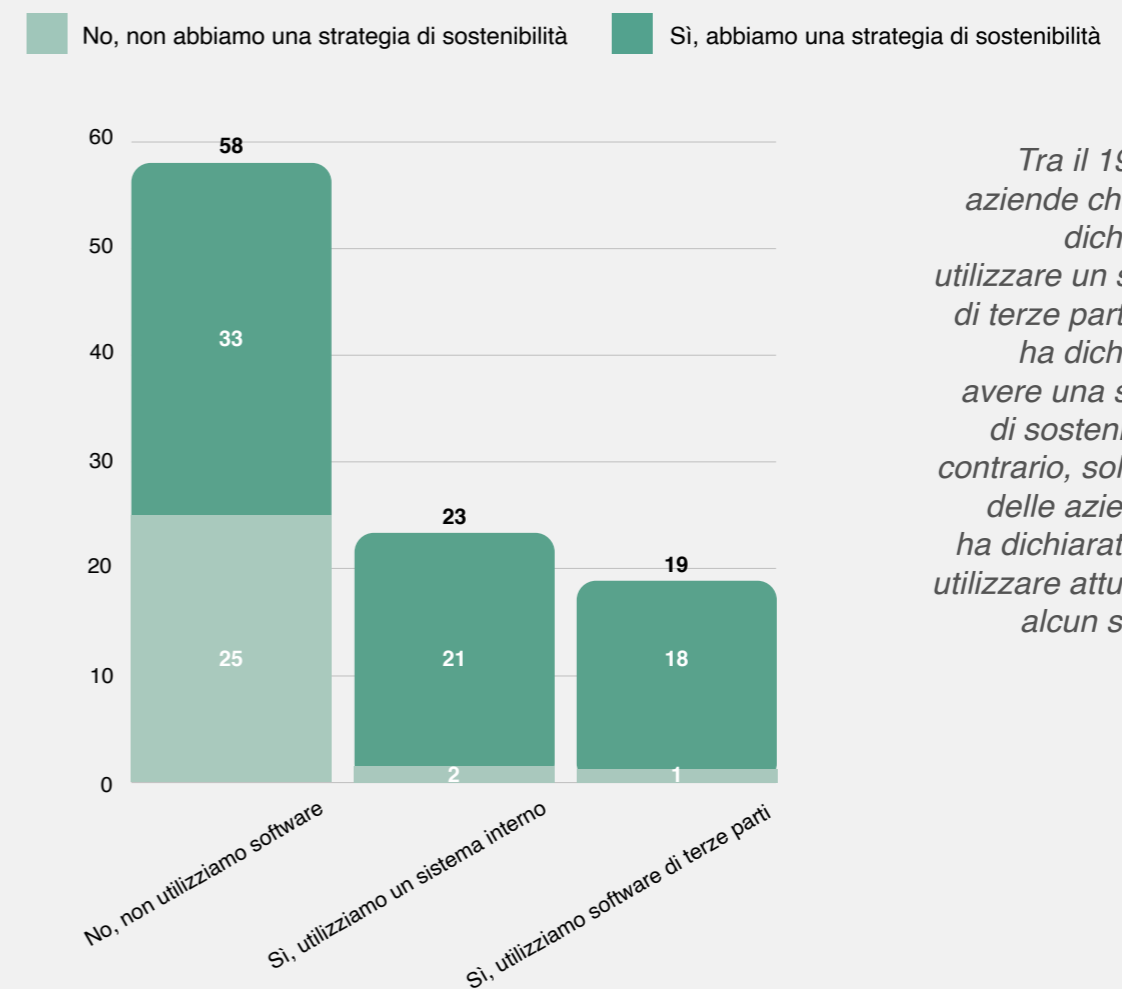
Come viene attualmente gestito il rischio fornitori



## Gli approcci strutturati fanno passi da gigante nella sostenibilità e nella preparazione all'IA

Le differenze di maturità tra questi gruppi sono significative. Le organizzazioni che utilizzano sistemi strutturati di terze parti sono molto più propense a dichiarare di disporre di una strategia formale di sostenibilità. Sono inoltre più inclini a sperimentare l'IA e meno propense ad affermare di non svolgere alcuna attività legata all'intelligenza artificiale.

Come viene attualmente gestito il rischio fornitori rispetto alla strategia di sostenibilità



*Tra il 19% delle aziende che hanno dichiarato di utilizzare un software di terze parti, il 95% ha dichiarato di avere una strategia di sostenibilità. Al contrario, solo il 57% delle aziende che ha dichiarato di non utilizzare attualmente alcun software.*

## Punti chiave

Con l'espansione degli ecosistemi di fornitori, i limiti degli strumenti manuali diventano sempre più evidenti. Fogli di calcolo e database scollegati faticano a garantire una supervisione coerente tra regioni, categorie e livelli della catena di fornitura.

L'adozione di una piattaforma strutturata riflette un impegno più ampio verso una governance disciplinata e una maggiore trasparenza dei rischi. Indica la volontà di gestire il rischio dei fornitori in modo sistematico, anziché reagire solo quando emergono problemi.



## Lacune nella fiducia nei fornitori: cosa rivelano i dati

Le risposte alle domande che esaminano la fiducia nei fornitori, la trasparenza e il controllo operativo rivelano un panorama altrettanto diviso. Sebbene molte organizzazioni segnalino livelli moderati di preparazione e prevedibilità all'interno della propria base di fornitori, la visibilità completa e la garanzia rimangono limitate in diversi aspetti critici. Permangono preoccupazioni circa la disponibilità a lungo termine di fornitori qualificati, la coerenza degli standard di conformità tra le giurisdizioni e l'affidabilità delle informazioni sulla sicurezza riportate dai fornitori. La fiducia diminuisce ulteriormente quando si guarda oltre i fornitori di primo livello, dove la visibilità sui subfornitori e le relazioni ai livelli inferiori rimangono, nella migliore delle ipotesi, parziali. Nel complesso, i

risultati indicano un divario strutturale in termini di garanzia, in particolare nelle reti di approvvigionamento complesse, multilivello e transfrontaliere.

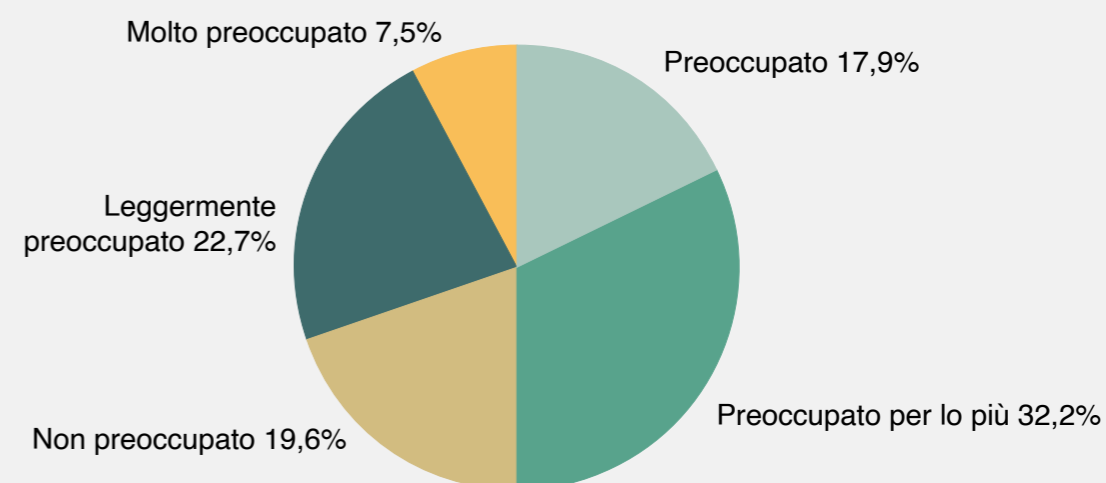
L'indagine evidenzia una sfida crescente per i responsabili degli acquisti e della gestione dei rischi che operano in ambienti ad alto rischio: mentre le aspettative in materia di sicurezza, sostenibilità e conformità continuano ad aumentare, molte organizzazioni non hanno piena fiducia nella preparazione, trasparenza e coerenza della propria base di fornitori.

Attraverso diverse misure, gli intervistati segnalano una chiara mancanza di visibilità e garanzia, in particolare al di là dei fornitori di primo livello.

### Cresce la preoccupazione per la futura disponibilità di fornitori qualificati

La maggior parte degli intervistati esprime preoccupazione per la disponibilità a lungo termine di fornitori qualificati per lavori specializzati e ad alto rischio. Quasi il 60% dichiara di essere piuttosto preoccupato o molto preoccupato. Solo il 20% afferma di non essere preoccupato. Questi segnali indicano una crescente pressione sui mercati di approvvigionamento critici, dove la carenza di competenze, i requisiti normativi e la complessità operativa stanno riducendo la capacità dei fornitori.

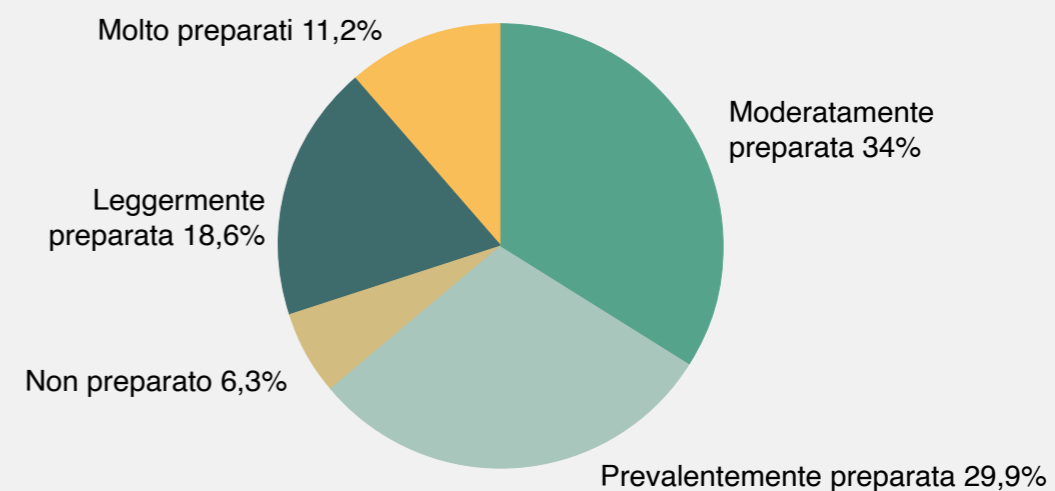
#### Preoccupazione per la disponibilità a lungo termine di fornitori qualificati per lavori specializzati ad alto rischio



### La preparazione a standard più elevati rimane disomogenea

Con l'aumento a livello globale delle normative in materia di sicurezza e ambiente e delle aspettative di trasparenza della forza lavoro, le organizzazioni non sono sicure che i propri fornitori siano pronti a soddisfare gli standard sempre più elevati. Circa il 64% afferma che la propria base di fornitori è solo moderatamente o prevalentemente preparata. Solo l'11% ritiene che i fornitori siano molto preparati.

#### Preparazione della base di fornitori a potenziali aumenti dei requisiti di sicurezza, ambientali o di trasparenza della forza lavoro

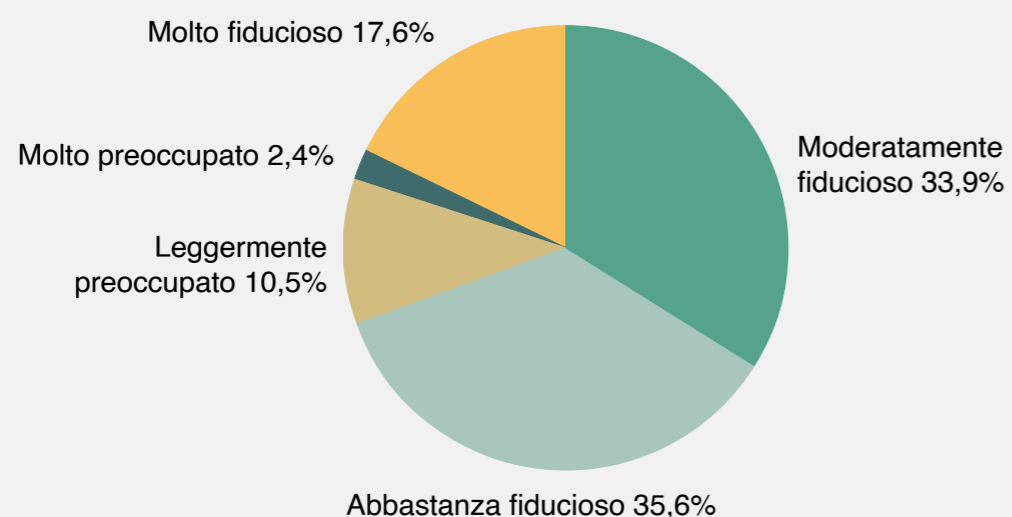


## Sezione sette - Lacune nella fiducia nei rischi dei fornitori

### La fiducia nei dati riportati dai fornitori è limitata

Solo il 18% delle organizzazioni è molto fiducioso nell'accuratezza dei dati sulla sicurezza riportati dai fornitori. La maggior parte rimane solo moderatamente o prevalentemente fiduciosa, con una minoranza attivamente preoccupata.

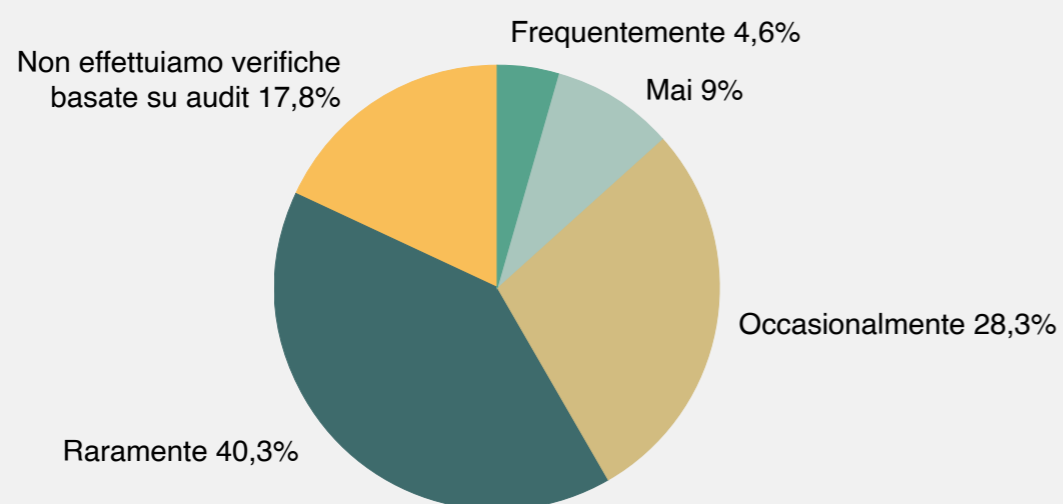
#### Accuratezza delle informazioni critiche per la sicurezza fornite dai fornitori



### Persistono lacune nell'audit e nella verifica

Il 40% degli intervistati riferisce che le verifiche basate su audit vengono effettuate raramente. Solo il 5% afferma che gli audit vengono condotti con frequenza. Quasi il 18% dichiara di non svolgere alcuna verifica basata su audit.

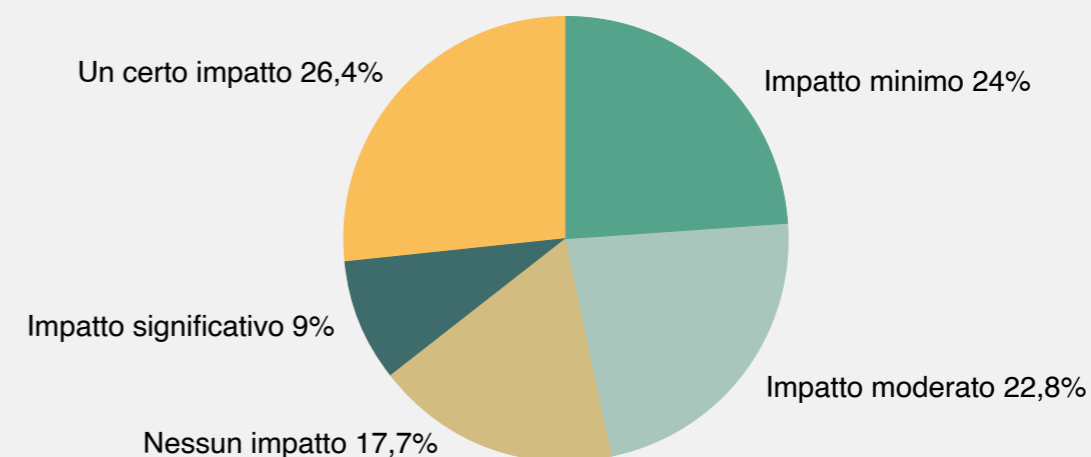
#### Discrepanze riscontrate tra i dati riportati dai fornitori e i risultati degli audit



### La frammentazione normativa sta creando rischi operativi

Oltre il 75% delle aziende riferisce che l'incoerenza delle normative nazionali ha almeno un certo impatto sul mantenimento di requisiti coerenti per i fornitori a livello transfrontaliero.

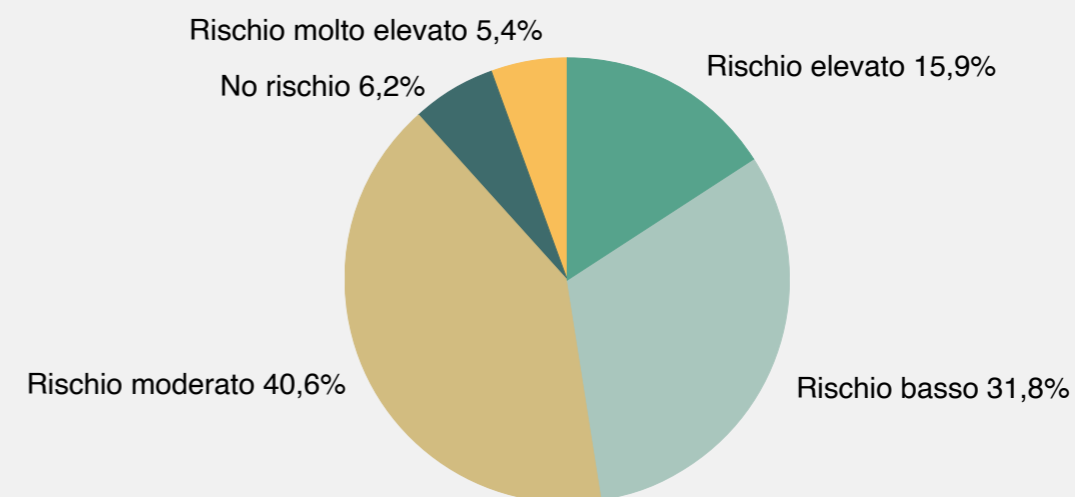
#### Entità delle normative nazionali incoerenti che incidono sul mantenimento di requisiti coerenti per i fornitori



### Percezione del rischio operativo legato alla cultura della sicurezza dei fornitori

La maggior parte delle organizzazioni percepisce un rischio operativo concreto derivante da pratiche di sicurezza non uniformi tra i propri fornitori. La maggioranza classifica questo rischio come moderato (40,6%) o basso (31,8%), indicando che, sebbene la minaccia sia riconosciuta, non è universalmente considerata grave. Tuttavia, una minoranza significativa segnala livelli di preoccupazione più elevati: il 15,9% indica un rischio elevato e il 5,4% un rischio molto elevato, evidenziando che per alcune organizzazioni — in particolare quelle che operano in ambienti critici per la sicurezza o altamente regolamentati — l'impatto di una cultura della sicurezza non uniforme può essere significativo. Solo il 6,2% segnala l'assenza di rischi, suggerendo che le incoerenze nelle pratiche di sicurezza tra fornitori sono ampiamente percepite come una vulnerabilità strutturale, piuttosto che come un problema isolato.

#### Livello di rischio operativo attribuito alla cultura della sicurezza incoerente tra i fornitori

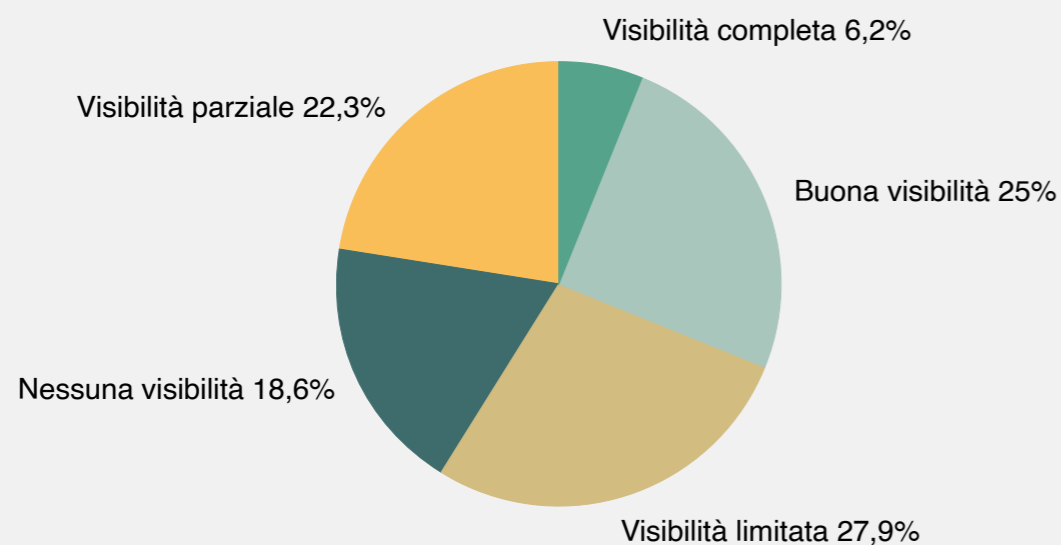




### La visibilità sui fornitori di secondo e terzo livello rimane limitata

Solo il 6% dichiara di avere piena visibilità sui fornitori di secondo e terzo livello. Quasi la metà dichiara di avere una visibilità limitata o nulla.

#### Visibilità sui fornitori di secondo e terzo livello coinvolti nelle operazioni



### Un segnale chiaro per i responsabili degli acquisti e della gestione dei rischi

Nel loro insieme, questi risultati conducono a una conclusione chiara: alle organizzazioni viene richiesto di garantire maggiore trasparenza e maggiore affidabilità nella gestione dei fornitori, ma molti ecosistemi di fornitura continuano a essere caratterizzati da una visibilità limitata lungo la catena, livelli di preparazione disomogenei e processi di verifica incompleti.

Nei settori ad alto rischio, colmare questo divario in termini di garanzia e controllo sarà fondamentale per rafforzare la resilienza.

## Conclusione: fiducia nelle catene di approvvigionamento complesse

Nel complesso, i risultati dell'Achilles Risk and Sustainability Survey di quest'anno indicano un cambiamento evidente. Il rischio legato ai fornitori sta diventando più complesso, le aspettative in materia di sostenibilità sono in crescita e le interruzioni comportano conseguenze finanziarie sempre più concrete.

Le interruzioni sono ricorrenti. Le aspettative normative continuano a intensificarsi. Le richieste di trasparenza si estendono ormai oltre il primo livello della catena di fornitura e oltre i confini nazionali. Allo stesso tempo, molte organizzazioni riconoscono di avere solo una visibilità parziale sulle proprie reti di fornitori estese.

Questo sta influenzando anche il modo in cui il rischio dei fornitori deve essere gestito. Ai team di approvvigionamento viene richiesto di garantire una supervisione più rigorosa, processi decisionali più rapidi e un maggiore livello di fiducia all'interno di reti di fornitori sempre più ampie.

In questo contesto, processi frammentati e una supervisione limitata lungo la catena

di fornitura generano incertezza proprio nei punti in cui il controllo è più necessario.

La fiducia non deriva da dichiarazioni politiche o revisioni periodiche. Deriva dal conoscere chi sono i fornitori, dal comprendere come operano e dall'identificare dove si sta accumulando il rischio lungo l'intera catena di fornitura. Richiede la capacità di dare priorità alle vulnerabilità emergenti e di intervenire prima che i problemi si trasformino in perdite finanziarie o operative.

Le organizzazioni che investono in dati strutturati sui fornitori, in una governance coerente e in quadri di supervisione scalabili sono meglio attrezzate per gestire la complessità. Quando la visibilità è integrata nei processi decisionali operativi, supera la semplice funzione di rendicontazione e diventa una fonte di resilienza, responsabilità e vantaggio competitivo.

Per i responsabili degli acquisti che operano in ambienti ad alto rischio, la priorità è chiara: passare da una garanzia parziale a un controllo strutturato.



## Informazioni su Achilles

Achilles aiuta i responsabili degli acquisti a comprendere chi sono i loro fornitori, come operano e dove si stanno accumulando i rischi, così da poter intervenire prima che i problemi si trasformino in incidenti.

Da oltre 30 anni, Achilles supporta organizzazioni che operano in ambienti complessi, multinazionali e ad alto rischio, dove strumenti manuali e sistemi di base non sono più sufficienti. Forniamo dati, informazioni e strumenti di supervisione necessari per gestire il rischio dei fornitori su larga scala, in termini di sostenibilità, conformità e prestazioni operative.

Le nostre soluzioni aiutano i team di approvvigionamento a:

- Creare una visibilità affidabile attraverso le reti di fornitori
- Rafforzare la sostenibilità e la governance ESG
- Identificare e dare priorità ai rischi emergenti dei fornitori
- Soddisfare con sicurezza gli obblighi di due diligence e le aspettative normative
- Migliorare la resilienza nelle catene di approvvigionamento critiche

Achilles opera a livello globale, collaborando con organizzazioni appartenenti a numerosi settori, tra cui edilizia, immobiliare e infrastrutture, energia, produzione industriale, banche e servizi finanziari, ospitalità, servizi pubblici, trasporti e settore pubblico.

### Trasformare le intuizioni in azioni

Achilles aiuta le organizzazioni a compiere il passo successivo, passando da approcci frammentati a una governance strutturata dei fornitori, in cui i rischi sono visibili, prioritizzati e sotto controllo.

### Contatta Achilles

Se desiderate scoprire come Achilles può supportare le vostre priorità in materia di approvvigionamento e gestione del rischio dei fornitori, saremo lieti di parlarne con voi.

### Richiedete una demo o parlate con uno specialista per scoprire come Achilles può aiutarvi a:

- Rafforzare l'onboarding dei fornitori e la due diligence
- Monitorare le prestazioni e i requisiti di sostenibilità su larga scala
- Identificare i rischi in anticipo e agire prima che i problemi si aggravino

Visita [www.achilles.com](http://www.achilles.com) per richiedere una demo.

*Tutti i fornitori. Tutti i rischi. Tutte le aree geografiche.*

## Contattaci

### SEDE CENTRALE

115 NRTW Olympic Avenue | Milton Park  
Abingdon, Regno Unito

+441235 820813

[enquiries@achilles.com](mailto:enquiries@achilles.com)

### ARABIA SAUDITA

+966 9200 31179

### INDIA

+91 226128 7900

### ARGENTINA

+54 11 51739001

### ITALIA

+39 0240326370

### AUSTRALIA

+61 2 72564244

### MESSICO

+52 5 568289349

### BRASILE

+55 11 39560839

### NORVEGIA

+47 3706 3500

### CANADA

+1 403 869 5753

### PERÙ

+51 1 7011310

### CILE

+56 2 33216610

### PORTOGALLO

+351 211 203810

### COLOMBIA

+57 601 5807190

### SPAGNA

+34 9142 64935

### FRANCIA

+33 97 0733158

### STATI UNITI, CALIFORNIA

+1 949 759 8500

### GERMANIA

+49 211 54013720

### STATI UNITI, TEXAS

+1 281 809 4400

### HONG KONG

+852 35792127