

Non è se, è quando!

Patrick Trancu, CBCI
TT&A Advisors

5 giugno 2026

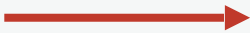


rischio

emergenza

crisi

rischio



Il rischio si **gestisce** — non si subisce. Tre passi per trasformarlo da minaccia a variabile controllata.

Identificarlo, valutarlo, affrontarlo: ogni passo riduce l'incertezza e aumenta il controllo.

01 Identificare

Riconoscere il rischio

Individuare le situazioni o gli eventi che hanno il potenziale di causare danno all'organizzazione, alle persone o alla reputazione.

02 Valutare

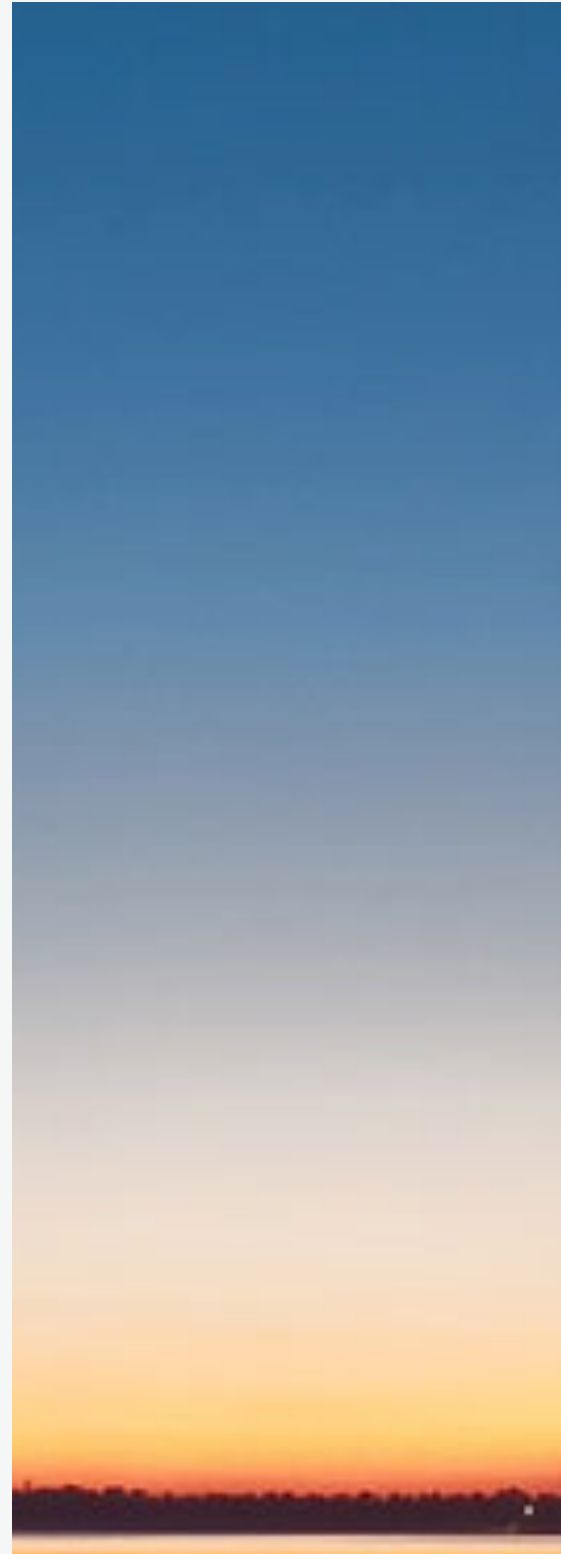
Matrice probabilità × impatto

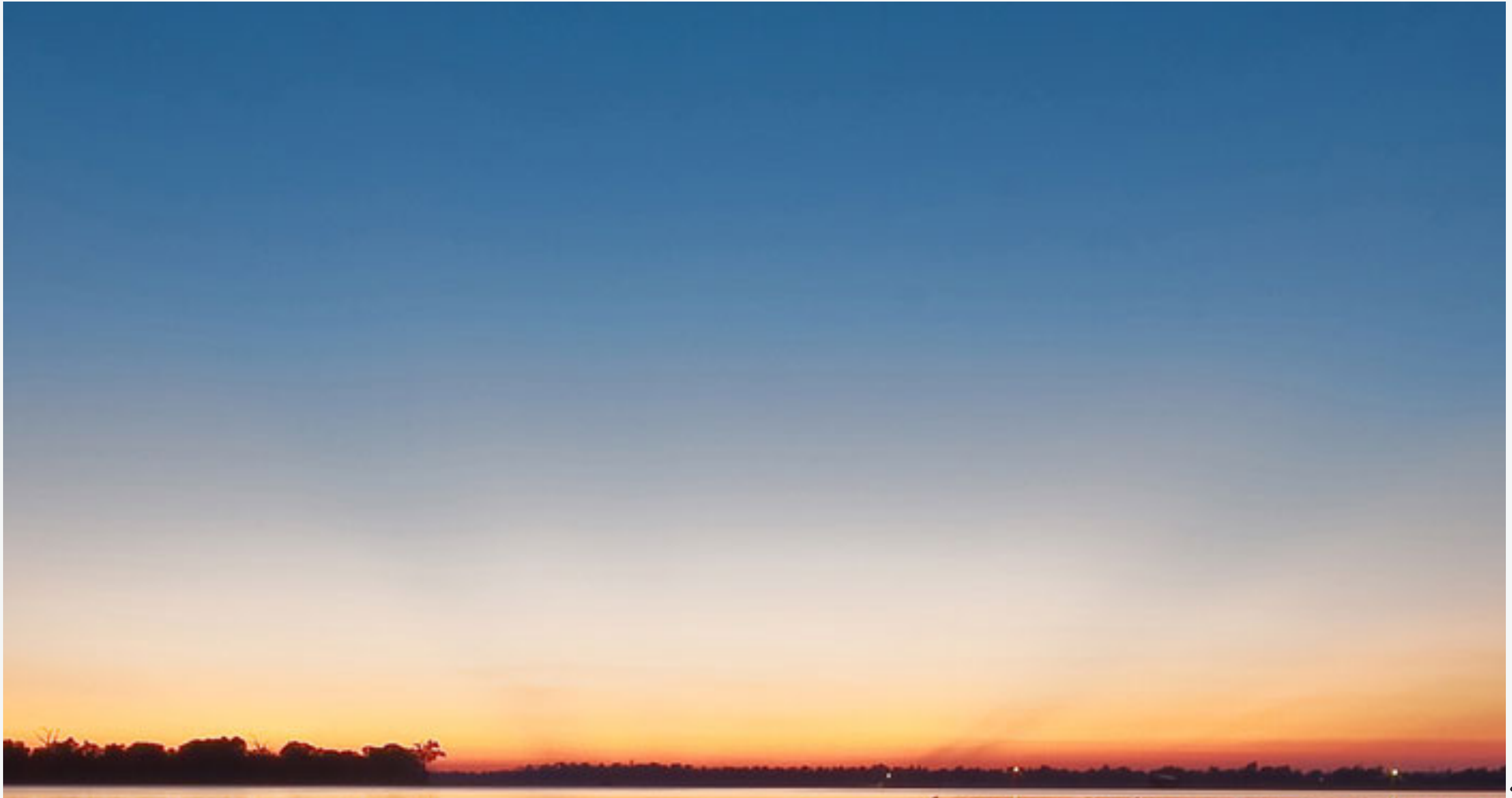
Stimare la probabilità che l'evento si verifichi e la gravità delle sue conseguenze. La matrice P×I orienta le priorità d'intervento.

03 Mitigare

Strategie e implementazione

Sviluppare e mettere in atto misure per ridurre la probabilità, limitare l'impatto o trasferire il rischio. Poi monitorare nel tempo.





Rischi Operativi

Rischi associati alle attività dell'impresa; supply chain e continuità operativa.

Rischi Strategici

Acquisizioni e fusioni; incapacità di innovare e proporre nuovi prodotti o servizi.

Rischi Finanziari

Deterioramento delle condizioni economiche; deterioramento delle finanze aziendali; commoditizzazione.

Rischi Culturali

Rischi associati alla cultura aziendale, ai valori e ai comportamenti interni.

Rischi Compliance

Problematiche legali; mancato rispetto delle normative; incapacità di adattarsi a nuovi regolamenti.

Rischi Reputazionali

Incapacità di tutelare la propria reputazione e immagine di marca; disinformazione e fake news.

Rischi Tecnologici

Blocco, malfunzionamento, compromissione dei sistemi ICT e delle infrastrutture digitali.

Rischi Geopolitici

Rischi associati agli scenari internazionali, instabilità politica e tensioni tra stati.

Rischi Operativi

Rischi associati alle attività dell'impresa; supply chain e continuità operativa.

Rischi Strategici

Acquisizioni e fusioni; incapacità di innovare e proporre nuovi prodotti o servizi.

Rischi Finanziari

Deterioramento delle condizioni economiche; deterioramento delle finanze aziendali; commoditizzazione.

Rischi Culturali

Rischi associati alla cultura aziendale, ai valori e ai comportamenti interni.

Rischi Compliance

Problematiche legali; mancato rispetto delle normative; incapacità di adattarsi a nuovi regolamenti.

Rischi Reputazionali

Incapacità di tutelare la propria reputazione e immagine di marca; disinformazione e fake news.

Rischi Tecnologici

Blocco, malfunzionamento, compromissione dei sistemi ICT e delle infrastrutture digitali.

Rischi Geopolitici

Rischi associati agli scenari internazionali, instabilità politica e tensioni tra stati.

? Rischi Emergenti e Sconosciuti

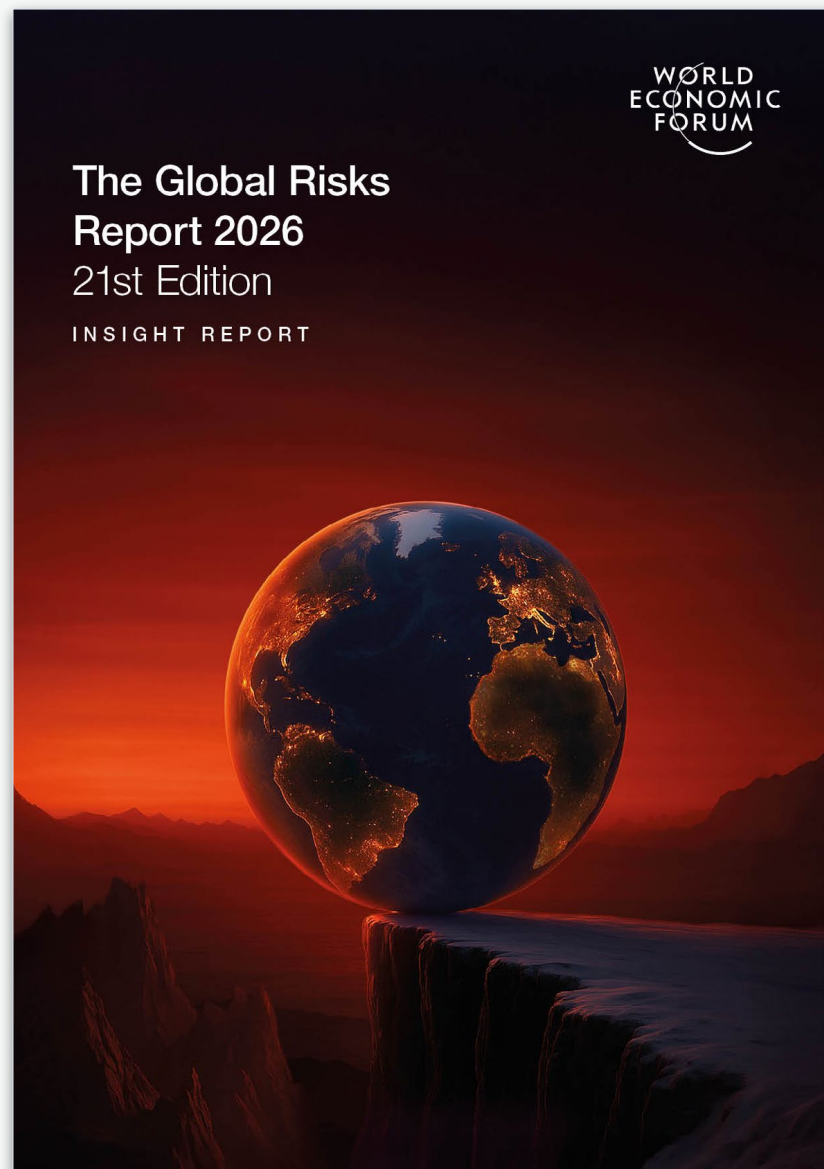
Minacce non ancora identificate o pienamente comprese: rischi di sistema imprevedibili, tecnologie disruptive, concatenazioni di eventi non anticipate. La loro caratteristica è l'assenza di precedenti — e quindi di protocolli di risposta.

//
**Bisogna essere sempre
pronti alla sorpresa.**

L'orizzonte del rischio si è ampliato. Le minacce arrivano da direzioni impreviste. La capacità di essere sorpresi — e di rispondere — è la vera competenza.

Ogni anno il WEF chiede a 1.300 esperti globali: quali rischi potrebbero scatenare una crisi globale?

Nel 2026 — 21ª edizione — la risposta è più preoccupante che mai.



50%

degli esperti

prevede un contesto "turbolento" o "tempestoso" nei prossimi due anni. Solo l'1% prevede calma.

33

rischi monitorati

In 5 categorie su 3 orizzonti temporali: 2026, 2028 e 2036.

Nel breve termine dominano **geopolitica** ed **economia**. A 10 anni tornano in cima i rischi ambientali. Il clima non scompare: viene sovrastato dall'urgenza del presente.

BREVE TERMINE · 2 anni

- 1. Confronto geoeconomico
- 2. Disinformazione
- 3. Polarizzazione della società
- 4. Condizioni meteo estreme
- 5. Conflitti armati tra stati
- 6. Cyber insecurity
- 7. Disuguaglianza
- 8. Erosione dei diritti civili
- 9. Inquinamento
- 10. Migrazioni forzate

LUNGO TERMINE · 10 anni

- 1. Condizioni meteo estreme
- 2. Perdita di biodiversità
- 3. Mutamenti sistemici del pianeta
- 4. Disinformazione
- 5. Impatti negativi dell'IA
- 6. Scarsità di risorse naturali
- 7. Disuguaglianza
- 8. Cyber insecurity
- 9. Polarizzazione della società
- 10. Inquinamento

● Geopolitico
 ● Società
 ● Ambientale
 ● Tecnologico

Una crisi non arriva mai da sola. Arriva da un sistema già sotto tensione — dove ogni rischio alimenta gli altri. **Da rischi sistemici a crisi sistemiche.**

Disuguaglianza → Polarizzazione

La frattura economica divide la società in campi contrapposti

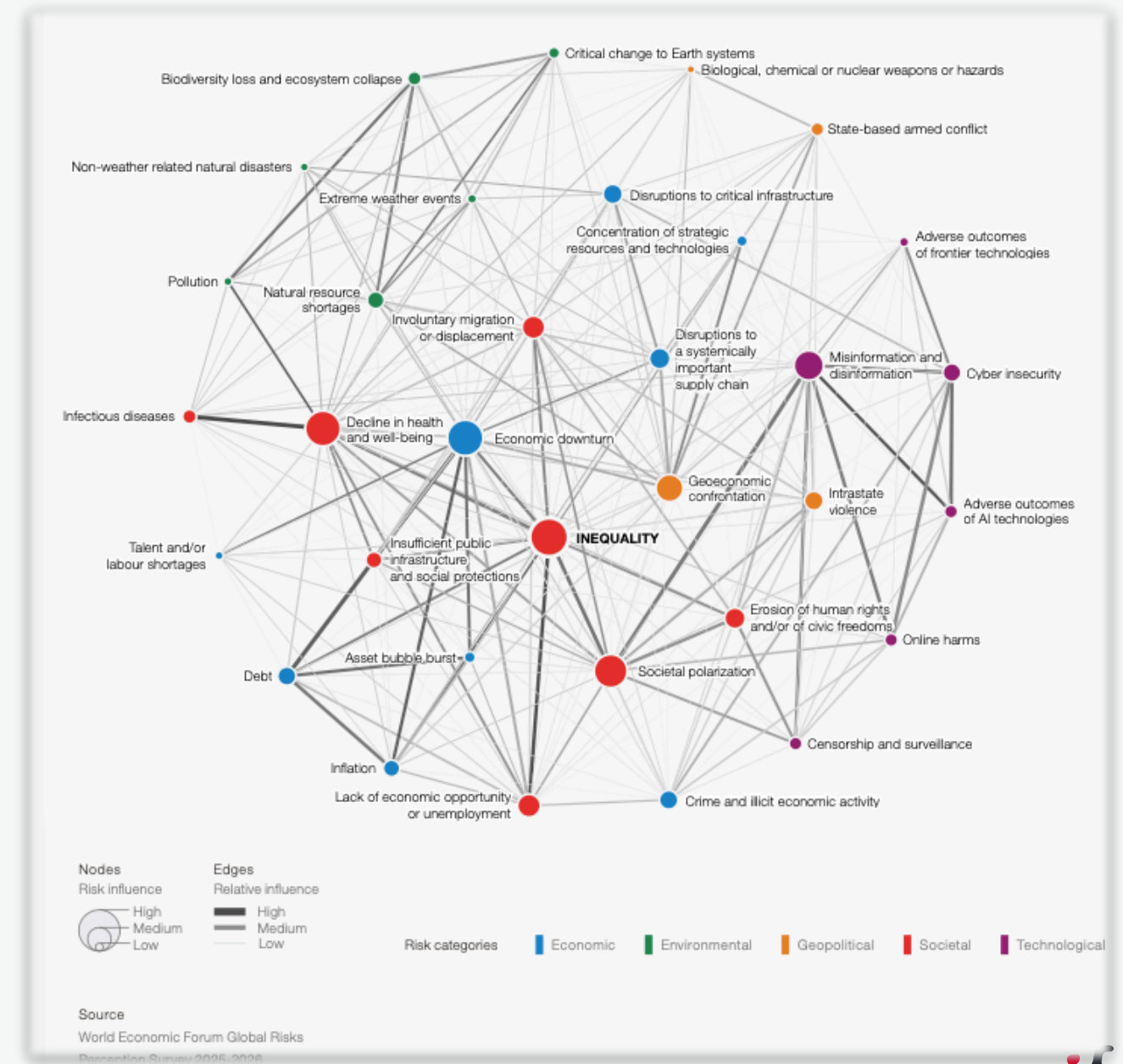
Polarizzazione → Erosione dei diritti

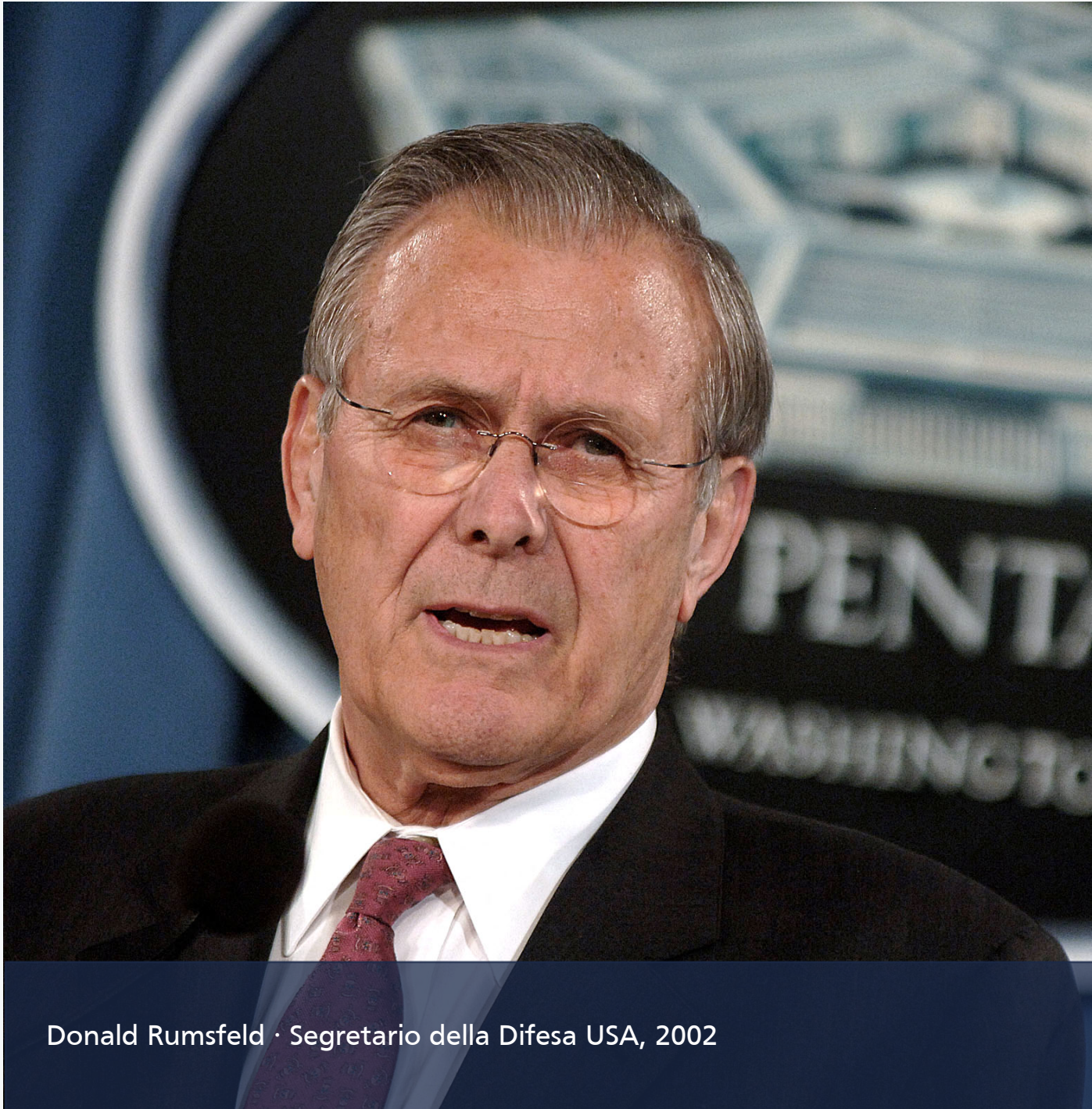
Chi non prende posizione viene percepito come complice

Erosione dei diritti → Instabilità geopolitica

La crisi interna diventa vulnerabilità internazionale

Capire le connessioni tra rischi non è un esercizio accademico: è un prerequisito operativo per chi deve navigare le crisi.





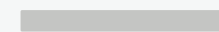
Donald Rumsfeld · Segretario della Difesa USA, 2002



...there are **known knows**; there are things we know we know. We also know there are **known unknowns**; that is to say we know there are somethings we do not know. But there are also **unknown unknowns** — the ones we do not know we do not know.»



...ci sono cose note che sappiamo di sapere. Sappiamo anche che ci sono cose che sappiamo di non sapere. Ma esistono anche le incognite sconosciute — quelle che non sappiamo di non sapere.»



Donald Rumsfeld

Briefing stampa · Pentagono · febbraio 2002

conosciuto

sconosciuto

conosciuto

"known knowns"

rischi che conosciamo
il cui impatto è quantificabile

alla base della nostra preparazione

Es. guasto ad un sistema procedure standard, piani di backup, tempi di ripristino noti.

"known unknowns"

rischi che conosciamo
il cui impatto ci è sconosciuto

difficili da quantificare

Es. attacco cyber alle infrastrutture: la minaccia è nota, ma l'impatto operativo e i tempi di ripristino sono incerti.

sconosciuto

"unknown knowns"

un rischio altamente probabile e ad alto impatto, ma trascurato/
ignorato

segnali ignorati

Es. lo Stretto di Hormuz

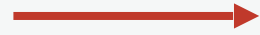
"unknown unknowns"

rischi dei quali non siamo consapevoli e il cui impatto ci è
sconosciuto

universo sconosciuto

Es. una situazione fuori contesto e fuori radar

emergenza



Un'adeguata preparazione non impedirà che si verifichino eventi dirompenti.

La differenza è che

un'organizzazione preparata

effettua una transizione verso una modalità di contingenza controllata (emergenza / piani di emergenza) invece di entrare in una crisi.

* ICAO Crisis Management Framework Document (EUR Doc 031), Second Edition 2023

Emergenza

Soglia

Crisi

Organizzazione preparata

- Piano di risposta tempestivo ed efficace
- Impatto contenuto
- Transizione a modalità di contingenza controllata

Organizzazione impreparata

- Piano: assente, inadeguato o non allenato
- Reputazione a rischio: negligenza, ritardi, compliance, fake news
- Attacchi da stakeholder: aspettative non soddisfatte
- Comunicazione assente o errata

crisi





La crisi inizia laddove il piano finisce.



Evento o situazione anomala o straordinaria che minaccia un'organizzazione o una comunità e che richiede una risposta strategica, adattiva e tempestiva al fine di preservarne la sopravvivenza e l'integrità.

ISO 22361 Security and resilience - Crisis management - Guidelines - 2022



Ciò che costituisce una crisi è una questione di giudizio, non una questione di fatto.

McConnell, "Overview: crisis management , influences, responses and evaluation", 2003.



Le crisi sono negli occhi di chi le osserva.

Arjen Boin et al, 2005 "The politics of crisis management", 2005

EMERGENZA · SISTEMI ORDINATI

Banali / Complicati

Il sistema e' scomponibile in parti, ripetibile, modellabile prima dell'evento (ex-ante)

Rapporto chiaro e lineare: analisi, pianificazione, implementazione

Chronos: il tempo è programmabile, genera un cronoprogramma. **La risposta in base al programma.**

Schema fisso: analisi, piano, esecuzione.
Orientamento migliorativo

Prevedibile

Logica

Causa-effetto

Tempo

Strategia

CRISI · SISTEMI NON ORDINATI

Complessi / Caotici

Il sistema non e' riducibile alle sue parti; nessuna soluzione ottimale preventiva

Nessun rapporto lineare; le variabili sono dinamiche e instabili

Kairos: conta il momento opportuno; la risposta e' tempestiva, non pianificata. **La risposta giusta al momento giusto.**

Schema adattivo: azione, apprendimento, adattamento.
Orientamento trasformativo

Imprevedibile

Emergenza

Situazione durante la quale, nel corso di un'attività ordinaria, siamo costretti ad operare usando una quota rilevante delle risorse disponibili, fino al massimo livello di capacità.

I contorni dell'evento sono chiari, rientra in casistiche studiate, esiste esperienza pregressa e sono stati messi a punto piani di intervento.

Vi è **chiarezza su come agire.**

Crisi

Situazione improvvisa, estremamente dinamica e in costante evoluzione, dai contorni indefiniti. I piani non servono, non c'è esperienza pregressa, si è disorientati.

Preso la decisione non si ha certezza, in assenza di dati sufficienti, che i risultati conseguiti siano efficaci in relazione a ciò che si è deciso.

Ambiguità: non vi è chiarezza su **come agire.**

V
S

conosciuto

sconosciuto

conosciuto

"known knowns"

rischi che conosciamo
il cui impatto è quantificabile

alla base della nostra preparazione

Es. guasto ad un sistema procedure standard, piani di backup, tempi di ripristino noti.

"known unknowns"

rischi che conosciamo
il cui impatto ci è sconosciuto

difficili da quantificare

Es. attacco cyber alle infrastrutture: la minaccia è nota, ma l'impatto operativo e i tempi di ripristino sono incerti.

sconosciuto

"unknown knowns"

un rischio altamente probabile e ad alto impatto, ma trascurato/
ignorato

segnali ignorati

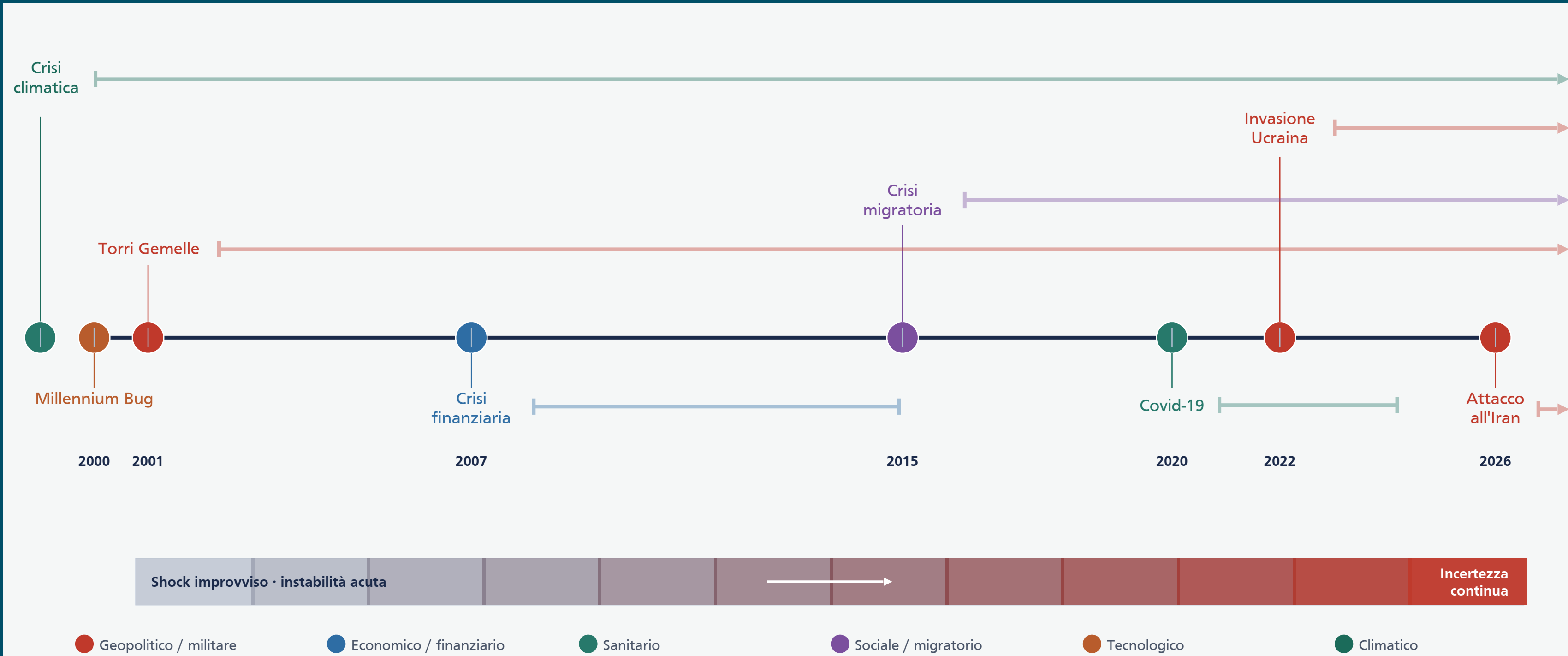
Es. lo Stretto di Hormuz

"unknown unknowns"

rischi dei quali non siamo consapevoli e il cui impatto ci è
sconosciuto

universo sconosciuto

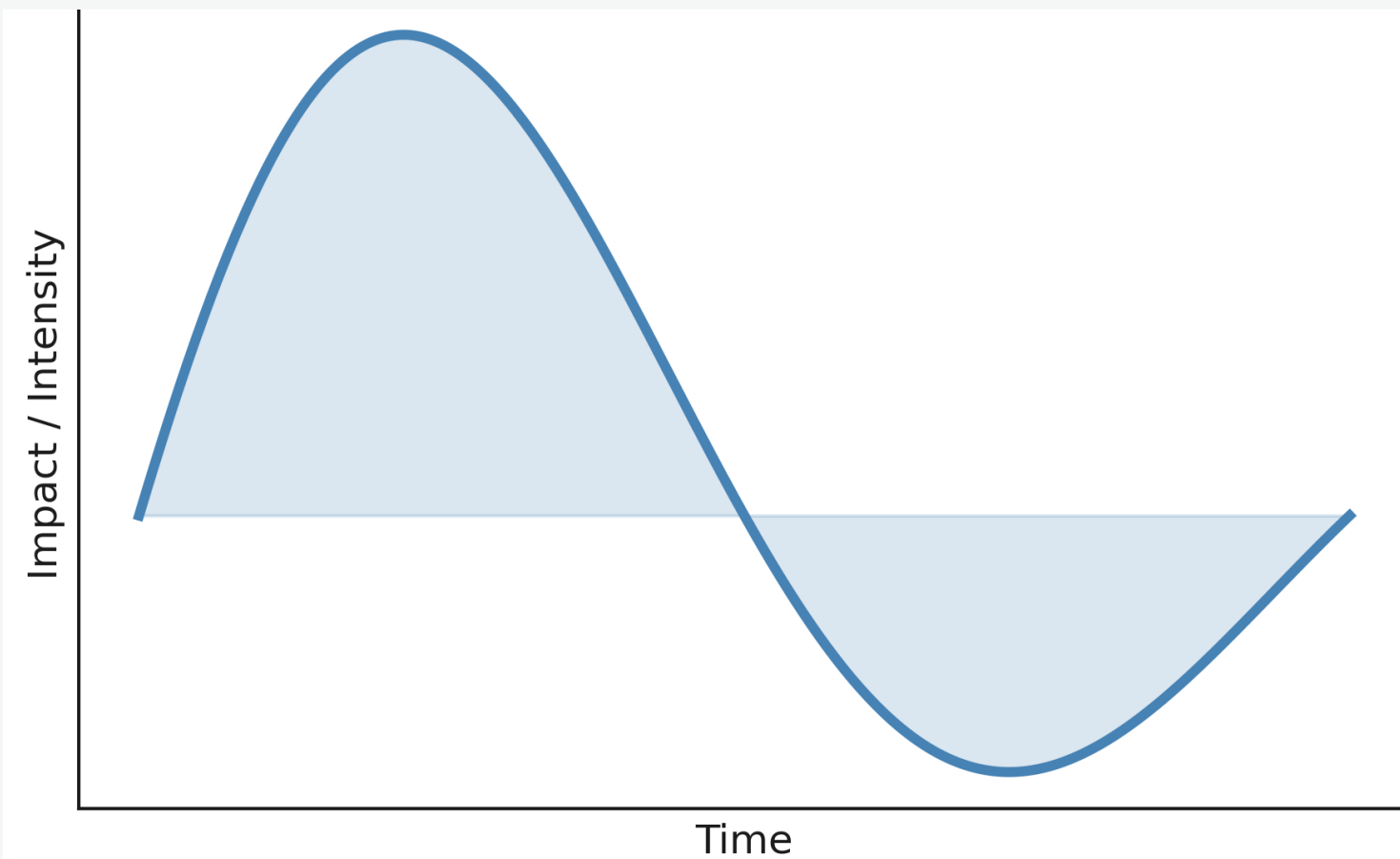
Es. una situazione fuori contesto e fuori radar



La dimensione della complessità

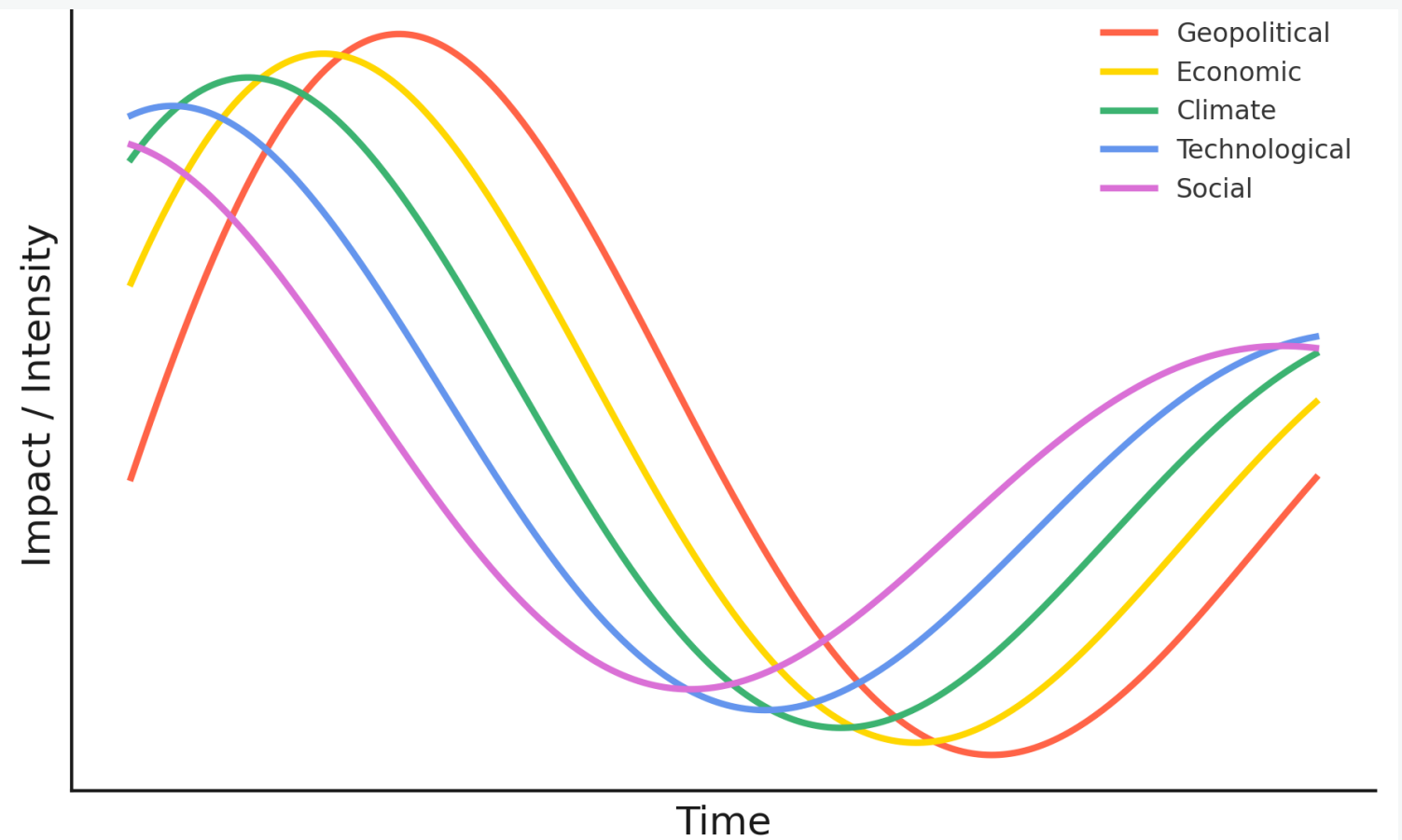
L'interconnessione e l'interdipendenza dei sistemi crea crisi non lineari dagli effetti imprevedibili

Il mondo di ieri - Crisi lineare



Inizio, picco e recupero prevedibili

Quello di oggi - Crisi interconnesse



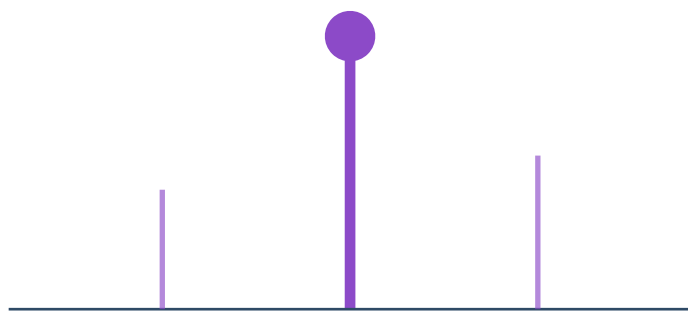
Le crisi non si comportano più come eventi isolati. Sono interdipendenti, sovrapposte e si rafforzano e alimentano a vicenda.



Quando le crisi si susseguono senza risoluzione entriamo nell'era della **Perma-crisi**

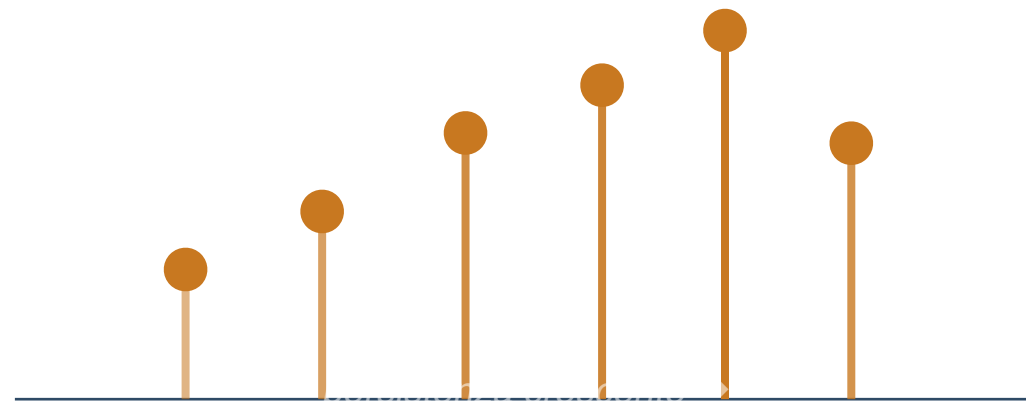
Accumulazione e nascita di un contesto di crisi permanente

CRISI APPICCICOSA



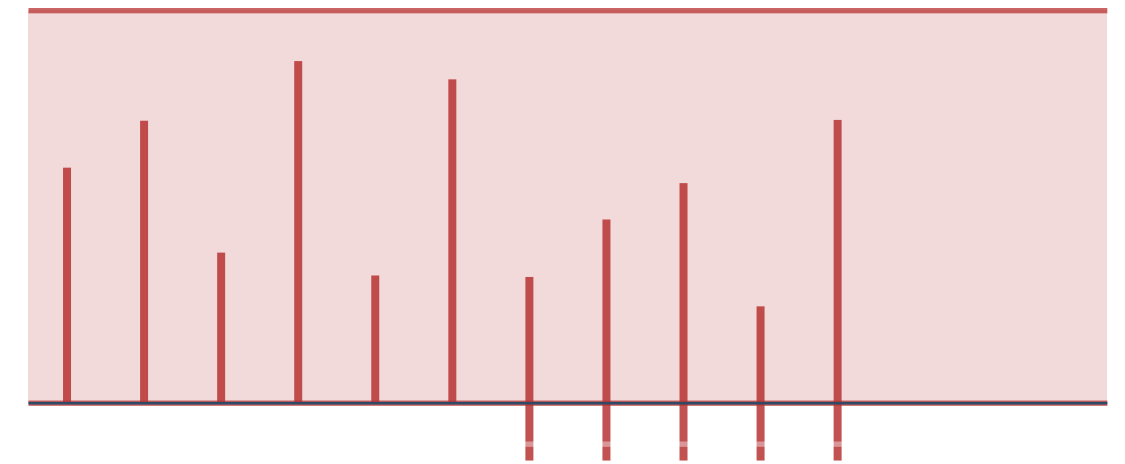
Una crisi che rimane attiva nel tempo senza risoluzione.

PERSISTENZA CRESCENTE



Le crisi si accumulano senza risolversi: ogni nuova crisi si innesta sulle precedenti, ancora aperte.

PERMA-CRISI



La crisi non è più un evento: è il contesto permanente. L'organizzazione opera in stato di crisi continua.

Turbolenza continua: affaticamento da attenzione vs vigilanza costante; la governance delle crisi diventa capacità strutturale dell'organizzazione.

Tre cose da portare a casa: il rischio si gestisce, la crisi è altro, prepararsi oggi riduce il danno di domani.

1 Il rischio non si subisce

Gestirlo è possibile — ignorarlo no

- Il rischio si identifica, si valuta, si mitiga: tre passi per trasformarlo da minaccia a variabile controllata
- La mappa del rischio è uno strumento essenziale — ma non è il territorio
- Il rischio geopolitico è diventato una variabile operativa strutturale.
- I rischi globali si moltiplicano e si interconnettono. Le crisi “fuoricontesto” la caratteristica del 21° secolo.
- La preparazione non è un documento — è una cultura

2 Emergenza e crisi: mondi diversi

Confonderli è il primo errore

- L'emergenza è operativa: i piani servono, la risposta è chiara
- La crisi è strategica: i piani non bastano, l'ambiguità è strutturale
- Il quadrante di Rumsfeld: ci sono rischi che non sappiamo di non sapere
- Dalla crisi lineare alla policrisi e alla perma-crisi: il contesto è cambiato
- La preparazione non elimina gli eventi — cambia la risposta

3 Prepararsi oggi

La finestra di opportunità

- Ogni organizzazione attraverserà una crisi: non è se, è quando
- La preparazione è un processo: cultura, organizzazione, allenamento
- Ogni ora investita prima vale dieci ore sotto i riflettori
- Il silenzio in una crisi non è neutralità — è già una risposta
- La risposta efficace inizia da una corretta diagnosi — non da uno schema fisso

La crisi non è se — è quando.

La preparazione non elimina gli eventi: cambia la risposta.



advice when it matters

TT&A Sagl
Strada di Gandria 24 | 6976 Lugano | Switzerland
www.tta-advisors.com | info@tta-advisors.com