



la Bussola

Classificazione Decimale Dewey

— **658.15 (23.) GESTIONE FINANZIARIA**

Thema

— Soggetto: **KJB. Economia aziendale: generale**

— Qualificatori: **3MR. XXI secolo, 2000-2100**

MIRCO CARLONI

**L'ARTE
DEL RISCHIO
SFRUTTA L'INCERTEZZA
A TUO VANTAGGIO**

Prefazione di

PAOLO TANONI



la Bussola



ISBN
979-12-5474-935-7

PRIMA EDIZIONE
ROMA 26 MAGGIO 2026

A Ginevra.

*Non prendere decisioni è pericoloso,
allontanare le scelte è pericoloso,
fingere di non vedere è pericoloso,
rischiare senza valutare è pericoloso,
agire senza sapere è pericoloso:
osserva, studia, mitiga e poi rischia!*

INDICE

- 9 *Prefazione*
di PAOLO TANONI
- 11 *Introduzione. Il tuo Rubicone quotidiano*
- 15 **Capitolo I**
Giulio Cesare e il costo dell'inazione (il Rubicone)
1.1. *Should I stay or should I go*, 15 – 1.2. L'illusione della sicurezza, 18 – 1.3. Analisi strategica della scelta di Cesare: il falso azzardo, 20 – 1.4. Il tuo Rubicone quotidiano, 23.
- 27 **Capitolo II**
Elisabetta I d'Inghilterra e le opzioni strategiche
2.1. La Teoria delle Opzioni reali, 32 – 2.2. Gestire l'incertezza con la prudenza attiva, 36.
- 41 **Capitolo III**
L'orizzonte di ghiaccio. Ernest Shackleton e il "Pivot strategico": gestire il rischio quando il piano fallisce
3.1. Il "Pivot strategico": sopravvivenza vs orgoglio, 42 – 3.2. Gestire il rischio emotivo (il fattore morale), 47 – 3.3. La sciagura di salvataggio: la mitigazione estrema, 52.

- 57 **Capitolo iv**
Mappare l'invisibile: "Rinoceronti grigi", "Cigni neri" e la Geometria del pericolo
4.1. Il "Rinoceronte grigio": il pericolo che ignori, 58 – 4.2. Il "Cigno nero": l'impossibile che accade, 61 – 4.3. La Matrice di valutazione: il tuo radar, 67.
- 73 **Capitolo v**
Le quattro vie della risposta. Mitigare, trasferire, terminare, accettare: scegliere le armi per la battaglia
5.1. Mitigare (indossare l'armatura), 75 – 5.2. Trasferire (condividere il rischio dell'incertezza), 77 – 5.3. Accettare (il rischio come opportunità), 80 – 5.4. Evitare (eliminare il rischio), 83.
- 87 **Capitolo vi**
Il nemico interno. I *bias* cognitivi: quando il cervello sabotava la strategia
6.1. L'avversione alla perdita: il peso del "no", 88 – 6.2. L'eccesso di ottimismo ("*Overconfidence bias*"), 91 – 6.3. Il *bias* di conferma: vedere solo ciò che vogliamo, 96 – 6.4. Euristica della disponibilità: il rischio "spettacolare", 101.
- 105 **Capitolo vii**
Il fattore umano: come creare un team (o un te stesso) credibile e coraggioso
7.1. La paura è il rischio maggiore, 107 – 7.2. *Failing forward*: fallire in avanti, 109 – 7.3. La sicurezza psicologica nel gruppo di studio e nel team, 114 – 7.4. Il rischio reputazionale: la tua moneta, 119.
- 123 **Capitolo viii**
Il *toolkit* del *Risk manager*. Dalla spada al software: come monitorare l'orizzonte ogni giorno
8.1. La *checklist* quotidiana dei 3 minuti (metodo "sentinella"), 124 – 8.2. Il metodo "Monte Carlo", 126 – 8.3. Il coraggio calcolato, 132.

PREFAZIONE

La laicità, alla quale cerco di adeguare costantemente il pensiero, sia come atteggiamento etico, sia quale strumento euristico, m'impone di dar conto in questo caso che la mia iniziale adesione alla richiesta, da parte dell'Autore, di scrivere questa prefazione è stata improntata più ai doveri di amicizia e di stima che all'interesse per la materia, da me considerata una delle iatture del progressivo processo di standardizzazione e formalizzazione, già indicato da Weber, nelle sue monumentali opere dei primi vent'anni del secolo scorso, come un indizio certo di progresso, ma poi destinato a risolversi in un "*stahlhartes Gehäuse*" di cui il *Risk Management*, con l'accelerazione globale conseguente alla crisi Enron, rischia di essere il peggior epigono, come suggerisce mirabilmente Robert K. Merton nel suo saggio del 1949, in cui individua nel "ritualismo burocratico" la patologia che consiste nel concentrarsi sulle procedure al punto da dimenticare lo scopo per cui sono state create.

Poi, com'era doveroso da parte mia, ho letto e sono rimasto folgorato dalla capacità sintetica dell'Autore che, con scopi divulgativi e apparentemente pratici, demolisce

la gabbia di acciaio citata, aprendo ad una lettura della funzione non più patologica, non più fucina di “signor no”, ma destinata a soggetti consapevoli dell’assunto che il rischio è consustanziale al progresso e non va evitato ma accolto: la domanda diviene allora quale sia la metodica per la gestione del rischio e non per la sua eliminazione.

La risposta offerta è ben più ampia di come potrebbe apparire ad una prima lettura: nel cercare la propria “anti-fragilità”, la via è il lavoro, non solo costante, ma “matto e disperatissimo”, per citare un mio noto conterraneo, in cui non v’è altro che ricerca costante ed anelito all’eccellenza, caratteristica delle persone apparentemente più versate ad assumere rischi, in realtà semplicemente più “preparate”, verso le quali chi presidia i rischi dovrebbe evitare, questo l’insegnamento dell’Autore, la “*paralysis by analysis*”.

Ne suggerisco vivamente la lettura, anzi nelle banche commerciali dovrebbe essere adottato come strumento di formazione, vista l’assoluta carenza con la quale rispondono alle esigenze del credito, con un comportamento prociclico che nel *Risk Management* trova la sponda più rilevante di giustificazione, quando altre concause (la parassitaria gestione del risparmio) sono la *comfort zone* che rende praticabili risultati straordinari a fronte di totale inazione: salvo che l’illusione sparirà e quando dovranno tornare al mercato, si troveranno prigionieri proprio della gabbia di acciaio in cui si sono accomodati.

Un contributo rilevante, ben al di là dello scopo dichiarato, nella più meritevole delle direzioni segnate dalla *Humanocracy* (leggere Hamel oltre che Carloni, è il consiglio implicito) che speriamo si imponga per sostituire la non più adeguata “*Burocrazy*”.

INTRODUZIONE

IL TUO RUBICONE QUOTIDIANO

Siamo tutti, prima o poi, su una sponda del Rubicone. Che tu sia uno studente bloccato davanti alla scelta del percorso universitario, un manager che deve decidere se lanciare un nuovo prodotto, o un imprenditore di fronte a un mercato in tempesta, il peso sul cuore, il sudore sulla fronte e la paura davanti all'incertezza del domani sono identici a quelli provati da Giulio Cesare oltre duemila anni fa.

Spesso pensiamo alla gestione del rischio – il *Risk Management* – come a una materia arida, fatta solo di formule matematiche e matrici aziendali. Questo libro capovolge completamente questa prospettiva. Il rischio non è solo un numero su un foglio di calcolo; è la materia di cui sono fatti la sopravvivenza, la storia e il successo.

Invece di partire da noiose definizioni teoriche, questo viaggio inizia nel fango delle battaglie, nei corridoi delle corti reali e tra i ghiacci mortali dell'Antartide. Attraverso le vicende di tre leader straordinari, scoprirai che la vera sfida non è evitare i pericoli, ma imparare a domarli.

Leggendo queste pagine, imparerai a costruire i tuoi “occhiali” per identificare e gestire le minacce, esplorando temi cruciali come:

- il costo dell’inazione: scoprirai attraverso l’impresa di Giulio Cesare perché non scegliere, illudendosi di rimanere al sicuro, è paradossalmente la scelta più rischiosa che puoi fare. Imparerai a usare la *celeritas* (velocità e prontezza) non come un azzardo, ma come uno strumento calcolato per mitigare il rischio;
- l’arte dell’attesa strategica: attraverso le scelte sentimentali e politiche della Regina Elisabetta I d’Inghilterra, comprenderai la “Teoria delle Opzioni reali”. Imparerai il valore della flessibilità e come mantenere aperte le tue alternative in contesti di grande incertezza;
- il “Pivot strategico” e i costi sommersi: imparerai da Ernest Shackleton cosa fare quando il tuo progetto affonda. Scoprirai come superare la trappola psicologica del *Sunk cost bias* (l’errore dei costi sommersi) e come gestire il “rischio emotivo” del tuo team per trasformare un fallimento in un trionfo di leadership;
- mappare l’invisibile: imparerai a distinguere e affrontare i “Rinoceronti grigi” (minacce evidenti che scegliamo volontariamente di ignorare) e i “Cigni neri” (eventi rari e dirompenti). Scoprirai come costruire la tua “antifragilità”, per non limitarti a resistere agli *shock*, ma per trarne vantaggio;
- le 4 vie della risposta: mitigare, trasferire, accettare (anche per cogliere un’opportunità) o evitare del tutto una minaccia. Una volta mappato il pericolo attraverso la “Matrice del rischio”, apprendrai le strategie pratiche per agire scegliendo una di queste opzioni.

Questo libro non ti darà una sfera di cristallo per prevedere il futuro, ma ti fornirà gli strumenti pratici dell'*Enterprise Risk Management* per smettere di subire l'incertezza e iniziare a governarla.

Sei pronto ad attraversare il tuo fiume? Il dado è tratto.

CAPITOLO I

GIULIO CESARE E IL COSTO DELL'INAZIONE (IL RUBICONE)

1.1. *Should I stay or should I go*

Chissà se i The Clash, all'inizio degli anni '80, avevano in mente la situazione di Giulio Cesare sul Rubicone quando hanno partorito la canzone *Should I stay or should I go*. Probabilmente no. Ma il fatto che l'album in cui fu inserita si chiamasse *Combat Rock* (e anche nel 49 a.C. di guerra si parlava) è più che sufficiente per sentirci autorizzati a creare questa bizzarra, ma più che mai appropriata, connessione. D'altronde "dovrei restare o dovrei andare" è esattamente ciò che si chiese, prima di varcare il celebre fiume, di ritorno dalla Gallia, il più grande condottiero romano: restare con le proprie truppe "al di qua" del confine sacro e inviolabile del pomerio, quindi fuori dall'Urbe, come prescriveva la legge della Repubblica, o andare "al di là" e attraversarlo in armi, di fatto dichiarando irreversibilmente guerra al Senato e all'ordine costituito?

Passo indietro: chi era Cesare e perché quella sera di oltre duemila anni fa si trovava così alle strette? Nel 49 a.C.,

Gaio Giulio Cesare aveva da poco compiuto 50 anni ed era uno dei due uomini più potenti di Roma. Politico, militare e oratore, Cesare aveva già alle spalle mille imprese leggendarie e, pochi anni prima, aveva condiviso il Triumvirato, cioè il “governo a tre”, con Pompeo (Gneo Pompeo Magno) e Crasso (Marco Licinio Crasso). L'accordo tra i tre, in sintesi, era questo: Crasso e Pompeo avrebbero agevolato, con la loro influenza, l'elezione di Cesare a Console, il quale, di contro, si sarebbe impegnato a far approvare dal Senato leggi in loro favore.

La morte improvvisa di Crasso, nel 53 a.C., aveva però posto fine al Triumvirato, lasciando sulla scena due leader: Pompeo, appoggiato dal Senato, a Roma (intesa come Urbe: tutta la penisola italiana al di sotto di Rimini, territorio sacro ed inviolabile) e Cesare, sostenuto dalle sue legioni, in Gallia, cioè nella provincia romana che aveva conquistato dopo anni di scontri e che si estendeva a Nord di Rimini, fino all'attuale Francia. All'interno del pomerio, si potrebbe azzardare “in patria”, vigeva il comando di pace dei Consoli, mentre all'esterno, nelle province, l'autorità militare, chiamata *imperium militiae*, aveva praticamente carta bianca. Attraversare armati il confine dell'Urbe era, per i comandanti dell'esercito e i governatori delle province, assolutamente vietato.

Nel gennaio del 49 a.C., la guerra gallica era conclusa da mesi e Cesare, con gli accordi del Triumvirato ormai decaduti, si trovava davanti ad un futuro tutto da riscrivere. Le imprese militari avevano contribuito a dargli enorme prestigio, ma Pompeo, approfittando della sua assenza e della morte di Crasso, era nel frattempo diventato il padrone di Roma, per nulla disposto a condividere il potere e tantomeno a concederlo ad un personaggio tanto ingombrante.

Non ci sono minacce esplicite, ma la tensione è alle stelle. Pompeo pretende che Cesare rientri a Roma disarmato e dopo aver rinunciato al comando delle sue truppe. Cesare sa che questo vorrebbe dire altissima probabilità di essere ucciso. E così nella sua testa risuona incessante “*Should I stay or should I go?*”. Dovrei restare in Gallia, protetto dalle mie legioni, ma senza prospettive e con il rischio, alla lunga, di essere attaccato dall’esercito di Pompeo, o dovrei varcare il confine con i soldati e andare fino in fondo? Ancora una volta è la canzone dei The Clash a rispondere: “*If I go, there will be trouble – And if I stay it will be double*”, cioè “Se vado, ci saranno problemi, ma se resto saranno doppi”. La riflessione non dura molto, anche perché si basa su due tra le pochissime certezze di cui il condottiero dispone: le capacità militari dei suoi fedelissimi e il fatto che Pompeo teneva le sue legioni in Spagna, territorio a cui era legato e che aveva contribuito a conquistare. Dunque, quella che a prima vista potrebbe sembrare una scelta da giocatore d’azzardo, per giunta avventato, è in realtà un’iniziativa sì repentina ma frutto di un calcolo ben preciso. Cesare, forte della sua esperienza sul campo, sia militare che politico, capisce che in quel frangente il rischio più grande sarebbe stata l’attesa: non fare nulla, o rimandare la decisione, avrebbe aggravato la sua situazione e permesso ai nemici di riorganizzarsi. Cesare sceglie l’azione immediata e la notte tra il 10 e l’11 gennaio del 49 a.C. attraversa il Rubicone alla testa dei suoi uomini: “*Alea iacta est*”, il dado è tratto.

Dichiarato “nemico pubblico”, Cesare avanzò con rapidità tale che Pompeo non riuscì ad organizzare alcuna resistenza e, anzi, si ritirò in Grecia, mentre l’intero Senato abbandonò la capitale. Lontano da Roma, cercando di allestire un esercito con le risorse delle province orientali,

Pompeo tentò di fare fronte all'emergenza, ma le sue truppe, pur notevoli, non avevano la stessa compattezza e determinazione delle legioni di Cesare, che dopo alterne vicende trionfaronò definitivamente a Farsalo, nella Grecia centrale.

Fuggirà in Egitto, inseguito dal rivale, ma i due non si incontreranno più: il 28 settembre del 48 a.C., quasi due anni dopo la "sera del Rubicone", Pompeo sarà ucciso a tradimento da due conoscenti che speravano così di ingraziarsi Cesare, ormai destinato ad assumere potere assoluto. Nominato dittatore a vita, Cesare, prima di essere a sua volta assassinato, governò Roma in modo praticamente assoluto per altri tre anni, durante i quali pose le basi di quello che, nella storia del mondo, diventerà "l'Impero" per antonomasia.

1.2. L'illusione della sicurezza

Capita non di rado che studenti e manager commettano lo stesso errore: convincersi che non scegliere, o meglio non scegliere seguendo il proprio istinto, sia l'opzione "sicura". È il caso dello studente che, pur motivato, dopo la laurea triennale non sceglie una specializzazione difficile e finisce per seguire il flusso, rifugiandosi in un ambito più ordinario, che magari lo stimola anche meno, solo per la paura di fallire: chi si comporta in questo modo accetta implicitamente il rischio di essere irrilevante in un mercato del lavoro saturo.

Oppure, in ambito aziendale, il manager che non investe in una nuova tecnologia, pur valida, per proteggere il budget trimestrale: in fondo sta accettando il rischio che un

concorrente renda obsoleto il prodotto entro l'anno. Cesare sapeva che se non avesse scelto, cioè se avesse temporeggiato in Gallia, al (temporaneo) riparo sicuro delle sue legioni, avrebbe aggravato la sua situazione e dato modo ai nemici di scegliere come meglio colpirlo. Allo stesso modo, se si fosse appiattito sulla richiesta di Pompeo, cioè se fosse tornato a Roma da privato cittadino, avrebbe offerto su un piatto d'argento la possibilità ai suoi avversari politici di distruggerlo e, molto probabilmente, di ucciderlo. Attraversare il fiume con le legioni significava pericolo estremo, ma con una, non oltre, possibilità di vittoria.

Non scegliere è spesso percepito come un modo per evitare errori, ma in realtà può rivelarsi, paradossalmente, la scelta più rischiosa. Restare fermi, sospesi tra possibilità diverse o, come detto, appiattirsi sulle aspettative altrui, significa lasciare che siano le circostanze o gli altri a decidere per noi. In questo modo si perde il controllo del proprio percorso e si rinuncia alla responsabilità delle proprie azioni, che è anche ciò che permette di crescere. Scegliere, infatti, implica il rischio di sbagliare, ma offre l'opportunità di imparare, correggersi e migliorare. In alcuni casi, come per Cesare, può determinare persino di più: la vittoria, il trionfo, qualcosa che resta nella storia, personale e non solo. L'indecisione, invece, blocca, alimenta dubbi e prolunga l'incertezza, spesso portando a rimpianti più grandi di quelli che deriverebbero da una scelta sbagliata. Viceversa, anche su questo fronte, le conseguenze possono essere peggiori di un semplice rimpianto: si può lasciar scappare un'occasione unica o incappare in una sconfitta pesante. Inoltre, anche se può sembrare un paradosso, non decidere comporta perdita di tempo, che in tal modo viene sottratto all'esperienza e al cambiamento.

Quando lo *status quo* diventa più pericoloso dell'ignoto, la prudenza, che in sé è un atteggiamento buono e necessario, smette di proteggerci e diventa un limite. Restare fermi in una situazione che non funziona più (o non può funzionare) significa accettare un rischio certo, mentre il mutamento, pur comportando inevitabili incertezze, apre possibilità. La vera sfida è riconoscere quando la sicurezza è solo apparente: in quei momenti, scegliere di non agire è la decisione più rischiosa.

1.3. Analisi strategica della scelta di Cesare: il falso azzardo

Che cos'è un azzardo? Questa la definizione che offre l'enciclopedia Treccani: «Dal francese *hasard*, che, a sua volta, deriva dall'arabo *az-zahr* "dado". In origine, gioco con i dadi che si svolge fra un banchiere e vari giocatori [...] Rischio, cimento: esporre all'azzardo la vita, la propria fortuna [...] In particolare nei giochi d'azzardo come i dadi, la roulette, il baccarat [...] la vincita, o la perdita, è interamente o quasi interamente aleatoria e l'abilità ha importanza trascurabile»⁽¹⁾.

Di aleatorio e casuale, invece, l'impresa di Cesare non aveva proprio nulla. Anzi, a dispetto della celebre esternazione "Il dado è tratto", il passaggio del Rubicone tutto fu tranne che un lancio di dadi ad occhi chiusi. A dare questa impressione (a qualche osservatore meno attento) potrebbe aver contribuito un fattore, che in realtà dimostra esattamente l'opposto: l'estrema rapidità degli eventi. Innanzitutto della decisione iniziale, quando ancora i piedi

(1) www.treccani.it/vocabolario/azzardo.