

**Zeitschrift:** Rivista militare della Svizzera italiana  
**Herausgeber:** Lugano : Amministrazione RMSI  
**Band:** 71 (1999)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Le sfide del servizio informazioni contemporaneo  
**Autor:** Baud, Jacques F.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-247402>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 30.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Le sfide del servizio informazioni contemporaneo

COL SMG JACQUES F. BAUD

Troppo spesso, il servizio informazioni è inteso sotto un aspetto «Cloak & Dagger», che si rifa essenzialmente all'immagine romanzesca conferitagli dal cinema e dalla letteratura leggera. La denominazione corrente di servizio segreto tende a mascherare la sua funzione principale, cioè quella di informare, e rivolge l'attenzione del pubblico al ruolo dei Servizi speciali.

Il servizio informazioni offre invece essenzialmente un prodotto che è il risultato di un processo intellettuale e che deve servire da base decisionale. L'imperativo di qualità e di etica che risulta da questo obiettivo implica grande rigore intellettuale. Il servizio informazioni deve offrire al decisore un quadro imparziale degli avvenimenti e uno sguardo orientato al futuro che delinei le opzioni di sviluppo.

In quest'ambito, non vi è alcuno scoop giornalistico né la necessità di vendere copie. Prima di essere pubblicata in un rapporto, l'informazione è verificata e analizzata, e il tempo non ha valore commerciale. Il servizio informazioni offre innanzitutto un prodotto, di cui l'informazione costituisce la materia prima<sup>1</sup>.

## Il contesto strategico

L'inizio del decennio ha visto la convergenza di quattro fenomeni importanti che hanno interessato i servizi informazioni di tutto il mondo:

- a) La caduta del comunismo, che ha tolto la minaccia principale ai servizi informazioni sia occidentali sia dell'Est, ciò che portato al riassetto delle priorità. Da quel momento, le priorità dei servizi dell'Est e dei Paesi occidentali convergono sulla lotta al terrorismo, al crimine organizzato e ai traffici di ogni genere.
  - b) La globalizzazione dei mercati, che sposta il ventaglio delle minacce verso il settore economico. Essa mette gli industriali un tempo presenti su mercati di tipo regionale in concorrenza diretta con aziende americane ed europee che tentano di insediarsi in nuovi mercati.
  - c) La perdita di fiducia nei confronti dei servizi informazioni, incapaci di prevedere la caduta del muro di Berlino e l'offensiva irakena contro il Kuwait. Inoltre, la scoperta delle attività della Stasi della Repubblica Democratica Tedesca e della Securitate rumena danno un'immagine di servizi informazioni inadeguati a rispondere alle nuove minacce. Questa immagine negativa è rafforzata ad esempio dalla mancanza di fonti di informazioni nel dispositivo decisionale di Saddam Hussein oppure dalla
- mancata segnalazione degli esperimenti nucleari indiani e pachistani del 1998, nonché dagli attentati terroristici omicidi dell'agosto 1998 contro le ambasciate americane di Nairobi e di Dar-es-Salam.
- d) L'esplosione dei mezzi di comunicazione (telefonia mobile, collegamenti satellitari, Internet ecc.), che mette i servizi informazioni e gli organi di stampa in diretta concorrenza.

Da questi fattori risultano tre conseguenze per i servizi informazioni:

- I servizi informazioni devono ristrutturarsi e adeguare le proprie tecniche per far fronte alle nuove forme di minaccia. I satelliti che seguivano i missili nucleari durante la guerra fredda sono oggi impotenti di fronte ai traffici di ogni genere.
- La guerra si sposta in campo economico e spesso gli alleati dei tempi della guerra fredda si ritrovano avversari in campo economico e industriale. L'offensiva verso nuovi mercati, spesso mal conosciuti e in un clima di forte concorrenza, ha aperto le porte a servizi informazioni privati e ha introdotto in Europa il concetto, già noto oltre Atlantico, di intelligence economica. Molte aziende, impreparate a uscire dalle strutture di mercato regionali, sono costrette a ricorrere a un'assistenza in materia di servizio informazioni. Tuttavia, i legami tra i servizi informazioni e il mondo industriale sono difficili da stabilire e necessitano di un dispositivo giuridico che non è ancora ben definito.
- Si osserva una rivalità con i mass media (Internet, stampa), segnatamente nelle aree interessate da crisi, nelle quali, in genere, i servizi informazioni sono più lenti a realizzare strutture in grado di raccogliere informazioni. Durante la guerra del Golfo, la CNN ha consolidato la sua fama assicurando una parte importante dell'acquisizione di informazioni.
- I servizi informazioni devono restaurare una certa fiducia. Grazie alla diffusione di Internet, si osserva, da parte dei servizi informazioni, una chiara tendenza ad aprirsi al pubblico e alla classe politica. Non si tratta di trasparenza (per un servizio informazioni la trasparenza come tale appare difficile), ma di un'apertura verso il pubblico. Dal 1990, i servizi informazioni hanno avviato un'offensiva de charme nei confronti del pubblico:
  - in Gran Bretagna, vi sono stati il riconoscimento ufficiale dell'MI-6 (1992) e la presentazione del suo capo (1994), nonché la pubblicazione delle strutture, del personale e del bilancio dell'MI-5 (1993).

**Jacques F. Baud**  
**licenziato in scienze**  
**economiche**  
**all'Università**  
**di Ginevra, esperto**  
**di politica di**  
**sicurezza (Istituto**  
**universitario degli**  
**alti studi**  
**internazionali),**  
**colonnello SMG allo**  
**SM del CA camp 1.**  
**È autore di varie**  
**pubblicazioni:**  
*Warsaw Pact*  
*Weapons Handbook,*  
*Boulder (CO) (1989),*  
*dell'Encyclopédie*  
*du Renseignement*  
*et des Services*  
*Secrets, Parigi*  
*(1997 e 1998),*  
*dell'Encyclopédie*  
*des Terrorismes,*  
*Parigi (1999).*

**La profusione  
di fonti di  
informazioni  
accessibili porta  
certuni ad asserire  
che l'utilità  
dei servizi  
informazioni non  
è più dimostrata.  
In realtà, la parte  
di informazioni  
accessibile non è  
cambiata se non in  
misura marginale.**

- Negli Stati Uniti, nel 1992 è stata ufficializzata l'esistenza del *National Reconnaissance Office (NRO)*<sup>2</sup> ed è stato reso noto il nome del suo capo; nel febbraio 1995, il presidente Clinton ha deciso di pubblicare e di vendere al pubblico oltre 800'000 fotografie riprese dai satelliti d'osservazione CORONA; nella CIA sono stati creati una *Openness Task Force*<sup>3</sup> e un *Centro di studi* dei servizi informazioni.
- In numerosi Paesi (USA, Gran Bretagna, Canada, Spagna, Corea del Sud, Taiwan, Russia, Giordania ecc.), i servizi informazioni hanno un sito Internet per presentare i loro prodotti, i loro compiti oppure reclutare personale.

La tradizionale suddivisione dei servizi informazioni in sicurezza interna e informazioni esterne, con competenze delimitate in funzione di criteri territoriali, è attualmente superata dal carattere transfrontaliero delle minacce moderne. In effetti, la peculiarità dei rischi moderni consiste nella capacità di svilupparsi e di essere attivi in maniera continua nel tempo e nello spazio. La sfida più importante per i servizi informazioni dell'inizio del prossimo secolo consisterà nel sapersi inserire nel continuum temporale e spaziale delle minacce moderne.

## Il ciclo del servizio informazioni

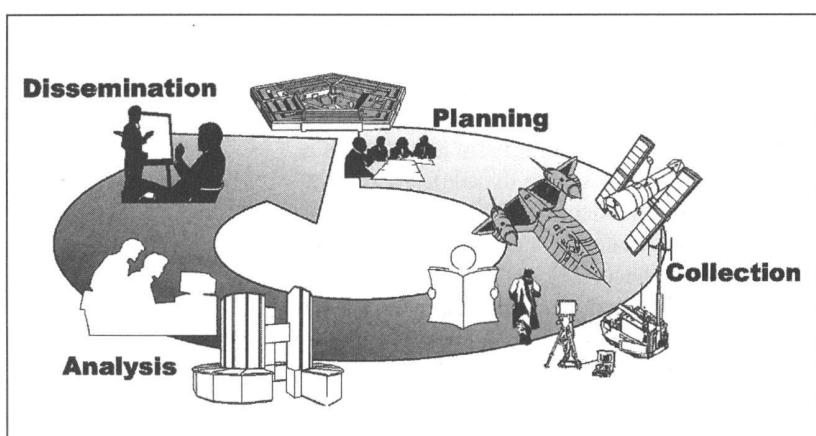
Sovente, si ha la tendenza a dimenticare che l'informazione elaborata dai servizi informazioni è il prodotto di un processo.

### Pianificazione e condotta

La natura disorganizzata dei conflitti del dopo guerra fredda, la crescente compenetrazione dei problemi di diversa natura e la crescente confusione tra i differenti livelli di competenza esigono una maggiore interazione tra il potere politico (cliente) e i servizi informazioni.

Prevedere gli avvenimenti è sempre più complesso e per i servizi informazioni è difficile decidere se volgere il proprio sguardo a lungo termine oppure a tempi molto brevi.

### Il ciclo della raccolta di informazioni.



Lo sviluppo e la sistematizzazione dell'interazione tra il cliente e i servizi informazioni non sono soltanto necessari per ottimizzare lo strumento informazione, ma devono anche contribuire a rendere i servizi informazioni credibili agli occhi della classe politica e del pubblico.

### La raccolta di informazioni

Oggi, le reti di informatori della guerra fredda sono di limitata utilità, così come i sistemi tecnici di raccolta di informazioni (satelliti d'osservazione) che un tempo erano destinati a fornire informazioni sui movimenti di unità militari.

I traffici di plutonio o le strutture mafiose esigono nuove reti di informatori, la cui realizzazione richiederà ancora qualche anno.

La profusione di fonti di informazioni accessibili porta certuni ad asserire che l'utilità dei servizi informazioni non è più dimostrata. In realtà, la parte di informazioni accessibile non è cambiata se non in misura marginale. L'aliquota di informazioni accessibili rispetto all'insieme delle informazioni raccolte dai servizi informazioni rimane del 90-95%. Tuttavia, semplificando alquanto, si può affermare che le fonti aperte apportano la soluzione di questioni che si ponevano un tempo. I nuovi problemi, come la lotta contro il crimine organizzato, necessitano di nuove reti che devono essere protette in maniera ottimale per potere vincere il timore creato dalla legge dell'omertà. Parimenti, soltanto una piccola parte delle informazioni concernenti i movimenti e i gruppuscoli estremisti è disponibile in forma accessibile. L'essenziale è ottenuto infiltrandosi nelle reti. Ci si ritrova dunque in sistemi clandestini di raccolta di informazioni.

### La valutazione

La valutazione costituisce il cuore del processo di trattamento dell'informazione in seno ai servizi informazioni. Essa comprende l'apprezzamento della qualità dell'informazione raccolta per stabilire se l'informazione disponibile è sufficiente o se dev'essere completata con altre fonti; la collazione, che permette di ordinare le informazioni per famiglie e in base alla pertinenza, e, da ultimo, l'analisi, che non è altro se non l'assemblaggio e l'organizzazione delle informazioni in modo da ottenere un quadro coerente.

La valutazione è un processo essenzialmente intellettuale nel quale le possibilità di automazione sono limitate. Si tratta dunque di una fase del ciclo di lavoro di un servizio informazioni la cui qualità sarà determinata dalla quantità e dalla qualità del personale a disposizione.

Due fenomeni sfidano la capacità di analisi dei servizi informazioni: la massa di informazioni disponibili, che supera le capacità di assimilazione di queste strutture, e la natura mutevole e particolare dei rischi, che esige uno sguardo acuto – e quindi degli specialisti – su problemi puntuali e variabili. Durante la guerra fredda, la quasi totalità delle attività poli-

tiche e militari osservate nel mondo comunista si situava in un contesto monopolistico e potevano essere rese in funzione di una dottrina che obbediva a una logica chiara e quasi meccanica. Oggi, le sette, le rivalità etniche, la mobilità delle persone, la guerra dell'informazione, costituiscono una piccola parte del crescente ventaglio di minacce che sfidano il mondo moderno, ciascuna con la propria logica e con l'esigenza di uno sguardo specializzato. Per i servizi informazioni ne risulta un problema di gestione di competenze e conoscenze che non è ancora stato risolto.

I sistemi di informazione elettronica forniscono ogni 12 ore alla NSA<sup>4</sup> l'equivalente in informazioni della Biblioteca del Congresso. Questo dà un'idea dell'enorme quantità di informazioni che circola nel mondo e che soltanto degli apparati informativi adeguatamente dimensionati sono in grado di trattare.

I grandi servizi informazioni hanno tuttavia anche punti deboli connessi con la loro stessa forza. Un alto grado di specializzazione, una copertura degli avvenimenti e dei rischi potenziali molto ampia hanno quale corollario la mancanza di una visione globale dei problemi. Il bombardamento dell'Ambasciata cinese a Belgrado costituisce senza dubbio il migliore esempio di un apparato informativo molto minuzioso, ma nel quale manca la necessaria integrazione delle conoscenze, che deve portare a una visione globale. Chi sorveglia l'infrastruttura serba a Belgrado non ha contatti con chi stabilisce l'elenco dei potenziali obiettivi, che a sua volta non ha contatti con chi effettua la selezione operativa finale degli obiettivi...

### La diffusione

La diffusione delle informazioni rappresenta uno degli aspetti più delicati per i servizi informazioni.

La natura delle informazioni da fornire pone un problema particolare: esse devono essere «giuste» o «precise». La questione, sollevata dal generale Schwarzkopf durante la Guerra del Golfo, rappresenta una sfida resa più delicata dalla natura mutevole e imprevedibile degli avvenimenti moderni. In genere, un'informazione «precisa» è di maggiore utilità per il decisore, ma spesso è quella con la minore probabilità di realizzazione ed è quella che compromette di più le carriere. Un'informazione «giusta», che sarà vera indipendentemente dell'evoluzione della situazione, non è di grande utilità per il decisore, ma preserva le carriere... La burocratizzazione tende sempre più a generare informazioni insipide e poco utili.

Si è sviluppata una scuola che preconizza un servizio informazioni basato su fonti accessibili. Robert M. Steele, direttore dell'*Open Sources Solutions*, prospetta la tesi secondo la quale l'informazione la cui fonte è accessibile garantirebbe le stesse prestazioni delle «tradizionali» informazioni classificate. Secondo Steele, la classificazione protegge innanzitutto l'incompetenza e aumenta i costi dei servizi informazioni del 10-25%.

### Conclusioni

Durante la guerra fredda si trattava di capire quali meccanismi rendevano solidi i sistemi comunisti. Oggi, si tratta di comprendere cosa rende fragili le democrazie.

Durante la guerra fredda, la raccolta di informazioni era un'operazione complessa che implicava l'uso di notevoli mezzi tecnologici, mentre l'analisi poteva essere considerata come un processo lineare. Il mondo comunista aveva una meccanica e una logica proprie che, una volta raccolte le informazioni, consentivano un'analisi relativamente semplice, nella quale i fatti «storici» svolgevano un ruolo relativamente importante.

Oggi la situazione si è capovolta. L'informazione abbonda e i servizi informazioni possono fondarsi in larga misura su fonti accessibili per i bisogni strategici globali. In compenso, l'analisi è diventata complessa a causa dell'interazione di fenomeni eterogenei e spesso mal capiti, come nel caso di religioni, sette ecc.

In un contesto complesso, con rischi e minacce indubbiamente poco spettacolari ma molto più vicine al cittadino, il servizio informazioni costituisce più che mai un sostegno indispensabile per il decisore. ■

**L'informazione  
abbonda e i servizi  
informazioni  
possono fondarsi  
in larga misura  
su fonti accessibili  
per i bisogni  
strategici globali.  
In compenso,  
l'analisi è diventata  
complessa a causa  
dell'interazione  
di fenomeni  
eterogenei e spesso  
mal capiti, come  
nel caso di religioni  
e sette.**