



Dall'evento all'indicatore: perché un analista non osserva fatti ma segnali



Giovanni Conio

24/07/2026



Dall'evento all'indicatore: perché un analista non osserva fatti ma segnali

"La qualità di uno scenario non dipende dalla capacità di immaginare il futuro, ma dalla capacità di riconoscere i segnali che ne preannunciano l'evoluzione."

Nel corso del mio recente intervento alla **Summer School in "Managing International Relations" di ASERI – Università Cattolica del Sacro Cuore**, dedicato alla costruzione di scenari e, in particolare, al caso della sicurezza marittima nel Mar Rosso e nel Bab el-Mandeb, ho proposto ai partecipanti una domanda apparentemente semplice:

Come potrebbe evolvere la crisi della navigazione nei prossimi sessanta giorni?

La risposta, naturalmente, non consisteva nell'indovinare il futuro.

L'obiettivo del laboratorio era un altro: trasformare una crisi aperta in un problema analitico strutturato, distinguendo fatti, ipotesi, incertezze, driver e, soprattutto, **indicatori osservabili**, così da produrre scenari plausibili e realmente utili al decisore.

Questa è, in fondo, la differenza fondamentale tra il commento geopolitico e l'analisi intelligence.

L'errore più comune: inseguire gli eventi

Ogni crisi genera un flusso continuo di informazioni.

Una nave viene attaccata. Un governo rilascia una dichiarazione. Un satellite rileva movimenti militari. Un assicuratore aumenta i premi "war risk".

Il rischio è analizzare ciascun fatto come se fosse autonomo.

L'intelligence, invece, cerca di comprendere **quale significato assuma quel fatto rispetto alle ipotesi formulate**.

L'evento rappresenta il dato. L'indicatore rappresenta il suo significato analitico.

La differenza è tutt'altro che terminologica. È metodologica.

Il laboratorio ASERI: partire dalla domanda intelligence

Nel laboratorio non abbiamo iniziato raccogliendo notizie. Abbiamo iniziato formulando correttamente la **domanda intelligence**.

Non ci chiedevamo: *"Ci sarà un nuovo attacco?"*



Dall'evento all'indicatore: perché un analista non osserva fatti ma segnali

La domanda era diversa: *"Come potrebbe evolvere la crisi della navigazione nel Mar Rosso nei prossimi sessanta giorni?"*

Cambiare la domanda cambia completamente il processo analitico.

Non interessa il singolo episodio. Interessa la traiettoria della crisi.

Dalla cronaca alla struttura analitica

Una volta definita la domanda, il primo compito dell'analista consiste nel separare ciò che sa da ciò che ritiene plausibile.

Durante l'esercitazione gli studenti hanno lavorato seguendo una sequenza precisa:

- fatti disponibili;
- ipotesi;
- incertezze;
- driver;
- scenari;
- indicatori.

Non si tratta di una semplice sequenza didattica. È la struttura logica che consente di trasformare un problema complesso in un processo analitico verificabile.

Un fatto non è ancora un indicatore

Prendiamo uno degli elementi presenti nel dossier distribuito ai partecipanti.

Gli Houthi annunciano misure ostili contro navi israeliane o considerate collegate a Israele.

Questo è un fatto. Ma il suo valore analitico non deriva dalla dichiarazione in sé.

La domanda diventa: **Che cosa rende plausibile questa informazione?**

Nel laboratorio abbiamo evidenziato che la rilevanza non risiede nel fatto, bensì nelle sue implicazioni: l'ambiguità dei criteri di targeting, la possibilità di effetti sistemici sul traffico commerciale, la credibilità della minaccia e il comportamento degli operatori economici.

È in questo passaggio che nasce l'indicatore.

Le ipotesi devono poter essere smentite

Un altro aspetto sul quale insisto sempre riguarda le ipotesi.



Dall'evento all'indicatore: perché un analista non osserva fatti ma segnali

Molti analisti tendono a considerarle una debolezza. In realtà rappresentano il punto più prezioso dell'intera analisi.

Nel laboratorio ASERI abbiamo esplicitato alcune ipotesi ragionevoli:

- pressione politica senza guerra aperta;
- comportamento prudentiale delle compagnie di navigazione;
- risposta inizialmente difensiva delle missioni internazionali;
- possibile effetto dirompente di un evento con vittime.

La ragione è semplice. Le ipotesi implicite generano bias.

Le ipotesi dichiarate, invece, possono essere continuamente confermate oppure sconfessate attraverso nuovi indicatori.

Gli indicatori nascono dalle incertezze

Uno degli insegnamenti più importanti emersi durante la Summer School riguarda proprio questo passaggio.

Gli indicatori non vengono scelti casualmente. Nascono dalle **incertezze critiche**.

Se una delle principali incertezze riguarda, ad esempio, l'ampiezza del targeting Houthi, allora gli indicatori da monitorare saranno completamente diversi rispetto al caso in cui l'incertezza principale riguardi la postura delle missioni navali o la reazione delle compagnie assicurative.

In altre parole: non osserviamo tutto.

Osserviamo ciò che permette di distinguere uno scenario dall'altro.

Quando anche la percezione diventa un indicatore

Il caso del Mar Rosso mostra molto bene un fenomeno spesso sottovalutato. Gli effetti strategici non dipendono soltanto dagli attacchi realmente condotti. Dipendono anche dalla **percezione del rischio**.

Una deviazione delle rotte commerciali. L'aumento dei premi assicurativi. La sospensione dei transiti. La richiesta di scorte navali. Sono tutti fenomeni che possono manifestarsi anche in assenza di un'escalation militare significativa.

Per il decisore, questi rappresentano indicatori spesso più rilevanti del numero di navi colpite, perché descrivono il comportamento del sistema economico e logistico nel suo complesso.

Dallo scenario al supporto decisionale



Dall'evento all'indicatore: perché un analista non osserva fatti ma segnali

Il vero obiettivo dell'analisi intelligence non consiste nel costruire scenari eleganti.

Consiste nel fornire al decisore un sistema di monitoraggio.

Durante la lezione in ASERI ho sintetizzato questo concetto con una sequenza molto semplice:

domanda intelligence → struttura analitica → scenari → warning → supporto decisionale.

Gli indicatori rappresentano l'anello di congiunzione tra queste fasi. Senza indicatori, uno scenario resta un esercizio teorico.

Con indicatori ben costruiti, diventa uno strumento dinamico che può essere aggiornato, verificato e, se necessario, corretto nel tempo.

Conclusioni

L'intelligence non pretende di eliminare l'incertezza. Pretende di gestirla con metodo.

È per questo che un analista non osserva semplicemente gli eventi.

Osserva quei segnali che consentono di discriminare tra ipotesi concorrenti, di comprendere quale traiettoria stia assumendo una crisi e di fornire al decisore un sistema di allerta fondato su evidenze, non su intuizioni.

Perché, in definitiva, il valore dell'analisi non risiede nella capacità di prevedere il futuro, ma nella capacità di riconoscere **quando il futuro sta iniziando a cambiare**.