



ASSOCIAZIONE ITALIANA ANALISTI  
DI INTELLIGENCE E GEOPOLITICA



# Implicazioni etiche di una “intelligence compiacente”

## Il difficile mestiere dell'analista

# Implicazioni etiche di una “intelligence compiacente” – Il difficile mestiere dell’analista

Giovanni Conio

Roma, 22.12.2021

Le opinioni e i contenuti riportati dagli autori in questa pubblicazione sono strettamente personali e non rappresentano necessariamente l’Associazione Italiana Analisti di Intelligence e Geopolitica.

La responsabilità dei contenuti è esclusivamente degli autori.



## **Attribution - Non Commercial - No Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)**

- **Attribution** — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
- **Non-Commercial** — You may not use the material for commercial purposes. A commercial use is one primarily intended for commercial advantage or monetary compensation.
- **No Derivatives** — If you remix, transform, or build upon the material, you may not distribute the modified material.
- **No additional restrictions** — You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Prima di dibattere in merito alle implicazioni etiche legate ai possibili condizionamenti dell'analisi intelligence (da questo momento solo "analisi"), dovremmo chiederci "*Cosa si intende per analisi compiacente*"?

Molto brevemente, con analisi compiacente (in inglese "*intelligence to please*") possiamo indicare **qualsiasi prodotto informativo elaborato** (da un analista *intelligence*) **al solo scopo di soddisfare una precisa necessità del Decisore e tale da giustificare** (adattandola a prescindere delle "reali" risultanze dell'analisi stessa) **l'adozione della linea d'azione dallo stesso ritenuta** (a priori) **come risolutiva**.

La prima considerazione che possiamo fare partendo dalle definizioni di "analisi compiacente" è che il Decisore che si avvale di questa tipologia di supporto non è (evidentemente) interessato ad un prodotto informativo oggettivo (ovvero basato su una corretta interpretazione dei fatti) e ciò perché è vittima di *bias* cognitivi che lo condizionano e che lo spingono a ricercare esclusivamente conferme circa la bontà della decisione che intende assumere. Di conseguenza all'analista non viene chiesto di essere obiettivo bensì di essere soggettivo, adattando la propria valutazione alle necessità del capo, malgrado le evidenze di cui dispone indichino, magari, l'esatto contrario.

Le "pressioni" che il Decisore o il responsabile dell'unità di analisi fa venendo alla tua scrivania per dirti di cambiare le conclusioni alle quali sei giunto è la forma più sfacciata di condizionamento; tuttavia, ve ne possono essere molte altre, anche più sottili, che comunque porteranno all'unico risultato

possibile ovvero la perdita di credibilità dell'analista. Un tuo collega, una tua fonte potrebbe quindi chiedersi "Se sei disposto a correggere il tuo *assessment* solo per compiacere il capo, per quale motivo dovrei fidarmi di te e continuare a fornirti preziose ed accurate informazioni in futuro?"

Il pericolo del condizionamento dell'apparato informativo, ad esempio, da parte del potere politico (politicizzazione dell'intelligence), non potrà mai essere completamente scongiurato, potranno però essere sviluppate norme e procedure attraverso le quali proteggere e garantire l'attività informativa (nel suo insieme) da qualsiasi tipo di pressione.

Allo stesso tempo, l'organizzazione deputata a produrre intelligence (governativa e non) può difendersi rafforzando e instillando nei suoi "operatori" un proprio codice etico, ovvero dei principi etico-professionali che garantiscano, ad esempio, un approccio analitico imparziale da parte degli analisti ed una loro leadership decisa, che non tema di dire la "verità" al Decisore.

Esistono diversi modi di condizionare il lavoro di un analista, alcuni più scontati di altri, la cosa fondamentale è che ciascun analista sia consapevole che la possibilità esiste.

#### 1. Manipolazione indiretta

Questa forma di condizionamento è attuata quando il committente o il responsabile del team di analisi utilizza metodi "sottili" (oserei dire psicologici) per modellare il report secondo le sue esigenze. Queste azioni tendono, generalmente, a "suggerire" modi migliori di scrivere un rapporto tali da portare ad una conclusione diversa, o

fornendo indicazioni e spunti per valutazioni che "dimostrino una tesi" piuttosto di cercare di verificarne l'effettiva esistenza basandosi su dati certi. Ricordiamo, ad esempio, la strumentalizzazione dell'Intelligence USA nella ricerca (meglio forse dire "fabbricazione") delle prove contro Saddam Hussein e la proliferazione di armi di distruzione di massa (WMD) che hanno dato il via all'invasione dell'Iraq<sup>1</sup>.

## 2. Manipolazione diretta

Questo tipo di influenza si verifica quando il responsabile (aziendale, politico, ecc.) sottolinea quelli che sono i risultati attesi, la soluzione che verrà accettata e nient'altro. Altra possibilità si verifica quando il Decisore si aspetta (o pretende) che l'analista utilizzi elementi di informazione, indizi e ipotesi da lui stesso forniti e non è permesso divagare o sviluppare tesi diverse. Questa è, ritengo, la forma più evidente di condizionamento e di analisi compiacente.

## 3. Interessi di carriera

Si tratta di un auto-condizionamento che si palesa quando gli analisti sono preoccupati della loro progressione di carriera all'interno dell'organizzazione e di come il loro prodotto informativo può favorirli o meno. Diventando l'esperto, l'analista che fornisce sempre la risposta "desiderata", la tua posizione ne trarrà sicuro vantaggio. Naturalmente, non dovrai accettare altre opinioni o tenere in considerazione fatti che contrasteranno

la tua valutazione.

## 4. Interessi di parte (lobbies e partiti)

Si tratta di condizionamento anche quando per motivi di "opportunità" un analista (ad esempio "istituzionale") subisce pressioni affinché realizzi un prodotto in grado di smentire o denigrare le tesi dell'avversario politico ovvero tenti di scardinarne il programma elettorale o, più semplicemente, utilizzi l'informazione per acquisire potere o avvantaggiarsi nella "scalata" nel *management* dell'azienda.

Altra considerazione da fare è che i Decisori, i leader politici, utilizzano (spesso) l'intelligence come "capro espiatorio" per scelte politiche non felici o quando le decisioni assunte non ottengono i risultati auspicati<sup>2</sup>. Proprio a causa di questo condizionamento gli analisti sono facili prede per governanti e politici e, considerato l'elemento "segretezza", raramente (per non dire mai - nda) possono parlare in difesa del proprio operato.

Il problema etico del condizionamento viene (generalmente) glissato dagli analisti, non preso in considerazione e anzi ritenuto un "non problema" perché più concentrati (forse) sulla dimostrazione della loro tesi, del "vero o falso", del "giusto o sbagliato". La convinzione, quindi, che ciò che facciamo è per un buon fine, per una giusta causa, aumenta la fiducia in noi stessi. Anche in questo comunque non siamo soli, agenti operativi (mi riferisco agli operatori incaricati della raccolta informativa)

---

<sup>1</sup> In merito consiglio la visione del film "Fair Game - Caccia alla spia", *action-thriller* del 2010 basato sulla autobiografia dell'agente della CIA sotto copertura Valerie Plame.

---

<sup>2</sup> Recentemente, ad esempio, l'intelligence è stata additata come unica responsabile della *débaclé* in Afghanistan.

affrontano esattamente le stesse scelte, sono guidati dalle stesse convinzioni e motivazioni.

Nessuno è al sicuro dal pericolo del condizionamento e, spesso, anche il solo fatto di lavorare per governi o imprese (più o meno grandi) offre agli operatori un “ombrello virtuale di protezione”. Affidarsi, di contro, a norme, regolamenti e procedure per guidare, oltre che per vincolare azioni e comportamenti, consentirebbe agli analisti, ma più in generale ai “funzionari” dell’intelligence di superare (agendo secondo le regole) qualsiasi considerazione e sfida etica o morale.

Per fare, ad esempio, un parallelismo con l’ambito militare, le cosiddette “regole d’ingaggio” (RoE<sup>3</sup> - *Rules of Engagement*) devono sicuramente soddisfare due requisiti: in primo luogo, che sia stato sviluppato un insieme di regole volte a garantire un comportamento legittimo e, quindi, che tutti gli aventi causa sappiano cosa possono o non possono fare.

Come detto, non esiste un meccanismo “procedurale” di questo tipo, non esistono delle RoE per le attività quotidiane degli operatori intelligence, al suo posto (anche in questo caso non è universalmente applicato) le Agenzie governative e le organizzazioni aziendali possono dotarsi di istruzioni procedurali operative standard (SOP - *Standard Operating Procedure*).

Quando ci riferiamo agli apparati informativi governativi, dobbiamo

ricordare che si tratta di attività caratterizzate dal “segreto” attraverso le quali vengono raccolte ed interpretate informazioni relative a contesti sensibili (e talvolta “ostili”), al fine di garantire la sicurezza e gli interessi nazionali.

Come spesso (ahimè) evidenzia la cronaca, le questioni etiche non sembrano interessare gli operatori intelligence. Numerosi infatti sono stati i casi in cui l’operato dei cosiddetti “servizi segreti” ha prodotto scandali, sollevando molte domande e critiche sul fatto che le attività o i metodi utilizzati fossero giustificabili in ogni circostanza<sup>4</sup>.

In questi casi, la soluzione più rapida e comoda è sempre quella di segnalare (accusare) quelli che hanno operato sul campo mentre raramente ci si concentra su chi ha condotto la pianificazione e la direzione dell’operazione, delle attività di raccolta e analisi.

Questa considerazione ci conduce verso la vera sfida che deve affrontare il personale che opera nell’intelligence.

L’analista dovrebbe sempre assumere la responsabilità di una corretta direzione, collaborando in una corretta pianificazione della raccolta dei dati, anche se non sarà fisicamente coinvolto in tale attività e non lasciarla ricadere su altri, in particolare sugli operatori incaricati della ricerca e raccolta vera e propria.

A questo punto, la domanda sorge spontanea, “se l’analista dirige la raccolta allora sarà responsabile anche della

---

<sup>3</sup> Le RoE rappresentano il punto di raccordo tra il diritto (bellico) e l’impiego (tattico) delle unità terrestri, navali ed aeree. Si tratta di direttive che definiscono circostanze, condizioni, entità e modo in cui la forza (ovvero azioni che possano essere qualificate come “ostili”) possa essere impiegata.

---

<sup>4</sup> Mi riferisco in particolar modo agli scandali legati alle attività dei servizi “deviati” nostrani negli anni della guerra fredda o, più recentemente, a quelle delle agenzie statunitensi con i sequestri, le detenzioni e torture pratiche utilizzate nella guerra al terrorismo internazionale.

corretta individuazione degli obiettivi di ricerca? Delle indicazioni e prescrizioni fornite al personale incaricato?”

La risposta è “Ni”. L’analista dovrà collaborare ad un processo che deve necessariamente essere logico e razionale, ineccepibile dal punto di vista etico e morale. Tutte le attività e funzioni devono essere svolte con i migliori propositi e nel rispetto delle regole, a dispetto dell’aforisma “il fine giustifica i mezzi” (piuttosto inutile soprattutto dal punto di vista legale).

Tale massima trova (egoistica) giustificazione nel fatto che il suo operato è sempre sotto i riflettori, è osservato con la lente di ingrandimento, soprattutto quando qualcosa va storto. Raramente si parla dei successi dell’intelligence, anzi, negli ambienti per così dire “istituzionali” si dice che “quando va bene è ... un pareggio”.

Del resto, pensare che gli analisti si limitano ad “analizzare e dare consigli”, senza essere coinvolti in alcuna attività fisica reale e nel rispetto di qualsivoglia questione etico-morale, è un errore.

Nell’analizzare un fenomeno o un problema, nel valutarlo e rappresentarlo, gli analisti assumono decisioni, fanno delle scelte che poi condividono con il Decisore.

Come decidiamo cosa dire e cosa tener fuori dal rapporto o dal briefing?

Tralasciare, o peggio, nascondere informazioni essenziali (così come l’assenza di elementi di informazione rilevanti, l’essere in possesso di soli dati inaffidabili o, peggio, di elementi contrastanti) priva il Decisore della possibilità di prendere una decisione informata, con un quadro completo ed

esauriente. È quindi importante riferire ciò che sappiamo e ciò che non sappiamo, solo in questo modo forniremo al nostro utilizzatore un prodotto intelligence completo ed equilibrato, trasparente. Solo con questo atteggiamento potremo affrontare qualsiasi sfida a testa alta, con i valori etici intatti.



Quanto fin qui visto dovrebbe condurre l’analista, ma più in generale direi qualsiasi professionista dell’intelligence, ad operare osservando un vero e proprio “codice di condotta”.

Un analista dovrà quindi:

1. Ricercare sempre la verità e riferirla con coraggio, accuratezza e spirito critico.
2. Prodigarsi per migliorare la qualità del proprio lavoro ricercando collaborazione così come il confronto continuo.
3. Garantire lealtà e scrupolosa osservanza delle norme e dei principi etico-morali della professione evitando, quindi, attività scorrette o illecite.
4. Essere responsabile e coscienzioso nei confronti della propria struttura lavorativa o del committente.
5. Sostenere e garantire il rispetto dei diritti e delle opinioni degli altri.
6. Assicurare, in ogni circostanza, la

protezione delle proprie fonti e la riservatezza nelle relazioni con collaboratori e clienti.

Questi sei punti, definiscono i principi di comportamento per un analista, e devono essere presi a riferimento per il suo contesto professionale. Possono essere ritrovati, ad esempio, all'interno del Codice di Condotta Deontologica dell'Associazione Italiana Analisti di Intelligence e Geopolitica (AIAIG<sup>5</sup>) visionabile al seguente [link](#)<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> AIAIG è una associazione che riunisce i professionisti che si occupano di Intelligence e Geopolitica o, più in generale, di analisi di fenomeni complessi.

<sup>6</sup> <https://aiaig.it/wp/wp-content/uploads/2020/10/AIAIG-codice-etico-e-di-condotta.pdf>

## NOTE BIOGRAFICHE DELL'AUTORE



**Giovanni Conio** è un Ufficiale dell'Esercito che nel corso della sua carriera ha, per circa 15 anni, prestato servizio presso il Reparto Informazioni e Sicurezza (RIS) dello Stato Maggiore della Difesa. In particolare ha acquisito una notevole esperienza nel settore lavorando come “ricercatore ed analista OSINT” e “analista d'Area” presso il Centro Intelligence Interforze (CII) e come “formatore” presso il Centro Interforze di Formazione Intelligence/G.E. (CIFI/GE).

È autore di numerosi *paper* di carattere dottrinale pubblicati su:

- [www.sicurezzanazionale.gov.it/](http://www.sicurezzanazionale.gov.it/), sito del Sistema di Informazione per la Sicurezza della Repubblica (SISR);
- [www.analyticaintelligenceandsecurity.it/](http://www.analyticaintelligenceandsecurity.it/), sito del centro di analisi e ricerca “*Analytica for intelligence and security studies*”;
- [www.alphainstitute.it/](http://www.alphainstitute.it/), associazione indipendente, non politica ed interdisciplinare con la finalità di accrescimento sociale della cultura della sicurezza nazionale e internazionale, della geopolitica e dell'intelligence.

Attualmente Direttore del Dipartimento di Analisi Intelligence di “*Analytica for intelligence and security studies*”, nel periodo da gennaio 2020 a marzo 2021 è stato Presidente del suo Consiglio Scientifico (<https://www.analyticaintelligenceandsecurity.it/>).

Da ottobre 2020 è Coordinatore del Comitato Scientifico e di Indirizzo dell'Associazione Italiana Analisti di Intelligence e Geopolitica (AIAIG).



# **Associazione Italiana Analisti di Intelligence e Geopolitica**

Sede presso lo Studio Legale Guerra, Circonvallazione Clodia 36 – 00195 Roma

Sito web: <https://aiaig.it/> - Per informazioni: [assistenza@aiaig.it](mailto:assistenza@aiaig.it)