



LA SINDROME DI CASSANDRA NELL'INTELLIGENCE: QUANDO VEDERE NON BASTA

Il caso Ceuta e il difficile passaggio dal segnale al warning



Giovanni Conio

10/09/2026



La sindrome di Cassandra nell'intelligence: quando vedere non basta

Il caso Ceuta e il difficile passaggio dal segnale al warning

Nella mitologia greca Cassandra possedeva un dono tanto straordinario quanto inutile, poteva prevedere ciò che sarebbe accaduto ma era condannata a non essere creduta.

La sua storia costituisce una metafora sorprendentemente efficace per descrivere uno dei problemi più persistenti dell'intelligence (anche contemporanea): **non sempre la sorpresa strategica nasce dall'assenza di informazioni. Talvolta le informazioni esistono, i segnali sono stati rilevati e perfino comunicati, ma non riescono a trasformarsi in un warning capace di produrre una decisione.**

È quella che potremmo definire, con qualche cautela, la **sindrome di Cassandra dell'intelligence**.

Il problema non consiste semplicemente nel “sapere” che qualcosa potrebbe accadere. Consiste nel riconoscere, all'interno di un ambiente informativo saturo di rumore, quali segnali meritino di modificare la nostra rappresentazione della situazione e, soprattutto, di determinare un cambiamento nell'azione.

Gli avvenimenti verificatisi a **Ceuta il 30 e 31 luglio 2026** offrono, sotto questo profilo, un caso di studio particolarmente interessante.

Non perché consentano già di stabilire responsabilità definitive — la ricostruzione giudiziaria e istituzionale è ancora in corso — ma perché permettono di osservare quasi in tempo reale uno dei problemi classici degli Intelligence Studies: **come può verificarsi una sorpresa quando alcuni segnali dell'evento erano già disponibili prima che esso accadesse?**

Cassandra e l'intelligence failure

Il riferimento a Cassandra non è soltanto una metafora suggestiva.

Milo Jones e Philippe Silberzahn hanno utilizzato esplicitamente questa figura in *Constructing Cassandra: Reframing Intelligence Failure at the CIA, 1947–2001* per analizzare alcuni dei più importanti fallimenti dell'intelligence statunitense come la crisi dei missili di Cuba, la rivoluzione iraniana, il collasso dell'Unione Sovietica e gli attentati dell'11 settembre.

La loro tesi è particolarmente rilevante: le organizzazioni possono possedere informazioni o analisti capaci di mettere in discussione la visione dominante e, tuttavia, non riuscire a incorporare quei warning nel proprio processo cognitivo e decisionale. Cultura organizzativa, identità istituzionale e ricerca del consenso contribuiscono a determinare quali interpretazioni vengano considerate plausibili e quali, invece, marginalizzate.



La sindrome di Cassandra nell'intelligence: quando vedere non basta Il caso Ceuta e il difficile passaggio dal segnale al warning

Il problema della sorpresa strategica, del resto, era stato affrontato molto prima anche da Richard K. Betts. Nei suoi studi sullo *strategic warning*, Betts osservava come la disponibilità di informazioni corrette non garantisca affatto una risposta adeguata. Ambiguità, falsi allarmi, deception, problemi di comunicazione e soprattutto il rapporto tra intelligence e decisore possono produrre **surprise despite warning** (sorpresa nonostante l'allarme).

È un punto fondamentale. **Intelligence failure e collection failure non sono sinonimi.**

Possiamo, infatti, avere almeno quattro situazioni differenti:

- 1) il segnale non viene raccolto;
- 2) il segnale viene raccolto ma non riconosciuto;
- 3) il segnale viene riconosciuto ma non valutato correttamente;
- 4) il warning viene prodotto, ma non genera una risposta adeguata.

È soprattutto nelle ultime due condizioni che compare il problema di Cassandra.

Ceuta: i segnali esistevano

La documentazione resa pubblica dal Governo spagnolo il 9 settembre 2026 modifica significativamente il quadro informativo fino a quel momento disponibile per analizzare gli eventi.

Il repository ufficiale comprende **40 documenti e comunicazioni prodotti tra il 1° e il 31 luglio** da Policía Nacional/CENIF, Guardia Civil, CNI e CIFAS. La documentazione permette quindi di ricostruire almeno parzialmente ciò che le diverse componenti dell'apparato di sicurezza spagnolo conoscevano prima e durante la crisi.

Un passaggio, comunque, appare particolarmente significativo. Il **29 luglio**, un giorno prima dell'ingresso massiccio, il CNI segnalò alla Delegación del Gobierno di Ceuta che sui social network circolava un appello per un possibile ingresso via **terra e mare** previsto per il giorno successivo, approfittando della Festa del Trono marocchina. La comunicazione sottolineava inoltre che due gruppi coinvolti nella diffusione raggiungevano complessivamente circa **180.000 follower**. Informazioni analoghe furono trasmesse alla Guardia Civil.

Il quadro non nasceva però improvvisamente il 29 luglio. Nei giorni precedenti erano stati osservati un aumento degli attraversamenti a nuoto e una crescente mobilitazione sui social network. Il CENIF aveva inoltre individuato una campagna digitale nella quale informazioni reali, interpretazioni distorte e messaggi semplificati contribuivano ad alimentare aspettative sulla possibilità di entrare in territorio spagnolo.

Il 30 luglio la situazione cambiò radicalmente. Oltre **70.000 persone** attraversarono il confine, producendo una crisi di dimensioni enormemente superiori rispetto agli episodi precedenti. I documenti successivamente pubblicati indicano inoltre valutazioni differenti circa il comportamento delle autorità marocchine. Il CIFAS giudicò «molto probabile» che Rabat non



La sindrome di Cassandra nell'intelligence: quando vedere non basta Il caso Ceuta e il difficile passaggio dal segnale al warning

avesse favorito attivamente l'ondata migratoria, ma ritenne possibile una condotta negligente o passiva e non escluse che il Marocco potesse successivamente sfruttare la crisi in funzione dei propri interessi strategici.

Parallelamente, l'indagine giudiziaria sta cercando di chiarire dinamiche e responsabilità. Alcuni elementi contenuti nel rapporto CENIF hanno alimentato interrogativi sul comportamento di appartenenti alle forze marocchine, ma allo stato attuale non consentono di trasformare tali elementi in una conclusione definitiva circa una pianificazione statale dell'evento.

Questa distinzione è essenziale. Per l'analista intelligence, **evidenza, ipotesi e conclusione non possono essere confuse.**

Il paradosso: un warning c'era, ma quanto era realmente predittivo?

Qui emerge il problema analitico più interessante.

Affermare che «nessuno aveva previsto Ceuta» sarebbe oggi troppo semplice.

Ma sarebbe altrettanto semplicistico sostenere che «l'intelligence aveva previsto tutto».

Il CNI stesso, dopo la pubblicazione dei documenti, ha precisato di aver segnalato la campagna che invitava all'ingresso a Ceuta, riconoscendo però che quelle informazioni **non consentirono di anticipare la magnitudine e la natura di ciò che sarebbe effettivamente accaduto.**

Questa distinzione dovrebbe essere al centro dell'analisi. L'intelligence non deve soltanto identificare un evento possibile. Deve stimarne, per quanto consentito dalle evidenze disponibili: **probabilità × impatto × imminenza.**

Un'informazione del tipo: «domani potrebbero verificarsi tentativi di ingresso» non equivale necessariamente a: «esiste un'elevata probabilità che decine di migliaia di persone attraversino simultaneamente il confine, provocando il collasso del dispositivo di sicurezza».

Il primo è un **warning generico**. Il secondo è un **warning strategicamente fruibile**, perché modifica radicalmente il livello di rischio percepito e può giustificare misure eccezionali.

Ed è precisamente nello spazio tra queste due formulazioni che può nascere Cassandra.

Dal segnale all'indicatore

Il caso Ceuta permette di riprendere una distinzione metodologica fondamentale.

Un evento osservato non è automaticamente un indicatore e un indicatore non costituisce automaticamente un warning.

Possiamo rappresentare il processo come una catena: **Evento → Segnale → Indicatore → Pattern → Warning → Decisione → Azione**



La sindrome di Cassandra nell'intelligence: quando vedere non basta Il caso Ceuta e il difficile passaggio dal segnale al warning

A ogni passaggio avviene una trasformazione cognitiva. Un aumento degli attraversamenti a nuoto costituisce un evento.

La crescita coordinata dei messaggi sui social può costituire un secondo evento.

La convocazione per una determinata data costituisce un altro elemento.

L'eventuale riduzione della capacità di controllo dall'altra parte del confine costituisce un ulteriore dato.

Presi singolarmente, questi elementi possono avere un valore limitato.

La funzione dell'analisi consiste nel chiedersi se **la loro convergenza stia modificando la probabilità di una determinata ipotesi**. È qui che entra in gioco l'indicator analysis.

Immaginiamo che prima della crisi fossero state formulate tre ipotesi:

H1 — Pressione migratoria ordinaria, caratterizzata da oscillazioni quantitative ma gestibile con i dispositivi esistenti.

H2 — Tentativo coordinato di ingresso massiccio, favorito dalla mobilitazione attraverso social network e messaggistica.

H3 — Crisi deliberatamente favorita o sfruttata da un attore statale, con finalità di pressione politica o strategica.

L'analista avrebbe dovuto chiedersi: *quali indicatori dovremmo osservare se ciascuna di queste ipotesi fosse vera?*

È una domanda molto diversa dal semplice: *che cosa sta succedendo?*

Il problema della normalizzazione del segnale

Qui compare uno dei meccanismi cognitivi più pericolosi.

Quando un fenomeno si ripete frequentemente senza produrre conseguenze catastrofiche, l'organizzazione tende progressivamente a considerarlo **normale**.

Tentativi di attraversamento. Messaggi sui social. Rumors. Appelli alla mobilitazione. Aumento temporaneo della pressione migratoria.

Se eventi analoghi sono già avvenuti senza determinare una crisi sistemica, ogni nuovo episodio rischia di essere interpretato utilizzando il modello precedente.

È il classico problema del **normalcy bias**¹ ma anche dell'**anchoring**.

Il ragionamento implicito diventa: «Abbiamo già visto qualcosa di simile.»

¹ Il *normalcy bias* (bias di normalità o pregiudizio della normalità) è una distorsione cognitiva che porta le persone a sottovalutare la probabilità di una crisi o di un disastro e a ignorare i relativi segnali di pericolo.



La sindrome di Cassandra nell'intelligence: quando vedere non basta Il caso Ceuta e il difficile passaggio dal segnale al warning

Ma l'analista dovrebbe formulare una domanda differente: **«Che cosa, questa volta, è diverso?»**

Nel warning intelligence questa domanda è decisiva.

Le crisi raramente arrivano prive di segnali. Più spesso emergono quando segnali apparentemente ordinari iniziano a **combinarsi in una configurazione non ordinaria**.

Il segnale debole non è ancora un warning

Esiste tuttavia il rischio opposto.

Dopo che un evento si è verificato, tutto ciò che lo precedeva sembra improvvisamente evidente (bias del senno di poi - hindsight bias).

Guardando oggi i messaggi del 29 luglio è facile considerarli precursori inequivocabili di ciò che sarebbe accaduto il giorno successivo. Ma l'analista non lavora con il senno di poi.

Lavora nel **tempo t_0** , quando il futuro non è ancora conosciuto e gli indicatori competono con centinaia di altri segnali.

Per valutare correttamente un eventuale intelligence failure occorre quindi ricostruire ciò che era conoscibile **ex ante**, non ciò che appare evidente **ex post**.

È la differenza tra: **«C'erano segnali?»** e **«I segnali disponibili in quel momento erano sufficientemente diagnostici da giustificare una revisione sostanziale della valutazione?»**

Sono due domande completamente diverse.

Cassandra non riguarda soltanto l'analista

C'è poi un secondo equivoco da evitare. La sindrome di Cassandra viene spesso rappresentata come il problema dell'analista che aveva ragione ma non fu ascoltato.

Nella realtà organizzativa il processo è molto più complesso. Tra informazione e azione esistono diversi passaggi: **raccolta → analisi → valutazione → comunicazione → ricezione → comprensione → decisione → risposta**.

Il fallimento può verificarsi in ciascuno di essi.

La letteratura più recente sullo *strategic warning* suggerisce infatti di superare la semplice dicotomia **warning success / warning failure** e di valutare separatamente almeno tre dimensioni: qualità analitica del warning, efficacia del processo attraverso il quale viene comunicato e risposta politica del decisore.

È un'impostazione particolarmente utile per Ceuta.

La domanda non dovrebbe quindi essere soltanto: **«Il CNI aveva avvertito?»**

Dovremmo porne almeno altre quattro:



- 1) **Che cosa aveva effettivamente previsto?**
- 2) **Con quale livello di confidenza?**
- 3) **A chi era stato comunicato?**
- 4) **Quale cambiamento decisionale avrebbe dovuto produrre quel warning?**

Solo rispondendo a queste domande sarà possibile distinguere un problema di **collection**, di **analysis**, di **warning**, di **dissemination** oppure di **decision-making**.

Il vero problema: la soglia di allarme

Alla base rimane un problema strutturale dell'intelligence. **Quando bisogna lanciare l'allarme?**

Se la soglia è troppo bassa, l'organizzazione produce continuamente warning.

Il risultato è la *warning fatigue*: troppi allarmi riducono progressivamente l'attenzione del decisore.

Se la soglia è troppo alta, invece, l'organizzazione aspetta evidenze sempre più robuste.

Ma quando l'evidenza diventa inequivocabile potrebbe essere ormai troppo tardi per intervenire.

Possiamo rappresentare il dilemma in questo modo:

soglia troppo bassa → falsi positivi → perdita di credibilità

soglia troppo alta → falsi negativi → sorpresa strategica

L'intelligence warning vive permanentemente dentro questo trade-off.

Cassandra, in fondo, abita proprio qui.

Da Cassandra agli indicatori

La risposta metodologica non consiste nel pretendere previsioni perfette. L'intelligence non è profezia. Consiste piuttosto nel costruire **sistemi di warning espliciti, verificabili e aggiornabili**.

Per ogni scenario rilevante dovrebbero essere definiti anticipatamente:

- indicatori osservabili;
- soglie quantitative o qualitative;
- fonti attraverso cui verificarli;
- frequenza di monitoraggio;
- possibili falsi positivi;



La sindrome di Cassandra nell'intelligence: quando vedere non basta Il caso Ceuta e il difficile passaggio dal segnale al warning

- livello di rischio associato;
- azione da intraprendere al superamento della soglia.

In questo modo il warning non dipende soltanto dall'intuizione dell'analista. Diventa parte di un **framework analitico strutturato**.

Ed è proprio qui che le Structured Analytic Techniques possono offrire un contributo importante: Indicator Analysis, Analysis of Competing Hypotheses, What If? Analysis, Devil's Advocacy, scenario analysis e aggiornamento bayesiano non eliminano l'incertezza, ma costringono l'analista a rendere esplicito il proprio ragionamento.

Soprattutto, permettono di formulare una domanda fondamentale: **Quale evidenza, se comparisse domani, dovrebbe convincermi che il mio modello attuale della situazione non è più valido?**

Questa è forse una delle migliori difese contro Cassandra.

La lezione di Ceuta

È comunque ancora prematuro stabilire se Ceuta rappresenti un vero e proprio *intelligence failure*. La documentazione resa disponibile il 9 settembre mostra infatti una situazione più complessa di una semplice contrapposizione tra «intelligence che sapeva» e «Governo che non sapeva». Esistevano segnali. Esistevano comunicazioni. Esisteva un warning relativo alla possibilità di ingressi coordinati.

Ma, secondo lo stesso CNI, **non era stata anticipata la scala né la natura dell'evento che si sarebbe verificato**.

Questa distinzione è metodologicamente essenziale e rende Ceuta un caso di studio molto più interessante.

Il punto non è stabilire chi avesse “previsto” il futuro. Il punto è comprendere **come un sistema di intelligence trasforma segnali ambigui in conoscenza orientata alla decisione**.

E soprattutto come riconosce il momento in cui ciò che fino a ieri rappresentava rumore diventa indicatore; ciò che era indicatore diventa warning; e ciò che era considerato improbabile diventa improvvisamente possibile.

Conclusione: Cassandra non deve avere ragione, deve essere ascoltabile

Il mito di Cassandra contiene una lezione ancora più profonda. Il problema non era soltanto che Cassandra conoscesse il futuro. Il problema era che **la sua conoscenza non riusciva a produrre conseguenze**.

Nell'intelligence contemporanea questo significa che il valore dell'analisi non può essere misurato esclusivamente sulla correttezza della previsione.



La sindrome di Cassandra nell'intelligence: quando vedere non basta
Il caso Ceuta e il difficile passaggio dal segnale al warning

Un warning efficace deve essere **tempestivo, diagnostico, comprensibile e collegato a una decisione possibile**.

L'obiettivo dell'analista non è dire: «Ve l'avevo detto» bensì mettere il decisore nelle condizioni di dire, prima che l'evento accada: **«Se questi indicatori continuano a muoversi in questa direzione, dobbiamo cambiare la nostra valutazione — e agire»**.

Ceuta potrebbe quindi insegnarci qualcosa che va molto oltre la crisi del luglio 2026.

Nell'intelligence il problema più difficile non è sempre individuare il segnale.

È capire **quando quel segnale significa che il mondo che avevamo modellizzato fino a ieri sta per cambiare**.

Ed è precisamente in quel momento che Cassandra smette di essere un personaggio della mitologia e diventa un problema di intelligence analysis.



La sindrome di Cassandra nell'intelligence: quando vedere non basta
Il caso Ceuta e il difficile passaggio dal segnale al warning

Riferimenti essenziali:

- **Betts, Richard K.** “Analysis, War, and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable”, *World Politics*. [Cambridge University Press – Richard K. Betts](#)
- **Jones, Milo; Silberzahn, Philippe.** *Constructing Cassandra: Reframing Intelligence Failure at the CIA, 1947–2001*. Stanford University Press, 2013. [Oxford Academic – Constructing Cassandra](#)
- **Frankel, Paul.** “Escape from the mirror: cultural asymmetry and the logic of strategic surprise”, *Intelligence and National Security*, 2026. [Taylor & Francis – Escape from the Mirror](#)
- **Gobierno de España.** *Publicación de los informes y comunicaciones sobre la situación de Ceuta*, 9 settembre 2026. Il repository comprende i 40 documenti e comunicazioni ufficiali relativi al periodo 1–31 luglio. [La Moncloa – Documentazione ufficiale sulla crisi di Ceuta](#)
- **RTVE.** Ricostruzioni e analisi della documentazione relativa alla crisi di Ceuta, settembre 2026. [RTVE – I documenti declassificati sulla crisi di Ceuta](#)