

SYNCHRONIZE

protiviti®
Global Business Consulting

Global Finance Trends Survey 2026

SYNCHRONIZE: Analisi delle prospettive e delle priorità di CFO e responsabili finanziari nel 2027

Introduzione

La Global Finance Trends Survey 2026 di Protiviti – condotta nel secondo trimestre del 2026 con oltre 900 contributi raccolti a livello mondiale – offre una fotografia aggiornata delle priorità, delle sfide e delle opportunità che CFO e Finance Leader si trovano ad affrontare in un contesto di profonda trasformazione digitale, volatilità macroeconomica e pressioni crescenti sulla governance dei dati.

Il tema guida di quest'anno è SYNCHRONIZE: i CFO sono chiamati a sincronizzare AI, automazione, analytics, sicurezza dei dati e iniziative di trasformazione, orchestrando programmi sempre più complessi all'interno e all'esterno della funzione Finance. Chi riesce a coordinare con efficacia queste attività sta già definendo gli standard della funzione finanziaria del futuro.

Principali evidenze

1. L'AI è diffusa ma ancora concentrata sui flussi di lavoro tradizionali

Tre organizzazioni Finance su quattro impiegano già l'intelligenza artificiale, eppure il divario tra adozione e maturità strategica rimane ampio: solo il 14% lo fa nell'ambito di una strategia formalmente definita. Il quadro che emerge è quello di un'AI che potenzia i processi esistenti — soprattutto previsioni finanziarie (76%), gestione del rischio (67%) e automazione dei processi (56%) — senza però ridisegnare la funzione Finance nel suo complesso. Ciò suggerisce che la sfida prioritaria non è più avviare l'adozione dell'AI, bensì governarla, misurarla e scalarla in modo strutturato, trasformando l'utilizzo diffuso in trasformazione misurabile.

77%

delle organizzazioni Finance impiega l'AI per un'ampia gamma di attività

2. Sicurezza e privacy dei dati: priorità assoluta per il terzo anno consecutivo

Per il terzo anno di fila, la sicurezza e la privacy dei dati guidano la classifica delle priorità Finance con uno score di 7,6 su 10. Non si tratta di un dato isolato: questa continuità riflette le implicazioni di sicurezza del modello operativo digitale che le organizzazioni Finance stanno progressivamente costruendo. L'adozione crescente di AI, automazione e sistemi cloud introduce nuove categorie di rischio che devono essere presidiate con approcci e strumenti adeguati. Significativa è anche la scalata dell'AI stessa: per la prima volta entra nella top 5 delle priorità dei CFO, con un punteggio di 7,0/10, a conferma di quanto la tecnologia sia ormai al centro dell'agenda strategica della funzione Finance. Accanto a sicurezza e AI, il financial planning e l'analisi della redditività (7,3/10) e gli advanced data analytics (7,0/10) completano il quadro delle aree considerate più critiche per il 2027.

3. Misurare il ROI dell'AI rimane una sfida aperta

Nonostante la diffusione dell'AI, la capacità di misurarne i ritorni resta ancora limitata: solo il 35% delle organizzazioni Finance si dichiara almeno moderatamente efficace nel misurare il ROI degli investimenti in AI, contro il 45% per le iniziative di business transformation più tradizionali. Il dato suggerisce che molte organizzazioni stiano investendo in AI senza una chiara visibilità sui ritorni effettivi, un approccio rischioso soprattutto in un contesto in cui le risorse sono sotto pressione. Eppure, il 64% dispone già di una metodologia formale per misurare il ritorno sugli investimenti tecnologici in generale: la sfida sta nell'estendere questa disciplina anche all'AI. Le aziende quotate risultano significativamente più avanti spinte dalla maggiore pressione degli stakeholder e da una cultura del reporting più strutturata.

35%

delle organizzazioni Finance è almeno moderatamente efficace nel misurare il ROI dell'AI

4. Per la cost optimization, le tecnologie consolidate battono ancora l'AI

Quando si tratta di ridurre i costi e migliorare l'efficienza operativa, le organizzazioni Finance continuano a fare affidamento sulle tecnologie più mature: automazione e strumenti RPA (78%), technology rationalisation (65%) e sistemi cloud-based (60%) guidano la classifica delle aree in cui si sono registrati progressi significativi nell'ultimo anno. L'AI e il machine learning, pur in forte crescita (dal 28% del 2025 al 44% del 2026), rimangono al quarto posto. Un dato che va letto con attenzione: per molti Finance Leader, l'AI non è vissuta come una categoria a sé, ma come componente fondante dell'automazione, dell'analytics e della modernizzazione delle piattaforme. In quest'ottica, gli advanced analytics (25%) e il process transformation (22%) confermano il loro ruolo di leva primaria per la creazione di valore, con l'AI che si affianca progressivamente a queste tecnologie in un'ottica di complementarità piuttosto che di sostituzione.

5. La volatilità macroeconomica mette sotto pressione il Cash Management

Le variazioni nelle politiche economiche, monetarie e commerciali globali stanno incidendo in modo significativo sulle attività core della funzione Finance. Il 79% delle organizzazioni riporta un impatto almeno moderato sulla capacità di produrre report finanziari e previsioni affidabili, mentre il 75% segnala ricadute sulla redditività e sulla supply chain. In questo scenario, il cash management emerge come la priorità

operativa immediata: l'83% dei CFO lo annovera tra le tre aree che richiedono maggiore attenzione. Più che preoccupazioni astratte legate all'incertezza macroeconomica, i Finance Leader si confrontano con domande concrete e urgenti: come gestire la liquidità in modo efficace? Come garantire la puntualità degli incassi? Come proteggere i flussi di cassa? Liquidità, pianificazione delle contingenze e resilienza finanziaria dominano l'agenda, con un interesse crescente verso strumenti di scenario planning abilitati dall'AI, ancora oggi una delle aree meno sfruttate del potenziale tecnologico disponibile.

83%

dei CFO considera il cash management tra le aree prioritarie in risposta alla volatilità globale

Considerazioni conclusive

I risultati della Global Finance Trends Survey 2026 delineano con chiarezza il perimetro d'azione dei CFO nei prossimi 12 mesi. Le sfide sono molteplici e si sovrappongono: AI adoption in crescita ma da governare; sicurezza dei dati come priorità trasversale; pressioni sulla cost optimization; volatilità macroeconomica che mette alla prova la resilienza operativa.

Il messaggio chiave è sintetizzato nel tema SYNCHRONISE: i Finance Leader più efficaci non affrontano queste sfide come problemi separati, ma le orchestrano in modo integrato, costruendo un modello operativo digitale che combina AI, automazione, analytics avanzata e solida governance dei dati.

Le organizzazioni che continuano a sperimentare senza una strategia chiara, disciplina di misurazione e allineamento organizzativo rischiano di rimanere indietro rispetto alla velocità, precisione e resilienza ora richieste alla funzione Finance.

Come Protiviti può aiutare i clienti ad affrontare tali sfide?

Protiviti supporta CFO e Finance Leader lungo l'intero percorso di trasformazione della funzione Finance, con un approccio integrato su cinque aree chiave:

Finance Transformation & AI Strategy Definiamo roadmap AI e automation integrate nel modello operativo Finance, con governance e KPI di misurazione ROI.	PMO & Change Delivery Affianchiamo i grandi processi di cambiamento fornendo un mix di competenze di processo, organizzative e tecnologiche al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.
Process Innovation and Excellence Progettiamo, ottimizziamo e gestiamo i processi di amministrazione finanza e controllo al fine di supportare la crescita ed il cambiamento nonché assicurare il monitoraggio delle performance ed il controllo.	Organization Transformation & Target Operating Model Analizziamo e ridefiniamo i modelli organizzativi e operativi dell'area Finance, per una gestione efficiente dei processi e che sia in linea con la strategia aziendale.
Enterprise Applications and Data Analytics in ambito CFO Allineiamo le iniziative strategiche in ambito Finance alle piattaforme digitali e all'utilizzo di piattaforme di data analytics ed AI in modo da supportare processi decisionali "real time" e realizzare una gestione efficiente dei processi in ottica di crescita continua.	Data Security & Privacy Rafforzare la governance dei dati, i controlli degli accessi e la cybersecurity a supporto della trasformazione Finance abilitata dall'AI.

Contatti

Guido Zanetti
Managing Director
guido.zanetti@protiviti.com

Pietro Frattini
Director
pietro.frattini@protiviti.com

Chiara Laguzzi
Associate Director
chiara.laguzzi@protiviti.com

Giulio Spadoni
Director
giulio.spadoni@protiviti.com