



Un indicatore non è una previsione





Un indicatore non è una previsione

Dal segnale al warning: come distinguere ciò che osserviamo da ciò che possiamo concludere

Nell'analisi intelligence uno degli errori più insidiosi consiste nel confondere ciò che **osserviamo** con ciò che possiamo **concludere**.

Un aumento delle forze militari in prossimità di un confine. Un cambiamento nella postura operativa. Una sequenza anomala di esercitazioni. Una retorica politica progressivamente più aggressiva. Un incremento delle attività cyber. Una variazione nella produzione dell'industria della difesa.

Sono tutti elementi potenzialmente significativi. Possono segnalare che qualcosa sta cambiando e, in determinate circostanze, contribuire alla costruzione di un quadro di warning.

Ma nessuno di essi, considerato isolatamente, ci dice necessariamente **che cosa accadrà**.

La distinzione è fondamentale: **un indicatore non è una previsione**.

È un elemento osservabile che acquista significato analitico quando viene posto in relazione con una domanda intelligence, un'ipotesi o uno scenario precedentemente definito.

Questa differenza apparentemente semplice separa il monitoraggio degli eventi da un autentico processo di analisi.

Dal segnale all'interpretazione

Di fronte a una crisi internazionale, la quantità di informazioni disponibili può generare l'illusione che il problema principale consista nell'individuare il maggior numero possibile di segnali.

In realtà, raccogliere più informazioni non significa necessariamente comprendere meglio ciò che sta accadendo.

Il problema analitico nasce nel passaggio tra **osservazione e interpretazione**.

Supponiamo, ad esempio, di osservare un significativo rafforzamento militare in una determinata area.

L'evento è reale e verificabile. Ma che cosa significa?

Una prima interpretazione potrebbe suggerire la preparazione di un'operazione offensiva.

Lo stesso comportamento, tuttavia, potrebbe essere compatibile anche con altre spiegazioni:



Un indicatore non è una previsione

- un'esercitazione precedentemente programmata;
- una misura deterrente;
- una risposta a una minaccia percepita;
- una rotazione delle forze;
- un'attività dimostrativa destinata a esercitare pressione politica;
- un'attività di deception deliberatamente costruita per condizionare la percezione dell'avversario.

L'osservazione, dunque, non determina automaticamente la conclusione.

Tra le due esiste lo spazio dell'**analisi**.

Ed è precisamente in questo spazio che l'analista deve resistere alla tentazione di costruire una relazione lineare: **osservo A → quindi accadrà B**.

La domanda metodologicamente corretta è diversa: quali ipotesi sono compatibili con A e quale evidenza potrebbe permetterci di distinguerle?

Il valore diagnostico di un indicatore

Non tutti gli indicatori possiedono lo stesso valore analitico.

Un elemento può essere molto visibile e apparentemente importante, ma avere una capacità limitata di discriminare tra spiegazioni concorrenti.

Se, ad esempio, un determinato comportamento sarebbe plausibile sia nell'ipotesi di un'imminente azione offensiva sia nell'ipotesi di una semplice esercitazione, la sua presenza aggiunge relativamente poco alla nostra capacità di scegliere tra le due spiegazioni.

È quindi utile distinguere tra la semplice **rilevanza** di un'informazione e il suo **valore diagnostico**.

Un indicatore è tanto più diagnostico quanto più la sua presenza - o la sua assenza - risulta coerente con alcune ipotesi e difficilmente spiegabile attraverso altre.

Questa logica presenta un evidente punto di contatto con l'**Analysis of Competing Hypotheses (ACH)**: l'analista non dovrebbe limitarsi a cercare evidenze che confermano la spiegazione preferita, dovrebbe bensì interrogarsi su quali informazioni siano maggiormente capaci di discriminare tra ipotesi concorrenti.

Il problema, quindi, non è soltanto: **Questo indicatore conferma la mia ipotesi?**

Una domanda metodologicamente più robusta è: Se fosse vera un'ipotesi alternativa, osserverei comunque lo stesso indicatore?

Il cambiamento di prospettiva è significativo.



L'indicatore smette di essere una conferma e diventa uno strumento per sottoporre a verifica il giudizio analitico.

Capability non significa intent

Un secondo errore frequente riguarda la confusione tra **capacità** e **intenzione**.

Osservare che un attore sta sviluppando o acquisendo la capacità di compiere una determinata azione non significa aver dimostrato che abbia deciso di compierla.

La distinzione è particolarmente importante nell'analisi politico-militare.

Movimenti di forze, predisposizione logistica, mobilitazione industriale o modifiche alla postura possono indicare che un determinato scenario sta diventando materialmente possibile.

Ma la possibilità operativa non equivale automaticamente all'intenzione politica.

Potremmo sintetizzare il problema in questo modo: **Capability ≠ Intent ≠ Action**

La capacità rende possibile un comportamento. L'intenzione può renderlo plausibile.

La decisione trasforma quella possibilità in azione.

Per un analista, comprendere dove ci si trovi lungo questa sequenza è essenziale.

Confondere questi livelli significa rischiare di trasformare il warning in prediction.

Dal singolo indicatore al pattern

Un sistema di warning efficace non dovrebbe dipendere da singoli segnali, ma dalla capacità di riconoscere **configurazioni significative di indicatori**.

Possiamo rappresentare il processo in forma semplificata: **Segnale → Indicatore → Pattern → Ipotesi → Warning → Rivalutazione**

Un segnale acquisisce rilevanza quando viene riconosciuto come pertinente rispetto a una domanda o a uno scenario.

Più indicatori, osservati nel tempo e messi in relazione tra loro, possono far emergere un pattern.

Quel pattern viene confrontato con le ipotesi o gli scenari precedentemente elaborati.

Solo allora l'analista dispone degli elementi necessari per valutare se la probabilità relativa di uno scenario stia aumentando, diminuendo o restando sostanzialmente invariata.

Il warning, in questa prospettiva, non coincide con l'annuncio di un evento futuro.



Un indicatore non è una previsione

Rappresenta piuttosto una **variazione significativa del giudizio analitico** determinata dall'emergere di nuove evidenze.

Questo implica anche che un sistema di indicatori non possa essere statico.

Nuove evidenze possono modificare le ipotesi; nuove ipotesi possono richiedere indicatori differenti; indicatori precedentemente considerati significativi possono perdere capacità diagnostica.

L'analisi diventa quindi un processo iterativo.

Il warning non è prediction

È probabilmente questa la distinzione più importante.

Il compito dell'intelligence warning non consiste nel dichiarare: **Questo evento accadrà.**

Una formulazione più rigorosa potrebbe essere: **Stiamo osservando cambiamenti coerenti con questo scenario; la sua plausibilità relativa sta aumentando e queste sono le evidenze che giustificano la rivalutazione.**

La differenza non è semplicemente linguistica. Nel primo caso pretendiamo conoscere il futuro.

Nel secondo costruiamo un processo disciplinato per riconoscere tempestivamente che **le condizioni del futuro potrebbero stare cambiando.**

L'intelligence opera inevitabilmente in condizioni di incertezza. Anche il sistema di indicatori più sofisticato non può eliminare questa caratteristica.

Può però rendere l'incertezza più strutturata, esplicita e gestibile.

E, soprattutto, può consentire al Decisore di comprendere non soltanto quale scenario l'analista consideri più plausibile, ma anche **perché il giudizio sia cambiato.**

Definire gli indicatori prima degli eventi

Esiste infine un problema metodologico particolarmente rilevante: il momento nel quale definiamo gli indicatori.

Dopo che un evento si è verificato è relativamente semplice ricostruire una sequenza di segnali e affermare che, osservandoli attentamente, avremmo potuto prevederne l'esito.

È il terreno tipico del **bias del senno di poi** (in inglese hindsight bias)¹.

¹ Molto brevemente, si tratta della falsa credenza che gli eventi passati fossero facili da prevedere prima che accadessero. Le persone guardano il risultato finale e pensano "Lo sapevo fin dall'inizio", anche se prima non ne avevano idea.



Un indicatore non è una previsione

Molto più difficile è stabilire **ex ante** che cosa dovremmo aspettarci di osservare qualora una determinata ipotesi fosse corretta.

Un sistema di indicatori dovrebbe quindi essere costruito, per quanto possibile, prima che gli eventi da monitorare si manifestino.

Per ciascuna ipotesi potremmo chiederci:

- che cosa dovremmo osservare se fosse corretta?
- che cosa sarebbe invece sorprendente osservare?
- quali indicatori sarebbero compatibili anche con ipotesi alternative?
- quali combinazioni di segnali sarebbero realmente diagnostiche?
- quale evidenza dovrebbe indurci a modificare la nostra valutazione?

Quest'ultima domanda è forse la più importante. **Che cosa dovrebbe farci cambiare idea?**

Definirlo anticipatamente introduce nel processo una forma di disciplina analitica. Riduce il rischio di reinterpretare continuamente le evidenze per adattarle alla nostra valutazione iniziale e contrasta il confirmation bias, escalation of commitment e letture opportunistiche degli eventi.

Dall'Indicator Analysis al giudizio analitico

Considerata in questa prospettiva, l'Indicator Analysis non è una tecnica isolata.

Può diventare un punto di raccordo tra diverse fasi del processo intelligence.

Le ipotesi concorrenti definiscono ciò che potrebbe spiegare la situazione.

Gli indicatori stabiliscono ciò che dovremmo osservare nel tempo.

La raccolta produce nuove evidenze.

Il confronto tra evidenze e ipotesi consente di aggiornare il giudizio.

Il warning comunica al Decisore quando il quadro sta cambiando in modo sufficientemente significativo da richiedere attenzione o azione.

Il processo può quindi essere rappresentato come un ciclo: **Ipotesi → Indicatori → Monitoraggio → Evidenze → Rivalutazione → Warning → Nuove ipotesi**

Non si tratta più di compilare “semplicemente” una checklist.

Si tratta di costruire un **sistema dinamico di apprendimento analitico**.



Un indicatore non è una previsione

Conclusioni: sapere che cosa dovrebbe farci cambiare idea

La crescente disponibilità di dati, strumenti OSINT, sistemi di monitoraggio automatizzato e intelligenza artificiale rende oggi relativamente semplice individuare enormi quantità di segnali.

Ma il problema fondamentale dell'intelligence rimane invariato. Non consiste nel vedere tutto.

Consiste nel comprendere **che cosa conta**.

Per questo un sistema di indicatori efficace dovrebbe consentire all'analista di rispondere almeno a tre domande: **Che cosa sto osservando? Perché è significativo? Che cosa dovrebbe farci cambiare idea?**

È quest'ultima domanda a trasformare il monitoraggio in analisi.

Perché un indicatore non serve a dimostrare che avevamo ragione.

Serve, soprattutto, ad aiutarci a riconoscere tempestivamente quando potremmo avere torto.

Ed è qui che emerge la funzione più autentica dell'early warning.

Il compito del warning non è indovinare quando inizierà una crisi. È ridurre il rischio che il Decisore venga sorpreso da una crisi che avremmo potuto riconoscere.