

Fallimenti dell'intelligence e dell'allerta come fonti di rischio politico: lezioni dalla guerra in Ucraina

di Cecilia Emma Sottilotta

Abstract

This article examines intelligence and warning failures as underexamined yet critical sources of political risk, with a focus on the war in Ukraine. While political risk analysis has traditionally emphasised institutional instability, regulatory shifts and geopolitical tensions, the role of intelligence and early warning shortfalls remains insufficiently theorised. Drawing on Russia's full-scale invasion of Ukraine in 2022, the article argues that the invasion constitutes a forecasting failure whose causes were unevenly distributed: US and UK agencies assessed the threat correctly and disclosed it publicly, while French, German and Italian services misread Russian intentions. Particular attention is paid to the conceptual distinction between intelligence failure (the inability to correctly assess a situation) and warning failure (the failure to act on or communicate timely and accurate assessments). Approaching warning as a question of persuasive capacity reveals a further dynamic: Washington and London could not convince key partners, including Kyiv, that an attack was imminent. The article then asks why prominent observers ruled it out, drawing on prospect theory and groupthink, before discussing the consequences for political risk assessment and management. The findings underscore the need for companies to reassess and strengthen their internal risk intelligence capabilities, integrating robust early warning mechanisms and critical reflection on how knowledge is generated and acted upon in an increasingly uncertain geopolitical environment.

Keywords: Intelligence, Ukraine, Political Risk.

L'invasione russa dell'Ucraina nel febbraio 2022 ha rappresentato, per molti osservatori, un profondo fallimento in termini di previsione politica. Dal punto di vista dell'intelligence, tuttavia, l'episodio appare più complesso. La Central Intelligence Agency (CIA) statunitense è stata infatti in grado di raccogliere prove convincenti che indicavano la possibilità di un'operazione militare russa su larga scala. Tuttavia, l'interpretazione di tali prove divergeva significativamente tra diversi attori: i decisori politici ucraini, così come i servizi di intelligence francesi e tedeschi, sono rimasti scettici riguardo alla possibilità che la Russia lanciasse un'invasione su va-

sta scala. Questa divergenza solleva interrogativi cruciali rispetto al confine tra la raccolta dell'intelligence e la sua interpretazione, nonché al ruolo dei fattori politici, strategici e psicologici nella formazione delle percezioni del rischio.

Sebbene alcuni possano sostenere che si sia trattato principalmente di un malfunzionamento dei sistemi di allerta, il quadro più ampio suggerisce un fallimento di previsione con implicazioni di vasta portata. La previsione politica svolge infatti un ruolo centrale nell'analisi, nella valutazione e nella gestione del rischio politico, inteso come la probabilità che sviluppi politici, comprese tensioni geopolitiche e conflitti tra Stati, possano influenzare negativamente le operazioni aziendali degli investitori, compromettere la redditività di un progetto o persino minacciare la sopravvivenza stessa di un'impresa. Da questo punto di vista, il caso ucraino invita a riflettere sul perché, nonostante la presenza di indicatori credibili, diversi governi e studiosi di rilievo, come Mark Galeotti e John Mearsheimer, abbiano escluso la possibilità di un attacco russo su vasta scala.

Ci si può chiedere se tale scetticismo fosse dovuto a una residua fiducia nella Russia o piuttosto a una diffidenza nei confronti dell'intelligence statunitense, che aveva eccezionalmente declassificato e reso pubblici materiali sensibili nel tentativo di evitare lo scoppio della guerra. Oppure è possibile che altri rischi, come l'interruzione delle attività economiche, il panico pubblico o la fuga di capitali, siano stati considerati più rilevanti rispetto alla prospettiva di un'invasione, come suggerito dalla riluttanza del presidente ucraino Zelensky ad allarmare imprese e cittadini.

Questo articolo esamina tali questioni con particolare attenzione alle implicazioni per l'analisi del rischio politico. Oltre alle dimensioni geopolitiche e strategiche, lo scoppio della guerra offre infatti importanti insegnamenti per il processo decisionale aziendale in condizioni di incertezza, anche se le opzioni e le risposte sono variate notevolmente in base ai vincoli, alle risorse e alla posizione degli attori economici, nonché al settore industriale di appartenenza. Ad esempio, nel settore energetico, alcune aziende, come i partner internazionali del gigante energetico russo Rosneft, sono riuscite a uscire rapidamente dal mercato russo in condizioni relativamente favorevoli, mentre altre, come la compagnia petrolifera francese TotalEnergies, hanno dovuto affrontare un calcolo molto più complesso, riducendo la propria attività nel paese senza abbandonarlo completamente. L'articolo, dopo aver chiarito le definizioni dei concetti chiave alla base dell'analisi, sostiene che l'invasione costituisca un fallimento di previsione e ne esplora

le cause alla luce della letteratura esistente e dei documenti ufficiali; discute quindi le conseguenze per la valutazione e la gestione del rischio politico, ricorrendo a casi aziendali per illustrare come diversi attori abbiano affrontato la crisi, e presentando alcune conclusioni.

Definizioni

L'analisi, la valutazione e la gestione del rischio politico condividono molte caratteristiche con l'analisi dell'intelligence e dell'allerta preventiva (*warning*). Entrambi gli ambiti si occupano di previsione politica e sono finalizzati a rendere comprensibili le realtà politiche a decisori che non sono necessariamente esperti della materia. Naturalmente, sebbene esistano somiglianze e connessioni, essi fanno riferimento anche a due ambiti profondamente differenti. Mentre il concetto di intelligence richiama un insieme di attività legate alla sicurezza dello Stato, l'analisi del rischio politico viene generalmente svolta da consulenti privati a beneficio di investitori privati.

L'intelligence può essere definita in molti modi diversi. Riprendendo una definizione del governo statunitense del 1955, Warner (2002) sostiene che essa riguardi «tutte le cose che dovrebbero essere conosciute in anticipo prima di intraprendere una linea d'azione». Si tratta di una nozione molto generale, ma ne esistono molte altre. In un modo o nell'altro, tutte fanno riferimento all'intelligence come al processo attraverso cui l'informazione viene resa significativa in relazione a uno scopo specifico.

Citando lo storico David Kahn, Goldman (2011) osserva che, sulla base di una teoria dell'intelligence focalizzata sulle fonti di informazione, si possono distinguere due ambiti: l'intelligence *fisica* e l'intelligence *verbale*. La prima deriva dall'osservazione diretta di elementi materiali, piuttosto che di parole, e può includere segnali come il fumo di un accampamento o le vibrazioni del terreno. La seconda riguarda invece la valutazione delle intenzioni, ossia la volontà della parte osservata di intraprendere una determinata linea d'azione. In sostanza, si tratta di una distinzione tra una componente materiale e una componente psicologica. Come scrive Goldman, «l'uso dell'intelligence dipende meno da ciò che è conosciuto e prodotto e più dal valore che ad esso viene attribuito dai funzionari governativi di alto livello» (2011).

Sebbene i termini intelligence e warning siano spesso utilizzati in

modo intercambiabile, è importante distinguere tra questi due concetti sia per ragioni teoriche sia per ragioni analitiche. Nel celebre *Handbook of Warning Intelligence* scritto dall'ex analista statunitense Cynthia Grabo, un intero capitolo è dedicato alla definizione di warning. Grabo sottolinea che il warning non è una merce, né intelligence corrente, né una semplice raccolta di fatti, né tantomeno un consenso della maggioranza. Piuttosto, il warning rappresenta uno sforzo di ricerca, una valutazione di probabilità e, soprattutto, un giudizio dei decisori politici che si traduce in una convinzione e, di conseguenza, in un'azione.

In termini pratici, quando si valutano gli esiti, la distinzione tra fallimento dell'intelligence e fallimento del warning assume un'importanza minore rispetto a quanto avviene nei dibattiti teorici o nell'attribuzione delle responsabilità. Dahl (2013), citando Lowenthal (1985), osserva che un fallimento può verificarsi in qualsiasi fase del ciclo dell'intelligence, che comprende la raccolta, la valutazione e l'analisi, la produzione e la diffusione delle informazioni. Se si adotta una prospettiva basata sulla titolarità della responsabilità, si possono individuare due grandi categorie di fallimenti: quelli della comunità di intelligence nel produrre le informazioni necessarie e quelli dei decisori politici nel non agire sulla base delle informazioni ricevute.

La fase di warning è particolarmente delicata, poiché la responsabilità può diventare oggetto di contestazione. Si può sostenere che la comunità di intelligence abbia l'onere di persuadere i decisori politici dell'urgenza e della gravità di una determinata situazione, ma spetta ai decisori politici (che, come sottolineato da Lowenthal (2010), sono gli unici legittimati a farlo) assumersi la responsabilità politica dell'azione o dell'inazione. D'altra parte, i decisori politici possono attribuire l'inazione a un fallimento dell'intelligence nel comunicare adeguatamente l'urgenza della situazione.

Intelligence e warning nel periodo precedente all'invasione

Alla fine del 2021, la Russia aveva ammassato una massiccia forza militare lungo i confini dell'Ucraina, la più grande osservata in Europa dalla fine della Guerra Fredda. L'intelligence occidentale e persino analisti open-source monitorarono pubblicamente questo assembramento militare, utilizzando immagini satellitari e altri dati per lanciare l'allar-

me (Gustafson *et al.*, 2024). Ad esempio, la società spaziale statunitense Maxar rese pubbliche fotografie satellitari commerciali che mostravano il crescente dispiegamento di truppe russe, mezzi corazzati e persino ospedali da campo in Bielorussia, in Crimea e nella Russia occidentale, in prossimità del confine ucraino (Koettl, 2022; Reuters, 2022). Tali prove furono considerate da alcuni come un chiaro indicatore del fatto che la Russia stesse pianificando di gestire eventuali perdite e che quindi fosse probabile un'invasione, piuttosto che semplici esercitazioni militari. In effetti, le agenzie di intelligence statunitensi e britanniche furono insolitamente "loquaci" e trasparenti nelle loro valutazioni, rompendo con la tradizione e declassificando informazioni riservate allo scopo di avvertire alleati e opinione pubblica riguardo alle attività russe, dando vita a quella che è stata definita «intelligence pubblica» (Rovner, 2022) e avviando una sistematica campagna informativa tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022 per attirare l'attenzione sulle intenzioni russe, condividendo informazioni sensibili in forma privata con partner europei scettici e diffondendo allo stesso tempo avvertimenti pubblici (Huminski, 2023). In effetti, tra il 3 dicembre 2021 e il 23 febbraio 2022 furono diffuse ben otto comunicazioni ufficiali finalizzate a contrastare la propaganda russa e a rivelare i piani del Cremlino per un'invasione su larga scala dell'Ucraina (Brattvoll, 2024). L'11 febbraio 2022, il consigliere per la sicurezza nazionale statunitense Jake Sullivan parlò apertamente di «una possibilità molto concreta» di un'imminente invasione russa, che con ogni probabilità sarebbe iniziata con «bombardamenti aerei e attacchi missilistici in grado di provocare vittime civili» (Yaffa, 2024).

Questa forma senza precedenti di diplomazia pubblica basata sull'intelligence aveva due obiettivi principali: rafforzare il sostegno degli alleati all'Ucraina rendendo evidente la minaccia e, forse, dissuadere Mosca segnalando che i suoi piani erano stati scoperti, riducendo al tempo stesso la probabilità di operazioni sotto falsa bandiera.

Se si ritorna alle definizioni di fallimento dell'intelligence illustrate nella sezione precedente, risulta chiaro che, dal punto di vista degli Stati Uniti e del Regno Unito, la fase precedente all'invasione dell'Ucraina non può essere considerata un fallimento dell'intelligence. Dopo fallimenti significativi come gli attentati dell'11 settembre 2001 e le accuse infondate sulla presenza di armi di distruzione di massa in Iraq nel 2003, le comunità di intelligence di entrambi i paesi hanno potuto rivendicare, in questa occasione, un successo dell'intelligence, contraddicendo per una volta

l'affermazione di Lowenthal (2010) secondo cui esisterebbero successi politici e fallimenti dell'intelligence, ma mai fallimenti politici accompagnati da successi dell'intelligence.

Il quadro cambia però in modo significativo quando si osserva la situazione delle agenzie di intelligence europee. Né i servizi francesi né quelli tedeschi ritenevano che la Russia avrebbe effettivamente lanciato un attacco: i francesi erano convinti che Putin disponesse di altre opzioni, meno costose, per raggiungere i propri obiettivi, mentre la Germania, uscita da anni di politica nota come *Wandel durch Handel* ("cambiamento attraverso il commercio"), fu colta talmente di sorpresa che il direttore del *Bundesnachrichtendienst*, il servizio di intelligence estero tedesco, si trovava a Kyiv al momento dell'invasione e dovette essere evacuato dalle forze speciali dopo la chiusura dello spazio aereo del paese (Hogendoorn *et al.*, 2024). Anche il governo italiano fu colto di sorpresa: il ministro degli affari esteri annunciò, ancora una settimana prima dell'invasione, l'intenzione di mantenere aperta l'ambasciata a Kyiv (Camera dei Deputati, 2022), mentre l'allora presidente del Consiglio Mario Draghi stava pianificando un viaggio a Mosca alla fine di febbraio 2022, i cui preparativi furono sospesi soltanto all'ultimo momento (Ferragioni, 2022).

Passando alla questione del *warning*, il quadro diventa ancora più articolato. Nel caso di Francia, Germania e Italia, un fallimento dell'allerta derivò naturalmente da quello che può essere sostanzialmente considerato un fallimento dell'intelligence. Tuttavia, considerare il fallimento del *warning* dal punto di vista della capacità di persuasione, piuttosto che della mera individuazione del pericolo, permette di gettare nuova luce sul caso ucraino. Da questa prospettiva, l'episodio potrebbe essere interpretato come un fallimento dell'allerta anche per gli Stati Uniti e il Regno Unito, non nel senso classico di una comunità di intelligence incapace di comunicare efficacemente con i propri decisori politici, ma piuttosto come un fallimento di allerta tra alleati. In altre parole, nonostante il possesso e la diffusione di informazioni credibili, i servizi di intelligence e i responsabili politici statunitensi e britannici non riuscirono a convincere alleati chiave, compreso lo stesso governo ucraino, dell'imminenza di un attacco russo.

Nonostante l'abbondanza di prove, con truppe russe schierate in modo evidente, valutare le intenzioni di Putin si è rivelato molto più difficile. In altre parole, mentre l'intelligence fisica, come definita in precedenza, era abbondante, l'intelligence verbale non forniva indicazioni univoche. I fatti non si interpretano da soli, e analisti diversi giunsero a

conclusioni opposte a partire dagli stessi dati. Come verrà ulteriormente discusso nella prossima sezione, questa divergenza nella percezione della minaccia si colloca al centro del fallimento di previsione.

**Spiegare il caso ucraino come fallimento (e successo) di previsione:
dalle previsioni precedenti al 2022 all'inizio dell'invasione**

Per comprendere le ragioni dei fallimenti di previsione politica nel caso dell'invasione dell'Ucraina, è utile partire da alcune dichiarazioni rilasciate da noti studiosi di relazioni internazionali e di area eurasiatica e riflettere su di esse. Si può prendere come esempio un'intervista rilasciata da John Mearsheimer a uno studente del King's College di Londra, registrata il 15 febbraio 2022 e incentrata sulla crisi tra Russia e Ucraina. Lasciando da parte la sua valutazione delle cause profonde della crisi, è interessante considerare il ragionamento attraverso cui, secondo Mearsheimer, Putin non avrebbe invaso l'Ucraina (Mearsheimer, 2022).

Mearsheimer sosteneva che Vladimir Putin non avesse inizialmente l'intenzione di invadere l'Ucraina, se non nel caso in cui le forze ucraine avessero attaccato le forze sostenute dalla Russia nel Donbas; in quel caso, «sarebbe intervenuto in loro difesa, e ciò avrebbe probabilmente comportato un'invasione della parte orientale del paese». Il suo argomento si fondeva sugli elevati costi e sui benefici limitati di un'operazione di questo tipo. Occupare l'Ucraina avrebbe comportato una resistenza prolungata e notevoli oneri economici, aggravati dalla probabilità che l'Occidente si impegnasse «con grande determinazione per paralizzare l'economia russa». Secondo Mearsheimer, Putin aveva già ottenuto importanti vantaggi strategici senza ricorrere a un'invasione su larga scala. «Putin sta vincendo», sosteneva, osservando che aveva costretto i leader occidentali a impegnarsi in una diplomazia di crisi, ottenuto il riconoscimento implicito del fatto che «l'Ucraina non entrerà mai nella NATO» e inflitto «enormi danni all'economia ucraina». Tali sviluppi, nella sua interpretazione, avrebbero indebolito la capacità dell'Ucraina di lanciare un'offensiva nel Donbas e ridotto la probabilità di una futura adesione alla NATO.

In modo analogo, riflettendo sulle ragioni per cui l'«Occidente» non credeva che la Russia avrebbe invaso l'Ucraina, il noto esperto di Russia Mark Galeotti sosteneva che, fino al 24 febbraio 2022, «in molti sensi, Putin stava vincendo», poiché aveva schierato una grande forza militare

lungo il confine ucraino, la cui sola presenza stava danneggiando l'economia ucraina, aveva indotto importanti leader occidentali a recarsi a Mosca per convincerlo a non iniziare una guerra e stava esercitando pressioni su Kyiv affinché facesse concessioni (Goncharenko, 2022).

Mearsheimer e Galeotti, come molti altri analisti occidentali, interpretarono sostanzialmente la posizione di Putin come quella di un attore che operava in un «dominio dei guadagni» piuttosto che in un «dominio delle perdite», utilizzando i concetti resi noti dalla *prospect theory* sviluppata da Daniel Kahneman e Amos Tversky. Secondo questa teoria, gli individui che percepiscono di trovarsi in un dominio di guadagni tendono a essere più avversi al rischio, cercando di proteggere ciò che hanno già ottenuto. Al contrario, coloro che ritengono di trovarsi in un dominio di perdite sono più inclini ad assumere comportamenti rischiosi nella speranza di recuperare ciò che percepiscono di aver perso (Kahneman e Tversky, 1979).

Se questa interpretazione fosse stata corretta, Putin non avrebbe avuto alcun incentivo ad avviare una guerra. Tuttavia, anche se in termini puramente situazionali egli sembrava essere in una situazione di vantaggio prima dell'invasione, esistono numerosi indizi che suggeriscono come, al contrario, e già da tempo, Putin percepisse la traiettoria della Russia dalla fine della Guerra Fredda come un progressivo declino di potere e status, almeno sotto tre aspetti. In primo luogo, il processo di Minsk non stava producendo risultati favorevoli alla Russia; in secondo luogo, egli era rimasto deluso dal continuo sostegno all'Ucraina durante il primo mandato presidenziale di Donald Trump; in terzo luogo, interpretava l'Ucraina come sempre più orientata verso l'Occidente, soprattutto dopo la modifica costituzionale del 2019 che impegnava formalmente il paese ad aderire alla NATO (Dörfler, 2025). Queste percezioni, combinate con dinamiche di *groupthink* all'interno della sua cerchia ristretta, che potrebbero averlo portato a sottovalutare la resistenza ucraina e a sopravvalutare le capacità militari russe, nonché sostenute da numerose ipotesi inaccurate relative alla concezione russa delle nuove guerre (Göransson, 2024), potrebbero plausibilmente aver contribuito alla decisione di lanciare un'invasione su larga scala che, altrimenti, sarebbe risultata difficilmente comprensibile alla luce dei costi previsti.

È opportuno considerare anche altre interpretazioni che si concentravano sulla presunta irrazionalità di un'invasione, sulla base del fatto che essa non appariva sensata dal punto di vista del rapporto costi-benefici, una linea di ragionamento chiaramente presente nelle posizioni

di osservatori occidentali come Mearsheimer e Galeotti. Secondo questa prospettiva, un'invasione su larga scala dell'Ucraina sarebbe stata contraria agli interessi della Russia, poiché Mosca avrebbe potuto perseguire i propri obiettivi attraverso mezzi alternativi e meno costosi. Questa valutazione presenta tuttavia diversi problemi. In primo luogo, essa non analizzava in modo sufficientemente approfondito quali fossero effettivamente gli obiettivi della Russia, che includevano almeno la sostituzione del governo ucraino e forse dell'intero regime con uno filo-russo, operazione che avrebbe ridefinito radicalmente l'orientamento geopolitico dell'Ucraina verso est ed eliminato la possibilità di una presenza della NATO ai confini russi. In secondo luogo, sebbene avesse correttamente previsto un massiccio contraccolpo economico per la Russia in caso di invasione, non teneva conto della logica del «dominio delle perdite» descritta in precedenza, trascurando il fatto che, nella percezione di Putin, la situazione ucraina aveva assunto il carattere di una minaccia esistenziale, di fronte alla quale le considerazioni economiche sarebbero passate in secondo piano. In altri termini, questa interpretazione sottovalutava l'eccezionale rilevanza attribuita all'Ucraina per la sicurezza russa (McGlynn, 2023a, 2023b). Ciò suggerisce anche una proiezione della mentalità occidentale sui processi decisionali russi. In terzo luogo, non veniva considerato il potenziale costo in termini di credibilità che Putin avrebbe affrontato se l'intero dispiegamento militare si fosse rivelato un semplice bluff.

Questa analisi degli errori di previsione è coerente con i risultati dell'esercizio di valutazione retrospettiva condotto dal team dei cosiddetti *Superforecasters* del Good Judgment Project. In relazione alla questione se la Russia avrebbe invaso l'Ucraina, il team aveva raggiunto, nelle settimane precedenti all'invasione, un consenso che si collocava «dalla parte sbagliata del forse» (GJP, 2022). Secondo l'analisi retrospettiva, tre fattori principali contribuirono all'inesattezza della previsione: un'eccessiva attenzione a determinati tassi di base, in particolare l'assunto secondo cui la probabilità di una guerra in Europa fosse estremamente bassa; una sottovalutazione della disponibilità di Putin ad assumere rischi significativi; e una tendenza eccessiva a interpretare le comunicazioni dell'intelligence statunitense come tentativi di influenzare gli eventi piuttosto che come fonti di informazioni autentiche. È tuttavia importante osservare che una minoranza di previsori aveva correttamente stimato una probabilità più elevata di invasione, basando la propria valutazione soprattutto su due elementi: la percezione, da parte di Putin, di trovarsi di fronte a una mi-

naccia esistenziale, e il possibile costo reputazionale che avrebbe subito se l'accumulo militare si fosse rivelato un bluff (GJP, 2022).

Va inoltre sottolineato che alcuni osservatori si distinsero in modo significativo, discostandosi dalla narrativa dominante e formulando previsioni accurate, in alcuni casi nelle settimane immediatamente precedenti all'invasione e, in altri, come nel caso di Oleksiy Arestovych (Oliinyk, 2022), persino anni prima. Il loro ragionamento tendeva ad attribuire maggiore peso alle intenzioni strategiche, agli indicatori operativi e al contesto politico e storico specifico della Russia. In particolare, essi erano meno inclini a presumere che i leader russi avrebbero dato priorità alle considerazioni economiche rispetto a minacce percepite come esistenziali.

Implicazioni dei fallimenti di intelligence e warning per l'analisi, la valutazione e la gestione del rischio politico

Le dinamiche osservate nel caso dell'invasione russa dell'Ucraina offrono importanti implicazioni per l'analisi, la valutazione e la gestione del rischio politico, in particolare per gli attori economici esposti a contesti geopolitici instabili. In primo luogo, il caso evidenzia come la disponibilità di informazioni rilevanti non sia di per sé sufficiente a garantire decisioni efficaci: ciò che risulta determinante è la capacità di interpretare correttamente tali informazioni e di tradurle in azione tempestiva. Questo suggerisce che il rischio politico non dovrebbe essere concepito esclusivamente come il prodotto di eventi esterni, ma anche come il risultato di limiti cognitivi, organizzativi e istituzionali che influenzano la percezione e la gestione dell'incertezza.

Dal punto di vista delle imprese, emerge con chiarezza la necessità di sviluppare sistemi interni di intelligence sul rischio più articolati e strutturati, capaci non solo di raccogliere dati ma anche di integrarli in processi decisionali flessibili e adattivi. L'esperienza delle aziende operanti in Russia e in Ucraina nel periodo precedente all'invasione dimostra come decisioni differenti, dall'uscita rapida dal mercato alla riduzione parziale delle attività, siano state influenzate non soltanto dalle condizioni materiali, ma anche dalle interpretazioni soggettive del contesto politico e dalle aspettative sul comportamento degli attori statali. In questo senso, la gestione del rischio politico richiede un approccio multidimensionale che combini analisi quantitativa e valutazione qualitativa, integrando indicatori mate-

riali con una comprensione approfondita delle intenzioni politiche e delle dinamiche decisionali degli attori coinvolti.

Un ulteriore insegnamento riguarda l'importanza dei meccanismi di *early warning* e della comunicazione interna. Come dimostrato dal caso ucraino, i fallimenti di warning possono derivare non solo dall'assenza di segnali di allarme, ma anche dalla loro sottovalutazione o dalla mancata condivisione all'interno delle organizzazioni. Ciò implica che le imprese e le istituzioni debbano investire in procedure che favoriscano la circolazione delle informazioni e incoraggino il confronto critico tra interpretazioni alternative, riducendo il rischio di fenomeni di *groupthink* e di eccessiva fiducia in modelli previsionali consolidati.

Infine, il caso analizzato suggerisce la necessità di riflettere in modo più ampio sul ruolo delle credenze e dei quadri interpretativi nella costruzione della conoscenza sul rischio politico. Le previsioni errate che hanno preceduto l'invasione dell'Ucraina mostrano come gli analisti tendano spesso a proiettare sulle controparti logiche decisionali proprie del contesto occidentale, trascurando la possibilità che altri attori operino secondo schemi cognitivi e priorità strategiche differenti. In prospettiva, rafforzare la capacità di immaginare scenari non convenzionali e di mettere in discussione ipotesi consolidate rappresenta una condizione essenziale per migliorare l'accuratezza delle valutazioni di rischio politico.

Nel complesso, l'invasione dell'Ucraina dimostra che i fallimenti di intelligence e di warning non costituiscono semplicemente anomalie occasionali, ma fattori strutturali che possono amplificare la vulnerabilità di governi e imprese. Integrare tali considerazioni nell'analisi del rischio politico significa riconoscere che l'incertezza non deriva soltanto dall'ambiente esterno, ma anche dai processi attraverso cui le organizzazioni producono, interpretano e utilizzano la conoscenza. In questo senso, rafforzare la consapevolezza critica e la capacità di apprendimento organizzativo rappresenta uno degli strumenti più efficaci per affrontare un ambiente geopolitico sempre più complesso e imprevedibile.

Bibliografia

- Brattvoll H., *Intelligence Disclosure as a Strategic Messaging Tool*, “NATO Review”, 2024: <https://bit.ly/4yBKLSr>.
- Camera dei Deputati, *Dossier ES0383 – Crisi in Ucraina*, Roma, 2022: <https://bit.ly/4yz2lX9>.
- Dahl E.J., *Intelligence and Surprise Attack. Failure and Success from Pearl Harbor to 9/11 and Beyond*, Georgetown University Press, Washington D.C., 2013.
- Dörfler T., *Prospect Theory, Groupthink, and Amplified Frames of Loss: Making Sense of Russia's Decision to Invade Ukraine*, di prossima pubblicazione, 2025.
- Ferragliani L., *Crisi Ucraina, Mosca vs Di Maio: diplomazia*, “Open”, 23 febbraio 2022.
- Good Judgment Project, *Post-mortem: Russia–Ukraine Forecasts*, 2022: <https://bit.ly/4yFk53i>.
- Goncharenko R., *Russia's Ukraine War Based on a Disastrous Miscalculation*, *Deutsche Welle*, 2022: <https://bit.ly/4pwkvVg>.
- Göransson M.B., *Russia's Thinking on New Wars and Its Full-Scale Invasion of Ukraine*, “Defence Studies”, vol. 24, n. 3, 2024.
- Grabo C., *Handbook of Warning Intelligence. Assessing the Threat to National Security*, Scarecrow Press, Lanham, 2010.
- Gustafson K., Lomas D., Wagner S., Abdalla N. S., Davies P. H. J., *Intelligence Warning in the Ukraine War, Autumn 2021–Summer 2022*, “Intelligence and National Security”, vol. 39, n. 3, 2024.
- Hogendoorn E.J. et al., *Caught by Surprise: Warning for Russia's Invasion of Ukraine*, in Rothman et al. (Ed.), *Reflections on the Russia–Ukraine War*, Leiden University Press, Leiden, 2024.
- Huminski M., *Russia, Ukraine, and the Future Use of Strategic Intelligence*, NDU Press, 2023: <https://bit.ly/3TcBd01>.
- Intelligence and the War in Ukraine, Part 1, War on the Rocks*, 2022: <https://bit.ly/4yz39eL>.
- Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, “Econometrica”, vol. 47, n. 2, 1979.
- Koettl C., *New Satellite Images Show Military Deployments Continuing Along the Ukrainian Border*, “The New York Times”, 22 febbraio 2022.
- Lowenthal M.M., *The Burdensome Concept of Failure*, in Maurer A.C., Tunstall M.D., Keagle J.M. (a cura di), *Intelligence: Policy and Process*, Westview Press, Boulder, 1985, pp. 43-56.
- Lowenthal M.M., *The Policymaker–Intelligence Relationship*, in Johnson L. K. (a cura di), *The Oxford Handbook of National Security Intelligence*, Oxford University Press, Oxford, 2010.
- McGlynn J.S., *Memory Makers. The Politics of the Past in Putin's Russia*, Bloomsbury Academic, Londra, 2023a.
- McGlynn J.S., *Russia's War*, Polity Press, Cambridge, 2023b.

- Oliinyk D., *Zelenskyi's Spokesperson: Soldier, Actor, Psychologist, Propagandist*, "OpenDemocracy", 2022: <https://bit.ly/4wiKtOE>.
- Reuters, *Satellite Images Show New Russian Military Deployments Near Ukraine*, 11 febbraio 2022: <https://bit.ly/4vFpYur>.
- Rovner J., *Intelligence and War: Does Secrecy Still Matter?*, "War on the Rocks", 2022: <https://bit.ly/44IRyMw>.
- Warner M., *Wanted: A Definition of Intelligence*, "Studies in Intelligence", vol. 46, n. 3, 2002.
- Yaffa J., *As Washington Predicts a Russian Invasion, the Mood in Kyiv Is Alarmed and Aggrieved*, "The New Yorker", 2022: <https://bit.ly/4b2MKFo>.