

**Analytica**  
FOR INTELLIGENCE AND SECURITY STUDIES

L'analisi previsionale in epoca di COVID-19.  
L'importanza di anticipare il futuro.

Giovanni Conio



## *Analytica for intelligence and security studies*

Paper Intelligence

L'analisi previsionale in epoca di COVID-19.  
L'importanza di anticipare il futuro.

Giovanni Conio.

Correzioni e revisioni a cura del Dottor PANEBIANCO Andrea

Torino, 2020



Questo particolare momento che l'umanità sta vivendo a causa della pandemia di COVID-19 mi offre l'opportunità per sottolineare ed insistere sulla necessità (e la responsabilità) per i *leader* di qualsiasi tipo di organizzazione, sia nella sfera pubblica che in quella privata, di poter disporre di previsioni degli scenari che potrebbero dover affrontare nel futuro.

L'incertezza caratteristica del nostro tempo non può e non deve essere la scusa per non farlo. Maggiore è il livello di responsabilità (fino alle più alte autorità di uno stato), più inaccettabile diventa l'atteggiamento attendista tipico di chi è abituato all'imprevisto e lo subisce reagendo e, non sempre, inseguendo gli eventi.

La pianificazione strategica ha valore solo se conseguenza di un processo analitico continuo che si fonda su quella che potremmo chiamare "anticipazione strategica".

"Nessun analista è perfetto. I migliori apprendono dai propri errori e dalle esperienze positive così come dagli errori e dai successi degli altri".

Anonimo

## 1. Previsione o anticipazione strategica – cosa si intende?

Con il termine "previsione" ci si riferisce direttamente alla capacità di rilevare ciò che potrebbe accadere in futuro prima che ciò accada, con l'obiettivo fondamentale di ridurre, per quanto possibile, l'incertezza sul futuro riguardo al fenomeno in esame. In altre parole, "anticipare" gli eventi.

L'uso del termine "strategico", riferito all'anticipazione, indica il focalizzare di questi sforzi per anticipare ciò che non è ancora accaduto su quelle cose, fatti o eventi che possono influenzare significativamente i nostri interessi, piani e obiettivi.

La capacità di esplorare il futuro rilevando preventivamente rischi e opportunità di ogni possibile futuro potrebbe consentire ai decisori di pianificare e decidere in modo adeguato e, soprattutto, in anticipo, per raggiungere i propri obiettivi e proteggere interessi personali o organizzativi.

Basandosi su questo concetto, può essere attuato un processo che si basa su una varietà di metodi e strumenti utili allo scopo.

Anche se le necessità del livello strategico di una nazione (governativo) e quella di un'azienda non sono le stesse, mi piace immaginare l'esistenza di una cellula, un ufficio, un'unità organizzativa all'interno della sua struttura che potremmo chiamare di "Anticipazione Strategica", o più semplicemente "Unità di Analisi" (UA), in grado di promuovere la comprensione del futuro, fornendo le basi per una pianificazione solida, concreta ed efficiente. Potrebbe essere quello il luogo dove ideare e valutare gli scenari che fungeranno da base per il processo di pianificazione (strategica e non).

La mancata esecuzione di questo processo, certamente complesso e caratterizzato da estremo dinamismo, renderà difficile dare una risposta coerente a domande del tipo: cosa devo o non devo fare? Come impedire che ciò accada?



Una capacità di anticipare, ovvero la capacità di fare analisi previsionale, sarà quindi essenziale per prepararsi, per mettersi nelle migliori condizioni sfruttando le opportunità e gestendo i rischi futuri individuati. Futuri che, ovviamente, saranno influenzati da ciascuna decisione assunta.

La *Strategic Intelligence* e la *Business Intelligence* (anche detta *Corporate Intelligence*) forniranno, a seconda dei casi, gli input necessari per le decisioni politico-strategiche e per quelle d'impresa, così come per la "costruzione" del futuro desiderato.

Ciò può avvenire attraverso l'analisi previsionale, una disciplina scientifica dedicata allo studio sistematico di possibili scenari o particolari condizioni future, nonché dell'analisi di come tali condizioni o scenari potrebbero influenzare obiettivi o interessi propri, come conseguenza dell'applicazione (da parte nostra o di terzi) di determinate politiche, strategie o condotte.

Come scrive Michel Godet<sup>1</sup> nel suo libro *From anticipation to action*, «L'analisi previsionale non è né vegggenza né futurologia, è un modo di pensare per l'azione e contro il fatalismo. L'analisi previsionale riconosce nel futuro la ragion d'essere del presente, è un modo per avere il controllo del proprio futuro multiplo e incerto. È una riflessione per guidare le azioni nel presente alla luce dei possibili futuri.».

Ma come dovrebbe svolgersi questo processo di analisi previsionale?

## 2. Analisi previsionale – come si fa?

L'Unità di Analisi elaborerà gli scenari futuri basandosi su indicatori e variabili la cui definizione e scelta costituiranno il vero fattore di successo dell'intero processo. Questo è un passaggio fondamentale che richiede l'utilizzo di tecniche e strumenti di comprovata efficacia.

Per avere un'idea di come dovrebbe essere, si pensi che l'obiettivo dell'UA sarebbe quello di indicare, all'unità incaricata della pianificazione, la direzione verso la quale procedere con i suoi piani attraverso lo sviluppo, ad esempio, di una matrice di confronto Rischi – Opportunità.

Per far ciò l'Unità di Analisi lavorerà con tre tipologie di scenari, ognuno dei quali con una caratteristica particolare.

Il primo, riferito alla situazione ideale per i nostri scopi, privo di considerazioni temporali o di fattibilità, sarà lo **scenario ottimale**.

Il secondo, ottenuto dalla proiezione della situazione in atto, sarà lo **scenario tendenziale**.

Anche se il processo verrà effettuato in maniera integrata, simultanea e sequenziale, in questo caso deve essere definito un orizzonte temporale degli scenari da progettare (detto anche "periodo di validità"). Si parlerà quindi di uno **scenario di breve, medio e lungo termine** (frequentemente si sente parlare

anche di **scenario a brevissimo termine**, *Figura 1* per problematiche caratterizzate da particolare "dinamismo").





Abbiamo osservato, a titolo di esempio, come nel DPCM del 26 aprile scorso ciascuna delle fasi stabilite per fronteggiare la pandemia di COVID-19 configuri scenari ben differenziati, con intervalli di tempo limitati e più legati agli eventi, al verificarsi di particolari condizioni, che a opportunità concrete.

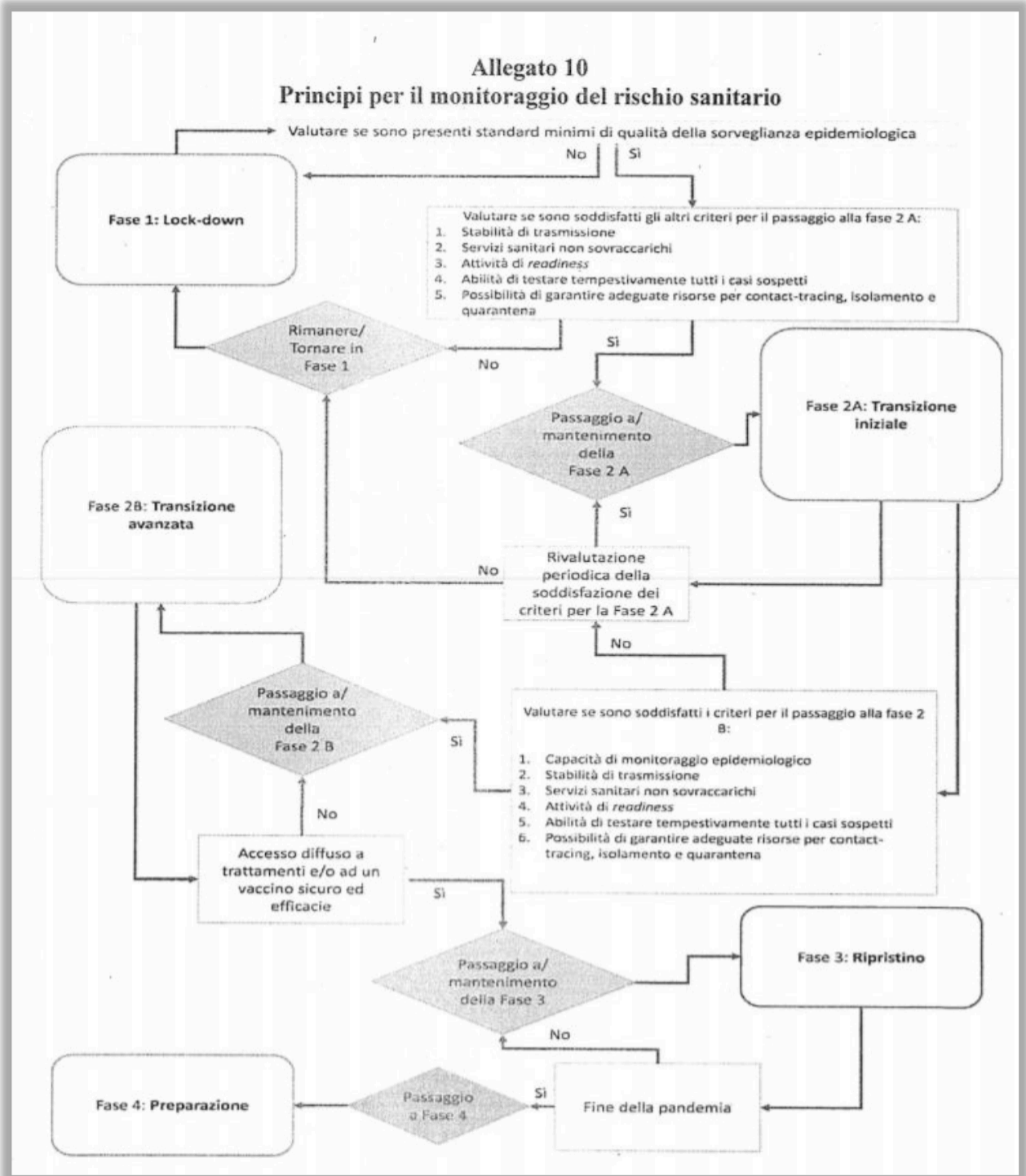


Figura 2

Infine, il passo creativo per eccellenza, espressione finita del "metodo prospettico": gli **scenari esplorativi**. In questo caso si pensa ai possibili futuri lavorando sempre con gli indicatori e le variabili selezionati inizialmente, al fine di dare una coerenza globale al processo.

Con tutte queste informazioni, vengono poi elaborate matrici dei rischi e delle opportunità, essenziali quando si effettua, durante il processo decisionale, il confronto tra gestione e utilizzo di ciascun scenario al fine di ottenere il miglior equilibrio strategico.

Con gli indicatori e le variabili utilizzati precedentemente per elaborare gli scenari verrà, come detto precedentemente, modellato lo scenario verso cui sarà orientata la pianificazione strategica, comprese le previsioni delle deviazioni che potrebbero ragionevolmente verificarsi. Ciò al fine di garantire che la ricerca informativa possa raggiungere i propri obiettivi partendo da dati realistici, evitando di cadere nel "volontarismo irrazionale" (ovvero in inutili quanto pericolose iniziative) verso il quale i piani mal concepiti possono degenerare.

Come ho scritto in un mio precedente *paper*<sup>2</sup>, la "ricerca informativa" è la seconda e più dinamica fase del ciclo informativo, le cui attività possono essere svolte in forma "palese" o in forma "clandestina". In questa fase avviene, praticamente, lo **sfruttamento** delle fonti informative<sup>3</sup> e l'**osservazione e monitoraggio** di obiettivi da parte degli assetti di ricerca e la consegna delle notizie e delle informazioni così ottenute all'Unità di Analisi.



Per assicurare il corretto monitoraggio degli indicatori si determineranno gli indizi iniziali, necessari per avere una indicazione preventiva circa la possibilità che si stia palesando, come conseguenza dell'evoluzione della situazione, uno degli scenari da noi elaborati. Questi, dando così vita agli "indicatori di pre-configurazione", costituiranno il punto di partenza, il momento zero che mostra verso quale futuro stiamo andando. Gli indicatori, invece, che rivelano le possibili deviazioni, lo scostamento alla pianificazione, sono detti "indicatori critici".

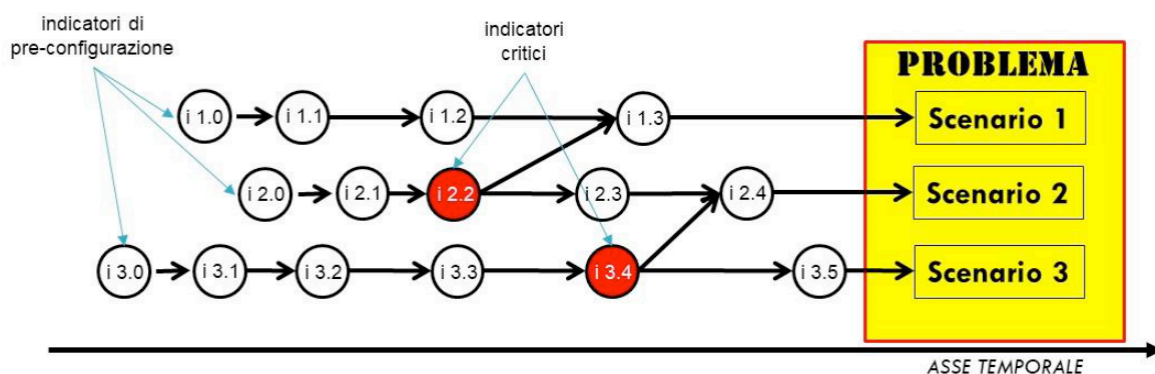


Figura 4

Avranno, a seconda del livello di complessità in cui si opera, funzione di *warning* (allarme o allerta preventiva) fornendo al Decisore gli elementi per sostenere le proprie decisioni (assunte o da assumere in funzione del piano strategico), anticipando rischi ed opportunità che avrebbe incontrato in futuro e riconducendo, laddove necessario, gli eventi verso ciò che si era pianificato.



In questo senso la *indicator based analysis*<sup>4</sup> è una metodologia fondata sul presupposto che è necessario tener presente il fattore "sorpresa" e che le informazioni disponibili sono generalmente "incomplete", ovvero che c'è sempre nel *puzzle* una tessera mancante.

Mentre un indizio è qualcosa di osservabile dopo il verificarsi di un evento, un indicatore può essere considerato come quell'elemento, quel fatto che dovremo osservare prima o durante il verificarsi di un evento specifico.

Quello della generazione degli indicatori non è esattamente un compito semplice. Si tratta di un processo che deve essere affrontato con criterio, competenza e profonda conoscenza sia dell'ambito cui si riferisce (problema) sia delle tecniche di analisi strutturata<sup>5</sup> utili per un suo esaustivo esame.

Gli analisti realizzano una sessione di *brain storming* durante la quale individuano quei fenomeni, eventi, accadimenti che possono essere indizio che la situazione sta evolvendo verso lo scenario considerato e ripetendo, quindi, la procedura per ciascun scenario ideato.

L'incarico di guidare l'attività dovrà presentare il problema, illustrare lo scenario che si vuole raggiungere (o evitare) in modo da avviare la "tempesta di idee". La descrizione fornita dovrà essere il più possibile dettagliata, delineando con precisione la "peculiarità" di ciascun scenario. Il risultato da ottenere sarà una lista di fatti o eventi che si immagina debbano palesarsi nel momento in cui dovesse prodursi, così come atteso, una particolare situazione.

Il team di analisti valuterà, successivamente, il risultato dell'attività di *brain storming* per verificare che ciascun indicatore individuato risponda alle condizioni e requisiti per essere considerato tale.

L'indicatore deve essere:

- **anticipatore**, dovrà cioè riferirsi ad un evento futuro;
- **diagnostico**, ovvero non coerente con tutti gli scenari individuati perché ciò lo renderebbe inutile. Non dovrà essere ambiguo, il suo manifestarsi dovrà risultare coerente con un solo scenario e non dare adito a dubbi interpretativi;
- **osservabile**, ovvero deve poter essere "monitorato", in qualsiasi condizione, da opportuni assetti o strumenti di ricerca;
- **misurabile**, deve essere possibile apprezzarne il cambiamento di stato.

Ciascuno dei possibili indicatori deve rispondere simultaneamente a queste quattro condizioni, nel caso contrario l'indicatore dovrà essere scartato. Andranno eliminate le ridondanze e raggruppate in una sola descrizione le idee simili.

Una volta identificati e raggruppati in una lista, questi indicatori rappresenteranno un insieme di fenomeni (azioni, condizioni, fatti o eventi) osservabili, o potenzialmente osservabili, il cui accadimento consente di argomentare con certezza che un fenomeno si è verificato o che è molto probabile che si verifichi.

Conclusa la "validazione", ogni indicatore andrà definito in modo chiaro e preciso dandone una sintetica descrizione, quindi si dovrà valutarne l'impatto, il grado di influenza che ognuno di loro avrà nello sviluppo dello scenario cui si riferiscono.



Tutti gli indicatori della nostra lista saranno “valutati”, utilizzando una apposita scala di valutazione, ovvero si dovrà valutare quale valore attribuire a ciascun indicatore in modo che rappresenti il livello (lo stato) di attivazione nel quale si trova in un dato momento.

Un possibile criterio potrebbe essere:

STATO DELL'INDICATORE	DESCRIZIONE
<i>Sconosciuto</i>	Non si dispone di dati sufficienti per valutare l'attività dell'indicatore. Questa circostanza obbliga a adottare misure idonee all'ottenimento delle necessarie informazioni (ricerca informativa). Questo livello non va utilizzato nella valutazione generale della situazione.
<i>Normale</i>	Non esistono indizi che indichino l'esistenza di fattori che possono provocare un brusco cambio nell'evoluzione della situazione. Nel caso fossero presenti, si trovano allo stato iniziale. I livelli di attività si considerano all'interno dei valori normali per questo livello di allarme.
<i>Anormale</i>	Esistono indizi che indicano l'esistenza di fattori che potrebbero provocare un brusco cambiamento della situazione. L'evoluzione della situazione porta ad un superamento dei livelli di normalità. La situazione potrà avere ulteriori e più ampie conseguenze. È necessario un più “serrato” monitoraggio per garantire un congruo tempo di allerta.
<i>Alto</i>	Esistono indizi che indicano l'esistenza di fattori che potrebbero provocare un brusco cambiamento della situazione. Gli indicatori si trovano in un alto livello di sviluppo. La situazione è lontana dai valori normali. La stabilità è compromessa e la situazione potrebbe divenire difficoltosa o complicata. Il tempo per l'allarme è ridotto.
<i>Estremo</i>	Si è in possesso di informazioni attendibili che indicano che si produrrà nell'immediato un repentino cambio nell'evoluzione della situazione o la rottura della stabilità. La situazione è molto al di sopra dei livelli di normalità, con un grande impatto negativo sulla stabilità. Si produrrà nell'immediato una situazione difficile o è già in corso. Il tempo di allerta è minimo.

Quindi, per ciascun indicatore individuato, si dovrà procedere alla descrizione dei criteri specifici che dovrà possedere in ogni possibile stato, descrivere il modo e l'intensità con il quale si manifesterà nei vari gradi della scala di valutazione, indicando cosa ci si aspetta di riscontrare per ciascuno di loro. Va chiaramente definito il limite, la soglia oltre la quale un indicatore passa da uno stato al successivo. Questa soglia dovrà, chiaramente, essere oggettivamente tangibile, verificabile.

Concluse le attività preparatorie inizia l'attività di osservazione della situazione, il monitoraggio degli indicatori, la valutazione delle informazioni ottenute e l'aggiornamento della lista degli indicatori, ovvero del loro stato. È necessario tener presente che, mentre l'attività di osservazione e controllo degli indicatori sarà continua e costante, la fluttuazione, i cambiamenti nello stato di un indicatore, potrebbero non avvenire in maniera continua o *real time*, sarà pertanto conveniente stabilire una frequenza minima per la loro valutazione (settimanale, mensile, trimestrale ecc.).

Tornando ora all'inizio di questo documento e pensando a come, ad esempio, gli USA (paese dove è molto radicata la cultura dell'intelligence) hanno affrontato l'epidemia di COVID-19 domandiamoci (asetticamente e privi di qualsiasi pregiudizio): ha fallito il sistema di allarme preventivo (I&W) non essendo riuscito ad allertare preventivamente chi doveva agire, chi doveva prendere decisioni? Esiste un sistema di allarme preventivo? Disponeva delle giuste informazioni chi avrebbe dovuto farlo? Hanno commesso degli errori, delle errate interpretazioni, il Decisore o i responsabili della pianificazione ed esecuzione del piano di contingenza?



Risulterà certamente impossibile fornire una risposta a tutti i quesiti. Certo è che negli anni sono stati elaborati numerosi documenti che avvertivano di possibili eventi come quello che stiamo vivendo e che ha paralizzato (nel vero senso della parola) il mondo intero. Infatti il rischio di una pandemia non era poi così remoto, tenuto conto che la storia dell'uomo è stata caratterizzata da decine di epidemie e pandemie causate da virus sconosciuti e per la maggior parte di origine animale.



Figure 5

L'Office of the Director of National Intelligence (ODNI), pubblica sul proprio sito il *Global Trends*, ovvero il principale documento elaborato dalla comunità intelligence (National Intelligence Council) con il quale valuta i principali fenomeni esplorando tendenze e scenari dei prossimi 20 anni.

L'ultima edizione del rapporto del National Intelligence Council, *Global Trends "Paradox of Progress"*, è stata rilasciata il 9 gennaio 2017 ed esplora tendenze e scenari per i prossimi 20 anni.

In uno di questi documenti, quello edito nel 2004 dal titolo "Mapping the global future - Report of the National Intelligence Council's - 2020 Project", si legge:

#### What Could Derail Globalization?

The process of globalization, powerful as it is, could be substantially slowed or even stopped. Short of a major global conflict, which we regard as improbable, another large-scale development that we believe could **stop** globalization would be a pandemic. However, other catastrophic developments, such as terrorist attacks, could **slow** its speed.

Some experts believe it is only a matter of time before a new **pandemic** appears, such as the 1918–1919 influenza virus that killed an estimated 20 million worldwide. Such a pandemic in megacities of the developing world with poor health-care systems—in Sub-Saharan Africa, China, India, Bangladesh or Pakistan—would be devastating and could spread rapidly throughout the world. Globalization would be endangered if the death toll rose into the millions in several major countries and the spread of the disease put a halt to global travel and trade during an extended period, prompting governments to expend enormous resources on overwhelmed health sectors. On the positive side of the ledger, the response to SARS showed that international surveillance and control mechanisms are becoming more adept at containing diseases, and new developments in biotechnologies hold the promise of continued improvement.

A slow-down could result from **a pervasive sense of economic and physical insecurity** that led governments to put controls on the flow of capital, goods, people, and technology that stalled economic growth. Such a situation could come about in response to terrorist attacks killing tens or even hundreds of thousands in several US cities or in Europe or to widespread cyber attacks on information technology. Border controls and restrictions on technology exchanges would increase economic transaction costs and hinder innovation and economic growth. Other developments that could stimulate similar restrictive policies include a popular backlash against globalization prompted, perhaps, by white collar rejection of outsourcing in the wealthy countries and/or resistance in poor countries whose peoples saw themselves as victims of globalization.

Figura 6



Successivamente, riferendosi ai rischi collegati alla Cina:

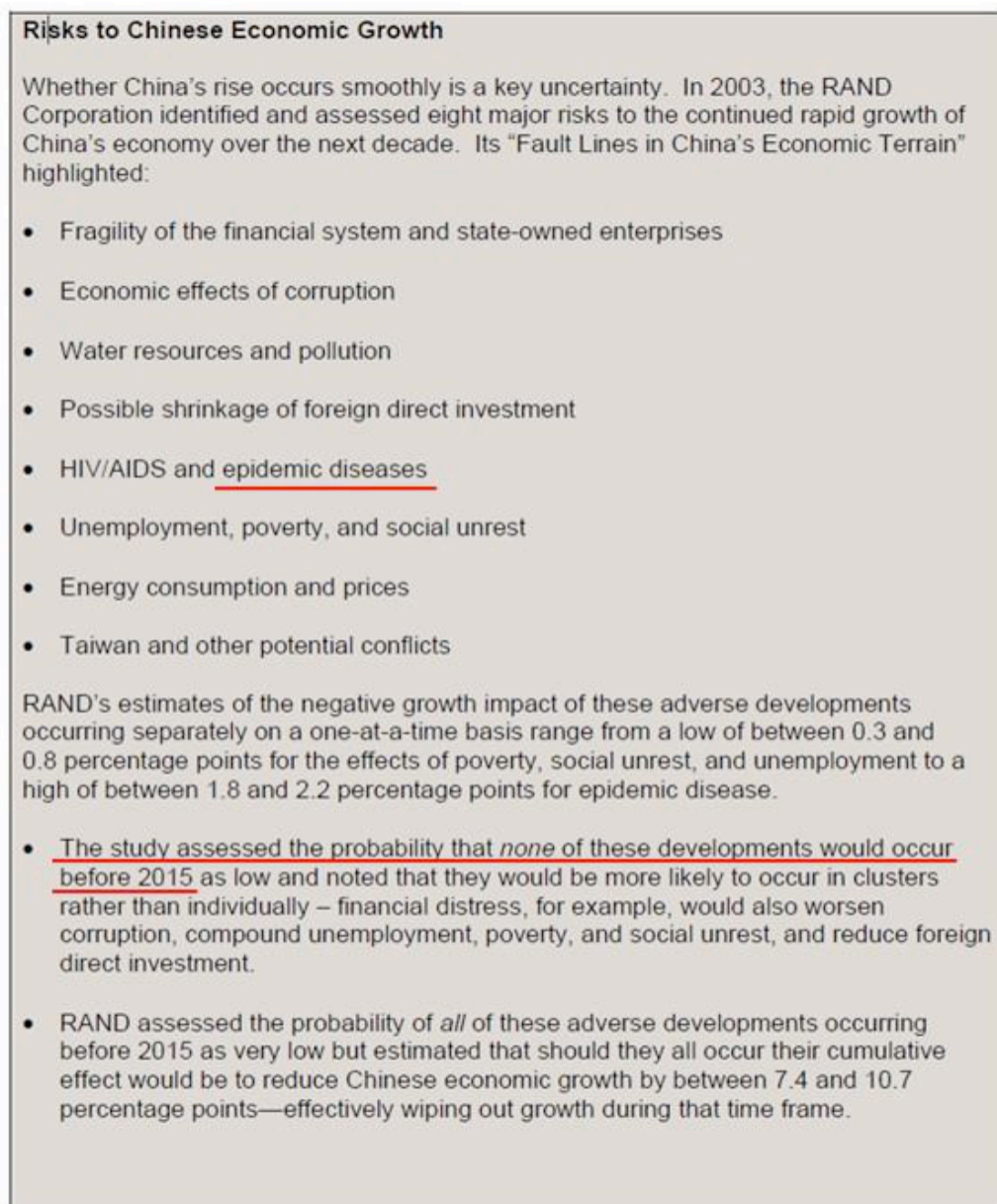


Figura 7

Nel caso degli Stati Uniti questo è un esempio di come l'intelligence avesse, con largo anticipo, dipinto la possibilità che si realizzasse uno scenario così nefasto. Il sistema di monitoraggio degli indicatori ha sicuramente funzionato e consentito di lanciare un segnale "premonitore". Ma cosa non ha, nello specifico, funzionato? Una possibile risposta, confermata dai fatti, è che Donald Trump non ha avuto fiducia nel lavoro di analisi delle proprie Agenzie di intelligence ma non solo: in un articolo pubblicato su The Guardian il 3 aprile scorso, si apprendeva della decisione del Presidente (giusto tre mesi prima delle prime notizie circa il focolaio di COVID-19 in Wuhan) di chiudere un programma del valore di 200 milioni di dollari ideato proprio "prevenire" situazioni del genere.



### 3. Conclusione – quindi?

Anche se le cose non dovessero andare come auspicato, gli errori o i ritardi eventualmente commessi nella pianificazione o gestione della crisi non invalidano le ricerche, gli studi, le simulazioni effettuate, anzi al contrario rafforzano l'idea che è necessario diffondere la conoscenza acquisita ed i dati raccolti a chi ne ha pertinenza e necessità in modo che possa tradurli in azioni concrete.

L'anticipazione strategica, l'analisi previsionale deve non solo sostenere il sistema decisionale orientandolo verso il conseguimento degli obiettivi pianificati bensì effettuare un costante monitoraggio di come le decisioni assunte influenzeranno gli scenari futuri e viceversa.

Rispondendo alla domanda "perché analisi previsionale?" individuo due principali motivazioni:

- per essere, in qualsiasi momento, nelle migliori condizioni **per adottare decisioni** tali da consentire la gestione del rischio e lo sfruttamento delle opportunità che dovessero presentarsi;
- **per pianificare** avendo stabilito dove si vuole arrivare (il futuro desiderato), avendo preso in considerazione e valutato anche gli altri possibili futuri.

Una nazione ha bisogno di leader e decisori, nel pubblico così come nel privato, consapevoli che l'intelligence ed in particolare l'analisi previsionale non risolveranno tutti i loro problemi ma la loro assenza (o sottovalutazione) li acuirà. Il suo scopo, il suo fine più nobile, è quello di "dipingere" il futuro in modo che "sorprenda" il meno possibile, aiutando nella pianificazione e nella decisione, consentendo l'assunzione di un rischio calcolato e lo sfruttamento delle opportunità individuate.

Non è certo un compito facile, però sicuramente appassionante, perché come dice Godet «senza una direzione futura il presente è privo di significato.».



## Bibliografia di riferimento

---

- 1) A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis. US Government. 2009.
- 2) Grabo Cynthia M. Anticipating Surprise: Analysis for Strategic Warning. s.l.: Joint Military Intelligence College (Defense Intelligence Agency), 2002 [\[Online\]](#).
- 3) Intelligence Analysis: Structured Methods or Intuition. Marrin Stephen. Summer 2007, American Intelligence Journal.
- 4) Heuer Richards J.: Psychology of Intelligence Analysis. Central Intelligence Agency. [\[Online\]](#) 1999.
- 5) Michel Godet: From anticipation to action - A handbook of stratégie prospective, [\[Online\]](#) UNESCO Publishing 1994.
- 6) National Intelligence Council: Mapping the global future - Report of the National Intelligence Council's - 2020 Project, Office of the Director of National Intelligence (ODNI), 2004 [\[Online\]](#).



## Note

---

- 1 Il professor Michel Godet ha conseguito un dottorato in statistica all'Università di Parigi nel 1974 e successivamente un dottorato in scienze economiche nel 1976 (Argomento della tesi: "Crisi della previsione, sviluppo di prospettiva"). È membro dell'Accademia Francese di Tecnologia e fa parte del comitato consultivo di numerosi gruppi di riflessione tra cui l'Institut Montaigne e la Fondazione europea Robert Schuman. Ha partecipato attivamente al Consiglio francese di Analisi Economica (CAE) riferendo direttamente al Primo Ministro. Da oltre 40 anni offre servizi di consulenza in "prospettiva strategica" a diversi gruppi, regioni e società in tutto il mondo.
- 2 [Intelligence e servizi. Il sistema informativo nazionale.](https://www.analyticaintelligenceandsecurity.it/ricerca-e-analisi/intelligence-sistema-informativo-nazionale-%e2%80%a8/)  
<https://www.analyticaintelligenceandsecurity.it/ricerca-e-analisi/intelligence-sistema-informativo-nazionale-%e2%80%a8/>
- 3 Le fonti informative sono persone, strumenti o sistemi impiegati per osservare e registrare notizie e dati relativi ad una attività d'interesse, obiettivi particolari o organizzazioni ed individui. Le fonti possono essere distinte in "controllate", "non controllate" e "casuali" a seconda che, rispettivamente, a queste possano essere assegnati dei compiti di ricerca; diffondano notizie in maniera autonoma senza alcuna richiesta specifica (ad esempio le cosiddette "fonti aperte"); forniscano notizie liberamente, in maniera inaspettata e del tutto casuale (ad esempio un testimone). Quando, invece, per fonti informative ci si riferisce all'insieme delle risorse umane e tecnologiche che operano in un determinato ambiente di riferimento (organizzazione o agenzia), per uno specifico campo d'applicazione e, comunque, a supporto dell'attività informativa, queste vengono dette "discipline". Gli assetti di ricerca sono dei particolari nuclei di persone, apparati e sensori in grado di ricercare e raccogliere elementi informativi provvedendo "in proprio" ad una valorizzazione iniziale degli elementi raccolti, in particolare ciò avviene quando questi sono di natura altamente tecnologica (es.: SIGINT, MASINT, IMINT).
- 4 Conosciuta anche come "*Warning Intelligence*" o "*Indications & Warning*" (I&W).
- 5 Tecniche che consentono di ottimizzare i tempi di elaborazione, valorizzare i dati e mitigare le vulnerabilità cognitive (*bias*) che inevitabilmente potrebbero influenzare l'analista.